

UNIVERSIDADE DE ÉVORA – PORTUGAL

CÉLIA MARIA LEITE LAMAS

**CAPITAL INTELECTUAL NO NOVO MODELO DE GESTÃO
GOVERNAMENTAL DE ALAGOAS: EXCELÊNCIA NO
ATENDIMENTO AO CIDADÃO**



185059

**ÉVORA- PORTUGAL
2009**

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA – PORTUGAL
CÉLIA MARIA LEITE LAMAS**

**CAPITAL INTELECTUAL NO NOVO MODELO DE GESTÃO
GOVERNAMENTAL DE ALAGOAS: EXCELÊNCIA NO
ATENDIMENTO AO CIDADÃO**

Dissertação apresentada à Universidade de
Évora, como requisito parcial para a obtenção
do grau no Mestrado em Educação, variante de
Administração Escolar
Professor-Orientador: Doutor José Verdasca.

Évora - Portugal

2009

“O desafio de nossa era é aprender a linguagem do Cliente , e em seguida, falá-la bem e com clareza, para que sua voz seja ouvida acima do barulho”

Michael Gerber

LAMAS, Célia Maria Leite. CAPITAL INTELECTUAL NO NOVO MODELO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL DE ALAGOAS: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO. Dissertação apresentada à Universidade de Évora, como requisito parcial para a obtenção do grau no Mestrado em Educação, sob a orientação do Professor Doutor José Verdasca, e aprovada em sua forma final.

Doutor José Lopes Cortes Verdasca.

1º Orientador

Josè António Espírito Santo

2º Examinador

Marília Pisco Castro Cid

3º Examinador

Data da Aprovação: 14 / 09 / 2009.

Évora - Portugal
2009

AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo, fonte inesgotável de sabedoria e aos meus Santos Protetores, pela VIDA, otimismo, coragem e fortalecimento da crença de que posso; à UNIFAL pelo intercâmbio e por favorecer o meu acesso à ÉVORA; à Universidade de Évora – Portugal por colocar no meu caminho Profissionais do mais alto grau, com importantes contribuições ao meu crescimento pessoal e laboral; a cada um dos Professores de Évora, atuantes no Convênio / UNIFAL, pela disponibilização dos seus saberes em favor do meu futuro profissional; ao Professor Verdasca, orientador inicial, por analisar preciosamente o projeto e focar as orientações precisas que facilitaram o seu desenvolvimento, resultando neste trabalho; à Maria da Glória Costa Cortez pela amizade, profissionalismo e ajuda em todo o processo de composição deste trabalho, desde a idealização do foco da pesquisa até a formulação do ideário monográfico; ao meu pai, José Leite, que desde o 1º trabalho de disciplina do Curso Básico, me facilitou a calma da nossa casa em Piaçabuçu – AL e durante todo o tempo alimentou minhas horas de estudos com intervalos necessários e suas histórias de vida bem humoradas; à minha mãe, Maria de Lourdes, “in memoriam” por querer que eu existisse e por desejar sempre que eu superasse os esforços na busca da realização dos meus sonhos; à Flaviany, minha filha, por sempre instigar minha dedicação ao mestrado e, mesmo distante fisicamente sempre acompanhar minha caminhada e repetir: Mãe, você consegue! À Carminha, minha irmã, por sua dedicação e paciência, ajudando na digitação e revisão de textos assim como no suprimento de minhas ausências nas necessidades e eventos familiares; a Alonso Lamas pela dedicação na revisão de textos e dicas interessantes, pela ajuda na digitação e formatação conforme as normas técnicas, colocando seu conhecimento, habilidades e experiências como orientador de teses, para garantia da qualidade dos meus trabalhos ao longo do Curso; aos meus irmãos, Zezinho e Beto, minhas cunhadas, Solange e Luzia, meus sobrinhos, Belisa, Bérqson e Rafael, parentes e amigos que me acompanharam nessa trajetória, sempre com votos de sucesso e estímulos fortificadores; aos colegas da Escola de Governo Germano Santos, do Estado de Alagoas e do “JÁ-Atendimento ao Cidadão”, por compartilharem com informações e dados enriquecedores aos meus trabalhos e a esta monografia, em especial à Lúcia Calheiros pela parceria e cumplicidade; à Cal (Claudineide) pelos lanches e comidinhas guardadas para as altas horas dedicadas aos estudos; à Equipe da ABRH – AL por entender minhas ausências em algumas reuniões e eventos e pela torcida ao meu sucesso; aos Funcionários da UNIFAL pela atenção, presteza e simpatia com que sempre me trataram; aos colegas de turma pelas trocas na convivência durante as disciplinas básicas, discussões interessantes e brincadeiras descontraídas nos intervalos de aula; e a todos que, direta e indiretamente, contribuíram para o meu sucesso.

CAPITAL INTELECTUAL NO NOVO MODELO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL DE ALAGOAS: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

RESUMO

O escopo deste é descrever o Capital Intelectual para focar suas formas como base para se alcançar a Excelência no Atendimento ao Cliente na Gestão Pública. Desta forma, o atendimento por ser um veículo para qualificar as atividades públicas, ficou sustentado pela literatura existente e pela pesquisa de campo. Assim, relata-se a Gestão Pública, porém, ressaltando-se o foco no cliente interno e externo, com a determinação no servidor público e o usuário, para que a qualidade e a padronização alcancem as atividades desenvolvidas nos órgãos públicos estaduais, mas a essência desta pesquisa é justamente ter como resultado final a excelência no atendimento público, portanto, a pesquisa de campo foi realizada no “JA – Atendimento ao Cidadão”, órgão do Governo Estadual, que, em um mesmo ambiente, congrega a prestação de serviços de diversos órgãos das esferas: federal, estadual e municipal, logo se classifica esta pesquisa de natureza aplicada, quantitativa, descritiva, explicativa e conclusiva, e adota-se a modalidade de pesquisa com procedimentos formais e com método monográfico. Espera-se que novos estudantes na área de Administração utilizem este estudo como uma referência para novos estudos do Capital Intelectual e a Gestão Pública, especificamente, no atendimento ao Cliente.

Área de conhecimento: Educação; Educação Corporativa; Atendimento ao Cidadão.

Palavras Chave: Capital Intelectual – Gestão Pública – Atendimento ao Cidadão – Servidor.

INTELLECTUAL CAPITAL IN THE NEW MODEL OF GOVERNMENTAL MANAGEMENT OF ALAGOAS: EXCELLENCY IN ATTENDANCE TO THE CITIZEN

ABSTRACT

The target of this is to describe the Intellectual Capital to focus its forms as base to reach the Excellency in the Attendance to the Customer in the Public administration. In such a way, the attendance for being one I propagate to characterize the public activities, was supported for existing literature and the research of field. Thus, Public administration is told to it, however, standing out the focus in the internal and external customer, with the determination in the public server and the user, so that the quality and the standardization reach the activities developed in the state public agencies, but the essence of this research is exactly to have as resulted final the Excellency in the public attendance, therefore, the field research was carried through in the "JA - Attendance to the Citizen", agency of the State Government, that, in exactly surrounding one, congregates the rendering of services of diverse agencies of the spheres: federal, state and municipal, then this research of applied, quantitative, descriptive, explicative and conclusive nature is classified, and is adopted it modality of research with formal procedures and monographic method. One expects that new students in the area of Administration use this study as reference for new studies of the Intellectual Capital and the Public administration, specifically, in the attendance to the Customer.

Knowledge Area: Education, Corporate Education, Service to Citizen.

Key words: Intellectual capital - Public administration - Attendance to the Citizen - Serving

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 10 |
| CAPÍTULO I | |
| CAPITAL INTELECTUAL..... | 23 |
| 1.1 Histórico..... | 23 |
| 1.2 Formas do Capital Intelectual | 29 |
| 1. Gestão do CI: Excelência no Atendimento | 33 |
| CAPÍTULO II | |
| ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SERVIÇO PÚBLICO | 36 |
| 2.1 Gestão Pública..... | 36 |
| 2.2 Servidor Público: Satisfação de Clientes..... | 42 |
| 2.3 Servidor Público: Atitudes no Atendimento | 45 |
| 2.4 Qualidade x Padronização..... | 50 |
| 2.5 Capital Humano: Inteligência Emocional n8o Atendimento a Clientes | 55 |
| CAPÍTULO III | |
| TENTATIVA PARA DEMONSTRAR O CAPITAL INTELECTUAL: SUA INFLUÊNCIA NA EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO..... | 64 |
| 3.1 Metodologia | 64 |
| 3.2 Análise | 68 |
| 3.3 Ações Estratégicas Governamentais: Resultados..... | 71 |
| 3.3.1 Proposta – Capacitação – Atendimento ao Cliente | 72 |
| 3.4 Discussão | 73 |
| CONCLUSÃO | 76 |
| REFERÊNCIAS | 81 |
| ANEXOS..... | 82 |
| Anexo I : Questionário nº 1..... | 83 |
| Anexo II – Questionário | 86 |
| Anexo III – Fotos – JA – Atendimento ao Cidadão..... | 90 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Modelo de Excelência na Gestão Pública..... | 41 |
| Figura 2 Ciclo de Aprendizado | 45 |
| Figura 3 Ciclo PDCA | 54 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Novos Paradigmas do Cenário Empresarial | 19 |
| Tabela 2 Participação em Eventos..... | 66 |
| Tabela 3 Fatores de Motivação | 67 |

INTRODUÇÃO

O trabalho proposto constitui o estudo sobre a desmotivação no atendimento ao Cidadão nos Setores Públicos do Estado de Alagoas, que poderá ser alvo de investimento na Administração Governamental, como uma ferramenta de estratégia para fomentar a excelência no atendimento.

A pesquisa de campo serviu de parâmetro neste estudo para sugerir e implantar a educação continuada no atendimento público, como uma partícula do novo modelo de Gestão da Qualidade e o seu gerenciamento, inserindo-se o Capital Intelectual como uma ferramenta de estratégia para incentivar a motivação dos servidores em Alagoas. No decorrer deste trabalho foram realizadas entrevistas com usuários do Serviço Público, tanto da sociedade civil como da empresarial, assim como com Servidores Públicos atuantes em serviços de atendimento direto aos usuários.

Enfocam-se as deficiências e as soluções para que sejam sanadas as dificuldades de comunicação, informação, intrínsecas e extrínsecas, no atendimento. Observa-se que a falta de investimentos na estrutura administrativa e de pessoal é fator que deve ser superado para que a desmotivação no atendimento seja eliminada, assim, o Capital Intelectual será destaque como parte integrante da Administração Pública.

Nota-se, que a desmotivação dos servidores no setor em estudo acarreta perdas sociais e econômicas, através da insatisfação do usuário que propaga o atendimento ao público como de péssima qualidade e que reflete em rotular a administração do Estado com os mais diversos conceitos de incredibilidade no bom atendimento e, os prejuízos inseridos nessa

gestão eliminam a imagem do novo modelo governamental que o governo de Alagoas vem implantando nesses últimos cinco anos.

O mercado globalizado transformou o Cliente, tornando-o mais exigente com relação à qualidade do produto ou serviço. Nesse cenário as empresas buscam novas opções com a tecnologia, que evolui cada vez mais, assim, surgem as inovações diversificadas e um mercado com uma variedade de produtos mais sofisticados, atraentes e com um preço acessível. Diante desta realidade, o Empresário investe, ostensivamente em estratégias que englobam todos os setores administrativos, principalmente com o Capital Intelectual, com propaganda, marketing para valorizar sua marca e permanência nesse mercado, onde a competição, tornou-se uma ferramenta que poderá atropelá-lo caso fique na inércia. O bom atendimento ao Cliente faz o diferencial no processo de gestão, pela sua satisfação, porque ele se vê, então, cercado de ofertas, vantagens, gentilezas, garantias e direitos. No Setor Público estes fatores também ocupam espaço significativo.

Vive-se na era do conhecimento. As fontes e os conceitos de valores para os produtos e serviços foram alterados de conteúdo físico e valor agregado voltando-se para outros seguimentos para atrair a satisfação do Cliente, que tem como base associativa o “conhecimento”, definido como “Intelectual”. Nota-se que essa base é o principal agente modificador dos produtos e serviços que a cada dia vem despertando interesse organizacional, transformando-se no principal agente produtivo, sendo incrementado nas estratégias gerenciais e sendo reconhecido como Capital Intelectual. Este fator, o “Capital Intelectual”, não se limita apenas às entidades com fins lucrativos, poderá ser aplicado às entidades que não visam lucros, como por exemplo, os órgãos públicos e militares, as igrejas, conforme o pensamento de Vianna, (1998, p. 32):

O termo capital intelectual, busca designar o conjunto de ativos intangíveis de uma empresa, isso é, aqueles desprezados pela contabilidade tradicional, mas que são decisivos para o seu desempenho e, portanto, para o cálculo do seu valor de mercado. Tão decisivos, que seus valores superam muitas vezes os do Ativo Tangível, dando a entender que as bases em que se sustentava o sucesso de antigamente estão sendo rapidamente substituídas por outras, muito mais dependentes do mais complexo de todos os insumos: o ser humano.

Para viabilizar o entendimento do leitor, apresenta-se o que seja Capital Intelectual, esses valores ocultos que fazem o diferencial na lucratividade dos negócios globalizados. Ele está dividido em três formas básicas: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes.

Capital Humano engloba a capacidade, o conhecimento, habilidade, experiências individuais dos empregados e gerentes, para que as tarefas e as tomadas de decisões façam parte da dinâmica de uma Organização inteligente e flexível para aceitar as mudanças, aproveitando a criatividade e a inovação organizacional.

O Capital Estrutural é a infra-estrutura da empresa, que apóia o Capital Humano, com os sistemas físicos para transmitir e armazenar o conhecimento intelectual, assim ele é responsável pela qualidade dos produtos ou serviços, dos sistemas informatizados, da imagem da Organização, dos bancos de dados, dos conceitos organizacionais. Quando há excelência no Capital Estrutural as possibilidades aumentam para que o Capital Humano seja ainda muito melhor.

O Capital de Clientes é responsável pelo relacionamento de uma Organização com Clientes externos e internos que são transformados em parceiros estratégicos.

O Capital Intelectual é um ativo que não poderá ser mensurado por cifras, mas poderá ser medido através dos resultados apurados em cada período. As organizações investem no Capital Humano com o intuito de permanecer no mercado globalizado sem constrangimento, logo, essa estratégia forma um ambiente que fica interligado entre causas e

efeitos. No entendimento de Xavier, (1999:83), o Capital Intelectual possui uma definição simples que o torna mais completo: “Capital Intelectual é um conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos”.

A administração do Estado de Alagoas foi reestruturada com o novo modelo de gestão em que a Excelência da Qualidade nos Serviços é uma das metas governamentais impostas pelo atual Governador, que vem investindo maciçamente em capacitar os Servidores Públicos em várias áreas administrativas, assim, incluindo este Estado nas esferas globais de desenvolvimento.

Notadamente, percebe-se que as atividades desenvolvidas pela Administração Pública não acompanharam as exigências e as mudanças que colocaram “Alagoas no rumo certo – Novo Tempo”, porque ainda não existe a satisfação do Cliente Interno e Externo. Imagina-se que essa insatisfação está em quebrar os paradigmas que foram implantados ao longo da história da Administração Pública. Atualmente esses Servidores deverão absorver uma nova maneira de agir e pensar com determinação no processo administrativo. Porém, o Setor Público possui em sua gestão o processo burocrático e rígido que impele os servidores à desmotivação gerando o mau atendimento.

Em Alagoas, percebe-se que desde 1999, este Estado vem assumindo, implantando e executando, uma gestão governamental com estratégias de modernização em suas atividades entretanto, o atendimento ao Cliente é uma função que não está se enquadrando nessas diretrizes, porque o Cliente que utiliza os Serviços Públicos tem a expectativa de um péssimo atendimento, conseqüente ao ciclo vicioso e à estabilidade que o Servidor possui.

