

## GRS

# Uma metodologia para o gerenciamento da responsividade de serviços

Alexandre Nixon Soratto, Msc. (INMETRO) ansoratto@inmetro-sc.gov.br

Gregório Varvakis, PhD. (UFSC) grego@egc.ufsc.br

### Resumo

*A responsividade é um determinante da qualidade de serviços, sendo entendida como a prontidão no atendimento dos clientes ou como o tempo que estes devem esperar por resposta ou atenção. Este artigo apresenta uma metodologia para a melhoria da responsividade de serviços com enfoque na redução de esperas significativas para clientes externos. A metodologia proposta, denominada GRS, está fundamentada em princípios de agilização de processos e proposições de moderação dos efeitos que esperas indesejadas podem causar nos clientes. A aplicação desta metodologia potencializa o fornecedor de serviço a identificar os momentos de espera significativa do cliente externo, aperfeiçoar os processos internos com foco na redução do tempo de espera do cliente e agir de forma a atenuar ou moderar os danos que a espera pode causar na percepção do cliente e conseqüentemente na sua avaliação da qualidade do serviço.*

*Palavras-chave: Gestão de serviços; Responsividade; Tempo de espera.*

### 1. Introdução

Dentre as dimensões utilizadas pelo cliente como parâmetro para a avaliação da qualidade de serviços encontra-se a *responsividade* (PARASURAMAM et al., 1985). Este determinante está associado ao tempo percebido pelos clientes durante a espera por resposta ou atenção.

Para Katz et al. (1991), Maister (1985) e Taylor (1994), esperar por um serviço é, geralmente percebido pelo cliente como uma experiência negativa, que pode influenciar na sua avaliação da qualidade do serviço recebido. Enquadram-se aqui os serviços em que a espera pela sua prestação é indesejada para os clientes externos, ou seja, onde o tempo de espera é significativo, podendo gerar esforços e/ou custos de natureza diversa para o cliente externo.

Este artigo apresenta uma metodologia de gerenciamento da responsividade de serviços, que induz seus usuários à agilização de processos e à moderação dos efeitos causados pelas esperas em clientes externos, mostrando as possíveis vantagens para as empresas de serviços.

### 2. A responsividade dos serviços

Responsividade é ter vontade de ajudar os clientes, é prestar um serviço sem demora significativa. Este determinante da qualidade de serviços é interpretado por Zeithaml e Bitner (2003) como sendo a prontidão de atendimento, rapidez de resposta, ausência de esperas, acessibilidade e ausência de burocracia.

O trato com a responsividade requer esforços para minimizar os efeitos prejudiciais causados pela espera. Neste sentido é importante conhecer os princípios de agilização de processos empresariais e proposições para moderar a percepção do tempo de espera.

## **2.1. Agilização de processos de serviços**

Uma resposta rápida aos clientes externos é, segundo Slack et al. (2002), auxiliada pela rapidez da operação interna, ou seja, pela rapidez da tomada de decisão, movimentação de materiais e das informações internas da operação.

Muitos são os princípios e as técnicas de aperfeiçoamento que, de alguma forma, agilizam processos. A eliminação da burocracia, a eliminação das atividades sem valor agregado e a simplificação do processo para redução do tempo de ciclo são princípios apresentados por Harrington (1993) para a agilização de processos empresariais.

Técnicas de gerenciamento de gargalos (GOLDRATT 1992), de gestão da oferta e da demanda (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000) e de gerenciamento de processos (VARVAKIS et al. 1999) normalmente resultam em meios de aumentar a capacidade produtiva, através da agilização de processos.

Entretanto, na prestação da maioria dos serviços haverá o momento em que a espera do cliente será inevitável, e é nesta hora que o prestador do serviço deve voltar a atenção para a percepção do cliente, procurando tornar a espera menos percebida e o mais tolerável possível.

