

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO ADMINISTRATIVA BASEADA NA
ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA PERTENCENTE
AO TERCEIRO SETOR**

FERNANDA DA ROSA BORGES

ORIENTADOR: PROF. ANTÔNIO MUSCAT

1999

*IF 1999
B6442*

Aos meus pais

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento deste trabalho:

- ❖ Ao professor Antônio Muscat, pela importante orientação que me foi dada;
- ❖ A todos voluntários e funcionários da Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, que acreditaram neste trabalho e deram todo apoio e todas as informações necessárias para a consecução do mesmo, entre eles: D. Coraly Lobo, D. Déa, Maria Helena, Helga, Maria Isabel, Dinorah, Lucia, Aparecida e especialmente a minha mãe, Marlene, que muito colaborou para que este trabalho fosse concluído da melhor maneira possível;
- ❖ Ao Fábio, por todo apoio emocional que me deu durante todas as etapas deste trabalho e por todo carinho e paciência;
- ❖ A todos meus amigos da Poli que me acompanharam por estes 5 anos de faculdade, por toda a contribuição, especialmente ao Daniel e à Liane, pelas sugestões e por todo o apoio dado ao trabalho.

Sumário

Este trabalho tem como objetivo propor à Casa dos Velhinhos de Ondina uma gestão administrativa mais profissional baseada nas teorias de administração de serviços.

Este objetivo é alcançado através das atividades desenvolvidas neste trabalho, ao longo de suas três partes:

- ❖ Na primeira parte é apresentada a empresa na qual o trabalho foi realizado e é feito um estudo sobre a importância e as características do terceiro setor no Brasil;
- ❖ A revisão da literatura é apresentada na segunda parte, onde é feito um estudo da teoria de administração de serviços e da administração do terceiro setor, desenvolvendo-se uma metodologia que possibilite uma gestão administrativa do asilo;
- ❖ Na terceira parte do trabalho é feita uma análise da atual situação do asilo referente aos pontos levantados na etapa anterior e são feitas propostas de melhoria, visando a concretização do objetivo deste trabalho.

Índice

1. Introdução	1
1.1 Introdução	2
1.2 Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo	2
1.2.1 A Administração	4
1.3 Relevância do Tema: O Terceiro Setor	7
1.3.1 Características Específicas da Administração do Terceiro Setor	11
1.4 Tema do Trabalho de Formatura	12
1.5 Estrutura do Trabalho	12
2. Revisão da Literatura: Administração de Serviços	15
2.1 Introdução	16
2.2 Características de Serviço	16
2.3 Sistemas de Administração de Serviços	18
2.4 Metodologia	23
3. Detalhamento das Teorias de Serviços e Inclusão de Teorias Relacionadas ao Terceiro Setor	24
3.1 Introdução	25
3.2 Segmento de Mercado e Posicionamento	25
3.3 Conceito de serviço	27
3.4 Estratégia de Operações de Serviços	29
3.4.1 Monitoração do Desempenho através da Qualidade	34
3.5 Sistema de Prestação de Serviço	39
3.5.1 Recursos Humanos	40
3.5.2 Clientes	41
3.5.3 Tecnologias e equipamentos	41
3.6 Imagem	41
3.7 Metodologia	43

<i>4. Análise da Situação Atual e Propostas</i>	44
4.1 Introdução	45
4.2 Segmentação e posicionamento	46
4.2.1 A concorrência	50
4.3 Conceito do serviço	52
4.4 Estratégia de Operações de Serviço	54
4.4.1 Definição das Áreas Estratégicas	56
4.4.2 Monitoração do desempenho	77
4.5 Sistema de Prestação de Serviços	81
4.5.1 Recursos humanos	81
4.5.2 Cliente	81
4.5.3 Tecnologia e Equipamentos	82
4.6 Imagem	82
<i>5. Conclusões</i>	85
5.1 Resultados Obtidos	86
5.2 Conclusões	87
<i>6. Bibliografia</i>	90
<i>ANEXOS</i>	93

Índice de Figuras

Capítulo 1

<i>Figura 1.1- Distribuição das Organizações nos Setores Público, Privado e Terceiro Setor.</i>	8
<i>Figura 1.2- Volume de Recursos Movimentados pelo Terceiro Setor, Comparado com o PIB das Principais Economias - em US\$ trilhões.</i>	10
<i>Figura 1.3- Estrutura do Trabalho.</i>	14

Capítulo 2

<i>Figura 2.1- O Sistema de Administração de Serviços.</i>	19
--	----

Capítulo 3

<i>Figura 3.1 - Gap 5: Diferença entre a Expectativa e a Percepção do Serviço do Cliente.</i>	36
<i>Figura 3.2- Gap 1: Diferença entre a Expectativa do Cliente e a Percepção pela Gerência dessas Expectativas.</i>	37
<i>Figura 3.3 - Gap 2 Diferença entre a Percepção pela Gerência das Expectativas dos Clientes e as Especificações de Qualidade.</i>	38
<i>Figura 3.4 - Gap 3 Diferença entre as Especificações de Qualidade e a Entrega do Serviço.</i>	39
<i>Figura 3.5 - Gap 4 Diferença entre a Entrega do Serviço e a Comunicação Externa.</i>	39
<i>Figura 3.6 - Os Três Tipos de Marketing em Setores de Serviços.</i>	43

Capítulo 4

<i>Figura 4.1 - Necessidades dos Idosos.</i>	48
<i>Figura 4.2 - Necessidades dos financiadores.</i>	49
<i>Figura 4.3 - Os Porquês da Preferência dos Financiadores.</i>	51
<i>Figura 4.4 - O que o Beneficiário Considera de Valor na CVOL.</i>	52
<i>Figura 4.5 - O que o Financiador Considera de Valor na CVOL.</i>	53

Índice de Quadros

Capítulo 1

<i>Quadro 1.1 - Atividades desenvolvidas na CVOL.</i>	6
<i>Quadro 1.2 - A Natureza das Transações em Cada Setor.</i>	11

Capítulo 2

<i>Quadro 2.1 - Diferenças Típicas entre Indústrias Manufatureiras e Empresas de Serviço.</i>	18
<i>Quadro 2.2 - Elementos Básicos e Integrativos de uma Visão Estratégica de Negócios.</i>	20

Capítulo 3

<i>Quadro 3.1 - Etapas para a Segmentação de Mercado, Definição de Mercado-Alvo e Posicionamento.</i>	26
<i>Quadro 3.2 - Planejamento Estratégico de Operações de Serviços.</i>	29
<i>Quadro 3.3 - Critérios competitivos para operações de serviços.</i>	32
<i>Quadro 3.4 - Áreas de decisão estratégica para um sistema de operações de serviço.</i>	33

Capítulo 4

<i>Quadro 4.1 - Planejamento Estratégico da CVOL.</i>	55
<i>Quadro 4.2 - Critérios Competitivos para Operações de Serviços</i>	56
<i>Quadro 4.3 - Áreas de decisão estratégica para um sistema de operações de serviço para a CVOL.</i>	57

Índice de Tabelas

Capítulo 1

Tabela 1.1 - Principais Áreas de Atuação das Organizações do Terceiro Setor. 9

Capítulo 4

Tabela 4.1 - Doações 47

Tabela 4.2 - Receitas e Despesas da CVOL - 1998 72

Tabela 4.3 - Funcionários Remunerados da CVOL 73

Tabela 4.4 - Definindo Custos Fixos (F) e Variáveis (V1 e V2) 74

Tabela 4.5 - Cálculo da Despesa da CVOL para 140 Idosos 76

Tabela 4.6 - Fatores de Expectativa dos Beneficiários 78

Tabela 4.7 - Fatores de Expectativa dos Financiadores 78

Tabela 4.8 - Percepção dos Beneficiários Referente ao Serviço Prestado pela CVOL 80

Tabela 4.9 - Percepção dos Financiadores Referente ao Serviço Prestado pela CVOL 80

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

Este capítulo apresenta a empresa que se constitui no objeto de estudo deste trabalho, além de uma breve descrição do terceiro setor, no qual a mesma está inserida, com a finalidade de possibilitar um melhor entendimento do tema escolhido e o porquê desta escolha.

Assim, o leitor poderá ter uma idéia da classificação da empresa, dos propósitos da mesma e da atual gestão administrativa. Poderá também entender o que é o terceiro setor e em que grau de desenvolvimento este encontra-se no Brasil. Por fim, será possível ao leitor compreender a definição do tema.

Primeiramente será feita uma breve descrição da empresa, introduzindo seu histórico e apresentando sua estrutura organizacional e as atividades desenvolvidas na Casa.

Logo em seguida, será apresentada uma descrição do terceiro setor, explicando-se suas características básicas, as diferenças entre ele e o primeiro e segundo setores, a atual situação deste setor e suas projeções de crescimento no Brasil, o que demonstra a importância de estudos voltados para o mesmo.

Ao finalizar este capítulo, apresenta-se o tema deste trabalho de formatura, o porquê de sua escolha e a sua importância, tanto para a empresa como para o terceiro setor como um todo, setor no qual há carência de ferramentas e metodologias que auxiliem sua administração.

1.2 Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo

A Empresa na qual foi feito o desenvolvimento deste trabalho é um asilo cuja razão social é Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, também designada pela sigla CVOL. Está localizado na Rua Regina Brada, 471 - Santo Amaro - São Paulo.

A Casa é uma instituição jurídica e fica constituída como uma sociedade civil, brasileira, não política, de fins não econômicos, número ilimitado de mantenedores e duração indeterminada.

Mantém o Título de Utilidade Pública perante o Município, o Estado e o País segundo os decretos e leis:

- Utilidade Pública Federal - decreto 73804/74
- Utilidade Pública Estadual - lei 7516/61
- Utilidade Pública Municipal - lei 8968/70

Este Título é outorgado a instituições que apresentam comprovados serviços que beneficiam a sociedade civil.