O problema desta pesquisa é a desmotivação no atendimento nos órgãos públicos do Estado de Alagoas, que servirá de base para demonstrar que o “bom atendimento” é uma parte integrante do Capital Intelectual. Apoiando-se no pensamento de Lourdes et al. SENAC

– (2001:14): “O que mais pode satisfazer o cliente além de bons preços? É verdade que o item preço tem um apelo muito forte junto ao Cliente, porém, a qualidade dos serviços prestados é decisiva”. Observou-se através da mídia o enfoque governamental para o novo modelo de gestão para o Estado de Alagoas com a excelência da qualidade. Nessa visão, a escolha do tema foi direcionada para os Servidores Públicos estaduais correlacionando-se as atitudes e procedimentos com a falta de motivação no “Atendimento” interno e externo. Ainda, de uma forma ampla, percebeu-se que alguns Servidores estão vivendo na inércia pela falta de capacitação e de conhecimento técnico para desenvolverem suas funções com eficiência e eficácia. Também foi observada a estrutura física do ambiente de trabalho que causa a sensação de abandono.

Nesta temática, os Servidores devem eliminar os modelos tradicionais do Serviço Público, dos quais só oferecem obstáculos na progressividade profissional e pessoal. Ingressar para o futuro com idéias renovadas para que haja a possibilidade de abertura de novos gerenciamentos e técnicas administrativas com a opção do Capital Intelectual como instrumento da base produtiva deste Estado, porque estamos sendo transportados para um padrão profissional em que a força braçal está sendo substituída pela força intelectual. Neste entendimento, a gestão do conhecimento é um subsídio que deve ser tratado com aceitação, planejamento e atenção, pois ela será uma bússola estratégica não só contribuindo para a qualidade dos serviços, mas, também pelo seu crescimento sustentável.

Neste universo, o bom atendimento será radicado em todos os níveis hierárquicos eliminando os obstáculos profissionais e pessoais que impedem a busca de se viver com processos e informações precisas. Na essência deste novo cenário da Administração Pública, a capacitação e os outros fatores que integram o tema caracterizam-se como o Capital Intelectual dos fatores críticos de sucesso.

Evidencia-se, que o conhecimento está em alta nesta era do capital humano, logo, os Servidores deverão ser cognoscitivos com a prática do “Bom Atendimento”, porque as ações provenientes do conhecimento poderão solucionar as deficiências estudadas nesta pesquisa. Os desafios para alcançar os objetivos deste, requerem uma política de incentivos para eliminar a desmotivação no atendimento desses servidores que possa recompensá-los com uma forte convicção da qualidade de vida e a satisfação de mudar os rótulos de incompetência para competência, porque competência rima com felicidade.

A motivação no atendimento poderá estar alinhada às estratégias da área de Recursos Humanos (R.H), que define os pontos chaves que aumentam as qualificações dos colaboradores, a saber: o conhecimento do trabalho, a informação sobre os processos, qualidade, retroalimentação do cliente, eventos e resultados, agregar valores e um local de trabalho adequado para desenvolver suas funções.

Vive-se numa sociedade evolutiva, dinâmica, desafiadora e instável. Correrá sério risco quem não se adaptar a essa realidade, porque atualmente os sistemas tecnológicos repassam as informações diariamente em um volume infinito e com uma velocidade incalculável. Mudar o conceito do Servidor Público do Estado de Alagoas é inseri-lo para fazer parte da era do capital humano que exige muito trabalho, esforço e determinação.

O ser humano com toda a sua potencialidade, é a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir não só empresas mais ágeis e lucrativas, mas também e principalmente um mundo justo e humano pois só assim terá valido à pena ter vivido estes novos tempos em que o **capital humano** é personagem principal da atual conjuntura.” LOUREIRO (2000:02)

Não é demais repetir que a gestão pública de Alagoas está mudando. Os novos tempos exigem novas posturas e novas soluções para problemas que, cada vez mais, agregam criatividade, inovação, honestidade e comprometimento das pessoas envolvidas e,

principalmente, liderança, comunicação e motivação, com parâmetros para enfrentar ambientes de imprevisibilidade e instabilidade exacerbados com a globalização dos negócios.

A moderna administração está transformando certos conceitos tradicionais, mandando para o museu muitas práticas consolidadas pelo tempo. E os servidores devem claramente cumprir a sua missão, com a nítida visão do que podem, executar suas atividades com agilidade, flexibilidade e qualidade, surgindo-se uma nova cultura administrativa que aglutina e aproveita todo esforço e cada um cumprindo no seu papel de vanguarda e o perfil do Servidor Público com novos horizontes.

Escolhe-se esta temática para zelar pelo bom atendimento, eliminando-se a desmotivação com o incremento do Capital Intelectual em Alagoas.

O objetivo geral é contribuir com o Governo do Estado e a sociedade alagoana no sentido de demonstrar, através de dados comparativos, que a capacitação dos Servidores Públicos no atendimento ao cliente interno e externo formará a excelência do atendimento com a estratégia de gestão do Capital Intelectual na administração governamental. Já os objetivos específicos são :

1. Descrever uma abordagem sobre o Capital Intelectual que servirá para incentivar os Servidores Públicos do Estado de Alagoas a ingressarem em suas rotinas profissionais com a educação continuada e a capacitação profissional;
2. Relatar a temática da excelência no atendimento para sensibilizar os Servidores sobre os benefícios de serem enquadrados como Capital Intelectual do Estado de Alagoas;
3. Avaliar e comparar a desmotivação no atendimento público através de índices estatísticos;
4. Demonstrar com as análises resultantes deste Projeto, que o bom atendimento faz o diferencial no sistema de governabilidade;

5. Apresentar o Capital Estrutural como suporte de crescimento humano.
6. Enfocar a importância e valorização do Capital de Clientes na visão pública;
7. Sugerir ao Governo do Estado a implantação de um plano de gestão específica para os atendentes e seus superiores com cursos do tipo:
 1. O que é capital intelectual;
 2. Gestão pública e o capital humano;
 3. Integralização no relacionamento entre superiores e subordinados;
 4. Falando a mesma linguagem;
 5. O atendimento ao Cidadão com qualidade;
 6. Somos nós o Estado.

Levantam-se as seguintes proposições a serem observadas:

1. A educação continuada será considerada como investimento na sensibilização dos Servidores Públicos para se integrarem, de maneira satisfatória, às mudanças administrativas?
2. A reforma na estrutura física será fator determinante para oferecer um excelente atendimento?
3. Os Administradores Públicos são os focos para o sucesso desse atendimento?
4. A cultura da administração governamental impede o crescimento pessoal e profissional dos Servidores?
5. As estratégias gerenciais com o Capital Intelectual serão um subsídio para a conscientização do Servidor quanto ao bom atendimento?

O referencial teórico está baseado e apoiado com os seguintes pensamentos: para alcançar as metas planejadas em suas atividades profissionais, os Servidores necessitam adquirir a consciência e o comprometimento, desenvolvendo de forma lícita as suas tarefas, não importando em que áreas estejam atuando, assim, resultará na chave para o bom desempenho. Os conhecimentos técnicos aliados às constantes reciclagens e aperfeiçoamentos não garantem, por si só, o sucesso profissional, porque deverá o indivíduo adquirir a convicção de que o amor e a dedicação são ferramentas essenciais na sua evolução intelectual. Aproveitar as oportunidades que são oferecidas é fundamental para que se tenha iniciativa, coragem e a convicção que retratam a alma do negócio.

O mundo profissional exige hoje competência total. Ninguém mais engana ninguém. Ninguém engana mais um cliente desavisado. Ninguém engana mais os concorrentes e, o que é mais dramático, ninguém engana mais a vida. **A vida sempre nos devolve o resultado da nossa competência.** (SHINYASHIKI. 2001:16-17).

Nesta contextualização, capacitar os Servidores Públicos para o bom atendimento é devolvê-los às suas competências. As novas transformações na estrutura governamental circunvizinham com a tecnologia para ingressarem no mercado globalizado, pois sua influência é responsável pelas instabilidades relacionadas aos profissionais que não se engajarem nesse processo evolutivo, superando as pressões e angústias advindas deste estado de competição, assim, formando-se Servidores desmotivados no atendimento público.

Podemos concluir que a qualidade só aparece se os profissionais envolvidos com o serviço estão comprometidos com o trabalho e se as empresas, por sua vez, praticam políticas de valorização e capacitação de pessoal. Especialistas em administração são unânimes em afirmar que pessoas amistosas, cordiais, educadas, competentes e bem-informadas, quando prestam um serviço, são muito mais valiosas do que a mais sofisticada tecnologia. Justamente porque o atendimento é realizado por pessoas e não por máquinas! Máquinas não dialogam, não sabem ouvir ou argumentar, não negociam, não lidam com o emocional e o afetivo das pessoas. Enfim, máquinas não estabelecem o nível de relação de que o cliente precisa para se sentir plenamente satisfeito. (LOURDES, 2001:18-19).

Com a premissa que o incentivo à motivação para o bom atendimento requer o conhecimento, a renovação e o aperfeiçoamento no ambiente de trabalho, aborda-se o Capital Intelectual como um alvo propulsor na acepção para tentar eliminar a problemática desta pesquisa.

A qualidade no atendimento ao público deverá ser aprimorada dentro dos conceitos modernos de gestão. As idéias apresentadas abaixo ratificam as evidências para que seja desenvolvida esta pesquisa:

| TABELA 1 - Novos Paradigmas do Cenário Empresarial | |
|---|--|
| DE: | PARA: |
| Pouca Competitividade | Competição Global |
| Estabilidade | Mudanças |
| Previsibilidade | Incertezas |
| Individualismo | Parceria |
| Rigidez Hierárquica | Flexibilidade |
| Poder Centralizado | Empowerment |
| Relação Ganha X Perde | Relação Ganha X Ganha |
| Crescimento da População | Diminuição da População |
| Motivação do tipo "Dilbert" | Competência e Profissionalismo |
| Segurança no Emprego | Empregabilidade |
| Diploma | Educação Continuada |
| Carreira Definida pela Empresa | Carreira como Responsabilidade do Indivíduo |
| Cargos | Espaço Organizacional |

Fonte: LAWLER, Edward. Expo Management 1998, evento realizado em Buenos Aires nos dias 9, 10, 11 de Setembro. (Apostilas diversas).

O Governo do Estado de Alagoas empenha-se para oferecer oportunidades de crescimento intelectual aos servidores, que resultará em formar grupos selecionados na Administração Pública, sendo diferenciados pelos seus excelentes atendimentos aos usuários e paralelamente difundir uma imagem moderna governamental com a atuação do Capital Intelectual nas atividades públicas.

Para concretizar as idéias a serem pesquisadas com a realização dos objetivos gerais e específicos, foram estudadas as seguintes variáveis:

1. O profissional no mercado globalizado;
2. Uma abordagem sobre o Capital Intelectual;
3. O Capital Intelectual humano x capacitação e motivação no Sistema da Administração Pública;
4. Nova Estrutura Governamental de Alagoas;
5. Gestão de Serviços;
6. Gestão da Qualidade no Atendimento Público;
7. Avaliação do Servidor capacitado com a excelência no atendimento;
8. Quadro geral comparativo das avaliações de capacitações obtidas na pesquisa de campo.

Adota-se a linha de pensamento de Lakatos para o desenvolvimento deste estudo. Assim, a pesquisa tem a natureza aplicada, quantitativa, descritiva, explicativa e conclusiva, logo a metodologia foi apoiada nas literaturas existentes sobre a temática em questão e teve como apoio bibliográfico livros, revistas, jornais. Como possui objetivos bem definidos, adota-se esta modalidade de pesquisa com procedimentos formais, por serem bem estruturados e dirigidos para as soluções de problemas ou avaliações de alternativas, permitindo a possibilidade de gerar inovações na Gestão Pública.

Destarte, com suporte científico foi realizada uma pesquisa de campo que teve duas etapas de procedimentos, a saber:

1ª Etapa:

Questionário objetivo com sete questões que serviram para entrevistar a sociedade civil e empresarial. Assim, foram identificados os serviços na mensuração da qualidade.

2ª Etapa:

Questionário com oito questões objetivas e uma semi-aberta que comparou e detectou o problema da não excelência do atendimento ao Público;

Este estudo é o passo inicial para a realização da prática do desejo de contribuir com a sociedade, oferecendo-lhe a satisfação com o atendimento da Administração Pública. Neste contexto o Capital Intelectual e Bom Atendimento formam o conteúdo que poderá influenciar no Novo Modelo de Gestão do Estado de Alagoas. Para DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em Tempo de Grandes Mudanças. 2ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1995, capítulo 24, p. 189 e 193:

(...) Analogamente, qualquer organização, seja ela uma empresa ou agência do governo, precisa “repensar” a si mesmo quando tem mais de quarenta ou cinquenta anos”.

“O “repensar” não está primordialmente preocupado com corte de despesa. Acima de tudo ele conduz a grande melhoria de desempenho, qualidade e atendimento.

Esta pesquisa está subdividida com os seguintes capítulos: 1 Capital Intelectual, descreve-se o histórico, as formas, a gestão do Capital Intelectual e sua base para a Excelência no Atendimento; 2 Atendimento ao Cliente no Serviço Público. relata-se a Gestão Pública como o foco no servidor público a respeito da satisfação de Clientes e atitudes no Atendimento, porém destaca-se a Qualidade x Padronização com o direcionamento para o Capital Humano e a Inteligência Emocional no Atendimento a Clientes; 3 Tentativa para Demonstrar o Capital Intelectual: Sua Influência na Excelência do Atendimento no Serviço

Público, utilizando-se da pesquisa de campo, que foi tabulada e analisada, tendo como tomadas de decisões as Ações Estratégicas Governamentais aplicadas na Escola de Governo Germano Santos, onde recebeu a proposta para capacitação dos servidores do Estado de Alagoas visando a Excelência no Atendimento ao Cliente, sendo apresentada a discussão desses dados; e finalmente a conclusão que ampara o conteúdo deste estudo com os objetivos propostos.

CAPÍTULO I

CAPITAL INTELECTUAL

1.1 Histórico

As organizações em geral buscam as implantações de estratégias gerenciais para fomentar todo o processo produtivo, tendo sempre como foco principal a satisfação do Cliente. Assim, a busca para mensurar e avaliar o Capital Humano tem sido incessante, em virtude, desse capital ser o elo entre os objetivos da empresa e o Cliente.

Desta forma, o mercado global faz uma imposição onde a concorrência é acirrada e o cliente interno e externo são formadores do referencial dos produtos, bem como, do sucesso para a Organização permanecer sem constrangimento nesse mercado.

Então, as Organizações percebem que recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos. Portanto, o estudo de Edvinsson (1998) enfoca o direcionamento para mensurar o capital intelectual contabilmente para fortalecer as Organizações na conquista de méritos e competências no que se refere ao Cliente.

O economista que propuser uma melhor forma de calcular o valor da empresa terá de considerar os novos ativos intangíveis que assumem tanta relevância atualmente. Por enquanto, a sociedade não possui os instrumentos necessários para medir esta nova fonte de riquezas. (EDVINSSON,1998, p. 2).

O atual modelo de Organização de sucesso incorpora o processo continuado da tecnologia com sua evolução, juntamente com o Capital Humano. Segundo Edvinsson (1998, p. 2) “O valor de uma Intel ou de uma Microsoft não reside nos tijolos e na argamassa ou mesmo nos estoques, mas em outro tipo intangível de ativo: O Capital Intelectual”.

Walter Wriston, citado por Edvinsson (1998, p. 3), destaca "Realmente, a nova

fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor".

O Capital Intelectual foi de início definido com certa limitação em seu contexto, e gradativamente, o envolvimento intelectual nos objetivos das Organizações alcançou suas metas com as evidências da satisfação do Cliente interno e externo e, contribuíram para os conceitos de Capital Intelectual.

Para o investidor em capital de risco e escritor de livros sobre negócios William Davidow (*The Virtual Corporation*): "Existe a necessidade de encararmos a contabilidade de outra forma, que avaliaria o *impeto* de uma empresa em termos de posição de mercado, lealdade dos clientes, qualidade etc. Se não atribuirmos valor a estes parâmetros dinâmicos, estaremos distorcendo o valor de uma empresa de maneira tão primária quanto equivaleria a cometer erros de adição. (EDVINSSON, 1998, p. 3).

Apresentar o valor do Capital Intelectual chega a ser um desafio para as Organizações, porque a definição real a ser incorporada no Patrimônio envolve toda a sistemática da Organização, e H. Thomas Johnson¹, citado por Edvinsson (1998, p.3). "o Capital Intelectual esconde-se no interior do mais misterioso lançamento contábil, aquele referente ao *Goodwill*".

