

Artigo – Seção Administração Brasileira.

Pessoas e Tecnologia na Qualidade em Serviços

Nome: Luis Perez Zotes¹
Universidade Federal Fluminense
e-mail: lpzotes@gmail.com

Nome: Pedro Serafim Filho²
Universidade Federal Fluminense

Resumo

Este artigo aponta para conduzir a consideração de novas tecnologias que são usadas em empresas de serviço e o impacto que elas têm sobre as pessoas, independente de serem clientes ou funcionários.

Palavras chave: Serviço de qualidade; Administração de Qualidade Total; Serviço.

Abstract

This article aims to lead to consideration new technologies being used in service corporations and the impact they have over people, no matter if they are customers or personnel.

Keywords: Quality Service; Total Quality; Management; Service.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

¹ [Graduação Engenharia Civil PUC RJ (1973). Mestrado Engenharia Civil UFF (1992); Doutorado Engenharia de Produção UFRJ (1994)].

² [Graduação Administração UFF (2000). Mestrado em Administração UFF (2003)].

Introdução

É senso comum, de alguns anos para cá, que a qualidade é feita pelas pessoas e para pessoas. Equipamentos, instalações e tecnologia são comodidades que podem ser obtidas por qualquer organização que disponha de recurso financeiro para isso. O diferencial acaba sendo como as pessoas criam soluções de forma a superar concorrentes. A pessoa da organização assume um papel estratégico na competitividade da mesma.

Também de alguns anos para cá, o crescimento tecnológico não tem sido nada desprezível. Pelo contrário, tem sido veloz e... Facilitador. Já não são poucos os autores a decantar o caráter estratégico do uso da tecnologia e como a mesma pode ser um diferencial na competitividade da organização. Temos, então, duas questões antagônicas:

- O que torna a organização competitiva: as pessoas, evidentemente educadas e treinadas, *ou* o uso maciço de novas tecnologias?
- Para ser competitivo, é preciso ter pessoas educadas e treinadas e usar maciçamente a tecnologia, certo?

Em qual você apostaria? No E ou no OU?

Neste artigo, mostraremos nossa visão sobre o assunto, entendendo que, como tudo em administração, a busca é sempre pela justa medida. Este caso não é diferente. Não se pode desprezar nenhuma das duas variáveis. Cuidados devem ser tomados, pois excessos podem produzir efeitos colaterais muito danosos para as pessoas: clientes e fornecedores.

Nos concentraremos nas organizações de serviço onde, a nosso ver, a relação PESSOA x TECNOLOGIA ainda é inicial. O enfoque será predominante na área de tecnologia de informação (informática, telecomunicações), que, por simplificação denominaremos tecnologia.

O papel das pessoas na prestação do serviço

O ato de prestar/receber um serviço é fortemente influenciado pela percepção humana. Especialistas nessa área enfatizam aspectos que exemplificam a importância da pessoa no processo. Pessoa, aqui, inclui o prestador de serviço e seu cliente. Vejamos alguns dos exemplos:

- a prestação do serviço e o seu recebimento é simultâneo, cara a cara;
- o cliente é parte do processo;
- a qualidade é vinculada ao prestador do serviço, não à organização;
- uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal;
- a satisfação ou insatisfação do cliente pode ser percebida na hora.

Aspectos psicológicos como simpatia e empatia, cortesia, boa aparência assumem um caráter dramático. São aspectos de interpretação muito pessoal, de cliente para cliente. E, como, se trata, normalmente, de experiências únicas, no sentido de que o

serviço prestado não volta atrás, o aprendizado é sempre posterior.

O que se depreende de tamanha complexidade é que em serviços a percepção de um funcionário pode fazer (e faz, muitas vezes) a diferença na hora de se perder ou ganhar um cliente.

Portanto, organizações de serviços não podem abrir mão de investimentos em educação e treinamento de seus funcionários. O desenvolvimento deles confunde-se com o desenvolvimento da organização. A qualidade deles, idem.

O papel da tecnologia na prestação de serviços

Sem querer ser redundante, uma organização de serviços tem por objetivo servir ao cliente. Seus funcionários devem estar imbuídos deste espírito. Seus equipamentos e suas instalações devem estar adequados para o mesmo objetivo. E a tecnologia? Claro, a tecnologia deve ser utilizada para servir às pessoas: clientes e funcionários.