Desde 1950, a Casa abriga idosos sem recursos de ambos os sexos. Atualmente, o número de abrigados é de, em média, 100 idosos. Este serviço é prestado gratuitamente e mantém-se através do trabalho de voluntários, de donativos, campanhas e eventos.

Segundo o seu estatuto (1983), a Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo tem por fim construir e manter um abrigo para pessoas idosas e desprovidas de recursos, sem distinção de raça, cor, religião, origem, sexo ou quaisquer outras formas de discriminação, bem como um dispensário para assistir as famílias pobres e necessitadas, podendo ainda dentro de suas finalidades benéficas e assistenciais, entrosar suas atividades e serviços com outras entidades e associações de fins não-econômicos, aceitando encargos e serviços, sempre que importem na ampliação e melhoria de sua atividade benéfica.

São também consideradas pessoas desprovidas de recursos aquelas que embora não totalmente, por auferirem algum rendimento proveniente de aposentadoria ou pensões, sejam a critério da Diretoria, notoriamente incapazes de sobreviver com os parcos recursos que auferem. Nesta hipótese, admitido o idoso, os proventos de sua aposentadoria ou pensões, serão recebidos pela Entidade e creditados em conta corrente em nome do abrigado. Após o óbito do mesmo ou sua retirada da Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, o total das importâncias depositadas será entregue ao mesmo ou aos

herdeiros, desde que se apresentem munidos de autorização judicial para o levantamento, nos termos da lei vigente da época.

1.2.1 A Administração

A CVOL é administrada por uma Diretoria, um Conselho Fiscal e um Conselho Consultivo. É expressamente vedada a remuneração dos participantes dos mesmos, assim como a distribuição de lucros, dividendos, bonificações ou vantagens a dirigentes e mantenedores sob a forma, pretexto ou título que for.

A Diretoria é composta por 12 membros: Presidente, 1º Vice Presidente, 2º Vice Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro, 1º Mordomo, 2º Mordomo, Diretor Jurídico, Diretor de Patrimônio e Diretor de Relações Humanas, todos eleitos para um período de 2 (dois) anos, inexistindo cargo vitalício.

Segundo o estatuto (1983) da Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, estão descritas abaixo as responsabilidades da Diretoria, as quais estão relacionadas com a parte administrativa da Casa.

Compete à Diretoria:

- a) Reunir-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário, podendo a reunião funcionar com pelo menos 5 (cinco) membros;
- b) Cumprir e fazer cumprir as disposições do estatuto e de deliberações da Assembléia Geral;
- c) Admitir e demitir empregados, fixando-lhes os vencimentos;
- d) Reorganizar o regimento interno da entidade.

Para uma maior compreensão do funcionamento da Casa, foram necessárias entrevistas com seus administradores, utilizando-se um questionário semi estruturado. As entrevistas encontram-se no anexo B.

Existe um número aproximado 100 voluntários ativos cuidando das diversas áreas, incluindo-se a diretoria, que, juntamente com as atividades desenvolvidas pelos funcionários podem ser enquadradas nas seguintes áreas:

Quadro 1.1 - Atividades desenvolvidas na CVOL.

Setor relacionado com saúde	Setor Administrativo e de manutenção	Setor social/cultural
VOLUNTÁRIOS		
<ul style="list-style-type: none"> – Cabeleireiro – Enfermagem – Estética Corporal – Fisioterapia – Fonoaudiologia – Massoterapia – Odontologia – Psicologia – Terapia Corporal – Terapia Floral – Outros 	<ul style="list-style-type: none"> – Almoxarifado de alimentos – Almoxarifado de remédios – Almoxarifado de roupas – Assessoria – Bazar – Boutique – Contabilidade – Costura – Cozinha – Diretoria – Faxina – Jardinagem – Manutenção – Promoção de campanhas – Recepção – Relações Públicas – Outros 	<ul style="list-style-type: none"> – Artesanato – Conversa – Coral – Dança – Leitura – Música – Passeios – Recreação – Violão – Outros
FUNCIONÁRIOS REMUNERADOS		
<ul style="list-style-type: none"> – 1 médico – 13 cuidadores de idosos – 2 atendentes de enfermagem 	<ul style="list-style-type: none"> – 3 responsáveis pela lavanderia – 2 cozinheiros – 1 encanador eletricista 	<ul style="list-style-type: none"> – 1 governanta – 1 motorista

Fonte: Cadastro de voluntários e entrevistas com a Diretoria (adaptado pela autora).

1.3 Relevância do Tema: O Terceiro Setor

O terceiro setor é composto por atividades que se distinguem claramente das tarefas do setor do governo, que representa o primeiro setor e é responsável pelos serviços peculiares à esfera pública, como também das atividades do segundo setor, que é o mercado representado pelo trabalho privado com fins lucrativos. O terceiro setor abrange as demais atividades que nem se submetem à lógica privada (do lucro) nem ao controle direto do governo.

As fronteiras que delimitam cada um dos 3 setores não estão bem definidas. Algumas organizações são típicas de um setor, outras secundárias, ou seja, fazem parte de mais de um setor, não sendo consideradas puramente de um dos 3 setores apresentados. Muitas compartilham os valores do terceiro setor, mas também tem características em comum com os setores público ou privado. Pode-se observar exemplos de distribuição das organizações nos setores referidos através da seguinte figura:



Figura 1.1- Distribuição das Organizações nos Setores Público, Privado e Terceiro Setor.

Fonte: HUDSON (1999, p.9 - adaptado pela autora).

As organizações do terceiro setor assumem grandes responsabilidades nas áreas: sociais, culturais, educacionais, entre outras. Segundo uma pesquisa apresentada no site da internet <http://www.filantropia.com.br>, site este mantido pelo Professor Doutor Stephen Kanitz, no Brasil existe um conjunto de mais de 82 problemas sociais que são tratados por instituições do terceiro setor como: "crianças abandonadas, órfãos, excepcionais, gestantes, carentes, idosos, meninos de rua, cegos, surdos, migrantes, dependentes de droga, adolescentes, vítimas de violência, da prostituição, de abusos familiares, de câncer, da poliomielite".

As organizações do terceiro setor são representadas por associações, fundações, instituições e fazem parte do que atualmente é chamado de "Sociedade civil", que apresenta um conceito amplo e certamente passível de

análise sob muitos enfoques. Essa expressão, como lembra FERNANDES (1994) apud SANTOS (1997), representa o muito que pode ser feito para o social nas esferas não-governamentais. Segundo SANTOS (1997) ela começou a fazer parte do vocabulário dos ativistas sociais latino-americanos no final dos anos 70. Tanto ela como suas antecessoras dos anos 70 - "comunidade", e "movimentos sociais" - ou dos anos 80 - "cidadania", e "sem fins lucrativos" - e outras expressões utilizadas nos dias atuais - como "organizações do terceiro setor" e "organizações não-governamentais" - expressam, mais do que conceitos objetivos, o potencial articulador da sociedade. Ou seja, como afirma FERNANDES (1994) apud SANTOS (1997), sociedade civil representa "...um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos". Isto é, não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

A participação e a importância desse emergente setor no Brasil e em outros países foram analisadas por SALAMON; ANHEIRS (1994) apud SANTOS (1997). Nesse estudo os referidos autores identificaram uma grande quantidade de organizações atuando nesta área. Os referidos autores relatam a existência no Brasil em 1990 de cerca de 200.000 organizações conforme os registros do Imposto de Renda. Relataram que as áreas de atuação dessas organizações eram principalmente as seguintes:

Tabela 1.1 - Principais Áreas de Atuação das Organizações do Terceiro Setor.

- 29% é composto por trabalhos feitos nas áreas de saúde e serviços sociais
- 23% é composto por grupos recreativos e esportivos
- 19% é composto por instituições que oferecem serviços culturais e educacionais
- 9% é composto por associações profissionais e de empresários
- 20% é composto por associações com múltiplas atividades

Fonte: SALAMON; ANHEIRS (1994) apud SANTOS (1997).

Esses mesmos autores registram ainda um enorme crescimento dessas organizações nos anos seguintes. Relatam um estudo em que foi estimada a abertura de cerca de 9.000 organizações por ano, o que leva a uma projeção de 290.000 instituições no ano 2000.

O número de pessoas ocupadas no terceiro setor cresceu cerca de 30% entre 1991 e 1995. Passando de 1,025 milhão para 1,4 milhão, número este que inclui trabalhadores remunerados e voluntários, mas representa quase o dobro dos 600 mil servidores federais da ativa, segundo LARANJEIRA (1997).

Para ter-se uma idéia do crescimento do Terceiro Setor não só no Brasil como no mundo, o volume de recursos movimentados mundialmente pelo setor, comparado com o PIB das principais economias, pode ser observado no gráfico a seguir:

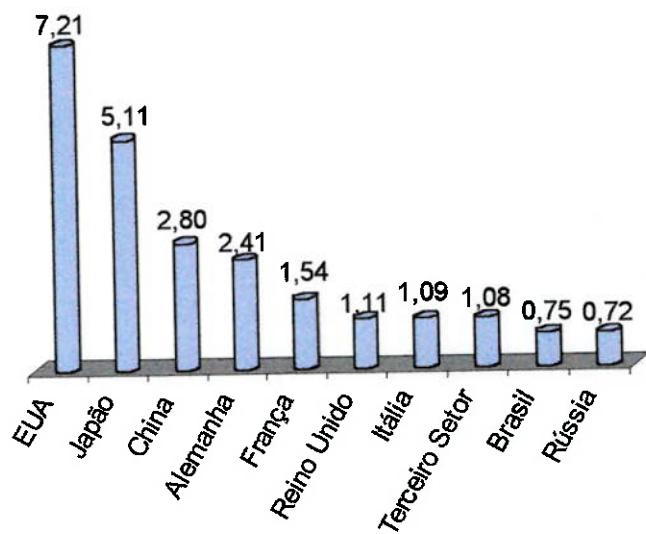


Figura 1.2- Volume de Recursos Movimentados pelo Terceiro Setor, Comparado com o PIB das Principais Economias - em US\$ trilhões.