Por sua vez, o *Goodwill* é conceituado pela *Securities and Exchange Commission* - SEC, nome pelo qual é designada a Comissão de Valores Mobiliários nos Estados Unidos: "O *Goodwill* é o *fundo de comércio*, sendo legalmente visível como um dos "ativos intangíveis" na empresa, logo representa o prestígio de uma empresa, o relacionamento com seus clientes, fornecedores e público em geral".

Neste entendimento, tradicionalmente, o *goodwill* é um dos ativos incomuns, mas existentes, como as marcas registradas. Compara-se o *goodwill* com o Capital Intelectual, percebe-se que este último é mais abrangente, por representar os ativos mais difíceis de

¹ Professor de Administração de Empresas na Universidade Estadual de Portland (Oregon)

serem expressos, como a capacidade de uma empresa aprender e adaptar-se às mudanças rápidas do mercado global, e além de promover a sensibilidade dos gestores sobre a seleção de pessoal e a continuidade desse processo na empresa.

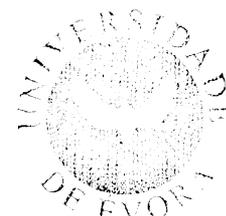
O desafio para os administradores consiste na luta para ajustar-se ao processo de medição de ativos intelectuais, para o cultivo e a utilização do conhecimento como os atos mais significativos na criação de valor, que imediatamente será incorporado ao patrimônio da Organização.

E isso se aplica tanto à Microsoft como a uma malharia nos confins do Canadá que produza boinas tecidas em uma máquina adquirida pelo bisavô do proprietário, em 1919. Pergunte a um executivo de ambas empresas que porcentagem de seu valor total eles atribuiriam aos ativos intangíveis abrangendo tudo, desde as habilidades individuais e o know-how, os sistemas de informação, designs, marcas registradas até o relacionamento com fornecedores e as franquias negociadas com os clientes - e você obteria a mesma resposta: mais de 80%. (EDVINSSON, 1998, p. 3).

O Capital Intelectual deverá ser avaliado contabilmente para que a Organização tenha como certificado legal o valor desse ativo como uma particularidade com um referencial que interferirá no mercado global.

Segundo EDVINSSON, (1998) Lars Kolind, presidente da indústria dinamarquesa de aparelhos auditivos Oticon Holding *NS*, que em 1991 registrou um crescimento, em termos de valor de mercado, de 150 milhões de coroas dinamarquesas, embora somente 400 milhões de coroas encontrem-se registradas no balanço patrimonial. Kolind afirmou: "Toda a nossa contabilidade, todos os dispositivos legais e o regulamento da bolsa de valores, todos os recursos, tudo é concentrado no patrimônio líquido, o que está totalmente errado, pois os 2 bilhões de coroas dinamarquesas referentes ao capital intelectual são cinco vezes maior!".

Observa-se que o capital intelectual sendo efetivamente classificado no ativo permanente, ajudará a aumentar o conceito da Organização, em virtude, o valor humano ser "especializado" no que se refere a todo o processo produtivo.



Percebe-se, que independentemente da definição, torna-se evidente que o valor do Capital Intelectual no mundo dos negócios é imenso e faz a diferença no contexto contábil e financeiro da Organização.

Charles Handy, que também pertence à London School of Business, estimou que esses ativos intelectuais podem, tipicamente, valer três ou quatro vezes o valor contábil tangível de uma empresa. De acordo com o Índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil. Nos Estados Unidos, o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre duas a nove vezes seu valor contábil. (EDVINSSON ,1998, p.4-5).

Conforme EDVINSSON (1998) as empresas Microsoft e as Netscapes confirmam as estimativas extraordinárias de Handy e Bradley; elas retratam o valor do Capital Intelectual com o sucesso das Organizações com a valorização do ser humano e sua especialização, onde o Capital Intelectual absorve também o reconhecimento de sua existência através do corpo funcional da Organização. Esse Capital fica evidente e estabelecerá um valor empresarial muito superior àquele demonstrado no balanço patrimonial.

Desta forma, medir o desempenho organizacional será uma prioridade para alcançar o real valor dos Recursos Humanos. Assim, inovar com novos métodos para medir o desempenho , conseqüente, resultará na avaliação do conhecimento organizacional.

Neste entendimento, os esforços pioneiros de estudos para mensurar o Capital Intelectual afluíram em julho de 1994, quando um grupo de diversos setores econômicos, acadêmicos e de análise de políticas, reuniu-se em Mill Valley, perto de San Francisco, para iniciar a busca desta "combinação correta". A reunião começou com questões simples. Assim, Edvinssom e Malone (1998) destacam que a linguagem gerencial existente valoriza o **conhecimento** (grifo nosso) como um recurso essencial para a criação de valor e riqueza, e alguns questionamentos foram significativos para a busca da mensuração e de indicadores sólidos da prosperidade e do futuro de uma Organização.

Aquele grupo teve como foco principal do trabalho a crença de que a maior parte, ou mesmo a totalidade, do Capital Intelectual de uma Organização poderia, de alguma forma, ser visualizado. Em termos específicos, os indicadores empíricos corretos poderiam ser identificados e calculados, e a forma de apresentação adequada ser encontrada, de maneira a permitir que o Capital Intelectual pudesse ser colocado na mesma base firme, objetiva e comparativa do capital financeiro. Portanto, as conclusões sobre o real valor do Capital Intelectual teve, daquele grupo, as seguintes afirmações:

- a) o conhecimento pode ser intangível, não significando que não possa ser medido.
- b) há exemplos que constataam a valorização do CI :os mercados o medem; Wall Street cota as ações de empresas de alta tecnologia com um ágio superior sobre o valor contábil do que o atribuído às ações pertencentes a empresas de setores com tecnologia madura; a cotação dessas ações também reage, geralmente com preços elevados, a anúncios de maiores gastos em P & D²;
- c) os mercados de trabalho atribuem um valor ao conhecimento - para a maioria das pessoas, o salário versus QI são indicadores que avaliam as habilidades e o perfil profissional.

A pesquisa do sobre o Capital Intelectual teve verdadeiro avanço em julho de 1995, quando a Skandia, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros da Escandinávia, após muitos anos de trabalho interno pioneiro, emitiu o primeiro relatório anual público sobre Capital Intelectual, apresentado como "suplemento ao relatório financeiro".

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), a Skandia investiu no Capital Intelectual durante quatro anos, utilizando-se de métodos quantitativos para mensurar a

² P & D= Planejamento e Desenvolvimento (segundo Edvinsson e Malone (1998).

liderança. Essa empresa aplicou as diretrizes do estudo de Edvinsson, por ser o primeiro "EXECUTIVO no mundo a ocupar o cargo de diretor corporativo de Capital Intelectual". Esse profissional foi também o organizador daquele grupo pioneiro que tinha se reunido em Mill Vinley.

Percebe-se que a sensibilização quanto à valoração do CI teve uma oscilação entre a capacidade avaliativa do seu estudo, entre empresas, portanto retorna-se a 1991, uma equipe de especialistas contábeis e financeiros começou a desenvolver, para a divisão de "seguros e serviços financeiros da Skandia, a Skandia AFS", a qual estava em processo de rápido crescimento. Notou-se que a primeira estrutura organizacional a ser criada foi marcante no conceito e desenvolvimento do CI. Uma nova "taxonomia contábil" foi denominada para apresentar o capital humano, o capital estrutural e os outros componentes do Capital Intelectual (CI). Verifica-se uma interação entre o ponto central do modelo de CI da Skandia com os fatores de sucesso, pois seus estudos fundamentavam-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável, adotando-se uma visão empresarial e estratégica como resultante. A partir dessa estratégia, determinaram-se certos fatores de sucesso que deveriam ser maximizados. Esses fatores de sucesso poderiam, ser agrupados em quatro áreas distintas: Contábil, Financeira, Cliente . Processo. A partir de então, a Skandia passou a definir "Área Humana" como a quinta área partilhada para a renovação e desenvolvimento organizacional.

Cada uma dessas áreas distintas atua com foco voltado para a identificação de indicadores básicos que possibilitem a medição do desempenho. A sistemática dos cinco fatores, combinados, criou um novo modelo holístico e dinâmico para o preparo de relatórios, que a Skandia denominou Navegador.

Para Edvinsson e Malone (1998) que citou Bjorn Wolrath principal executivo da

Skandia, onde revela que “a mensuração do Capital Intelectual e o preparo de relatórios equilibrados representam um marco importante na transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento”. Ora, o próprio Bjorn Wolrath afirma que esta categoria, mais ampla e equilibrada de contabilização e divulgação, resultam em uma descrição mais sistemática da habilidade e do potencial da empresa para transformar capital intelectual em capital financeiro.

Nesta temática, o Relatório Anual de CI da Skandia de 1994 foi um marco na história da padronização do modelo de Capital Intelectual. Tal fato não era o único evento emergente. A Dow Chemical (Dow Química), por exemplo, criou a posição de Diretor de Ativos Intelectuais, que começou a estabelecer um relatório de CI para essa empresa. A Hughes Aircraft também criou um programa de Capital Intelectual denominado a Estrada do Conhecimento. O Canadian Imperial Bank of Commerce, sétimo maior banco da América do Norte, estruturou seu programa de desenvolvimento gerencial em torno do Capital Intelectual e, então, utilizou aquelas habilidades para instituir um programa de empréstimos destinado a financiar empresas que tivessem como base o conhecimento, utilizando as avaliações do Capital Intelectual como principal critério. Na Coréia do Sul, a Posco, gigante do aço, iniciou seu próprio Departamento de CI.

1.2 Formas do Capital Intelectual

Atualmente, são consideradas três formas que caracterizam o CI, a saber: Capital Humano – Estrutural e de Clientes, conforme Edvinssom e Malone (1998):

1. Capital Humano. É composto pelo conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados e gerentes de uma Organização para realizar as tarefas do dia-a-

dia. Inclui também os seus valores, a cultura e a filosofia da Organização. O Capital Humano não pode ser de propriedade da Organização. Esses ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra-contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma Organização. Alguns entre eles eram muito óbvios: patentes, marcas registradas, direitos autorais, direitos exclusivos de comercialização - todos conferiam a seus proprietários uma vantagem competitiva que exercia um impacto sobre o lucro. Eles eram, de certa forma, vinculados ao aspecto de capital dos ativos da empresa. Esse Capital Humano precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma Organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança, considerando-se que os empregados e os gerentes estejam, constantemente aperfeiçoando e adquirindo novas habilidades. Essas novas habilidades, bem como a experiência dos veteranos da empresa, deverão ser compartilhadas por toda a Organização. A empresa ainda pode se valer de um conjunto de habilidades antigas e crescentemente obsoletas, desprezando-as. Implantará a sistemática para aquisição de novas competências pelos empregados, e isolando o conhecimento como uma maneira de monopolizar poder e influência dentro da Organização.

Ressalta-se, que o Capital Humano deverá também incluir a criatividade e a inovação organizacionais. Avaliar com que frequência novas idéias são geradas dentro da Organização, e como são implementadas, com a conseqüente porcentagem de sucesso.

2. Capital Estrutural. Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados - em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O Capital Estrutural pode ser melhor descrito como o arcabouço, o empowerment, e a infra-estrutura que apóiam o Capital Humano. Ele é

também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. De acordo com Hubert Saint-Onge, citado por Edvinssom e Malone (1998), antigo vice-presidente de aprendizagem organizacional e desenvolvimento gerencial do Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), e vice-presidente de Recursos Humanos, Conhecimento & Estratégias na seguradora Mutual Life of Canada, e também um importante incentivador teórico do Capital Intelectual, a relação entre o Capital Humano e o Intelectual é uma “dinâmica bidirecionada”. Nas palavras de Saint-Onge: "O Capital Humano é o que constrói o Capital Estrutural, mas, quanto melhor for seu Capital Estrutural, maiores as possibilidades de que seu Capital Humano seja melhor.

O Capital Estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação. Aqui, também, podem ser igualmente encontrados, como lembrança de um mundo esquecido, itens tradicionais, a exemplo da propriedade intelectual, que inclui patentes, marcas registradas e direitos autorais.

É desnecessário afirmar que estamos diante de uma grande diversidade de componentes. Uma maneira de organizar o Capital Estrutural é encará-lo como se fosse composto por três tipos de capital: organizacional, de inovação e de processos. O capital organizacional abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela Organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da Organização e também dos sistemas que alavancam aquela competência.

O Capital de Inovação integra o Capital Estrutural pois refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da criatividade sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e

colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços. O capital de processos é constituído por aqueles processos, técnicas (como a ISO 9000) e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços, e o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua do valor.

Encontram-se incluídos no capital de inovação os dois ativos tradicionais que não possuem natureza física: a propriedade intelectual (como, por exemplo, as marcas registradas) e o saldo remanescente dos ativos intangíveis, como a filosofia empresarial.

3. Capital de Clientes. É o relacionamento desenvolvido com os principais clientes externos. Ao contrário do Capital Humano e do Capital Estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

De acordo com Edvinssom e Malone (1998) o modelo original da Skandia coloca sob o Capital Estrutural o valor do relacionamento com os clientes. No entanto, é interessante observar que, em um modelo de CI recentemente, o Capital de Clientes é desdobrado como uma categoria separada, equivalente ao Capital Estrutural e ao Humano. Trata-se de uma idéia interessante, sugerindo que o relacionamento de uma empresa com seus Clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da Organização.

O Capital de Clientes teria sido uma noção verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto, sob a denominação de *goodwill*, pois quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor das patentes e dos direitos autorais, significando essa diferença o reconhecimento de que a Organização possui uma carteira de clientes sólidos e leais. Medir a solidez e lealdade é o desafio para a categoria do capital de clientes. Os índices incluem medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar

financeiro dos clientes de longa data. O conhecimento transformado em competência e riqueza, é o que as Organizações devem concretizar, juntando, essas três novas formas de avaliação do Capital Intelectual

Quando se define Capital Intelectual, faz-se necessário que haja a junção das suas três formas, em virtude de cada uma delas não caracterizar sozinha o conceito de CI. Contudo há de se considerar que é muito mais difícil tratar a tarefa de vencer a inércia institucional fundamentada em cultura tradicional, resistência a mudanças por parte dos seus dirigentes e colaboradores e outras implicações administrativas, a exemplo de legislações vigentes.

O Capital Intelectual merece ser exercido como um desafio para acentuar o seu papel na Organização. Isso significa que ele precisa realizar o que se propôs: registrar o valor real de uma Organização. E para conseguir isso, qualquer relatório de Capital Intelectual deve ser um documento com vida, dinâmico, humano. Ele não deve conter apenas os indicadores relevantes, mas apresentar igualmente essas medidas de maneira intuitivamente compreensível, aplicável e mesmo comparáveis entre os diversos empreendimentos.

1.3 Gestão do CI: Excelência no Atendimento

Ao adotar o novo modelo organizacional, muitas Organizações podem chegar a esquecer de observar que o CI, de maneira inevitável, também as transforma internamente. Por exemplo, nas Organizações constituídas por unidades espalhadas em diversos espaços territoriais, há necessidade de adoção de diretrizes orientadoras aos seus colaboradores por todo o globo, reportando-se à sua matriz tradicional e igualmente tornar-se uma "matriz intelectual", estabelecendo uma filosofia de negócios e estilos de operar, cultivando a

lealdade, os valores comportamentais e éticos e realizando tudo o mais que for necessário para manter a coesão da Organização como um todo. Segundo Edvinssom e Malone (1998) as empresas que esquecem isso muitas vezes transformam-se em uma corporação virtual que se desfaz em seus pedaços originais. A insinuação é que o núcleo deveria reenergizar todo o sistema por meio de valores.

Neste século, Edvinssom e Malone (1998) afirmam que as Organizações estão adotando o Capital Intelectual como uma maneira de medir, visualizar e apresentar o valor real de seus negócios. Elas procederão dessa maneira porque a contabilização do Capital Intelectual reconhece de forma única o que conta na economia moderna de corporações virtuais, de conhecimento intensivo, que progridem rapidamente. Um dos pontos fortes é o que se conceitua como relações negociais fortes e duradouras no contexto de redes de parceria. Já a lealdade constante dos Clientes é outro fator de valoração pelas Organizações. E o papel dos empregados em posições-chave, sobre cujo conhecimento e competência se fundamenta o futuro da empresa, merece todo o tipo de atenção para o seu devido aproveitamento.