## **2.2. Moderação dos efeitos da espera**

Como visto, esperar por um serviço tende a ser percebido como uma experiência ruim, onde a Incerteza e ansiedade, aliadas a baixos níveis de paciência, normalmente causam irritação e se traduzem em reações negativas que podem ser transferidas para a avaliação da qualidade do serviço.

Entretanto, as empresas podem empreender ações na expectativa de reduzir os efeitos negativos destes sentimentos sem, todavia, modificar a verdadeira duração da espera. Neste sentido, Maister (1985) apresentou oito proposições da psicologia que incitam à reflexão sobre como fazer o tempo de espera parecer menor, tornando a espera algo mais prazeroso, ou pelo menos, tolerável. Estas proposições são referenciadas por autores como Bateson e Hoffman (2001), Davis e Heineke (1994), Jones e Peppiatt (1996), Katz et al. (1991), Lovelock e Wright (2001), Schmenner (1999), Taylor (1995) e Zeithaml e Bitner (2003), e são comentadas a seguir.

- 1) Tempo ocioso parece mais longo que tempo ocupado. Para Taylor (1995), proporcionar durante a espera algo que os clientes possam fazer, e de preferência algo benéfico e relacionado ao serviço, pode melhorar a experiência do cliente e influenciar de forma positiva a avaliação global do serviço;
- 2) Esperas pré-processo parecem mais longas que esperas durante o processo. O cliente precisa ter certeza de que sua chegada foi percebida;
- 3) Ansiedade faz as esperas parecerem mais longas. Schmenner (1999) sugere que se reassegure aos clientes que eles serão atendidos e que estão esperando em local certo;
- 4) Esperas incertas são mais longas que esperas finitas e conhecidas. Esta proposição sugere que os clientes devam receber informações sobre a duração da sua espera. Segundo Lovelock e Wright (2001) é o desconhecido que mantém os clientes impacientes;
- 5) Esperas inexplicadas são mais longas que esperas explicadas. Os clientes terão muito mais paciência quando souberem a causa da espera, especialmente se for justificável;
- 6) Esperas injustas são mais longas que esperas justas. A ordem de atendimento deve atentar para a equidade. Qualquer desvio da ordem “primeiro a chegar, primeiro a ser atendido” pode parecer injusto aos clientes devendo por isto ser explicado e justificado;

7) Quanto mais valioso o serviço, por mais tempo o cliente esperará. A tolerância de um cliente na espera depende do valor percebido no serviço;

8) Esperas individuais parecem mais longas que esperas em grupo. Em um grupo as pessoas consolam e transmitem uma sensação de conforto umas às outras, promovendo distrações que as faz esperar por mais tempo.

Tanto os princípios de agilização de processos, como as proposições da psicologia da espera, podem ser reunidos e utilizados de forma a proporcionar meios para que as empresas de serviços possam gerenciar a experiência psicológica de esperar, reduzindo o tempo das esperas e minimizando a percepção deste tempo por parte do cliente.

### 3. A metodologia GRS

O modelo GRS - Gerenciamento da Responsividade de Serviços está estruturado conforme a figura 1, e tem o propósito de auxiliar na identificação e implementação de ações para aumentar a rapidez do fornecimento do serviço e influenciar de maneira positiva, a percepção da qualidade do serviço pelo cliente durante a espera.

Suas três fases são:

- a) **CONHECER**: nesta parte inicial, a organização representará seus processos internos e externos, para conhecer as associações destes com as esperas dos clientes externos.
- b) **IDENTIFICAR**: momento em que a organização deve envolver seu pessoal e estimular a criatividade para a identificação das oportunidades de melhoria e das ações para o aperfeiçoamento dos processos relacionados com as esperas dos clientes.
- c) **AGILIZAR**: parte final onde acontece a implementação das ações identificadas e a verificação dos resultados.