Fonte: JOHNS HOPKINS UNIVERSITY apud Revista ÉPOCA (25/10/99 pág. 54).

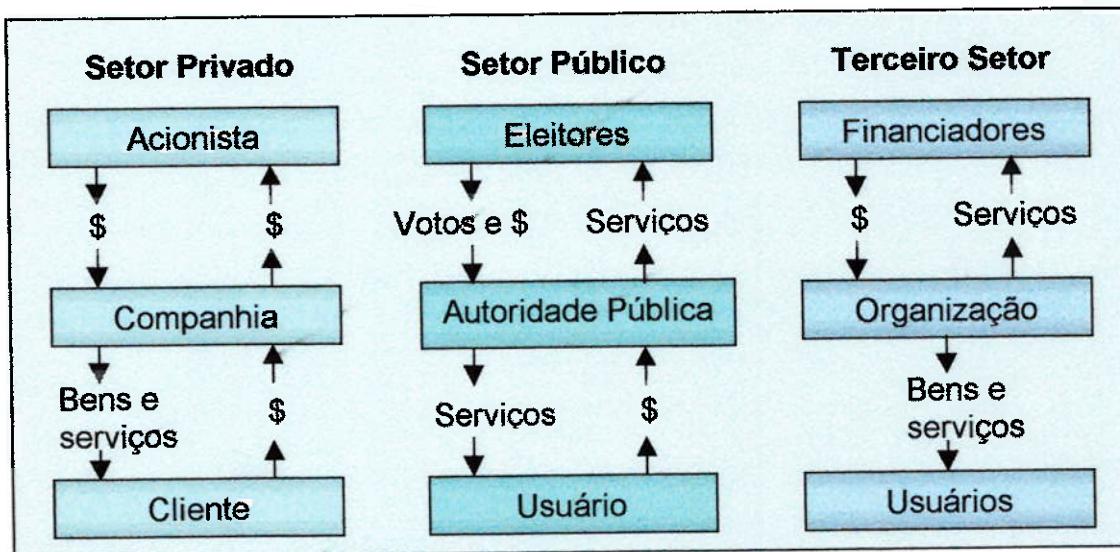
Essa introdução sucinta sobre o terceiro setor é feita no sentido de sinalizar a crescente importância do mesmo no contexto social brasileiro e o desafio que tais organizações sejam administradas adequadamente para que

possam alcançar seus nobres objetivos sociais. Demonstra como são necessárias práticas, estratégias e ferramentas de gerenciamento, visando melhorar a eficiência das empresas deste setor e fazendo com que as mesmas sobrevivam ao longo do tempo de forma eficaz.

1.3.1 Características Específicas da Administração do Terceiro Setor

Algumas diferenças entre os setores podem ser compreendidas através da natureza das transações entre as organizações de cada setor, como pode-se observar no quadro abaixo:

Quadro 1.2 - A Natureza das Transações em Cada Setor.



Fonte: HUDSON (1999, p. 17 - adaptado pela autora).

A partir de DRUCKER (1997), é possível destacar algumas especificidades da administração do terceiro setor:

- A não busca pelo lucro;
- A intenção de solucionar um problema social;
- Existência de mais de um segmento de clientes: os beneficiários (que recebem a prestação do serviço) e os mantenedores ou doadores (que fornecem o sustento financeiro às instituições);
- Existência do voluntariado: funcionários que não recebem salário, que "querem servir a uma causa" (Drucker, 1997) e que também podem ser

considerados como um outro estilo de mantenedor, por "doarem" seu tempo e trabalho.

1.4 Tema do Trabalho de Formatura

O tema deste trabalho é a aplicação de teorias, técnicas e ferramentas da engenharia de produção à Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, seguindo a tendência de profissionalização pela qual passam as empresas do terceiro setor, segundo a revista ÉPOCA (25/10/99, pág. 49).

Umas vez que a instituição oferece serviços à comunidade, como a maior parte das instituições do terceiro setor, serão estudadas e analisadas teorias e ferramentas referentes à administração de serviços, uma vez que as organizações prestadoras de serviços dominam o terceiro setor (HUDSON, 1999) e para tal serão consultados livros e teses sobre o assunto.

Logo a seguir será escolhida a ferramenta mais adequada à realidade e atual situação da administração da instituição, para, por fim, adaptar esta ferramenta às características específicas da Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, uma vez que esta é uma instituição pertencente ao terceiro setor e as teorias sobre administração de serviços foram designadas para empresas que visam o lucro.

Finalmente será proposta a implementação de uma gestão administrativa mais profissional, baseada na teoria de administração de serviços e nos indícios da administração do terceiro setor.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em 4 grandes etapas: apresentação do contexto, desenvolvimento da metodologia, análise da situação atual e propostas de melhoria, e, considerações finais.

A primeira etapa está apresentada no capítulo inicial, onde é formulada a proposta do trabalho e é apontada a relevância do tema. Isto é feito através de uma descrição sucinta da Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo e também

das características do Terceiro Setor, como seu crescimento no mundo e, principalmente, no Brasil.

A segunda etapa, composta pelo segundo e terceiro capítulo, procura estudar uma metodologia que possibilite o desenvolvimento da proposta de trabalho. O segundo capítulo apresenta as informações consultadas na bibliografia sobre os temas pertinentes, ou seja, é realizado um levantamento sobre os conhecimentos teóricos à respeito de administração de serviços. O terceiro capítulo apresenta um detalhamento dos itens da administração de serviços que serão analisados na CVOL e a inclusão de teorias relacionadas à administração do terceiro setor, visando a formulação de uma metodologia coerente com a teoria de serviços e ao mesmo tempo com teorias formuladas sobre organizações do terceiro setor.

A terceira etapa, ou seja, o capítulo 4, procura analisar a atual situação da CVOL referente aos itens propostos no capítulo anterior. Simultaneamente às análises, serão feitas propostas de implementação das ferramentas estudadas de acordo com as necessidades da Casa.

A última etapa é composta do quinto capítulo, que são as considerações finais deste trabalho, comentando os principais pontos de cada uma das etapas anteriores e as principais dificuldades encontradas. Também será analisada a importância do trabalho para a empresa e para a aluna.

A seguir, a estrutura proposta para este trabalho:

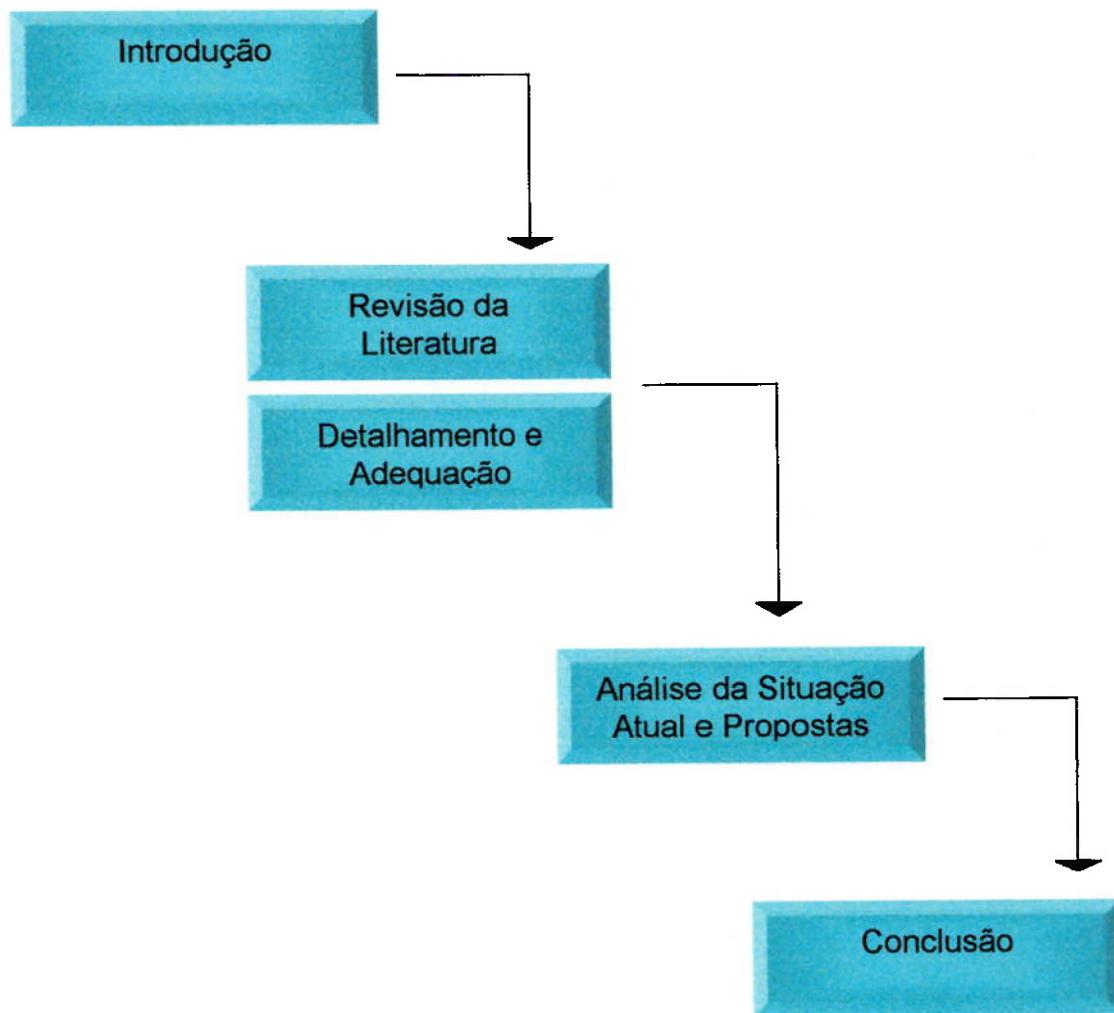
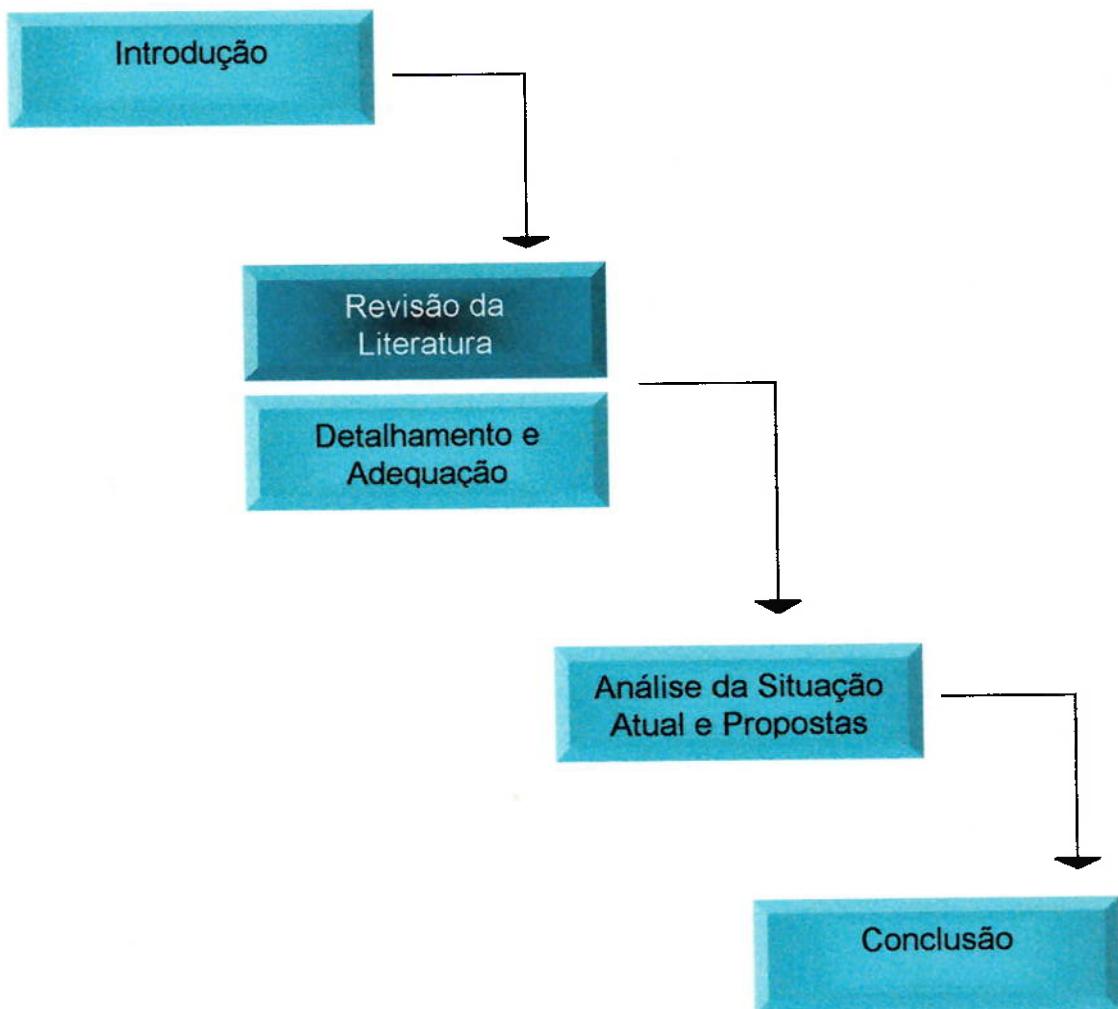