O compromisso da Organização incluindo seus colaboradores vai além das rotinas já estabelecidas e sim, em permanente processo de aprendizado e renovação ao longo do tempo. E, mais importante do que tudo, vale ressaltar que o caráter e os valores de uma Organização são instrumentos fundamentais para as relações e negociações com investidores e executivos ao examinarem fusões, aquisições, alianças, contratação de pessoal e parcerias.

A ascensão do Capital Intelectual é inevitável devido às forças históricas e tecnológicas irresistíveis, sem mencionar os fluxos de investimento que estão se espalhando pelo mundo moderno e nos levando em direção a uma economia baseada no conhecimento.

O Capital Intelectual chegará a dominar a maneira pela qual valorizamos nossas instituições, pois somente ele capta a dinâmica da solidez organizacional e da criação de

valor. Apenas ele reconhece que um empreendimento moderno muda com tal rapidez que passa a depender exclusivamente do talento e da dedicação de seus colaboradores, bem como da qualidade dos instrumentos que eles utilizam.

O Capital Intelectual é primordial porque somente ele, entre todos os modelos para a mensuração do desempenho corporativo, perfura a superfície e expõe o valor real. Procedendo dessa maneira, ele restaura tanto o bom senso quanto a equidade que devem prevalecer na economia.

CAPÍTULO II ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SERVIÇO PÚBLICO

2.1 Gestão Pública

A Gestão do Conhecimento é para as Organizações um modelo de gerenciamento focado na aprendizagem contínua, na estratégia de inovação e na geração de conhecimentos, com estratégias mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem. As Organizações Públicas, apesar de serem notadamente intensivas em conhecimento, a sociedade brasileira, em geral, e as três esferas da administração pública, federal, estadual e municipal, de maneira genérica, não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentivam maciçamente a educação continuada de seus Servidores. Essas Organizações enfrentam inúmeras resistências às mudanças e à efetiva implementação dos modelos e das ferramentas de gestão do conhecimento. Amparando-se nas considerações explicitadas pelo Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (CCMD, 2001, p. 101), ao constatar que “ o simples tamanho de várias Organizações Públicas torna difícil a administração de mudanças de forma abrangente. Além disso, ainda não está claramente definida a maneira de gerenciar o conhecimento e o “poder do intelecto”, que são bem menos tangíveis do que outras características da vida organizacional”.

Há de se ressaltar que, pelo Brasil afora, em várias esferas governamentais existem exemplos positivos preciosos a exemplo do Tribunal Eleitoral que modernizou o sistema de votação e apuração em eleições valendo-lhe destaques internacionais, a própria EMBRAER, o Hospital Portugal Ramalho de Maceió, que utiliza métodos que são referência internacional no tratamento de doentes mentais e inúmeros casos em vários Estados Brasileiros inclusive

certificados pela ISO. Mas em geral, o Serviço Público ainda deixa a desejar. Surge, no entanto, o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e Distrito Federal – PNAGE – definido como um reforço orçamentário para a prestação de serviços cada vez melhores à sociedade. Foi construído por meio de uma parceria entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal, o Conselho Nacional de Secretários de Administração, o Fórum Nacional de Secretários de Planejamento e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. A finalidade desse Programa é contribuir para melhorar a efetividade do gasto público estadual, a partir de seis prioridades: o fortalecimento da capacidade de planejamento e de gestão de políticas públicas; o desenvolvimento de políticas e da capacidade de gestão de recursos humanos; a modernização de estruturas organizacionais de processos administrativos; o fortalecimento de mecanismos de transparência administrativa e de comunicação; a modernização da gestão da informação e integração dos sistemas de tecnologia de informação e o desenvolvimento de uma cultura de promoção e implantação de mudança institucional. As prioridades foram identificadas em um diagnóstico inédito dos principais problemas das Administrações Estaduais, realizado no final de 2003 em todos os Estados e o Distrito Federal. Em cada Estado o Programa envolve vários órgãos que, de forma interligada, exercitarão as mudanças fundamentais que transformarão o jeito de ser do Serviço Público no Brasil. Cada Estado priorizou áreas específicas para início mas serão gradativamente implantadas.

Atualmente o governo federal vem investindo em incentivar as Organizações Públicas a atuarem com a “Excelência da Qualidade”. Portanto, em 2005 o Ministério do Planejamento ofereceu o modelo de Excelência em Gestão Pública, segundo o qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Esse Modelo de Gestão é condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das Organizações. Deste modo, as Organizações Públicas deverão fazer valer os fundamentos e princípios constitucionais que, juntos, definem

essa gestão. Conforme a GESPÚBLICA:/(2005, p. 7) os Princípios Constitucionais - Artigo 37 da Constituição Federal: “a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente”; a saber:

1 Legalidade: “estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.”

2 Impessoalidade: “não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes”.

3 Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

4 Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

5 Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Os fundamentos da GESPÚBLICA (2005, p. 8) serão orientados por esses princípios constitucionais para integrarem a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública, a saber: 1-Excelência dirigida ao cidadão; 2-Gestão participativa; 3-Gestão baseada em processos e informações; 4-Valorização das pessoas; 5-Visão de futuro; 6-Aprendizado organizacional; 7-Agilidade; 8-Foco em resultados; 9-Inovação:

1-Excelência dirigida ao cidadão: - A Excelência em Gestão Pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e

destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. Enfoca-se, que as organizações públicas, mesmo as que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obter o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e, com isso, proporcionar-lhes maior satisfação. Esse fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas também todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias;

2-Gestão participativa: - Determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho. Uma gestão participativa genuína, ao requerer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dá autonomia para o alcance de metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável;

3-Gestão baseada em processos e informações: - O processo é entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) com alto valor agregado. Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades, e avaliar, analisar e melhorar seus resultados, o que proporciona melhor desempenho à organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos bem como os obtidos externamente à organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar;

4-Valorização das pessoas: - As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho;

5-Visão de futuro: - A busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. A visão de futuro pressupõe a constância de propósitos – agir persistentemente, de forma contínua - para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado. A visão de futuro indica o rumo para a organização; a constância de propósitos a mantém nesse rumo.

6-Aprendizado organizacional: - Na cultura organizacional deverá fazer parte do trabalho diário em quaisquer atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, seja na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades, sempre da melhor maneira possível. Destaca-se que esse fundamento é transversal a toda a organização. Isso significa que, independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve ocorrer de maneira sistêmica. É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto os aperfeiçoamentos incrementais como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

7-Agilidade: - A postura proativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa, antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas. Papel importante desempenha as organizações públicas formuladoras de políticas públicas, à medida que

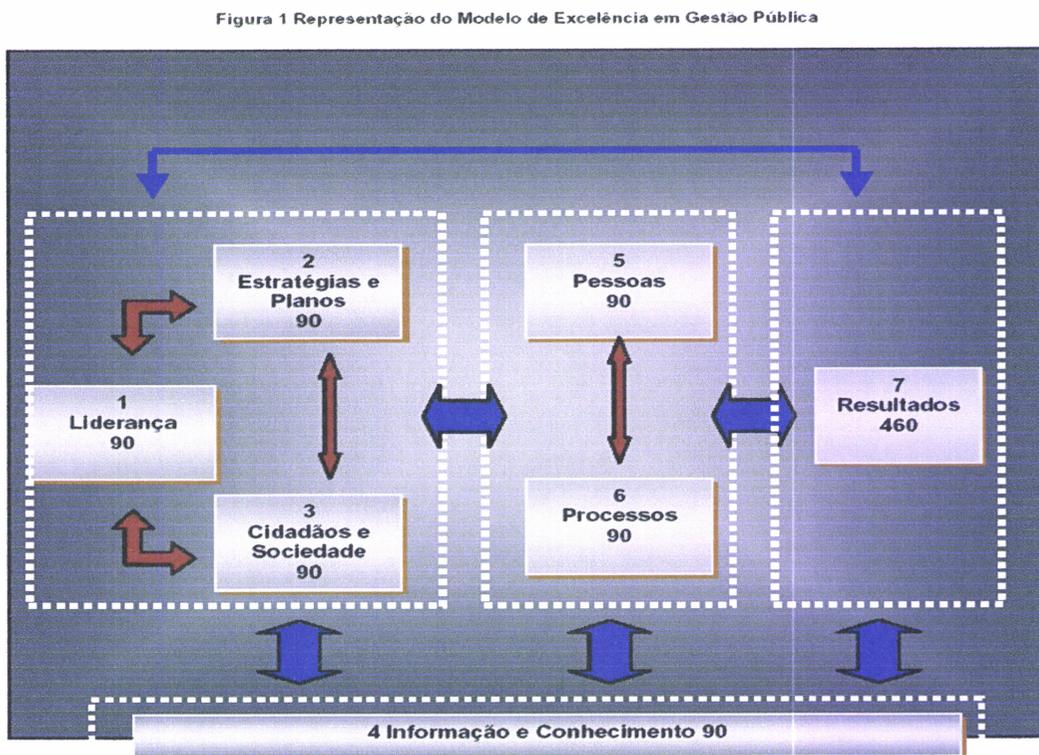
percebem os sinais do ambiente e conseguem antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

8-Foco em resultados: - O resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores.

9-Inovação: - Inovação significa mudanças significativas (tecnologia, métodos, valores) para aperfeiçoar os serviços e produtos da organização.

Para um melhor entendimento sobre a Excelência da Gestão Pública, apresentam-se através da figura a seguir todos os conteúdos sobre este tema:

Figura 1 – Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Ministério do Planejamento- Governo Federal _ GESPÚBLICA (2005, p. 15).

2.2 Servidor Público: Satisfação de Clientes

O Servidor Público “é quem, legalmente investido em cargo público civil da administração direta, autárquica e fundacional pública, mantém com o ente estatal relação de trabalho de natureza profissional, sob vínculo de dependência hierárquica”. (Lei 5247 de 26 de julho de 1991, intitulada Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado de Alagoas, art. 2º inciso III) . Esse profissional tem a denominação de Servidor Público em razão de sua missão ser a de servir à população que paga seu salário através dos impostos que lhe são cobrados.

Desta forma, a gestão pública é direcionada a clientes internos e externos. O Funcionário que atende diretamente o Cliente é a personificação da Organização Pública. Tudo o que diz ou faz influencia a percepção do Cliente a respeito da Organização e por conseqüência a qualidade dos serviços que disponibiliza à comunidade.

Percebe-se que os Servidores deverão ter incentivos para que suas atividades diárias respondam às expectativas dos Clientes, assim, direcionarão o Serviço Público para a qualidade. Logo, a Organização Pública planejará um contexto de investimento no Servidor visando o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Para Zeithaml (2003, p. 210) “conhecer as solicitações dos Clientes, suas prioridades e níveis de expectativas pode ser eficaz e eficiente. Ao ancorar os padrões de serviços nos Clientes poupa-se dinheiro graças à identificação daquilo que é valorizado por eles, eliminando assim as atividades e as características que o cliente não percebe ou não está disposto a pagar”.

Neste entendimento, o Setor Público também necessita de valores humanos com o trabalho em equipe voltados para a qualidade no atendimento. No entanto, nos bastidores, está uma equipe que viabiliza todo o suporte para que se efetive o atendimento que o Cliente requer. A qualidade da prestação de serviços de uma Organização também sofre reflexos dos comportamentos dos seus Servidores mesmo quando não estão em seus postos de trabalho.

Ao serem identificados na comunidade em atitudes anti-profissionais ou grosseiras e mais, se criticam certos tipos de Clientes, refletem negativamente sobre a Organização. De certa forma, a tão sonhada e esperada satisfação do Cliente é diretamente proporcional à qualidade e personalização do atendimento. Assim Servidores que prestam serviços estão também executando funções de Marketing da Organização. Executando-as bem carregam vantagens para a Organização; quando agem mal lhe causam detrimento.

Clientes satisfeitos são frutos de atendimento prestado por Servidores satisfeitos, onde as políticas de valorização e desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização são fundamentais na disponibilização desses serviços, com a qualidade que o Cliente exige. A motivação do Servidor para manter-se em alta requer investimentos na sua capacitação, condições de trabalho, ambientes e ferramentas adequados de trabalho. Pressões e práticas negativas geram baixa motivação e insatisfação do Servidor e, em decorrência, serviços que não atendem às expectativas dos Clientes. Apoiando-se em Zeithaml e Bitner (2003, p. 261) entende-se que as dimensões da qualidade dos serviços estão fundamentadas nos indicadores de confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, que são dimensões influenciadas pelos comportamentos dos funcionários de uma Organização, conforme descrição a seguir:

Confiabilidade –é expressa pela competência do Servidor que mantém o contato direto com o cliente pois deve ter o controle da situação. Em caso de serviços automatizados o Servidor que atua nos bastidores tem o controle e atenção para que tudo funcione adequadamente. Ao ocorrerem erros ou falhas em serviços automatizados o Servidor do controle tem papel especial, corrigindo-os a tempo, utilizando sua capacidade de julgamento para agir com rapidez e segurança. Porém, o Servidor da linha de frente exerce plenamente a dimensão confiabilidade ao estabelecer prazos e inclusão de itens possíveis de repasse ao Cliente para que a sua satisfação se concretize.

Responsabilidade – O cliente é diretamente influenciado pelo Servidor que demonstra e age segundo sua vontade pessoal em prestar o serviço. A presteza é percebida pelo Cliente. Tanto no Serviço Público quanto numa Empresa, nota-se a diferença no atendimento entre um Funcionário que atende com presteza e aquele que ignora a presença do Cliente. Um pode auxiliar o Cliente imediata e eficazmente, enquanto outro reage lentamente mesmo a uma simples solicitação. Qualquer que seja o Cliente merece respeito e a dimensão da responsabilidade faz com que o Funcionário não faça distinção de raça, classe social ou quaisquer outras características, assumindo sua real responsabilidade pela excelência na qualidade da prestação do serviço.

Segurança – Comunicar sua credibilidade e inspirar confiança no Cliente é competência de qualidade do Servidor que é capacitado para disponibilizar um alto grau de habilidade no atendimento.

Empatia – Nenhuma Organização, seja Pública ou Privada, poderá oferecer atenção cuidadosa e personalizada aos seus Clientes senão através dos seus Funcionários. E cada um deles precisa ser capacitado para “prestar atenção, ouvir, adaptar e ser flexível no fornecimento daquilo que é a necessidade individual do Cliente”. É procurar atender o cliente nos mais distintos detalhes; é colocar-se no lugar do outro e perceber sua real necessidade, como reza a mais simples das definições de Empatia. Nesta visão, Zeithaml e Bitner (2003, p. 261) “Organizações que deixam essa medida da qualidade à deriva provavelmente encontrarão uma grande variação dessa dimensão ao compararem as experiências de Funcionários e Clientes”.

Tangibilidade – Esta dimensão da qualidade no atendimento ao Cliente é negligenciada muitas vezes pela Organização Pública. A aparência dos Servidores, o modo como se vestem, o conforto do ambiente, instalações, mobiliário, decoração impressos, avisos com destaque para a sinalização do ambiente, que favoreça o acesso e deslocamento do Cliente, são fatores tangíveis que são independentes da vontade do Servidor mas que influem consideravelmente

na qualidade do atendimento. Informações que evitem deslocamentos em percursos longos, subir e descer escadas, são fundamentais para a solução qualitativa da necessidade do Cliente.

Figura 2 Ciclo de aprendizado



Fonte: Ministério do Planejamento- Governo Federal _ GESPÚBLICA (2005, p. 15).

Estas dimensões configuram a necessidade do preparo profissional do Servidor para prestar serviços públicos de qualidade e encantar o Cliente e ainda retratar a sua satisfação em seu ambiente de trabalho.

2.3 Servidor Público: Atitudes no Atendimento

As mudanças globais direcionaram os profissionais para um novo momento, onde inovação e criatividade são essenciais para garantia do desempenho e o sucesso diário em suas rotinas de trabalho. Nessa visão, o Servidor que faz o primeiro atendimento, que faz o contato direto com o cliente, precisa ser capacitado, compreendendo as operações internas da

Organização, que fundamentam a tomada de decisão na sua atividade. Seja com Clientes Externos quanto com Clientes Internos cabe a ele filtrar e interpretar a informação e os recursos que entram e que saem da Organização e de sua clientela. Para Matos (1993, p. 317) “a criatividade leva a inovação ou seja a sua aplicação prática, a conversão da imaginação, do invento, em produto de consumo ou de serviço”.