<b>CONHECER</b>	<b>1</b> Representar graficamente o processo, sob a perspectiva do cliente, identificando os momentos de espera
	<b>2</b> Mapear o sequenciamento das atividades internas dos processos associados aos momentos de espera do cliente
	<b>3</b> Determinar os tempos de ciclo das atividades internas que geram as esperas, assim como os tempos totais das esperas
<b>IDENTIFICAR</b>	<b>4</b> Selecionar um momento de espera significativo para análise
	<b>5</b> Identificar oportunidades de agilização dos processos e de moderação dos efeitos causados pela espera
	<b>6</b> Gerar soluções para as oportunidades identificadas
	<b>7</b> Definir as medidas de desempenho
<b>AGILIZAR</b>	<b>8</b> Elaborar os planos de ações para as oportunidades de melhoria e soluções geradas
	<b>9</b> Prover o envolvimento do pessoal para as ações de melhoria
	<b>10</b> Implementar os planos de ações
	<b>11</b> Analisar os resultados
	<b>12</b> Manter os procedimentos

Fonte: Adaptado de Soratto (2004).

Figura 1 - Estrutura do GRS

### 3.1 Etapa 1: conhecer as esperas vivenciadas pelo cliente

Através do diagrama de blocos, figura 2, procura-se sob a perspectiva do cliente, representar as etapas do processo para conhecer os momentos de espera (ME) durante a prestação do serviço.

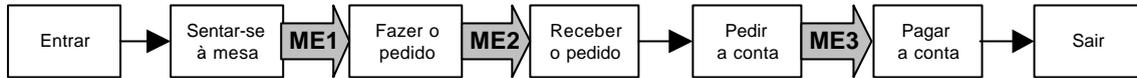


Figura 2 - Diagrama dos momentos de espera do cliente para um restaurante

### 3.2 Etapa 2: conhecer as atividades que geram a(s) espera(s)

O objetivo desta etapa é representar o sequenciamento das atividades da empresa, que contribuem para cada um dos momentos de espera identificados na etapa anterior.

A ferramenta utilizada é o diagrama de blocos, baseado no *Service Blueprint*, de Shostack (1984), com algumas modificações. A figura 3 mostra um exemplo deste diagrama aplicado para o ME2 do exemplo do restaurante da etapa anterior.

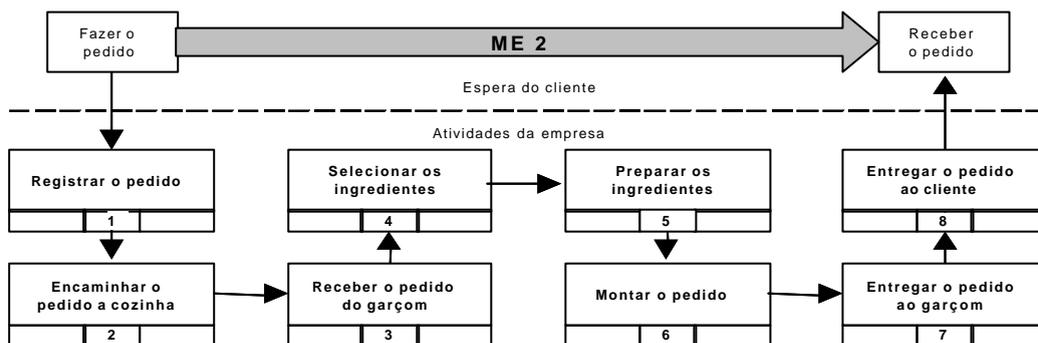


Figura 3 - Diagrama das atividades do restaurante no ME2

Na área superior do diagrama são representadas, sob a perspectiva do cliente, as atividades que delimitam a sua espera. A área inferior deste diagrama representa de forma detalhada as atividades ou tarefas da empresa, executadas enquanto o cliente espera.

Este diagrama estimula a criatividade e serve de base para a identificação das oportunidades de melhoria no processo.

### 3.3 Etapa 3: determinar o tempo de duração das esperas

Para cada atividade envolvida com as esperas, deve-se determinar o tempo de processamento, que é tempo necessário para a execução da atividade e o tempo de ciclo que é o tempo decorrido entre o final da atividade anterior e o final da atividade considerada.