Figura 1.3- Estrutura do Trabalho (Elaborada pela autora).

Capítulo 2

Revisão de Literatura: Administração de Serviços



2.1 Introdução

Neste capítulo, tendo como base um levantamento bibliográfico, são discutidas e analisadas teorias e ferramentas da engenharia de produção relacionados a sistemas de administração de serviços, tais como: o conceito de serviço, o sistema de prestação de serviços, as estratégias de operações, entre outros. Procura-se retratar as idéias mais importantes apresentadas por cada autor pesquisado, focando-se nas ferramentas que irão ser empregadas neste trabalho.

Primeiramente serão apresentadas as características de serviços e as consequências sobre a administração do mesmo.

Em seguida, são analisados os itens que compõem o Sistema de Administração de Serviços desencadeando uma proposta de adequação às especificidades do terceiro setor.

2.2 Características de Serviço

Antes de ser analisada a administração de serviços em si, é conveniente destacar as características específicas deste setor e suas principais diferenças em relação ao setor manufatureiro, para que assim seja possível entender o que é um serviço. Desta maneira pode-se fundamentar o raciocínio utilizado nas teorias subsequentes.

Segundo GIANESI; CORRÊA (1994), identifica-se que as principais características das operações de serviços são:

- **A intangibilidade do serviço:** uma vez que os serviços são experiências vivenciadas pelos clientes, ele diferencia-se do produto, que é um bem que pode ser possuído, sendo assim é difícil analisar o resultado e a qualidade do serviço, principalmente antes da compra. A intangibilidade também traz uma dificuldade de padronização dos serviços. Tudo isso faz com que os clientes percebam mais riscos na compra de serviços do que de produtos e baseiem-se fortemente em referências próprias, de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviços;

- **A presença e participação do cliente no processo:** é o cliente que, de alguma forma, solicita e inicia a produção do serviço, constituindo uma entrada no sistema de operação de serviço não controlada diretamente pela gestão. Segundo Silva (1995), o grau de interação do cliente varia de acordo com o tipo de serviço prestado.
- **Simultaneidade na produção e consumo do serviço:** não há etapas intermediárias entre a produção e o consumo do serviço, o que ocasiona a impossibilidade de estocar-se o serviço, ou seja, impossibilita o isolamento, através de estoques, das variações do ambiente externo. Isto impõe ao sistema uma grande necessidade de ser flexível para atender a variabilidade própria dos sistemas de serviços.

Esquematizando algumas das diferenças típicas entre as indústrias manufatureiras, que fabricam produtos (bens físicos) e as empresas de serviços temos:

Quadro 2.1 - Diferenças Típicas entre Indústrias Manufatureiras e Empresas de Serviço.

Indústrias Manufatureiras	Empresas de Serviço
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demostrado.	Por não existir antes da compra, normalmente o produto não pode ser demostrado com eficácia.
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores.	O serviço não pode ser estocado.
O consumo depende da produção.	Produção e consumo geralmente coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e, freqüentemente, venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" freqüentemente possam).
O vendedor fabrica.	O comprador/cliente participa diretamente da produção.
É possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Fonte: NORMANN (1993).

2.3 Sistemas de Administração de Serviços

Com a finalidade de apresentar a natureza de sistemas de serviços eficazes e como administrá-los serão destacados os pontos peculiares dos

sistemas de serviços através de uma estrutura conceitual básica, apresentada por NORMANN (1993).

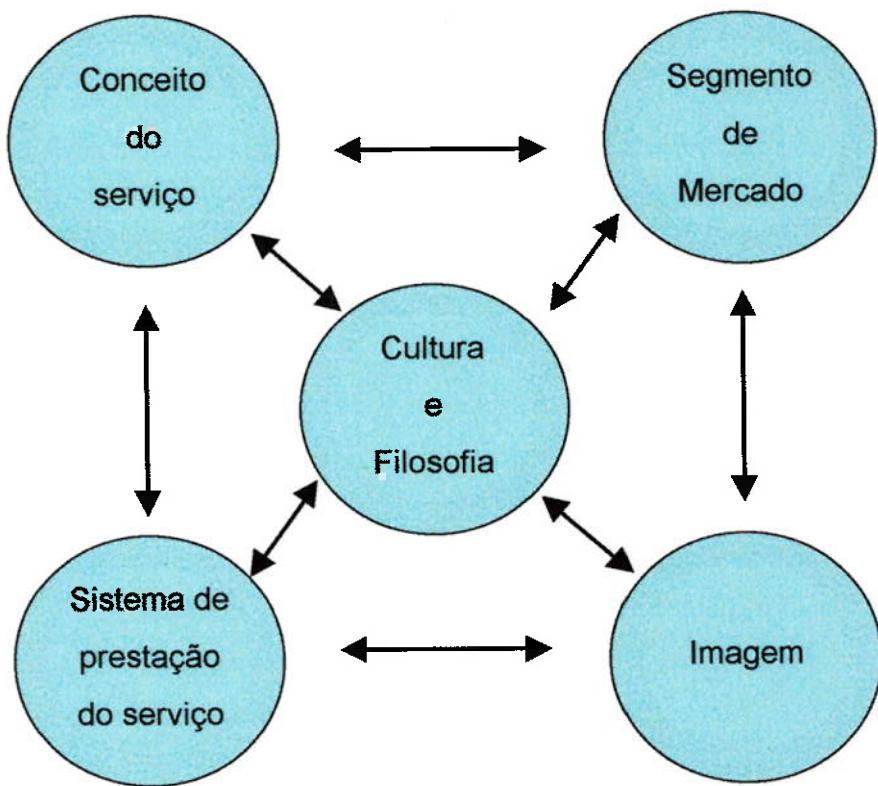


Figura 2.1- O Sistema de Administração de Serviços.

Fonte: NORMANN (1993).