Observa-se que, quem assume a função de interação direta com o cliente precisa desenvolver habilidades e usar experiências que cubram uma variedade de tarefas e carreiras profissionais. Há Organizações que prestam determinados serviços, colocando na linha de frente Funcionários de formação / capacitação elementar e de baixa remuneração. Em muitos casos são aqueles que registram pedidos, atuam em balcões de atendimento, operam telefones. Em casos opostos os Funcionários são bem remunerados, com formação qualificada, garantindo resultados altamente satisfatórios para os Clientes. Ainda, Matos (1993, p. 318) “estímulos das chefias: através de atitudes que estimulem a participação e do estabelecimento de adequado fluxo de comunicação para que se obtenha a participação e a cooperação espontânea do pessoal, proporcionando-se um clima organizacional conveniente à criatividade”.

O que chama atenção é que em qualquer que seja o nível de tarefa ou de remuneração, geralmente a função de atendimento gera níveis consideráveis de stress. Além das habilidades para lidar com conflitos interpessoais e interorganizacionais exigindo que o Servidor faça opção entre qualidade e produtividade à medida que os problemas surgem no trabalho.

Não é demais enfatizar que o trabalho de atendimento a Clientes tem uma base emocional prioritária que vai além das habilidades físicas e mentais exigidas para a execução de um serviço de qualidade. Logo, o sorriso, o contato visual, a demonstração de interesse sincero, o desenvolvimento de conversações focadas com pessoas estranhas e que poderão ser

vistas novamente ou não, clima amistoso, cortesia, empatia e sensação de responsabilidade dirigidas ao Cliente, requerem grande aporte do componente emocional do Servidor que responde pela Organização.

Ressalta-se que o componente emocional liga-se aos sentimentos das pessoas. Isto influi para que o atendimento seja bem ou mal sucedido. É sentido que um Servidor ao não se sentir bem num certo dia se esforce por várias horas para manter o sorriso e a disponibilidade para com o Cliente. Por isso a Organização precisa estar atenta para as condições físicas e emocionais do seu Servidor, vez que o mesmo é seu cartão de visita. A primeira impressão é marcante tanto para o Funcionário, quanto para a Organização diante do Cliente.

No ambiente das Organizações o controle das emoções é fator a ser explorado nos processos de seleção de pessoal para funções de atendimento. Utilizam-se recursos como simulações ou outros exercícios que promovam situações de contatos com Clientes, onde se pode verificar o tipo de afabilidade e calor humano natural que o candidato evidencie. Algumas Organizações preparam seus Funcionários para não absorverem o mau humor de um Cliente ou perderem tempo reagindo a um insulto com outro insulto. Portanto, boas condições físicas de trabalho, pausas programadas durante o expediente, confiança no apoio mútuo entre membros da equipe, assim como rodízio entre atividades internas e externas, auxiliam na redução do stress. O stress também pode ser provocado pelos conflitos interpessoais e interorganizacionais, inclusive até problemas de saúde e conseqüente redução da habilidade de atendimento.

Aos olhos do Cliente o Servidor está todo o tempo disposto a atendê-lo, mas não percebe a freqüência com que precisa administrar uma grande quantidade de Clientes ao mesmo tempo, lidar com os conflitos de interesses, estilos de espera versus paciência será o diferencial.

Destarte, os conflitos pessoais e exercício dos papéis pessoais e profissionais serão determinantes para a formação de hábitos e atitudes condizentes com critérios de qualidade na prestação dos Serviços Públicos.

Servidores de linha de frente enfrentam conflitos entre o que lhes foi indicado fazer e sua própria personalidade, valores e crenças. De acordo com Almeida (2001) a máxima utilizada em muitos países, e diante das inovações de administração no processo produtivo é de que “o Cliente sempre tem razão – mesmo quando está errado”. Isto gera certa confusão em como administrar sistema de atendimento ao Cliente, fazendo com que o mesmo perceba sua condição e aceite o tratamento mais adequado. Há situações em que a auto-imagem e a auto-estima do Servidor geram conflitos diante das articulações com o Cliente.

A própria Organização, muitas vezes, torna-se impositiva para certos Funcionários quando determina tipos de uniforme ou exige individualmente o uso de maquiagem, corte de cabelo ou quaisquer outros itens da aparência para entrarem na conformidade do trabalho. Portanto, no Setor Público esse quadro fica evidente quando a comunicação é distorcida para o cliente externo, conseqüentemente, a comunicação interna foi desconectada entre integrantes das equipes

Um ou outro Funcionário pode apresentar certa inabilidade em algum aspecto do controle de relacionamento com o Cliente, vez que este, é quem determina quando a interação se inicia e quando termina. Em condições normais tanto um quanto o outro têm o direito de iniciar ou encerrar uma interação, sempre com a visão de satisfação plena do Cliente.

Certas Organizações definem padrões, regras e procedimentos, geralmente, baseados nas visões e exigências dos Clientes. No entanto, há casos em que o Servidor da linha de frente enfrenta exigências excessivas do Cliente e depara-se com a necessidade de escolher entre tais exigências e seguir as regras organizacionais. Situação crítica se dá quando o Servidor tem opinião de que certas regras e políticas da Organização são

equivocadas, arriscando-se a perder seu emprego, ser repreendido ou provocar revisões estruturais internas. São conflitos difíceis principalmente quando há interveniência de chefes ou quando o resultado do atendimento influi na receita do Funcionário, através de comissões ou gorjetas, isto é comum no Setor Privado.

Conflitos entre Clientes – Algumas vezes o conflito ocorre para os seguradores de pontas quando expectativas e exigências incompatíveis de parte de dois ou mais clientes. Isto ocorre mais freqüentemente quando o prestador do serviço está atendendo o cliente em seqüência, ou quando está servindo a muitos clientes .(.).

Além da questão do tempo, clientes diferentes poderão preferir maneiras diferenciadas dos serviços serem prestados. A necessidade de atender um cliente que prefere reconhecimento pessoal e um certo nível de familiaridade na presença de outro cliente que só quer saber de negócios e preferiria menos interação interpessoal também pode gerar conflito para o funcionário.(ZEITHAML E BITNER, 2003, p. 264).

Conflitos também surgem quando há expectativas e exigências incompatíveis de parte de dois ou mais Clientes. Atendimento em seqüência bem como a vários Clientes simultaneamente se não for bem estruturado facilmente criam-se conflitos sérios. Quando o Servidor atende por turmas, pode satisfazer um Cliente dedicando-lhe tempo adicional, individualizando o serviço e sendo muito flexível na resolução de suas necessidades. Ainda para Zeithaml e Bitner (2003, p. 264) “ clientes em espera vão ficar insatisfeitos, uma vez que suas necessidades não estão sendo resolvidas dentro do prazo previsto”.

Num posto de atendimento em que o Funcionário precisa dar atenção a vários Clientes ao mesmo tempo, geralmente é quase impossível, é extremamente difícil, satisfazer às diversas necessidades de Clientes diferentes a um só tempo. Cada Organização experimenta e define estratégias para sanar estes tipos de impropriedades.

2.4 Qualidade x Padronização

A qualidade é definida quando a Organização realiza ações da melhor maneira, com compromisso de satisfazer as necessidades e expectativas individuais dos clientes. Para Lourdes (2001, p. 12) “podemos dizer que a qualidade de um produto ou de um serviço é medida pelo conjunto de características capazes de atender às necessidades implícitas e explícitas do Cliente”.

Nesta temática, o grau de tarefas e comportamentos desejados nem sempre podem ser padronizados ou transformados em rotina. O padrão individualizado, personalizado, pode seguir princípios, valores e até estratégias e, em muitos casos inovadores, em razão da natureza da necessidade do Cliente e do tipo de serviço a ser prestado.

Há sistemas, no entanto, possíveis e necessários de padronização facilitando, inclusive, a mensuração, a exemplo de serviços de controle de trânsito, emissão de documentos de identificação. Seguem rotinas, regras e padrões específicos, que podem ser estabelecidos facilmente e executados de modo eficaz. Mas, fica-lhes aberta a possibilidade da criatividade nos aspectos mais pessoais e individuais do seu trabalho. Mesmo em serviços altamente individualizados muitos aspectos da prestação podem ser rotinizados. Serviços médicos e odontológicos, por exemplo, podem ter padronizados aspectos recorrentes e não técnicos, tais como a avaliação geral do paciente, a pesagem, medição de pressão arterial, o recebimento do pagamento, as medicações de rotina, embora tenham todos os demais aspectos personalizados. Assim os Profissionais especializados podem se dedicar às tarefas de diagnóstico ou do atendimento direto e personalizado, propriamente ditas.

Padronização proporciona fornecimento consistente de serviços aos Clientes. Através da descrição das tarefas e de sua eficiente prestação, a tecnologia pode permitir que a Organização ajuste os padrões de serviços tais como: a duração de tempo de um serviço, a

precisão com a qual um serviço é executado e o número de problemas que ocorrem. A tecnologia pode ser um fator de facilitação em alguns serviços de atendimento a Clientes.

A Organização, ao desenvolver melhorias no trabalho, acaba por compreender completamente o processo pelo qual o serviço é prestado. Cabe à Organização a melhor compreensão dos seus processos para estabelecer mais facilmente os padrões adequados ao trabalho.

Tanto a tecnologia quanto os processos de trabalho que sofrem melhorias estruturam importantes componentes da prestação de serviços e também facilitam a definição de metas. Para Zeithaml e Bitner, (2003, p. 209) “É importante reconhecer que padronização não significa que o serviço seja executado de forma rígida e mecânica”.

Quando o Cliente foca a definição da padronização assegura que os componentes mais fundamentais de um serviço sejam executados com uniformidade. Zeithaml e Bitner, (2003, p. 209) conceituam que “o uso da padronização definida pelo Cliente pode, efetivamente, permitir a delegação de poder aos Funcionários e ser perfeitamente compatível com ela”.

Exemplo claro de compatibilidade é o que certas Organizações padronizam tempo para ligações telefônicas nos serviços aos seus Clientes. Se as altas prioridades de seus Clientes incluem sentir-se bem pela ligação feita ou pela solução dos problemas então cabe tal definição mas precisa ser bem estudada para evitar até constrangimentos aos próprios Funcionários. Como a prioridade é sempre o Cliente, o limite de tempo deve ser o exigido por suas necessidades e a busca da solução aos seus problemas, cabendo ao Servidor a coerência no uso do tempo viável para cada caso, fazendo o Cliente se sentir satisfeito e confortável com o atendimento.

Organizações de sucesso que oferecem alta qualidade em serviços destacam-se por estabelecer padrões formais orientadores aos seus Servidores na execução dos serviços. Desenvolvem uma percepção básica para avaliar a prestação dos seus serviços e o que é fundamental para seus clientes, considerando o tempo para execução das tarefas pertinentes ao atendimento, a frequência em que ocorrem falhas nos serviços. É possível checar a rapidez com que as reclamações dos clientes são resolvidas. Essas Organizações, estão sempre empenhadas em melhorias com vistas a metas que excedam as expectativas de seus Clientes.

Vale evidenciar que “Atendimento e Tecnologia” se entrelaçam como forma de facilitação e qualidade à vida dos Clientes. Atualmente os gestores contam com telefone, fixo e celular, telemensagem, internet, como alguns dos canais disponíveis para a estruturação de certos serviços de atendimento a Clientes, e que não prescindem do contato face a face. É evidente que qualquer um destes ou outros canais disponibilizados pela tecnologia a cada dia, apresentam vantagens e desvantagens, custos, requisitos operacionais e características muito próprias e peculiares para um atendimento. É importante que cada Organização, principalmente no Setor Público, identifique os canais mais adequados para a agilização dos seus serviços e conseqüentemente a satisfação de seus Clientes. A tecnologia também pode representar fator de facilitação ao atendimento personalizado. Ao contatar a Organização o Cliente pode dispor de canais interligados que favoreçam a resposta aos seus anseios com maior propriedade, por estarem numa mesma base de dados.

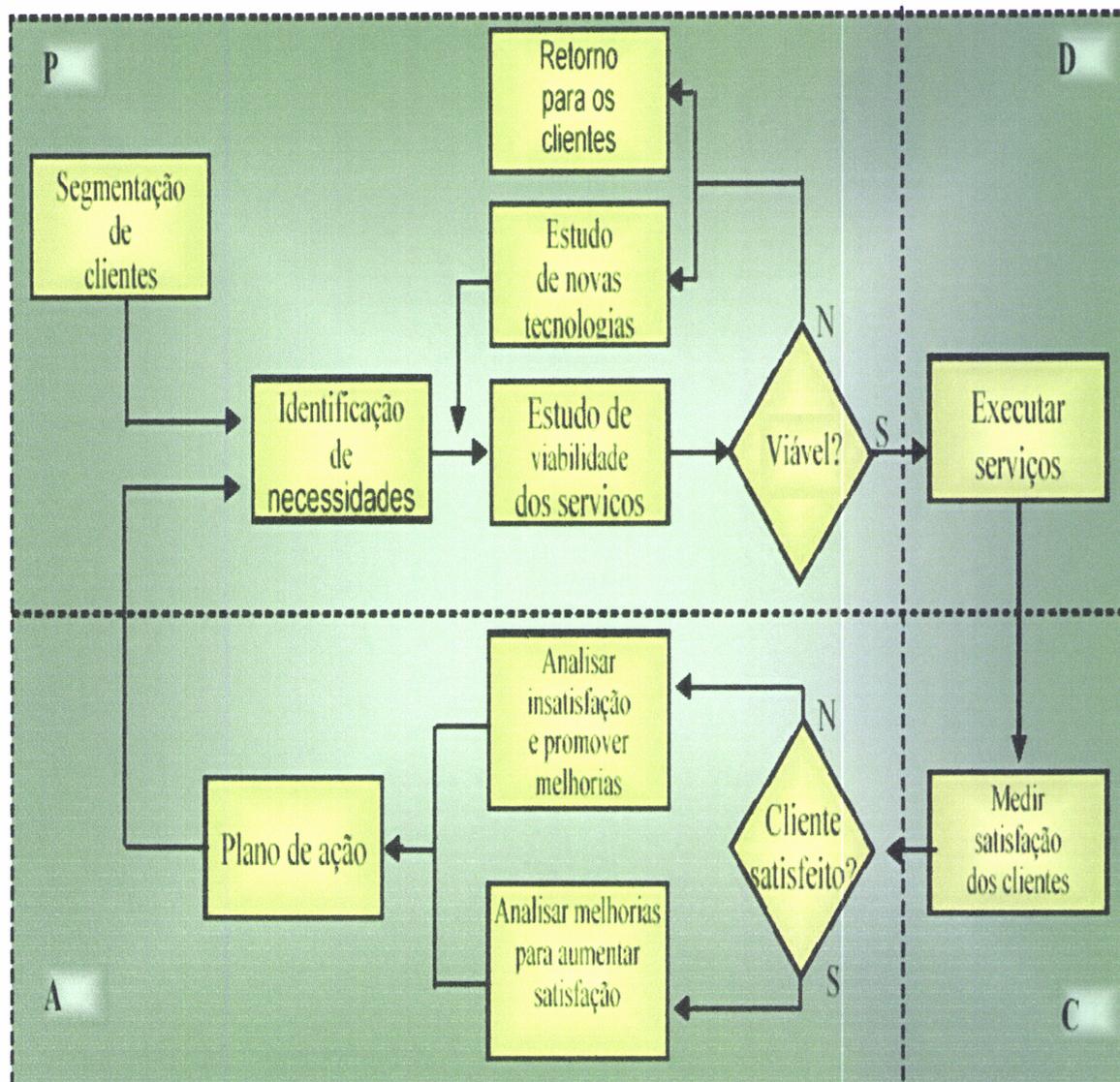
Entre o ideal e o possível, existe a realidade ! É nela que devemos viver fazendo o melhor possível. O mau funcionário sempre põe a culpa na falta de condições de trabalho. O bom funcionário questiona, reivindica, jamais usa a falta de “condição ideal” como DESCULPA para um fraco atendimento ALMEIDA, (2001, p. 113).