As medições dos tempos médios de processamento e de ciclo devem ser efetuadas por pessoal independente da atividade em questão para assegurar a imparcialidade e devem ser registrados nos blocos dos diagramas resultantes da etapa 2.

Em alguns casos pode ser necessário o uso de um cronômetro para a medição do tempo. Em outros, uma pesquisa nos registros da empresa como protocolo, datas de formulários, cartas e

guias de remessa, ordens de serviço, notas fiscais, registros de chamadas telefônicas, pode poupar esforços na busca pela determinação destes tempos.

### 3.4 Etapa 4: selecionar o momento de espera que será primeiramente analisado

Havendo mais de um ME, a seleção deve ser feita considerando os seguintes critérios:

- a) Grande número de reclamações de clientes externos relacionadas à espera;
- b) Maior representatividade do momento de espera na duração total da espera.

As reclamações de clientes podem ser importante fonte de oportunidade de melhoria. Se um cliente reclama do tempo de sua espera, é porque esta espera está sendo mais percebida. Este momento de espera deve ser alvo de aplicação da metodologia.

Crerios adicionais para a seleção dos ME podem ser utilizados dependendo das especificidades dos serviços prestados pela empresa.

### 3.5 Etapa 5: identificar oportunidades de agilizar o processo e moderar os efeitos causados pela espera no cliente

É hora de pensar diferente, esquecer os padrões, exercitar a imaginação e arriscar opiniões. Para desenvolver a criatividade e agir como facilitador na geração de idéias, a metodologia conta com duas listas de questões para a análise das atividades e tarefas, sendo uma delas baseada em princípios de agilização de processos (tabela 1) e a outra com ênfase nos princípios da psicologia de espera (tabela 2). O propósito é encontrar oportunidades de reduzir o tempo da espera e fazer com que tempo pareça o menor possível para o cliente.

A coluna junto à margem direita da lista, foi reservada para o registro do número da atividade impactada e o número do plano de ações a ser elaborado na etapa 8.

Verificação do processo quanto a agilização	Atividade(s) impactada (s) / plano de ação
Atividades podem ser eliminadas ou simplificadas ou combinadas entre si?	
Atividades podem ser removidas para um processo de suporte?	
Atividades podem ser feitas em paralelo?	
As interrupções nas atividades podem ser eliminadas?	
Mudança em relação à seqüência pode reduzir o tempo de ciclo?	
É possível sincronizar a saída para reduzir o tempo de ciclo?	
É possível reduzir a movimentação dos recursos da entrada até a saída?	
A atividade pode ser feita uma só vez para atender a todos os clientes?	
Os procedimentos e as informações estão disponíveis, são claros e ajudam na execução?	
Os documentos podem ser unificados?	
É possível estabelecer prioridades e trabalhar em função delas?	
Melhorar a qualidade das entradas da atividade reduziria o tempo de ciclo?	
Aumentar a capacidade dos gargalos, ou aliviar a sua carga reduziria o tempo de ciclo?	
Os responsáveis necessitam de treinamento?	

Fonte: Adaptado de Soratto (2004)

Tabela 1 - Lista de verificação do processo quanto a agilização

Verificação quanto aos efeitos da espera no cliente	Atividade(s) impactada (s) / plano de ação
---	--

É possível preencher o tempo de espera com algo, benéfico e relacionado ao serviço, que os clientes possam fazer?	
Como os clientes podem ser iniciados e educados no processo no momento da chegada?	
É possível reassegurar ao cliente que ele será atendido e que não está esperando na fila errada?	
Como os clientes podem ser informados sobre a duração da espera?	
É possível informar o cliente do porquê da espera?	
Como explicar aos clientes, desvios no sistema, como por exemplo, primeiro a chegar primeiro a ser atendido?	
Quando e como informar o cliente, durante a espera, sobre as atividades executadas pela empresa relacionadas à espera?	
É possível informar o cliente que a espera é normal e que outros clientes também esperam?	
Como pode ser melhorada a acomodação do cliente durante a espera?	
É possível identificar os novos clientes e atendê-los com atenção extra?	