Onde, segundo o autor:

- **Segmento de mercado:** tipos específicos de clientes para quem o sistema total de serviços foi projetado;
- **Conceito do serviço:** constitui os benefícios oferecidos para o cliente. Assim, percebe-se que o conceito de serviço consiste freqüentemente em um conjunto muito complexo de valores que muitas vezes são difíceis de analisar. Alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais. Além disso, alguns são mais importantes e podem ser chamados de serviço-núcleo, enquanto outros são de caráter mais periférico, algumas características podem ser mensuradas e especificadas, enquanto outras não;

- **Sistema de prestação de serviços:** é o sistema equivalente ao sistema de produção e distribuição das organizações manufatureiras, porém com características muito diferentes na maioria das vezes. Ao analisar o sistema de entrega de serviço, serão examinados três subcomponentes: os recursos humanos, ou seja, os funcionários da empresa prestadora de serviços; o cliente, que, por fazer parte da prestação e entrega do serviço, desempenha um papel muito complexo na organização de serviços e os apoios tecnológicos e físicos, como, por exemplo, tecnologias de informação;
- **Imagen:** é uma ferramenta de informação por meio da qual a empresa pode influenciar funcionários, clientes e recursos, cujas ações e percepções da empresa, como, por exemplo, o que ela é e para onde está indo, são importantes para o posicionamento no mercado;
- **Cultura e filosofia:** envolvem os princípios globais pelos quais a direção do processo social para a prestação de serviços e benefícios aos clientes são controlados, mantidos e desenvolvidos. Moldam os principais valores sobre os quais a empresa prospera.

HESKETT (1994) também desenvolveu um esquema onde apresenta os elementos básicos para um sistema de administração de serviços, porém através de uma visão estratégica do mesmo, e também inclui elementos integrativos entre os elementos básicos. Pode-se visualizar através do quadro a seguir.

Quadro 2.2 - Elementos Básicos e Integrativos de uma Visão Estratégica de Negócios.

Segmentos-alvo de Mercado

- Quais as características comuns dos segmentos importantes?
- Quais as dimensões a serem usadas para segmentar o mercado?
- Quão importantes são os segmentos?
- Que necessidades cada um deles têm?
- Como estas necessidades tem sido atendidas?
- De que forma? Por quem?

Posicionamento

- Como o conceito de serviço se propõe a atender às necessidades dos consumidores?
- Como os concorrentes atendem a essas necessidades?
- Como o serviço proposto é diferenciado dos concorrentes?
- Quão relevantes são essas diferenças?
- O que é um bom serviço?
- O conceito de serviço proposto fornece um bom serviço?
- Que esforços são necessários para alinhar as expectativas dos consumidores e as capacitações do serviço proposto?

Conceito de serviço

- Quais os elementos importantes a serem providos, em termos de resultados produzidos para o consumidor?
- Como se espera que estes elementos sejam percebidos: pelo mercado alvo? pelo mercado em geral? pelos funcionários? pelos outros?
- Como o conceito dos serviços é percebido?
- Que esforços isso sugere em termos de: projeto? fornecimento? marketing?

Alavancagem Valor-Custo

- Em que medidas as diferenças entre o valor percebido e o custo do serviço são maximizados por:
- Padronizações de determinados elementos?
- Personalizações de determinados elementos?
- Ênfase em serviços facilmente valorizados?
- Gestão da capacidade e da demanda?
- Controle de qualidade através de: recompensas? apelo ao orgulho? visibilidade e supervisão? controle de equipe?
- Envolvimento do cliente?
- Uso eficaz de dados?
- Em que medida esses esforços criam barreiras a entrada de concorrentes?

Estratégia de Operações

- Quais os importantes elementos estratégicos: operações? finanças? marketing? organização? recursos humanos? controle?
- Em quais concentrar mais esforços?
- Onde os investimentos serão feitos?
- Como qualidade e custo serão controlados: medidas? incentivos? recompensas?
- Que resultados esperar em relação à concorrência em termos de: perfil de custos? produtividade? moral e lealdade dos funcionários?



Integração Estratégia - Sistema de Prestação de Serviço

- Em que medida a estratégia e o sistema de prestação de serviços são coerentes?
- Podem os requisitos da estratégia serem atendidos pelo sistema de operações?
- Se não, que mudanças devem ser feitas: na estratégia de operações? no sistema de prestações de serviços?
- Em que medida a integração entre a estratégia e o sistema de prestações de serviços assegura: alta qualidade? alta produtividade? baixo custo? moral e lealdade alta por parte dos funcionários?
- Em que medida a integração fornece barreiras à entrada de concorrentes?



Sistema de Prestação de Serviço

- Quais as importantes características do sistema de prestação do serviço, incluindo: papel das pessoas? tecnologia? equipamento? instalações? lay out? procedimentos?
- Que capacidade prover: em regime? em períodos de pico?
- Em que medida: ele ajuda a assegurar os níveis de qualidade? diferencia o serviço dos concorrentes? provê barreiras de entrada?



Elementos Básicos



Elementos integrativos

Fonte: HESKETT (1994).

2.4 Metodologia

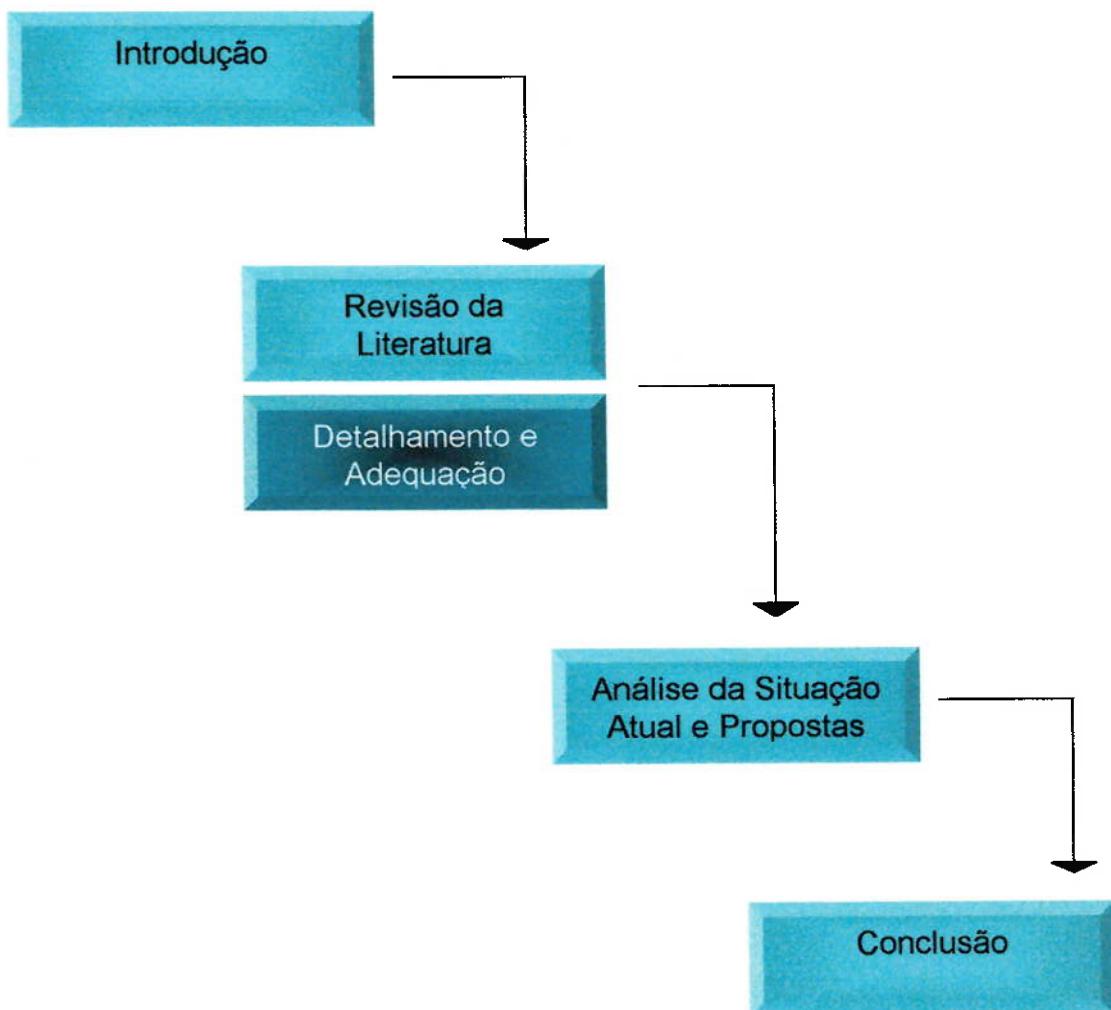
Neste trabalho será seguido o esquema proposto por NORMANN (1993), por ser mais abrangente e contemplar aspectos de grande importância para o terceiro setor, como, por exemplo, a imagem da empresa. Porém, para a complementação do mesmo, serão utilizadas as ferramentas propostas por HESKETT (1994), principalmente através da inclusão do item estratégia de operações, que ~~situa-se~~ entre o Conceito de Serviço e o Sistema de Prestação de Serviço.

Também serão introduzidas outras ferramentas que serão vistas e introduzidas no decorrer da apresentação e análise mais detalhada dos principais componentes do sistema de administração de serviços proposto por NORMANN (1993).

Estas novas ferramentas e algumas adaptações serão incluídas, visando possibilitar sua incorporação pela Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, uma vez que, para MINTZBERG (1996) apud TEODÓSIO (1999), "a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, características das organizações do terceiro setor".

Capítulo 3

Detalhamento das teorias de serviços e inclusão de teorias relacionadas ao Terceiro Setor



3.1 Introdução

Neste capítulo detalharemos os elementos que compõem o sistema de administração de serviços para NORMANN (1993), incluindo mais um elemento - a administração estratégica de operações, proposto por HESKETT (1994).

Estas descrições serão adaptadas de maneira a poderem ser aplicadas na Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo, que, como já foi dito, é uma organização pertencente ao terceiro setor e por isso tem diversas especificidades se comparada com uma instituição que visa o lucro, empresa para o qual a administração de serviço desenhou sua teoria.

Ao estudar cada elemento, as ferramentas propostas especificamente para a administração do terceiro setor por autores como KOTLER (1998), DRUCKER (1997) e HUDSON (1999) serão incluídas, visando uma adaptação coerente da teoria de serviços.

3.2 Segmento de Mercado e Posicionamento

Neste ítem utilizaremos a teoria prescrita por KOTLER (1998), já que, de acordo com o mesmo em uma entrevista com DRUCKER (1997), o conceito atual de Marketing "é visto como sendo um processo de segmentação, determinação de alvos e posicionamento".