O que chama atenção é que o excesso de tecnologia, no entanto, pode ser fator de prejuízo para o contato com o Cliente. Qualquer que seja a performance tecnológica da Organização nada substitui o contato humano de qualidade. Assim, reforça-se a idéia de que a capacidade da Organização de interagir com o Cliente pode ser ampliada e não prejudicada pela Tecnologia que, por mais avançada que seja sempre será coadjuvante e não substitutiva do contato pessoal. Somente o Ser Humano pode ter atitudes proativas de forma eficaz, pois depende da emoção. É neste fator que estão as oportunidades da diferenciação no atendimento ao Cliente com qualidade superior.

De acordo com o Ministério de Planejamento que desenvolve os programas de qualidade no Setor Público, e que em 2005 este programa foi intitulado de GESPÚBLICA - define o Cliente Interno e o Cliente Externo como Usuário-Cidadão, e apresenta a satisfação desse Cliente com a seguinte sistemática: “Identificar e satisfazer as necessidades dos Clientes Internos e Externos, é um dos quatro pilares básicos que compõem a Política de Qualidade do Governo”.

Para desenvolver permanentemente o atendimento na superação das expectativas dos clientes, estrutura-se o SGC – Sistema de Gestão de Clientes, de modo a garantir um embasamento sistemático em todos os processos envolvendo o cliente. O SGC contempla as atividades de todo o ciclo PDCA, e tem por finalidade determinar os requisitos e características dos serviços públicos junto aos Clientes, classificá-los por grau de importância dentro de cada segmento de área onde atua medindo a satisfação do Cliente e implementando as melhorias necessárias, conforme explanado na figura a seguir:

- Figura 3 Ciclo PDCA



Fonte: Ministério do Planejamento- Governo Federal _ GESPÚBLICA (2005, p. 15).

Nota-se que o ciclo PDCA é um valioso método de controle e melhoria dos processos organizacionais, onde todos os servidores, para serem eficazes deverão estar disseminados e dominados conceitualmente e operacionalmente por esse ciclo.

2.5 Capital Humano: Inteligência Emocional no Atendimento a Clientes

O psicólogo Daniel Goleman, PhD, defende o conceito da inteligência emocional como o maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas, em virtude, do ambiente de trabalho gerar situações positivas e negativas que envolve o indivíduo a relacionar-se com o ambiente interno e externo da Organização, logo suas atividades, suas atitudes formam um elo entre a pessoa “profissional” e a pessoa do “SER”. Nesse universo, o inter-relacionamento deverá ser com qualidade, afabilidade, compreensão e gentileza. Portanto, agindo dessa maneira, o indivíduo estará colocando em prática aquela inteligência, que certamente o ajudará a ter mais chances de obter o sucesso.

Goleman (1996) procura demonstrar que não só a razão influencia os atos, mas, a emoção também é responsável por respostas e tem grande poder sobre as pessoas. Algumas habilidades emocionais são consideradas importantes para que uma pessoa alcance seus objetivos. Dentre elas são: o controle do temperamento, adaptabilidade, persistência, amizade, respeito, amabilidade e empatia. Existem os seguintes níveis de Inteligência Emocional:

1. Auto-conhecimento emocional - Autoconsciência: conhecimento que o ser humano tem de si próprio, de seus sentimentos ou intuição. Esta competência é fundamental para que o homem tenha confiança em si (autoconfiança) e conheça seus pontos fortes e fracos;
2. Controle emocional - Capacidade de gerenciar os sentimentos: é importante saber lidar com os sentimentos. A pessoa que sabe controlar seus próprios sentimentos se dá bem em qualquer lugar que esteja ou em qualquer ato que realize.
3. Auto- motivação - Ter vontade de realizar, otimismo: Pôr as emoções a serviço de uma meta. A pessoa otimista consegue realizar tudo que planeja pois tem consciência que todos os problemas são contornáveis e resolvíveis.

4. Reconhecer emoções nos outros - Empatia: saber se colocar no lugar do outro. Perceber o outro. Captar o sentimento do outro. A calma é fundamental para que isso aconteça. Os problemas devem ser resolvidos através de conversas claras. As explosões devem ser evitadas para que não prejudique o relacionamento com os outros.
5. Habilidade em relacionamentos inter-pessoais - Aptidão social: a capacidade que a pessoa deve ter para lidar com emoções do grupo. A arte dos relacionamentos deve-se, em grande parte saber lidar com as emoções do outro. Saber trabalhar em equipe é fundamental no mundo atual.

Para começar – ou manter – um verdadeiro desenvolvimento em termos de inteligência emocional, é preciso primeiro envolver o poder do nosso eu ideal. Por um motivo simples: mudar hábitos é uma tarefa muito árdua. Basta pensar nos nossos êxitos e fracassos com as resoluções de Ano Novo para encontrar evidências dessas dificuldades. Sempre que as pessoas tentam mudar seus hábitos de pensamento ou de ação, precisam reverter décadas de aprendizagem que residem em circuitos nervosos intensamente utilizados e reforçados, estabelecidos ao longo de anos de repetição. É por isso que a realização de mudanças duradouras necessita de um forte comprometimento com uma visão de si mesmo no futuro – sobretudo nos momentos mais estressantes ou diante de responsabilidades crescentes.(GOLEMAN, 1996, p. 115)

Aprender a lidar com os sentimentos e controlar uma situação entre a razão e a emoção é colocar em prática a inteligência emocional.

Segundo Goleman, (1996) faz-se necessário aprender a educar as emoções, o que poderá se ter como resultado é a eliminação de emoções que alguns deixam extravasar em sala de aula, portanto, a influência dessa inteligência no processo educador tornará os aprendizes aptos a lidar com frustrações, negociar com outros, reconhecer as próprias angústias e medos, etc. Segundo Goleman et al (1996, p. 59): "emoções são sentimentos a se expressarem em impulsos e numa vasta gama de intensidade, gerando idéias, condutas, ações e reações. Quando burilados, equilibrados e bem-conduzidos transformam-se em sentimentos elevados, sublimados, tornando-se, aí sim–virtudes."

A influência dessa teoria sobre a educação é altamente positiva, pois chama a atenção para o fato de que as escolas não devem preocupar-se apenas com a inteligência de cada aluno, mas também com o desenvolvimento de sua capacidade de se relacionar bem com os outros e consigo mesmo.

Durante muito tempo se afirmou que a inteligência era hereditária e que podia ser medida. O Q.I. (Quociente de Inteligência) era medido através de testes padronizados que mediam "as capacidades verbais e não verbais, incluindo memória, vocabulário, compreensão, solução de problemas, raciocínio abstrato, percepção, processamento de informações e habilidades visuais e motoras". Assim, haviam pessoas mais ou menos inteligentes. E a inteligência humana era medida por dois tipos de inteligências: a linguística (inteligência para resolver situações com as palavras) e a lógico-matemática (lidava com relações e conceitos numéricos).

Lições: Como Construir uma Organização Emocionalmente Inteligente

A idéia de que a inteligência emocional é importante no trabalho não é nova, muito embora só recentemente as pesquisas tenham começado a mostrar o quanto ela é fundamental para o sucesso de qualquer organização. De fato, a inteligência emocional e a ressonância em um local de trabalho conseguem reforçar um antigo princípio humano de organização, o do bando primário – aqueles grupos de cinquenta a cem indivíduos que vagavam pela terra unido por um laço comum e cuja sobrevivência dependia do entendimento e cooperação mútuos.

Sob certos aspectos, um bando de caçadores e coletores das planícies primitivas não está tão distante assim das equipes da Hindustan Lever, do UNICEF ou da Universidade da Pensilvânia. Em qualquer grupo humano ressonante, as pessoas encontram significados em seu vínculo e sua sintonia umas com as outras. Nas melhores organizações, compartilham uma visão de quem são coletivamente, e possuem uma química especial. Têm uma sensação de adequação, de compreenderem e serem compreendidas, de bem-estar na presença dos outros. (GOLEMAN, 1996 p. 217).

Atualmente, há novas teorias que são defendidas por Daniel Goleman e Howard Gardner que trazem novos tipos de inteligência e afirmam que as mesmas podem ser aprendidas. Goleman afirma que o quociente de inteligência e a inteligência emocional não são capacidades opostas, mas distintas. Todas as pessoas misturam acuidade intelectual e

emocional. Portanto, esse Autor se baseou na Teoria das Múltiplas Inteligências para realizar os seus estudos sobre a Inteligência Emocional.

A Teoria das Múltiplas Inteligências, criada por Howard Gardner, propõe a existência de sete inteligências, definidas por ele como:

1. Inteligência linguística : pessoas que se destacam pela habilidade em usar as palavras;
2. Inteligência lógica ou matemática : pessoas que possuem alto nível de inteligência matemática lógica. Habilidade para pensar e calcular.
3. Inteligência espacial : é um tipo de inteligência relativa ao espaço. Esse tipo de inteligência é importante para a arquitetura, escultura, design.
4. Inteligência corpóreo-cinestésica: habilidade para utilizar o corpo. Esse tipo de inteligência é necessário a bailarinos e atletas.
5. Inteligência musical : habilidade para compôr, cantar e tocar instrumentos.
6. Inteligência Interpessoal : compreensão entre pessoas, como trabalhar com elas, como motivá-las e, principalmente, como se relacionar bem com os outros.
7. Inteligência Intrapessoal : a auto-compreensão, autoconhecimento. Compreender a si mesmo. Conhecer os mais íntimos sentimentos.

E justamente os dois últimos tipos de Inteligência (Interpessoal e Intrapessoal) inspiraram os estudos de Goleman. Nota-se, que no mundo atual, com as rápidas modificações em decorrência dos avanços tecnológicos, novas habilidades são necessárias para se viver em comunidade.

De acordo com Goleman (1996) a inteligência não é um bloco único nem se reduz à capacidade de estabelecer relações adequadas: envolve uma multiplicidade de habilidades, algumas mais específicas como os talentos ou dons musicais, para o desenho, a corporal-cinestésica ou a espacial, outras mais genéricas como as habilidades linguísticas, a

lógico-matemática, todas inter-relacionadas entre si, de modo que uma ajude a outra.

Destarte, cada vez mais não se pode separar corpo e mente, já não se distingue tanto a razão de sentimento, como antigamente se fazia. Aderindo à terminologia da moda, estamos falando da abordagem holística (do grego, completo, total, inteiro) do ser humano.

Inteligência Emocional quer dizer que, embora a emoção exista no ser humano em estado bruto (no famoso inconsciente da Psicanálise), ela interfere de forma mais ou menos favorável no desempenho de cada indivíduo como um todo, facilitando ou dificultando as percepções e relações, das mais concretas às mais abstratas.

Nesse desenvolvimento com a evidência da Inteligência Emocional o Servidor Público demonstra seu potencial através de práticas sugeridas por Almeida (2001, p. 99) como:

- sendo paciente e compreensivo ao enfrentar qualquer situação de atendimento ao cliente;
- destacando a capacidade de diferenciar questões pessoais dos problemas organizacionais;
- procurando entender que a insatisfação do Cliente não é diretamente com a pessoa do atendente com quem mantém o contato, e sim com a Organização;
- quando evita fazer julgamentos precipitados;
- entendendo a diferença entre um e outro Cliente e que cada um tem suas expectativas e necessidades particulares;
- ao ter clareza que, mesmo sendo similares, diversos problemas, para cada Cliente o seu problema é único;
- percebendo a sutileza e realidade do seu trabalho que é atender da melhor forma usando sua capacidade de suportar ofensas, grosserias, recriminações dos Clientes;

- demonstrando entender que a qualidade de sua reação depende o conceito que o Cliente divulgará de sua Organização e até mesmo de seu profissionalismo.

Para exercer a Inteligência Emocional em momentos especiais das relações com o Cliente “ reaja inteligentemente, mesmo a um tratamento não inteligente “ Lao-Tsé, citado por Almeida (2001, 100).

Particularmente para os Profissionais do atendimento direto ao Cliente na atualidade é um pré-requisito de sucesso ter um alto coeficiente de Inteligência Emocional. O Servidor normalmente enfrenta clientes amáveis, educados e amistosos como também aqueles grosseiros, mal educados, gritadores. É pela Inteligência Emocional que o Servidor encontra o caminho, a atitude adequada para estes tipos de Clientes.

As atitudes são apresentadas de várias formas, dentre elas as Ativas e Proativas. Atitudes ativas são as rotineiras e de domínio imediato pelo Servidor no processo de atendimento ao Cliente. Atitudes proativas são geradas pela capacidade do Servidor em enxergar oportunidades de fazer “algo mais” que provoque o encantamento do Cliente. Pode ser a chance do diferencial, pois não depende da solicitação do Cliente ou de circunstâncias externas. É o caso do Servidor que atende a uma Cliente com dificuldades de locomoção e o leva até o seu veículo. É aquele que facilita ao Cliente um contato telefônico para adiantar um procedimento. Um profissional proativo está sempre se antecipando, não espera que o Cliente solicite o “algo mais”.

No entanto, o Servidor que atende a Clientes também está sujeito a ter Atitudes Reativas. Por isso precisa estar sempre bem preparado para enfrentar o que acontecer por ser o atendimento uma atividade geralmente surpreendente. E quando é o Cliente que provoca a ação cabe ao Profissional do atendimento uma resposta inteligente e que provoque o realinhamento de processo satisfatório para as partes. Reagir conforme as circunstâncias, seja a uma atitude positiva ou negativa tomada pelo Cliente. Um Cliente mal humorado não deve

ser interrompido na sua reclamação e sim ser acompanhado com planejamento da atitude correta para solucionar seu problema. Frases como “ Estou disponível para resolver o problema” são indicadas para acalmar clientes nervosos. Jamais um Profissional do atendimento deve entabular uma discussão com um Cliente. Reclamações sempre chegam acompanhadas de ira, raiva, nervosismo, mau humor, falta de educação, seja em relação ao estilo de atendimento ou mesmo às falhas da Organização.

Em qualquer caso o Profissional de Atendimento deverá evidenciar atitudes adequadas, não sendo mal educado, reagindo com cortesia. Jamais levar o caso para o campo pessoal. Caso o problema seja causado pela infra-estrutura ou bastidores da Organização torna-se importante admitir o erro diante do Cliente seguindo-se de explicações e imediata busca da solução adequada. Humildade e Paciência são essenciais em tais circunstâncias.

Focando a excelência no atendimento há que se correlacionar Capital Intelectual nas Organizações Públicas com sua evidência através do desempenho dos Servidores Públicos responsáveis pela ação face a face com o Cidadão.

O Cidadão dos tempos atuais está progressivamente mais exigente e, a cada conquista com avanços nos Serviços de Atendimento, são geradas novas expectativas que requerem novos e imediatos planos de melhoria. Os Serviços de Atendimento precisam visualizar permanentemente o que o Cidadão precisa para satisfazer suas necessidades. Suas equipes podem direcionar esforços de maneira mais eficiente e produtiva nas tomadas de decisão e na antecipação e/ou prevenção de problemas. Com a visão do que o Cidadão deseja e necessita fica mais objetivo o posicionamento para se fazer com que as coisas aconteçam ao invés de apenas se deixar reagir aos acontecimentos. Tanto os Servidores atuantes em Serviços de Atendimento quanto os Gestores desses Serviços precisam de investimento nos seus campos de conhecimentos, habilidades e competências, visando mudanças constantes no padrão de desempenho pessoal e da Organização. Ter em mente que um Servidor é um

Cidadão que cuida de outros Cidadãos, pessoas iguais a si próprio e que gostam de ser bem tratadas.

O Serviço de Atendimento ao Cliente deve ser um motivo de relacionamento saudável em que as partes saiam ganhando, em termos de satisfação, uma pelo que faz, a outra pelo que recebe.

É preciso ter clareza que todo o problema do Cliente é uma oportunidade de aprendizado de coisas importantes, inclusive como resolver situações novas com rapidez e eficiência. É evidente que tudo isto envolve muito trabalho e dedicação.

Ouvir o Cliente requer iniciativa, disciplina e disposição. Isto também é válido para a recepção de críticas e reclamações, muitas vezes fomentadoras de possibilidades de mudanças de rotinas, inovações nos métodos ou maneiras de trabalhar.

Agir demonstrando disponibilidade é também outra importante atitude do Servidor que atende ao Cidadão. Oferecer-se para fornecer informações adicionais, por exemplo citando número de telefone até pessoal, pode ser um crivo do diferencial de qualidade.