Embora pareça óbvio, poderíamos perder horas lembrando exemplos de organizações que levam funcionários e clientes à loucura com suas inovações tecnológicas. Contas de bancos fechadas indevidamente, cobranças de prestações em duplicidade, sistemas de informação fora do ar ou que fazem o funcionário perder mais tempo do que se fizesse manualmente a tarefa. Não é por aí.

Lembrar sempre do objetivo faz bem: ATRAIR E MANTER CLIENTES.

Alguns autores fazem considerações importantes sobre o assunto:

As pessoas são mais importantes para os serviços, mas isso não implica em ignorar a tecnologia. Uma companhia pode não precisar fazer uso de tecnologia de ponta, mas a mesma deve ser, pelo menos, atualizada (DENTON, 1991).

Enquanto a inovação tecnológica na manufatura provém dos materiais ou métodos, em serviços a principal fonte é a informação. E como os benefícios das novas tecnologias de informação em geral são mais difíceis de estimar, sua aplicação pode exigir maiores quantidades de 'fé' ou estimativas maiores de eventual retorno financeiro (HESKETT, 1990).

A informatização é a parte mais visível da gestão da tecnologia, mas não se podem informatizar os erros - o resultado seria a execução mais rápida do errado. Tentar dar uma roupagem high-tech às tarefas medievais da empresa serve para esbanjar dinheiro onde o correto seria eliminar tais tarefas (SOARES, 1994).

A utilização da tecnologia, de modo a torná-la uma arma competitiva, deve ser resultado de esforço sistemático e inteligente na busca do objetivo do negócio.

O impacto das novas tecnologias

O impacto nas pessoas ocorre sempre que há um processo de mudança. É uma mudança de estado que tira a pessoa de sua zona de conforto. São reações que seguem alguns passos desde o medo/desconfiança, passando por uma adaptação, até a confiança e uso pleno, quando se cria uma nova zona de conforto. Culturalmente, as mudanças

tecnológicas levam muito tempo no passo do medo/desconfiança. Por exemplo, muitas pessoas de bom nível cultural não aceitam executar transações bancárias do seu computador doméstico. As estratégias de implantação de novas tecnologias devem, portanto, considerar tais impactos e prever aspectos que facilitem a sua assimilação.