Deve-se, inicialmente, analisar quais são os clientes de uma instituição do terceiro setor. De acordo com o quadro 1.2, que apresenta a natureza das transações em cada setor, o financiador e o beneficiário recebem serviços prestados pela instituição.

Estes são, portanto, os dois principais clientes de uma organização do terceiro setor. Porém não é o mesmo que compra e recebe o serviço, como em uma empresa privada.

É possível entender as etapas que deverão ser percorridas para analisar-se este item através do quadro seguinte:

Quadro 3.1 - Etapas para a Segmentação de Mercado, Definição de Mercado-Alvo e Posicionamento.



Fonte: KOTLER (1998).

A segmentação diz respeito a identificar grupos com características distintas entre si e estabelecer objetivos com relação a cada um deles. As variáveis e características deverão ser pesquisadas e devem estar relacionadas tanto aos financiadores como aos beneficiários.

Segundo KOTLER (1998), as principais variáveis de segmentação são: geográficas (bairro, cidade, etc.), demográficas (idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social), psicográficas (estilo de vida, personalidade) e comportamentais (ocasiões, benefícios, status do usuário, status de lealdade, atitude).

O resultado desta segmentação será a determinação do público alvo - beneficiado, empresas e pessoas físicas doadoras - existentes e potenciais, já que "o conhecimento mais importante é sobre o cliente em potencial" (KOTLER, 1998).

Um questionário elaborado por DRUCKER (1993) apud SANTOS (1997) identifica quais são os objetivos da Instituição e quais são os clientes, o que auxilia o entendimento da segmentação e posicionamento atuais. Este é composto das seguintes perguntas:

Quais os objetivos da Casa?

- Qual é o nosso propósito (missão)?

- O que estamos tentando alcançar?
- Quais os resultados específicos que estamos buscando?
- Quais são nossas virtudes? E nossas fraquezas?

Quem é o nosso cliente?

- Quem são nossos principais clientes?
- Quem são nossos principais financiadores?
- Os nossos clientes estão mudando seus hábitos, comportamentos e atitudes?
- Como devemos selecionar nossos clientes? (devemos incluir algum grupo ou excluir?)

Quanto ao posicionamento, deve-se pesquisar também a atuação dos concorrentes, que, segundo KOTLER (1998) não se dá somente entre organizações que produzem serviços semelhantes, já que no terceiro setor a concorrência deve ter um sentido amplo de que as organizações enfrentam uma concorrência com respeito a valores da sociedade. Segundo DRUCKER (1993) apud SANTOS (1997) devem ser respondidas as seguintes perguntas: Quem concorre conosco em serviços, recursos públicos, atenção na mídia? O que faz com que o público dê preferência nós ou aos concorrentes? O que podemos usar a nosso favor para garantir a adesão do público a nossos valores e projetos?

Assim, para contemplar o item de segmento de mercado e posicionamento será feita a identificação das variáveis de segmentação dos financiadores e dos beneficiários, serão analisados seus respectivos mercados-alvo, serão estudadas as necessidades e a atratividade de cada grupo, para, por fim, analisar-se a concorrência como um todo.

3.3 Conceito de serviço

Segundo GIANESI; CORRÊA (1994), um serviço, diferentemente de um produto, não é algo físico e padronizado, não podendo ser estabelecido um conjunto de especificações que será levado à produção, para que esta gere

produtos exatamente como especificados em projeto. Surge, então, a necessidade da definição do conceito de serviço em termos das percepções que se deseja gerar nos consumidores. Este conceito é, portanto, fundamental para que se possa transmitir aos funcionários, notadamente aqueles da linhas de frente, os quais têm contato direto com os consumidores, como se deseja que o serviço seja percebido por eles.

Uma maneira prática de obter os benefícios oferecidos ao cliente em um sistema de serviços "é listar o mais claramente possível o que está sendo oferecido ou o que deve estar sendo obtido como resultado da prestação de serviços. Uma boa regra de algibeira aqui é começar listando todas as áreas ou pontos de contato com o cliente ... (e) após estabelecer o que o cliente faz para receber e experimentar todos esses pontos de contato, podemos então trabalhar para trás e considerar os processos necessários para a consecução dos pontos de contato desejados." (NORMANN, 1993, p. 67).

A composição do "pacote" de serviços é feita por 3 tipos de elementos. Uma classificação útil foi proposta por SASSER et al (1978) apud NORMANN (1993, p.70), sugerindo que uma oferta de serviço pode incluir 3 tipos de componentes que visam:

1. Facilitar a utilização de bens (itens físicos como o alimento em um restaurante ou hardware em uma operação de serviços de computação)
2. Explicitar intangíveis ou benefícios físicos
3. Incorporar intangíveis ou benefícios psicológicos

Um fator que deve ser analisado, segundo HESKETT (1994), além dos elementos importantes a serem providos em termos de resultado ao consumidor, é como se espera que o mercado, os clientes e os funcionários percebam o serviço. E também é importante saber exatamente: "O que o nosso cliente considera de valor naquilo que oferecemos? O que nossos principais financiadores consideram de valor nos serviços que nos propomos a oferecer à sociedade?" (DRUCKER, 1993 apud SANTOS,1997).

Portanto, para analisar o conceito de serviço serão listados os pontos de contato entre os beneficiários e os funcionários, explicitando qual

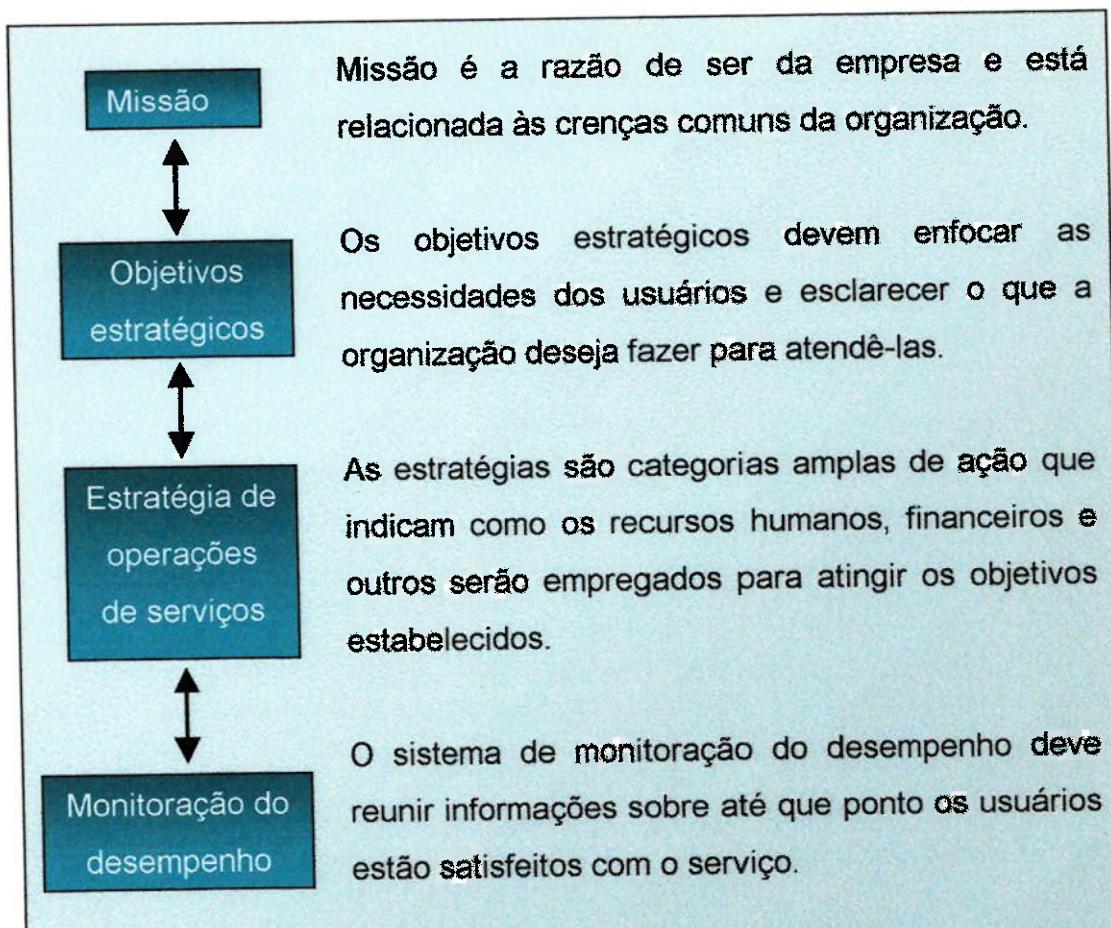
percepção deseja-se gerar no usuário. Será estudado o que o beneficiário percebe de valor no serviço prestado e serão definidos qual o serviço núcleo da instituição e quais os periféricos. O mesmo será feito para os financiadores.

3.4 Estratégia de Operações de Serviços

Este item, embora existente somente no esquema de HESKETT (1994) é de extrema importância para identificar as áreas onde devem ser dirigidos e focados os esforços e recursos.

Antes de chegar à estratégia de operações propriamente dita, alguns itens devem ser previamente definidos, como a missão da organização e seus objetivos estratégicos, sempre de acordo com a perspectiva de uma empresa do terceiro setor, visando direcionar as estratégias de operações de serviços. Pode-se visualizar a seguinte ordem através da figura abaixo:

Quadro 3.2 - Planejamento Estratégico de Operações de Serviços.



Fonte: HUDSON (1999 - adaptado pela autora).

A missão da empresa reflete o objetivo de sua existência e está relacionada com os valores que ela acredita.

Os objetivos estratégicos são estabelecidos como parte do processo do planejamento estratégico, devendo identificar as questões chaves, que serão o foco da empresa. Eles devem ser realistas, ou seja, não muito ambiciosos, e devem ser tão específicos e claros quanto possível. Devem ser estabelecidos pela alta administração.