Atender telefone no posto de atendimento também faz parte das atribuições de muitos Servidores e isto não deve ser motivo de atribulações ou insatisfação. Isto faz parte do seu trabalho. É o seu trabalho e, igualmente precisa ser exercido com satisfação. É importante, ser direto, regular e, sobretudo, personalizado. Mesmo com o uso de tecnologias mais modernas a exemplo de intranet, facilitadora dos processos de comunicação até mesmo com os Clientes internos, devem ser desenvolvidos atitudes e hábitos de manuseio de informações por esses meios eletrônicos e virtuais.

Os processos de atendimento ao Cidadão podem ter sua qualidade ampliada com a disponibilização de dados e informações nos sites ou portais que facilitem a vida do usuário. Isto requer uma retaguarda moderna e disponível tecnologicamente. Assim o Servidor

precisará desenvolver atitudes que o levem a ter muita segurança naquilo que faz conhecendo muito bem a sua Organização e todas as suas nuances de possibilidades para um bom atendimento. O diferencial sempre vai estar ligado ao uso de habilidades, competências e criatividade. Estes aspectos fazem parte do potencial organizacional que promove novos aprendizados e mudanças de padrão não só com o foco no Cliente mas e principalmente com o foco do Cliente, o Cidadão, usuário dos Serviços Públicos.

CAPÍTULO III

TENTATIVA PARA DEMONSTRAR O CAPITAL INTELECTUAL: SUA INFLUÊNCIA NA EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

3.1 Metodologia

Para avaliar a excelência no atendimento no Setor Público foi escolhido o órgão denominado “JA” ATENDIMENTO AO CIDADÃO”, integrante do Governo Executivo do Estado de Alagoas, por congregar em um só espaço físico diversos serviços das instâncias governamentais: municipal, estadual e federal. A aplicação dos questionários de entrevistas ocorreu no período de “ Maio de 2005”. Após toda a conclusão da pesquisa de campo foram desenvolvidas ações como uma proposta para a Escola de Governo Germano Santos focada diretamente nas necessidades evidenciadas pela pesquisa, priorizando tecnologia e capacitação em atendimento ao “Cidadão”.

Atendendo às orientações de Verdasca a amostra teve sua totalidade em 10% da população atendida diariamente naquele órgão. Portanto as entrevistas foram direcionadas para os clientes, como também para os Servidores Públicos atuantes no órgão, porém sendo os questionários elaborados distintamente para as duas fontes de informações. Após as entrevistas os questionários foram tabulados e são apresentados os seguintes resultados:

a) Resultados – Clientes

A pesquisa foi executada pessoalmente naquele órgão e teve como frequência $f=14$, onde os entrevistados foram abordados na medida em que terminavam o seu atendimento. Entre os entrevistados 57% são do sexo masculino e 43% do sexo feminino. A faixa etária predominante esteve entre pessoas de até 20 anos e entre 41 e 50 anos que representaram 58%. A escolaridade dos Clientes entrevistados apresentou uma maior

freqüência no nível médio incompleto 28,57%, seguido do nível superior incompleto (21,43%). A atividade profissional dos Clientes teve um total maior nas classes de “Empregados de Empresas” e Servidor Público Estadual (itens b e g do questionário nº 01). A Atividade Profissional dos Clientes pesquisados teve o índice, (21,43%).em dois itens: Empregado de Empresa e Servidor Público Estadual, também com (21,43%). As categorias Empresário e Profissional Liberal tiveram (14,29%) cada. Também foram registradas as categorias: Autônomo / sem registro, Dona de Casa e Servidor Público Municipal (7,14%) cada.

O índice de satisfação do Cliente quanto ao atendimento recebido (item 5 do questionário) foi de (57,14%) para BOM, e (28,57%) para EXCELENTE e (14,29%) para REGULAR. Nenhum entrevistado fez qualquer reclamação sobre o serviço que lhe fora prestado, mesmo aqueles que classificaram o atendimento como REGULAR.

Quanto ao desempenho do Servidor visto pelo Cliente foi por este assim classificado: (42,86%) EXCELENTE, (35,71%) BOM e o conceito REGULAR teve (21,43%)

A estrutura física do ambiente de atendimento foi vista pelo Cliente como EXCELENTE com o percentual de (21,43%), BOA = (28,57%) e REGULAR = (42,86%) sendo que até a classe RUIM teve (7,14%) (representado por um Cliente que respondeu ao questionário – item 7). Neste questionamento, alguns entrevistados relataram que a estrutura física está a contento, porém, esse clientes afirmaram “falta tecnologia para alguns serviços alcançarem a qualidade. A exemplo: no Instituto de Identificação o processo de identificação digital ainda é através da tintura nos dedos”.

b) Resultados - Servidores

A pesquisa com servidores atuantes no JÁ – Atendimento ao Cidadão foi executada pessoalmente e teve como frequência $n=12$. Os entrevistados foram os Servidores daquele órgão abordados no seu campo de trabalho após atender um Cliente. A tabulação, a seguir, retrata os resultados obtidos:

Entre os entrevistados (41,67%) foi do sexo masculino e (58,33%) foi do sexo feminino (item 1 do Questionário). A faixa etária (item 2) de maior frequência, foi entre 31 a 40 anos representando (58,33%) dos entrevistados. Quanto à Escolaridade o maior índice foi do nível “Superior Completo” representando (41,67%); o nível médio completo, bem como, o superior incompleto tiveram (25%) cada um. Do total dos entrevistados, apenas um Servidor tinha nível de especialização. Destaca-se que para o atendimento ao cidadão esse órgão não possui servidores de nível fundamental e médio incompleto, ambos alcançara (0%).

A qualificação dos Servidores atuantes no Serviço de Atendimento, caracterizada pela sua participação em eventos de até 100 horas, nos últimos dois anos, foi assim identificada:

Tabela 2 Participação em Eventos

| | EVENTOS | SERVIDOR | % |
|----|-------------------------------------|-----------------|----------|
| a) | Nenhum evento | 0 | 0,00 |
| b) | participação em 01 evento | 1 | 8,33 |
| c) | participação em 02 eventos | 5 | 41,67 |
| d) | participação em 03 eventos | 3 | 25,00 |
| e) | participação em 04 ou mais eventos. | 3 | 25,00 |

Fonte: Questionário nº2 - Item – 4 Pesquisa de Campo

Notadamente os percentuais de 41,67 e 25% confirmam que ha investimentos nos servidores com a visão de melhoria de desempenho.

O tempo de serviço teve o maior índice na faixa entre 11 a 20 anos de trabalho, representando (41,67%). Interage-se este resultado com os itens anteriores, percebem-se que os servidores se encontram engajados nos Serviços Públicos com uma visão futurista e levados pela exigência do mercado global que requer a qualidade que o cidadão exige, tendo como foco o “conhecimento”.

A satisfação do Servidor, relativamente, está atrelada à “Remuneração”. Neste estudo, especificamente, neste item os entrevistados evidenciam que “ganham muito pouco”. Este fato fica constatado no percentual de (16,67%) recebem salários entre R\$ 501,00 e 1.000,00 e (50%) entre 1.001,00 e 2.000,00. Aparentemente, esses salários para servidores – atendimento poderiam ser considerados altos. Portanto, os entrevistados afirmam: Tenho curso superior.

Na mensuração da satisfação do servidor, é possível comparar com o item anterior do Questionário nº 2, item 6, em que o percentual de (16,67%) ganham a primeira faixa salarial e apresentou o mesmo percentual de (16,67) com a sua insatisfação. Apesar dos enfoques relatados pelos servidores no item anterior, os demais servidores estão satisfeitos em que (50%) afirma como Excelente a sua satisfação.

Tabela 3 Fatores de Motivação

| ITEM | 12 | 100 |
|--|----|-------|
| a) Salário | 10 | 83,33 |
| b) ambiente físico | 6 | 50,00 |
| c) Equipamentos | 0 | 0,00 |
| d) estrutura familiar | 6 | 50,00 |
| e) qualidade de vida | 2 | 16,67 |
| f) relações com colegas | 3 | 25,00 |
| g) relações com clientes | 3 | 25,00 |
| h) postura do chefe imediato | 2 | 16,67 |
| i) relações hierárquicas | 0 | 0,00 |
| j) capacitação: cursos, treinamentos ... | 2 | 16,67 |
| k) Implicações legais dos cargos e carreiras | 2 | 16,67 |
| l) outros, citar | 0 | 0,00 |

Nota-se neste resultado, que houve um conflito com os demais resultados, porque o item – salário alcançou (83,33%) entre as citações dos fatores motivacionais para o atendimento de qualidade. Por sua vez, o ambiente físico ficou com apenas (50%). Portanto, na visão para a Excelência no Atendimento ao Cliente os totais de (16,67%) para a qualidade de vida e para a postura do chefe imediato, capacitação, **cursos e treinamentos** (grifo nosso) confrontam-se na base do conhecimento sobre o desenvolvimento da atividade desses servidores. O fator Relação com Cliente ficou com (25%) índice considerado baixo em razão da sua importância para a qualidade do desempenho do servidor e da gestão pública.

A questão 9 do questionário 2 - por ser “aberta” proporcionou registrar as seguintes citações:

1. Tarifas mais baratas;
2. Maior atenção ao Cliente pelos Atendentes;
3. Resultado do Trabalho na hora;
4. Maior número de Servidores para atender à demanda;
5. Menos trabalho;
6. Processos que facilitem o atendimento;
7. Motivação dos Atendentes;
8. Organização dos Serviços;
9. Atenção ao Cliente;
10. Atendimento com rapidez;
11. Acabar com filas e listas de espera; e
12. Melhor Comunicação entre o Atendente e o Cliente.

3.2 Análise

As análises são apresentadas distintamente, para que se tenha uma visão isoladamente dos resultados, que ao mesmo tempo são compatibilizados e relatados no subitem discussão. Deste modo, é possível perceber a importância do Capital Intelectual na Excelência do atendimento ao Cliente.

Os dados coletados através desta pesquisa foram evidenciados de forma estatística e em razão da mostra utilizada ser coletada pessoalmente facilitou a visão da realidade vivida

por Clientes e Servidores atuantes no JÁ – ATENDIMENTO AO CIDADÃO. O Serviço funciona em ambiente espaçoso, com ar climatizado, iluminação tecnicamente instalada, móveis e equipamentos para os Servidores, bem como mobiliário para os Clientes, com itens semi novos, vez que foram adquiridos há 2 anos e meio (fev. 2004).

Nesse local funcionam órgãos como: DETRAN, Instituto de Identificação, Secretaria da Fazenda Estadual, Secretaria de Finanças do Município de Maceió, Instituto de Previdência do Governo Federal, Justiça de Pequenas Causas. Neste momento, retorna-se aos conceitos de Capital Intelectual, justamente na forma “Estrutura e de Clientes”.

A Pesquisa não direcionou o levantamento de dados com Clientes ou Servidores destes órgãos especificamente mas foram abordados conforme as conveniências nos dias em que a mesma foi realizada, de forma aleatória. Os resultados obtidos com a pesquisa direcionada aos Clientes atendidos no JÁ – ATENDIMENTO AO CIDADÃO destacam fatores que favorecem uma interpretação e correlação com os propósitos dos objetivos deste estudo.

Percebe-se que houve um empate técnico entre o sexo dos entrevistados. Mas o que chamou atenção foi o item escolaridade, em que houve a maior frequência foi no “nível médio incompleto” com (28,57%), seguida do “superior incompleto” com (21,43%). Este resultado confirma que os serviços daquele órgão em questão, apesar de ser para todo o cidadão, logo não há a presença de patrões e sim de empregados.

Quanto à atividade profissional do cliente os índices que ficaram em destaque foram: o empregado de empresa com (21,43) e servidor público estadual com (21,43%).

Quanto ao desempenho do Servidor visto pelo Cliente com relação a sua satisfação, (28,57%) classificou como “EXCELENTE”, e BOM atingiu (57,14%), portanto o atendimento no JÁ – ATENDIMENTO AO CIDADÃO poderá ser considerado “BOM” com

tendências à Excelência. Por sua vez, o item “Atendimento” totalizou com (42,86%) EXCELENTE e (35,71%) BOM. Levando-se em consideração a soma desses dois percentuais, chega-se a conclusão que o atendimento é considerado como “BOM” indo para a EXCELENTE, com (78,47%).

Quanto à estrutura física o item “REGULAR” atingiu (42,86%) considerado alto. Apesar da insatisfação parcial quanto a estrutura, este não afetou totalmente a satisfação do atendimento prestado pelo servidor.

Quanto ao Questionário nº 2, verifica-se que o fator qualificação profissional apresentou contradições, nota-se algo a desejar, vez que o índice de participação em eventos de treinamento ainda é muito baixo. O maior índice identificou apenas 2 eventos nos últimos dois anos sem que se tenha dados da variação de carga horária.

O tempo de serviço também favorece a intervenção com programas de qualificação profissional, vez que a faixa de maior frequência foi entre 11 e 20 anos de atividade no Serviço Público. Isto significa que os servidores dessa faixa estão longe de processos de aposentadoria, portanto com possibilidades de abertura para investimentos e direcionamentos à Educação Continuada como uma das garantias para a Excelência no Atendimento ao Cidadão.

A faixa salarial em relação ao mercado de trabalho local pode ser considerada de razoável para boa, inclusive por se verificar que a jornada de trabalho diária é de 06 horas apenas. O maior índice pesquisado esteve na faixa de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00, para o tipo de serviço executado o salário é condizente. No entanto é sempre cogitado como elemento de insatisfação pelos Servidores Públicos. Observa-se no item 8 que o salário foi o fator de maior destaque dentre os listados como amparo à motivação.

Chama atenção o grau de satisfação do próprio Servidor pelo trabalho realizado tendo, considerado como EXCELENTE e BOM. Este auto-conceito pode ser correlacionado com as sugestões que apresentaram no item 9 do Questionário 2 em que demonstram uma visão realística das melhorias que podem ser empreendidas no JÁ – ATENDIMENTO AO CIDADÃO, a exemplo de estruturas de equipamentos e sistemas informatizados ágeis. Outro grupo de sugestões liga-se à importância quanto ao treinamento dos Servidores e das Chefias. Todas as demais sugestões do item 9 tornaram-se indicadores para montagem / estruturação de programas de treinamento, tanto dos Servidores quanto das esferas Gerenciais. Fatores como maior atenção ao Cliente, presteza para entrega de resultados imediatamente, procedimentos para diminuição do tempo de espera, eliminando filas inclusive. Para incremento dos programas de treinamentos também há de se considerar a sugestão de valorização a fatores como: Comunicação entre o Atendente e o Cliente e revisão de processos internos de gestão e estruturas burocratizadas.

3.3 Ações Estratégicas Governamentais: Resultados

Para tentar implantar a Excelência no Atendimento, amparando-se com as fundamentações teóricas e com os resultados da análise da pesquisa de campo, apresentam-se as tomadas de decisões que foram propostas para fomentar a Escola de Governo Germano Santos com a sua participação em treinamentos específicos deste tema para os servidores do Estado de Alagoas.

3.3.1 Proposta – Capacitação – Atendimento ao Cliente

A proposta engloba diversos treinamentos, cursos e eventos diversos explorando os temas e as possibilidades de desenvolvimento de hábitos, atitudes e habilidades dos servidores.

1 Curso – Treinamentos – Eventos:

- a) Legislação Pertinente aos Direitos e Deveres do Servidor (Regime Jurídico);
- b) Motivação e Autoestima ;
- c) Relacionamento Inter-Pessoal no Trabalho;
- d) Trabalho em Equipe;
- e) Comunicação com Cliente Interno e Externo;
- f) Técnicas de Atendimento ao Público;
- g) Responsabilidade Social;
- h) Efeitos da Liderança na Prestação dos Serviços Público;
- i) Gestão Pública;
- j) Otimização de Processos Burocratizados;
- k) Qualidade Total;
- l) Inteligência Emocional;
- m) Criatividade e Inovação no Serviço Público; e
- n) Outros, a serem estruturados.

2 Práticas dos Cursos – Treinamentos - Eventos

Estimativa de realizações das ações – período (agosto a outubro de 2005).

3 Resultados Parciais das ações

A Escola de Governo Germano Santos avaliou as ações com feedback após as realizações de eventos de investimentos nos servidores. Os itens a seguir retratam e contribuem para que se alcance a Excelência no Atendimento ao Cidadão, a saber:

- a) O reconhecimento dos servidores com relação à sua responsabilidade em seu ambiente de trabalho;
- b) Houve incentivo à motivação, por ser elencado como fator de mudanças e melhoria em seu ambiente de trabalho;
- c) A segurança na função desenvolvida pelo servidor, que participou daqueles eventos, foi destacada no ambiente de trabalho;
- d) Foi criada uma sensibilidade com relação ao bom atendimento ao público, e às relações entre equipes de trabalho;
- e) As mudanças comportamentais do servidor são vistas por seus chefes, gerentes e colegas.