Fonte: Adaptado de Soratto (2004)

Tabela 2 - Lista de verificação quanto aos efeitos da espera no cliente

Como resultado neste passo, espera-se um conjunto de oportunidades de melhoria, que possam ser transformadas em ações para agilização do processo em estudo e para influenciar de forma positiva as expectativas e as percepções do cliente em relação ao serviço.

### **3.6 Etapa 6: gerar soluções para as oportunidades de melhoria identificadas**

O gerente deve estimular a criatividade da equipe que trabalhou no passo anterior, para transformar as idéias geradas em soluções sistematizadas.

### **3.7 Etapa 7: definir as medidas de desempenho**

O “tempo”, para os objetivos desta metodologia, é a principal medida de desempenho. O “tempo de execução das atividades”, o “tempo do momento de espera” e o “tempo total da espera” são medidas que devem ser utilizadas para a verificação dos resultados.

Em uma outra perspectiva, pode-se considerar como medida de desempenho outros fatores, como por exemplo, a “percepção da duração da espera pelo cliente”, cuja mensuração requer estudos mais aprofundados devido à subjetividade da medida.

### **3.8 Etapa 8: elaborar os planos de ações para as oportunidades de melhoria e soluções geradas**

Os planos de ações possibilitam ao gerente o planejamento e o acompanhamento da implementação das soluções de melhoria da responsividade do processo em análise. Para tanto, informações relevantes devem ser registradas como, por exemplo: atividade impactada, oportunidade de melhoria, etapas da solução, responsável pela implementação, prazo, recursos necessários e resultados esperados.

### **3.9 Etapa 9: prover o envolvimento do pessoal para as ações de melhoria**

A gerência deve buscar tanto o envolvimento de todos que participaram da etapa anterior, como também o apoio da alta administração na implementação das soluções de melhoria da responsividade do processo do serviço.

Através de reuniões com seus superiores, o gerente deve apresentar os planos de ação elaborados, compartilhando as oportunidades de melhoria e soluções encontradas e enfatizando sobre os resultados esperados e sobre os recursos necessários para a viabilização das melhorias.

### **3.10 Etapa 10: implementar os planos de ações**

Através de reuniões e de treinamento, o gerente deve repassar a todos os envolvidos os detalhes técnicos da implementação dos planos de ações. Dependendo da complexidade da solução, o gerente pode criar grupos de trabalho, com pessoas vinculadas às áreas impactadas para se reunirem com frequência pré-determinada, na busca pela implementação das melhorias.

Ao final desta etapa, o gerente ou responsável pela implementação pode repetir a aplicação das etapas 4 à 10, conforme mostrado na figura 1, para outro momento de espera ME, caso este exista e deva ser considerado.

### **3.11 Etapa 11: analisar os resultados**

Novamente, devem ser medidos os tempos de ciclo das atividades impactadas pela ação. O gerente ou pessoa designada deve relacionar as atividades em questão e as respectivas melhorias em seus tempos de ciclo, para quantificar a redução dos tempos em todos os momentos de espera, possibilitando assim conhecer o resultado obtido no tempo total de espera do cliente.

### **3.12 Etapa 12: manter os procedimentos**

As ações implementadas na etapa 10, podem ter gerado alterações e até eliminação de procedimentos existentes. Novos procedimentos também podem ter sido criados para contemplar novas atividades.

Então o gerente deve garantir que as mudanças que geraram as melhorias da responsividade do serviço sejam mantidas através da implementação, tanto dos procedimentos modificados, como dos novos procedimentos.

Finalmente, a aplicação da metodologia pode provocar inúmeras mudanças no processo do serviço, como por exemplo, no fluxo das atividades. Assim, convém que a metodologia seja reaplicada, pois podem surgir novas oportunidades de melhoria, devido ao novo arranjo do processo.