O próximo passo é definir a estratégia de operações, e a partir desta estabelecer os objetivos da estratégia de prestações de serviços indicando quais as principais áreas de atuação. Assim, será concentrada a atenção das pessoas em um número limitado de idéias que lhes permita ajustar as atividades da organização dentro de um contexto, alocando de forma mais lógica os recursos da instituição.

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado. GIANESI; CORRÊA (1993) propôs uma lista de verificação desses critérios, dentro da mesma apresentada a seguir, deve haver uma adaptação para cada caso específico através de eliminação, inclusão ou desdobramento.

Quadro 3.3 - Critérios Competitivos para Operações de Serviços.

Critérios	Significado
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação.
Atendimento/ atmosfera	Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente.
Coerência	Conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores.
Credibilidade/ segurança	Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança
Custo	Fornecer serviço de baixo custo
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).

Fonte: Adaptado de GIANESI; CORRÊA (1993, p. 103).

Uma vez analisados os critério, deve-se voltar para as áreas de decisões estratégicas, que caracterizam famílias de problemas afins e podem classificar as decisões de modo a permitir a visualização por meio dos dirigentes da Casa sobre em quais áreas eles devem concentrar suas preocupações. Novamente será apresentada a seguir uma lista de verificação com as diversas áreas, para que então sejam definidas as de maior importância.

Quadro 3.4 - Áreas de Decisão Estratégica para um Sistema de Operações de Serviço.

Áreas de decisão	Decisões relacionadas a:
1. Projeto do serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo.
2. Processo/ tecnologia	Separação entre linha de frente/ retaguarda; tipo de contato com o cliente (maior/menor); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. Instalações	Localização; descentralização; lay out; arquitetura; decoração; decoração; políticas de manutenção.
4. Capacidade/ demanda	Quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5. Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6. Qualidade	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas.
7. Organização	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8. Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração na fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9. Sistemas de informação	Coleta, análise e uso da informação experimental.
10. Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoque; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade.
11. Gestão do cliente	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12. Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos.
13. Controle das operações	Programação de operações; regras de decisão.
14. Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Fonte: GIANESI; CORRÊA (1993, p. 105).

Assim, para definir o planejamento estratégico global de uma instituição benéfica deve-se iniciar pela definição da missão. Depois analisando-se os critérios competitivos para a instituição e seus objetivos estratégicos devem ser definidas as áreas estratégicas na qual a organização deverá focar seus esforços. Após este passo é elaborado o planejamento para cada área estratégica.

3.4.1 Monitoração do Desempenho através da Qualidade

O principal objetivo da qualidade é a satisfação do cliente. Principalmente em uma empresa de serviços, onde os clientes são a própria razão da sua existência (GRANDO et al, 1995). Portanto para monitorar seu desempenho perante seus clientes as organizações prestadoras de serviços devem desenvolver e manter uma profunda compreensão das necessidades dos usuários.

Uma característica importante da qualidade em serviços é a subjetividade dos critérios de avaliação do cliente. Expectativas e exigências dos mesmos são os verdadeiros padrões de confiabilidade pelo qual eles avaliam o desempenho do serviço prestado. Para uma empresa, portanto, as oportunidades de melhoria estão na sua capacidade de entender as necessidades e expectativas do cliente e conseguir moldar seus serviços conforme as mesmas.

O SERVQUAL, proposto por ZEITHALM et al (1990), é um instrumento que ajuda a empresa a descobrir e a entender a percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Trata-se, portanto, de um modelo de questionário que serve como instrumento de medição da percepção da qualidade do serviço prestado do ponto de vista do cliente.

Tal modelo foi montado com base em dados levantados em centenas de entrevistas feitas no setor de serviços. Após refinação e condensação das centenas de respostas e de estudos estatísticos apurados foi montado um modelo final. Consistindo em um questionário, o modelo final é dividido em 2 seções que correlacionam 22 itens quanto à expectativa do consumidor em relação ao serviço prestado pela empresa a ser avaliada e a sua percepção

(do consumidor) sobre a qualidade do mesmo serviço prestado por outras empresas da mesma categoria.

Apesar do SERVQUAL ter identificado inicialmente 22 categorias, estas foram representadas em 5 dimensões:

- *Tangibilidade*: aparência do local, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação;
- *Confiabilidade*: habilidade de executar o serviço prometido, confiável e corretamente;
- *Responsividade*: “vontade” e “disponibilidade” para ajudar o cliente e fornecer o serviço adequado;
- *Segurança*: conhecimento e cortesia dos empregados, e habilidade de convencer e ser confiável;
- *Empatia*: preocupação, e atenção individual que a empresa oferece aos clientes.

Pode-se dizer que as dimensões levantadas pelo SERVQUAL são um critério conciso e representativo do modo de avaliação dos consumidores sobre a qualidade do serviço, devido a sua base de levantamento (centenas de entrevistas feitas no setor).

A metodologia de análise proposta pelo SERVQUAL torna-se, desta maneira, um instrumento de ajuda na determinação, apontamento e quantificação da importância dos gaps existentes.

Para uma empresa a utilização do SERVQUAL pode alertá-la sobre importância da existência de gaps internos e externos (consumidor-percepção), colaborando para a manutenção de sua imagem perante o cliente.

3.4.1.1 Os 5 GAPS

Através da metodologia do SERVQUAL é possível quantificar a importância dos gaps existentes dentro da empresa. Os gaps são pontos fundamentais que devem ser eliminados ou minimizados para se alcançar a efetividade no controle da qualidade de serviço.

A seguir serão brevemente descritos os 5 gaps, começando-se pelo gap 5, de maior importância para o cliente, e, seguindo com os 4 existentes dentro da própria organização que presta o serviço.

3.4.1.2 GAP 5 – Expectativas– Percepção da Qualidade pelo Cliente

Este gap é o mais significativo no que diz respeito a avaliação dos clientes sobre a qualidade do serviço. Ele representa a discrepancia entre a expectativa inicial e a percepção final do serviço prestado do ponto de vista do consumidor. O ponto chave para ter-se uma ótima qualidade em serviço é o balanceamento deste gap, existente entre as expectativas do consumidor e a sua percepção sobre o serviço prestado.

Fatores como: propaganda boca-a-boca, necessidades pessoais, experiências passadas e comunicação externa; criam expectativas no cliente, que podem ser frustradas se o serviço não corresponder. O não atendimento da expectativa do cliente, por sua vez, pode afetar negativamente a imagem da empresa.

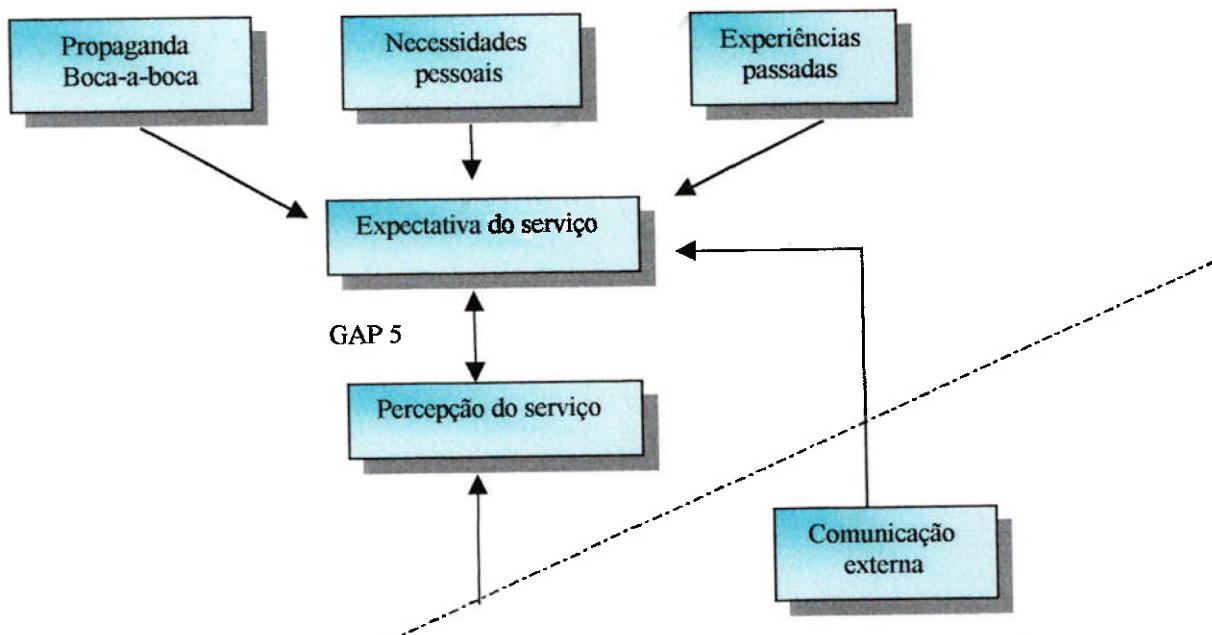


Figura 3.1 - Gap 5: Diferença entre a Expectativa e a Percepção do Serviço do Cliente.

Fonte: ZEITHALM et al, 1990.

Os 4 próximos gaps são as causas principais que levam ao gap 5, que está situado entre as expectativas *x* as percepção do cliente. Assim, melhorá-los significa alterar indiretamente o gap 5, colaborando para uma melhor avaliação da qualidade do serviço prestado pela empresa.

3.4.1.3 GAP 1 – Expectativas do Consumidor – Percepção da Administração

A existência desse gap reflete no caso da administração da empresa ter uma opinião diferente sobre o que o consumidor espera com relação ao serviço prestado. E isto pode levar a uma cadeia de má decisões e alocação inadequada de recursos, gerando como resultado uma percepção de serviço fraca perante as expectativas iniciais do consumidor.

O primeiro passo, portanto, para melhorar a qualidade do serviço prestado, neste caso, é a garantia de que a administração tenha informações corretas e precisas sobre as expectativas do consumidor.