3.4 Discussão

Uma enorme quantidade de dados e informações tem seu acesso possibilitado através das novas tecnologias de informação e de comunicação, surgidas sempre muito rapidamente. Os profissionais da atualidade com capacidades intelectuais e com habilidades técnicas, são cada vez mais chamados a extrair o máximo, que estas oportunidades proporcionam ao tempo em que fazem uma triagem para não submergirem numa carga

excessiva de informação. É válido ressaltar que essas novas tecnologias aceleram o ritmo das inúmeras mudanças que vão acontecendo e criando canais menos complicados de interdependência entre as pessoas, forçando o aparecimento de Organizações mais flexíveis e mais responsáveis e em adaptação aos novos ambientes de trabalho.

As pessoas e os grupos sociais passam a se tornar mais diversificados nos gostos, preferências, na situação socioeconômica, na herança étnica e cultural, no estilo de vida. Ao mesmo tempo os Cidadãos estão demandando uma maior adaptação de bens e serviços aos desejos e necessidades pessoais.

Nesse ambiente, as Organizações Públicas não poderão ficar na inércia, e os Gestores Públicos, que por vezes negligenciam o potencial dos Servidores com gerenciamento acomodado, com eliminação de talentos e na formação de servidores sem perspectivas de melhorias. Portanto, uma das opções de gerenciamento, seria a integração de suas equipes no tocante às definições da Inteligência Emocional.

Esses gestores, precisam valorizar a performance comportamental diante do Cliente Cidadão, e proporcionar que Servidor atuante em postos de atendimento utilize-se de mecanismos facilitadores às relações interpessoais que têm como base a Inteligência Emocional.

Sabe-se, que para estar de bem com os outros o Servidor ou qualquer outro profissional parte do seu auto-conhecimento para basear seu controle emocional diante das exigências da convivência social. De bem consigo mesmo é possível reconhecer as emoções dos outros e então poder reagir satisfatoriamente mesmo diante de reclamações injustas de Clientes.

Os Serviços de Atendimento ao Cliente exigem dos seus atores controle emocional, onde sentimentos e sensações são colocados à disposição do sorriso e da qualidade

nas relações com os Usuários. Buscar solução de problemas visando encantar o Cliente ou ir além das suas necessidades básicas.

Parcialmente, o órgão pesquisa para adquirir títulos de “Qualidade – Excelência no Atendimento”, deverá atuar de acordo com os ditames da Gestão Pública, especificamente, as base da GESPÚBLICA, certamente, esse órgão desenvolverá os conceitos de Capital Intelectual, assim haverá uma junção dessas estratégias de gestão para que se tenha realmente a “Excelência no Atendimento”.

CONCLUSÃO

As Organizações de Trabalho estão investindo em Capital Humano a fim de buscar novos talentos para sentirem-se inseridas na globalização e acompanhar os avanços tecnológicos e vencer o mercado competitivo e veloz. Portanto, qualidade, serviço, valor agregado, flexibilidade, inovação, agilidade e velocidade, são necessidades organizacionais da atualidade para que possam atuar de forma eficaz.

O diferencial entre as Organizações está no que possuem de dados, como os interpretam e os transformam em informações, daí em conhecimento e essencialmente como o utilizam.

Como Capital Intelectual as Organizações da atualidade consideram a capacidade intelectual humana, nomes dos produtos e marcas registradas, ativos contabilizados que se tornaram em bens de grande valor. Nota-se que a união de três componentes essenciais forma esse capital.

Por sua vez o Capital Humano, inclui a qualificação, habilidades e conhecimentos, criatividade, capacidade de geração de idéias, inovação, competências;

Já O Capital Estrutural considera a parte do capital intelectual que realmente pertence à Organização, seu banco de dados, procedimentos manualizados, aspectos culturais.

E o terceiro componente do Capital Intelectual é representado pelos Clientes, o valor do relacionamento entre as partes, a lealdade à marca da Organização, que possua, a capacidade de conhecer as necessidades deles e antecipar soluções.

Um dos grandes desafios das Organizações Públicas é a captura e formalização do conhecimento entre as pessoas que as constituem. Por ser estratégico o conhecimento precisa ser compartilhado e então crescer. Assim se potencializa o desempenho da Organização e mais pessoas detêm esses conhecimentos como seriamente importantes.

Numa Organização Pública o modo como um determinado serviço é organizado e a passagem da experiência entre seus Servidores, passa a ser algo imprescindível no atendimento aos seus clientes. Adotando um modelo de gestão, que enfatize o compartilhamento das experiências, torna-se fundamental para Organizações Públicas trabalharem com Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento.

Compartilhar experiências é também uma forma de aprendizado. Isso leva a Organização a prestar serviços condignos ao Público com experiência no desempenho.

Somente nos últimos 20 anos o tema Capital Intelectual passou a integrar estudos e estratégias organizacionais. Por ser algo novo ainda são identificadas Organizações Públicas bem distanciadas de processos para gestão do seu Capital Intelectual, vez que vai muito mais além das questões de compartilhamento de idéias, tecnologias que acelerem e facilitem procedimentos organizacionais.

Processos de mudança são sempre rejeitados quando não devidamente percebidos, porém a utilização do Capital Intelectual pode ser a base para qualquer Organização prestar serviços com a exigência que seu Público requer.

O padrão de serviço no atendimento aos Clientes, disponibilizado pelas Empresas na atualidade é o que caracteriza o seu diferencial. E nas Organizações Públicas é o que caracteriza a correspondência aos anseios dos cidadãos. A prestação de serviços voltados a Clientes pode ser considerada a tarefa mais importante em uma Organização. Requer a atenção a quatro fatores de ponta: a) designar as pessoas certas para as ações; b) investir no

desenvolvimento dos Servidores para que executem serviços de qualidade; c) adotar um programa de retenção de talentos; e d) disponibilizar os sistemas de apoio necessários.

A Organização precisa adotar sistemas de gestão que a transformem em um lugar em que as pessoas gostem de trabalhar. A seleção de Servidores para atuação na linha de frente, no contato direto com o Cliente, deve ser apurada e focada em qualificação e valores humanos essenciais, nas competências, inclinações e interesses por serviços.

Para que os Servidores do atendimento a Clientes atuem com padrões de qualidade é necessário que a Organização promova investimentos em capacitação profissional, educação continuada e qualidade de vida. É importante tanto treinar habilidades técnicas e interativas quanto manter os Servidores em constante processo de aprendizado e ampliação de conhecimentos.

Quem atende ao Cliente requer poder para resolução rápida de problemas. Aos dirigentes cabe a habilidade de transferência de poder para que os Servidores compartilhem variáveis que levem à excelência no atendimento ao Público.

Por compartilharem idéias e habilidades os Servidores que atendem ao Público precisam ser condicionados ao trabalho em equipe. Em geral o trabalho de atendimento é frustrante, exigente e desafiador. Em equipe fica facilitada a criação de um ambiente de trabalho ajudante no alívio de um pouco de stress e das restrições. Servidores que se sentem apoiados e que possuem uma equipe para dar-lhes suporte, estarão mais aptos a manter seu entusiasmo e prestar serviços de qualidade.

Qualquer Organização, seja Privada ou Pública, que deseje se manter no mercado ou prestando o atendimento exigido pelo Cidadão, pode verificar a importância do investimento no seu Capital Humano. Com a conseqüente visão dos princípios que promovam

a retenção de talentos, as Organizações poderão assegurar a utilização do seu Capital Intelectual no atingimento dos objetivos organizacionais.

Todo Servidor Público que conhece e se compromete com os princípios, valores e missão da Organização passa a se integrar à equipe sem interesse em migrar para outros setores governamentais. Para este engajamento os gestores são fundamentais no fomento de idéias incentivadoras à motivação e promover condições a que os Servidores se mantenham sempre com foco na Missão Organizacional.

Também é sabido que engajamento e sentido de equipe são sentimentos de quem se sente bem tratado, que recebe a atenção e os cuidados idênticos aos padrões disponibilizados aos Clientes Externos. Faz muita diferença a utilização de estruturas ou estratégias de recompensa pelos melhores serviços, identificados através de processo de mensuração formal e transparente. Nas Organizações Públicas, até pelas limitações da legislação, não se premia Servidores com aumento de salário ou mudança de cargo, como pode ocorrer nas Empresas. No entanto existem inúmeras possibilidades, a exemplo da eleição do Servidor do Mês, com sua foto destacada no ambiente de trabalho, entrega de troféus em solenidades públicas, viagens, recreações ou outros itens conseguidos com patrocinadores externos.

É evidente que qualquer serviço de atendimento a Clientes, que vise o sucesso deverá contar com bastidores e apoio eficientes. É imprescindível o desenvolvimento de processos internos, na retaguarda e em todos os pontos que carreguem informações ou condições para que o Cliente seja satisfeito. Processos orientados a serviços são fundamentais, vez que estão ligados à visão e à missão da Organização cujo foco é a satisfação de Clientes.

Tecnologia e equipamentos atualizados passam a se tornar básicos e fundamentais para a garantia da prestação de serviços de atendimento a Clientes. Em qualquer área que a

Organização atue não há mais como não se valer desses recursos para agilização de procedimentos. Esta mesma estrutura deverá disponibilizar dados para avaliação da qualidade dos serviços tanto internos como externos e acompanhamento da performance organizacional.

Nesta pesquisa foi possível observar que o padrão nacional para classificar a Excelência no Atendimento no serviço público está amparado por determinações teóricas na qualidade dos serviços públicos regidos pelas normas da GESPÚBLICA. E o governo de Alagoas já vem gradativamente investindo no Capital Intelectual com a visão da prestação de serviços com a Excelência da Qualidade em alguns órgãos do Estado.

Recomendam-se, que o Governo do Estado de Alagoas empreenda um processo de planejamento com a identificação do perfil de necessidades de treinamentos e desenvolvimento para os serviços estaduais, subdividindo esse planejamento por etapas, dando prioridade as atividades diretamente ligadas ao Cidadão. E ainda, utilizar a Escola de Governo Germano Santos da disseminação de princípios e estratégias inovadoras para o atingimento destes pensamentos. Por sua vez, a referida Escola deverá prever em seus orçamentos novas diretrizes, com base nas normas do GESPÚBLICA.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sérgio. **AH eu não Acredito!** Como cativar o Cliente através de um Fantástico Atendimento. Salvador : Casa da Qualidade. 2001.
- CARVALHO, Antonio Vieira de, 1932-**Treinamento de recursos humanos/Antonio Vieira de Carvalho**. São Paulo: Pioneira, 1988. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).1988.
- CCMD – Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão. Canadá. **Organização de Aprendizagem do Setor Público**. Revista do Serviços Público. Brasília: DF – ano 52 n.3 jul-set. 2001
- DRUCKER, Peter. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas** hoje. São Paulo:, Pioneira, 1990.
- EDVINSSON, Leif. Michael S. Malone. **Capital Intelectual**.tradução Roberto Galman, revisão técnica: Petros Katalifos. São Paulo: Makron Books. 1998.
- GOLEMAN, Daniel. - **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro:Ed. Objetiva, 1996.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. 2.ed. São Paulo: Qualymark, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria , MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**.4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAWLER, Edward. **Expo Management** 1998, evento realizado em Buenos Aires nos dias 9, 10, 11 de Setembro. (Apostilas diversas).
- LOUREIRO, Roberto de O. **Como competir na Era do Capital Humano**. 2.ed. São Paulo: Informal, 2000.
- MATOS, Francisco G. de.**Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books. 1993.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto.Título original: Corporate Universities.São Paulo: Makron Books, 1999.
- SENAC.DN.**Qualidade em Prestação de Serviços**.2.ed./Lourdes Hargreaves;Rose Zuanetti; Renato Lee et al. Rio de Janeiro;Ed.Senac Nacional, 2001 .
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**. 1.ed. São Paulo: Manager, 2000.
- ZEITHAML Valarie A e BITNER, Mary Jo . **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2003.

ANEXOS

Anexo I : Questionário nº 1

Anexo II – Questionário nº 2

Anexo III – Fotos – JA – Atendimento ao Cidadão

ANEXO I
UEVORA/UNIFAL
Mestrado em Educação

Projeto: Capital Intelectual no novo modelo de gestão governamental em Alagoas:
Excelência no Atendimento ao Cidadão

Aluna: Célia Maria Leite Lamas

INSTRUMENTO DE PESQUISA
Questionário nº 1

Público Alvo: *CLIENTES DOS SERVIÇOS PÚBLICOS*

1. Sexo

a) Masculino

b) Feminino

2. Faixa Etária

a) até 20 anos

b) entre 21 e 30 anos

c) entre 31 e 40 anos

d) entre 41 e 50 anos

e) a partir de 51 anos.

3. Escolaridade

a) nível fundamental

b) nível médio incompleto

c) nível médio completo

d) superior incompleto

e) superior completo

f) especialização

g) mestrado

h) Doutorado.

4. Atividade Profissional

- a) Autônomo / sem registro
- b) Empregado de Empresa
- c) Empresário
- d) Profissional Liberal
- e) Dona de Casa
- f) Servidor Público Municipal
- g) Servidor Público Estadual
- h) Servidor Público Federal
- i) Estudante.

5. Classifique a sua satisfação com os serviços utilizados no JÁ – Serviço de Atendimento ao Cidadão

- a) Excelente
- b) Boa
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Não optou

6. O atendimento pelo (a) servidor (a) foi:

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Não optou

7. A estrutura física do ambiente de atendimento é considerada:

- a) Excelente
- b) Boa
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Não optou

ANEXO II
UEVORA/UNIFAL
Mestrado em Educação

Projeto: **Capital Intelectual no novo modelo de gestão governamental em Alagoas:
Excelência no Atendimento ao Cidadão**

Aluna: **Célia Maria Leite Lamas**

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário nº 2

Público Alvo: *SERVIDORES PÚBLICOS ATUANTES NOS SERVIÇOS DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE*

1. Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Faixa Etária

- a) até 20 anos
- b) entre 21 e 30 anos
- c) entre 31 e 40 anos
- d) entre 41 e 50 anos
- e) a partir de 51 anos

3. Escolaridade

- a) nível fundamental
- b) nível médio incompleto
- c) nível médio completo
- d) superior incompleto
- d) superior completo

- f) especialização
- g) mestrado
- h) doutorado

4. Participação em programas de Qualificação para o Serviço Público nos últimos 02 anos, em eventos de até 100 horas.

- a) nenhum evento
- b) participação em 01 evento
- c) participação em 02 eventos
- d) participação em 03 eventos
- e) participação em 04 ou mais eventos.

5. Tempo de Serviço Público

- a) 02 anos
- b) entre 03 e 10 anos
- c) entre 11 e 20 anos
- d) entre 21 e 30 anos
- e) a partir de 31 anos (prestes a se aposentar).

6. Remuneração / Faixa Salarial

- a) até R\$ 500,00 (quinhentos reais)
- b) de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
- c) de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
- d) de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00
- e) de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00
- f) de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00
- g) de R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00

- h) de R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00
i) a partir de R\$ 7.001,00.

7. Classifique o seu grau de satisfação com suas atividades diárias:

- a) Excelente
b) Bom
c) Regular
d) Ruim
e) Não optou.

8. A sua motivação é amparada por diversos fatores. Destaque os 3 (três) mais importantes para o seu caso:

- a) salário
b) ambiente físico
c) equipamentos
d) estrutura familiar
e) qualidade de vida
f) relações com colegas
g) relações com clientes
h) postura do chefe imediato
i) relações hierárquicas
j) capacitação: cursos, treinamentos ...
k) implicações legais dos cargos e carreiras
l) outros, citar: _____

9. Para um atendimento de excelência no Serviço Público, sugira três fatores:

ANEXO III FOTOS



Fonte: Foto 1 – Fachada da Central de Atendimento ao Cidadão : JÁ – Mangabeiras – Maceió-AL.



Fonte: Foto 2 – Hall de Entrada da Central de Atendimento ao Cidadão : JÁ – Mangabeiras – Maceió-AL