O uso adequado da tecnologia na prestação de serviços

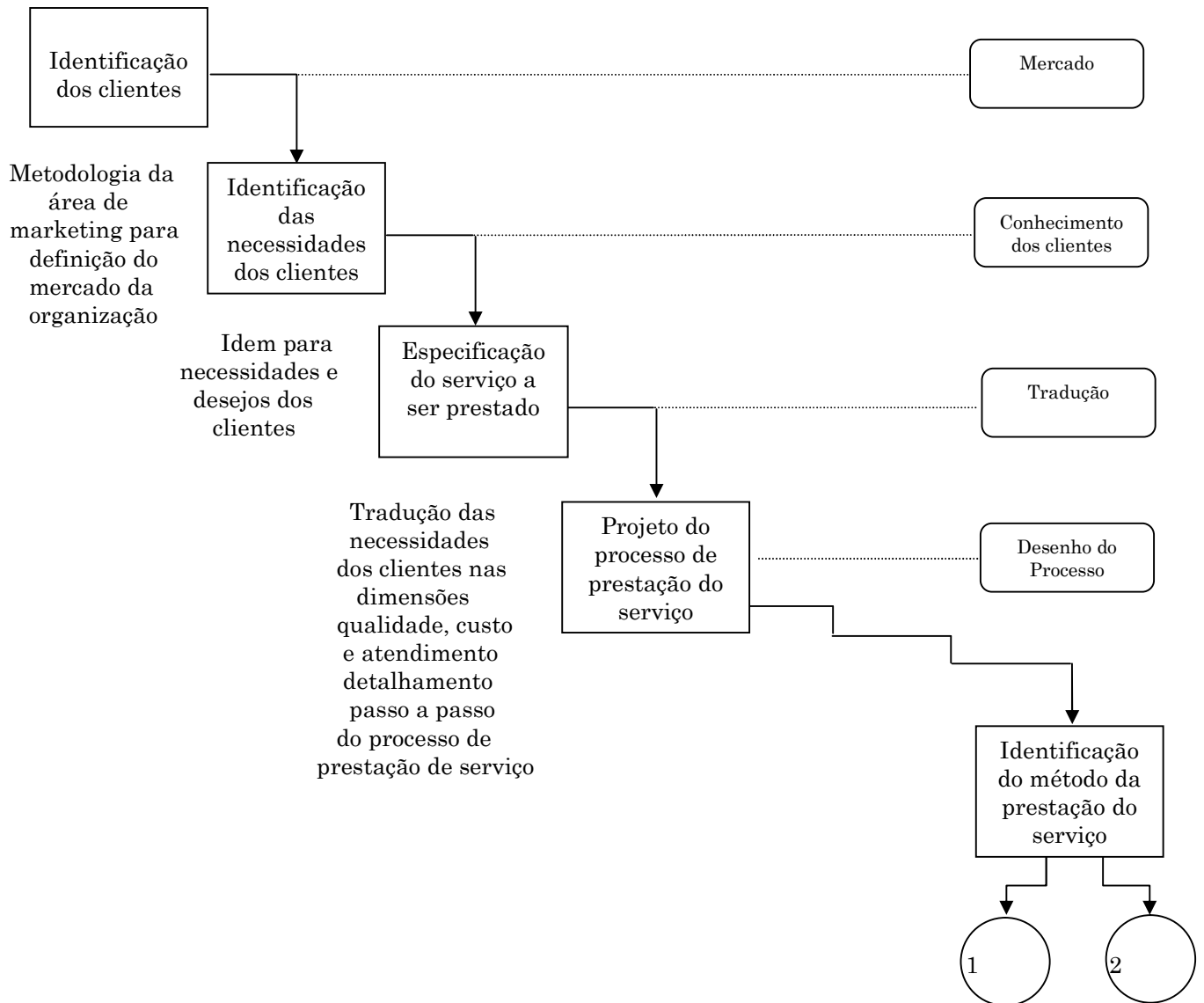
Além de prever o impacto, o uso da tecnologia na prestação de serviços deve estar em sintonia com os objetivos da organização. Para isso, deve estar apoiando os objetivos do negócio e, principalmente, ajudando a atrair e manter clientes. A figura ao final do texto representa o nosso entendimento de como esse alinhamento é garantido:

1 Desenvolvimento das Pessoas	2 Aplicação de Tecnologia
Identificação das necessidades dos funcionários para a execução do processo: → Perfil adequado → Conhecimentos necessários (educação) → Habilidades necessárias (treinamento) → Atitudes adequadas (E&T)	Identificação das oportunidades de aplicação de tecnologia: → Agilização da comunicação → Gargalos burocráticos → Diminuição de tempos de ciclos
Identificação das necessidades dos clientes no recebimento do serviço: → Informações gerais e específicas → Auto treinamento → Apoio permanente	Planejar o caminho crítico da implantação das novas tecnologias: → Implantação gradual → Acompanhamento de perto → Criação de indicadores do progresso

Na identificação do método existem, obviamente, outros recursos a serem planejados. Detivemo-nos nas duas variáveis que vimos estudando neste artigo.

Conclusão

Na prestação de serviços, o desenvolvimento do ser humano é funda mental. Isto inclui clientes e fornecedores. O peso da percepção humana é fator diferencial no bom ou mau serviço. Quanto à tecnologia, se usada para reforçar o aspecto humano, promovendo, inclusive, o seu crescimento, é sempre bem-vinda e facilita o alcance dos objetivos da organização. Não se deve desconsiderar os aspectos humanos de adaptação ao novo e a tecnologia deve ser fácil, adequada e atrativa. Paralelamente, deve-se prover educação e treinamento aos envolvidos (clientes e fornecedores) e não economizar na disponibilização de informações. Isto porque, já se sabe, cada pessoa desenvolve maneiras distintas de perceber as mesmas coisas. Finalmente, só implante tecnologias que possam garantir segurança, privacidade e que estejam, efetivamente, disponíveis. A perda de confiança pelo cliente praticamente inviabiliza novas tentativas.



Referências bibliográficas

ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1990.

DENTON, Keith. *Qualidade em serviços*. São Paulo: Makron Books, 1991.

HESKETT, James L., SASSER JR.W. Earl, HART Christopher W. L. *Serviços revolucionários*. São Paulo: Pioneira, 1990.

SOARES, Fabrício, CORRÊA, Valentino *Serviço 5 estrelas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.