## **4. Verificação da aplicabilidade da metodologia**

O GRS foi aplicado em uma instituição pública prestadora de serviços de avaliação da conformidade, onde demonstrou ser uma metodologia consistente e de fácil aplicação (Soratto 2004). Além da melhoria da responsividade do serviço, o GRS proporcionou:

- a) Simplificação do trabalho com redução significativa do tempo total de atendimento ao cliente;
- b) Facilidade na identificação de oportunidades de melhoria;
- c) Redução dos custos de produção nos processos impactados pela metodologia;
- d) Visualização total dos processos e compreensão da participação do cliente;
- e) Melhoria das informações prestadas e da qualidade percebida pelo cliente.

A aplicação também mostrou limitações da metodologia, como por exemplo a falta de mecanismos para analisar o retorno financeiro obtido com a agilização dos processos e para realizar um balanço entre a redução do tempo de espera e o custo necessário para alcançar esta redução.

Devido à generalidade do modelo, acredita-se que ele possa ser aplicado em diversas empresas públicas ou privadas prestadoras de serviços, cujo tempo de espera é significativo e pode gerar esforços e/ou custos para o cliente.

Os resultados da aplicação deste trabalho mostraram que a metodologia desenvolvida com ênfase nos princípios de agilização de processos e de moderação dos efeitos de esperas em clientes externos serve de suporte para o gerenciamento da responsividade de serviços, sendo esta a contribuição da pesquisa para a área da engenharia de produção.

## 5. Conclusões

Este artigo apresentou a possibilidade do gerenciamento da responsividade de serviços, através do GRS.

O estudo inicial mostrou que as características particulares de um serviço, bem como os fatores que determinam a sua qualidade, devem ser considerados na elaboração de métodos, que buscam o aperfeiçoamento de operações de serviços.

Dispondo de recursos gráficos, a metodologia permite inicialmente, que o prestador de serviço conheça as atividades que geram esperas significativas aos seus clientes externos. Em um segundo momento, a lista de verificação de espera aparece como ferramenta para estimular a criatividade na busca por oportunidades de agilizar processos e moderar os efeitos negativos causados pelas esperas nos clientes.

Enfim, o GRS, foi desenvolvido para empresas que buscam a velocidade em seus processos e se preocupam com a influência que esperas indesejadas possam ter na percepção dos clientes pela qualidade de seus serviços.

## Referências

- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495p.
- DAVIS, M. M.; HEINEKE, J. Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management, **International Journal of Service Operations e Production Management**. USA, v. 14, n.5, p. 21-34. 1994.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537p.
- GOLDRATT, Eliayahu M. **A meta**. Ed. revisada. São Paulo: Imam, 1992. 262p.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 343p.
- JONES, Peter; PEPIATT, Emma. Managing perceptions of waiting times in service queue. **International Journal of Service Industry Management**. v. 7, n.5, p. 47-61. 1996.
- KATZ, Karen L.; LARSON Baire M.; LARSON Richard C. Prescription for the waiting-in-line blues: entertain, enlighten and engage. **Sloan Management Review**. v.32, p. 44-53, winter. 1991.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.
- MAISTER, David H. **The psychology of waiting lines**. *The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business*, Eds. John A. Czepiel, Michael R. Solomon e Carol F. Suprenant. Lexington, MA: Lexington Books, p. 113-23. 1985. Acessado em [www.davidmaister.com](http://www.davidmaister.com) em 07/04/2003.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. USA, v.49, n.4, p. 41-50, fall. 1985.
- SORATTO, Alexandre N.S. **Gerenciamento da responsividade de serviços: uma proposta para agilizar processos e moderar os efeitos da espera**. Florianópolis, 128p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. 2004.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 726p.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 2002. 422p.

TAYLOR, Shirley. Waiting for service: The relationship between delays and evaluations. **Journal of Marketing**. USA, v.58, n.2, p. 56-69, april. 1994.

\_\_\_\_\_. The effects of filled waiting time and service provide control over the delay on evaluations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**. USA, v.23, n.1, p. 38-48. 1995.

VARVAKIS, G. J. et al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis. 71p. Apostila (disciplina de Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 1999.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536p.