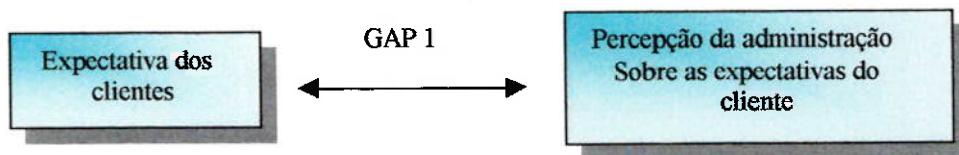


Figura 3.2- Gap 1: Diferença entre a Expectativa do Cliente e a Percepção pela Gerência dessas Expectativas.

Fonte: ZEITHALM et all, 1990.

3.4.1.4 GAP 2 – Percepção da Administração – Especificação da Qualidade do Serviço

Somente uma percepção adequada da qualidade em serviço por parte da administração não é suficiente para a garantia de um bom serviço. É necessário que haja também a elaboração e seguimento de especificações que espelhem a percepção da administração quanto às expectativas dos consumidores.

O problema está justamente na dificuldade de traduzir-se tal percepção administrativa em especificações a serem seguidas pela área operacional. A inexistência ou não da representatividade das expectativas do consumidor em padrões de serviço, afetam a percepção do consumidor quanto à qualidade do serviço prestado.

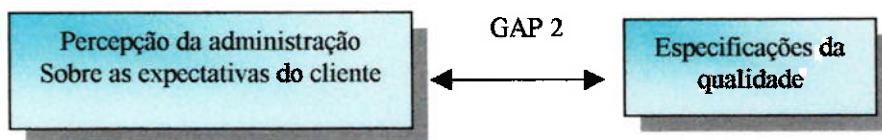


Figura 3.3 - Gap 2 Diferença entre a Percepção pela Gerência das Expectativas dos Clientes e as Especificações de Qualidade.

Fonte: ZEITHALM et all, 1990.

Assim, eliminando-se o gap 2, através do levantamento de padrões e especificações que refletem exatamente as expectativas do consumidor, tem-se um ponto favorável no impacto da na qualidade final percebida.

3.4.1.5 GAP 3 – Especificação da Qualidade do Serviço – Entrega do Serviço

A existência de padrões e especificações a serem seguidas não garante, no entanto, a certeza da execução de um serviço de alta qualidade. Fatores como: baixa qualificação dos empregados, inadequação dos sistemas internos de contato pessoal e capacidade insuficiente para atender a demanda tornam as especificações inviáveis.

Para ser efetivo em qualidade neste aspecto, os padrões devem refletir as expectativas dos consumidores, e a empresa deve dispor de recursos apropriados, como pessoas, tecnologia e sistemas.

Quando a qualidade do nível de entrega do serviço fica fora dos padrões, afeta-se negativamente a percepção dos clientes. Assim, para se eliminar o gap 3 deve-se garantir que todos os recursos necessários para se alcançar os padrões estabelecidos estejam disponíveis. Com a diminuição deste gap haverá consequentemente uma redução do gap 5.

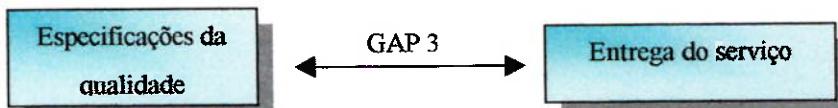


Figura 3.4 - Gap 3 Diferença entre as Especificações de Qualidade e a Entrega do Serviço.

Fonte: ZEITHALM et all, 1990.

3.4.1.6 GAP 4 – Entrega do Serviço – Comunicação Externa

Promessas feitas por propagandas, promoções e outros tipos de comunicação aumentam as expectativas dos consumidores, que acabam servindo de parâmetro para a qualidade do serviço. Desta maneira, a discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido acaba tendo um efeito negativo sobre a percepção dos clientes.

Quando os consumidores sabem que a empresa está comprometida com a qualidade do serviço prestado, há uma melhora de sua percepção.

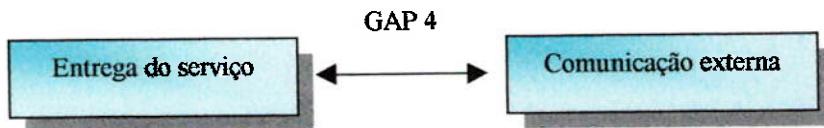


Figura 3.5 - Gap 4 Diferença entre a Entrega do Serviço e a Comunicação Externa.

Fonte: ZEITHALM et all, 1990.

Para monitorar o desempenho da instituição, deverá ser, portanto, utilizada a ferramenta SERVQUAL, já que esta analisa o gap entre as expectativas e as necessidades dos clientes, o que determina se a empresa está atendendo corretamente seus clientes, que são a razão de ser da existência da mesma.

3.5 Sistema de Prestação de Serviço

Como já foi visto no capítulo anterior, o sistema de prestação de serviços deve ser analisado a partir de três subcomponentes: recursos

humanos, cliente e apoio tecnológico e físico, sendo equivalente ao sistema de produção e distribuição das organizações manufatureiras.

3.5.1 Recursos Humanos

Uma vez que "as organizações de serviços são geralmente *intensivas em personalidade*" (NORMANN, 1993, p.65), deve-se desenvolver seus recursos humanos.

Porém, é de extrema importância notar que em nenhuma outra área as diferenças entre empresas e instituições sem fins lucrativos são maiores do que na gerência de pessoas e relacionamentos, devido principalmente à presença de voluntários, que serão considerados como funcionários não remunerados, seguindo a tendência do terceiro setor.

Embora os executivos bem sucedidos tenham aprendido que os trabalhadores não são motivados somente por salários ou promoções - eles precisam de algo mais - a necessidade é ainda maior nas instituições sem fins lucrativos. Até mesmo o pessoal remunerado dessas organizações necessita de realização, da satisfação de servir, sob pena de se tornar alienado ou desmotivado (DRUCKER, 1997).

Segundo o mesmo autor, as pessoas, quer sejam voluntários, parte do conselho ou funcionários, exigem atribuições e responsabilidades claras, elas têm a necessidade de saber o que a instituição espera delas. O executivo precisa trabalhar com essas pessoas para que elas possam definir suas contribuições, expressá-las com clareza e desenvolver, através de uma discussão conjunta, um plano de trabalho específico, com metas e prazos. Porém, a responsabilidade pelo desenvolvimento do plano de trabalho, das descrições de cargo e das atribuições deve ser elaborado juntamente com as pessoas que executam o trabalho.

O executivo deve assumir a responsabilidade de facilitar o trabalho das pessoas, através de um fluxo de informação coerente, fazendo com que as pessoas obtenham resultado e prazer no seu trabalho. Deve proporcionar desenvolvimento e motivação a seus trabalhadores através de treinamentos e responsabilidades específicas.

3.5.2 Clientes

O conceito de participação no serviço por parte do cliente deve-se a integração entre as funções de produção e consumo existentes na prestação de serviços. Deve-se, no caso de uma instituição sem fins lucrativos, separar os tipos de clientes existentes, e, analisar e classificar seu grau de participação no processo, visando entender o seu envolvimento no mesmo.

Segundo NORMANN (1993), o serviço pode ser fornecido em um relacionamento de substituição ou de capacitação. Na lógica de substituição o fornecedor substitui a necessidade do cliente fazer algo que precisa ser feito, sendo que, na lógica de capacitação o negócio do fornecedor é transferir conhecimentos e ferramentas necessárias para o cliente desempenhar a tarefa por si próprio.

Deve também ser feita uma segmentação do mercado não apenas pelo ponto de vista das necessidades do cliente, mas também em termos de sua disposição de participar e de seu estilo de participação, considerando-se, porém, que ambos dependem do nível de conhecimento do cliente e sua maneira de utilizá-lo.

3.5.3 Tecnologias e equipamentos

Neste item deverá ser estudada a tecnologia utilizada e as disponíveis no mercado, principalmente as relacionadas às tecnologias de informação, como computadores pessoais e softwares de gestão.

Devem também ser observados os equipamentos existentes e os novos no mercado que aparecerem no mercado, como, por exemplo, os possibilitem uma alimentação mais confortável sobre uma cadeira de rodas.

3.6 Imagem

Segundo NORMANN (1993) a imagem é um modelo mental sustentado por uma pessoa ou um grupo específico, que significa as crenças e conhecimentos dos mesmos sobre um fenômeno ou situação. Pode ser uma

boa ou má representação da realidade, mas, qualquer que seja ela, pode ser significativa porque orienta o comportamento e a ação de acordo com a percepção da realidade.

Dentro de uma organização de serviços é muito importante a habilidade da administração dirigir a percepção da realidade de seus próprios funcionários, de modo a criar um efeito "bola de neve" de auto-satisfação isto é, se os funcionários tem uma boa imagem da empresa, tendem a realizar um bom trabalho, que agrada ao cliente. Este por sua vez, torna-se leal à empresa e ainda melhora seu conceito sobre a imagem da empresa, como colocado por HESKETT (1994) através da teoria "The Service Profit Chain", que retrata este ciclo que acaba de ser comentado.

A importância da administração da imagem pode também ser claramente percebida uma vez que os serviços não são tão claramente definidos como os produtos físicos e mais difíceis de ser experimentados, necessitando para tal que a empresa se comunique e influencie na percepção da realidade do cliente.

O que faz a imagem é a própria realidade da empresa, sua cultura, sua organização, as pessoas que trabalham nela e também os seus clientes, produtos e serviços. Além de atividades específicas que a influenciam, deve-se primeiro ter uma imagem mais clara e fortalecida, que possa então afetar o comportamento das pessoas.

Através da imagem, sabe-se qual a visão dos funcionários e dos clientes a respeito do que é a empresa e para onde a mesma está indo.

Os principais usos da imagem estão relacionados principalmente aos seguintes grupos: funcionários e clientes, daí a importância do marketing (externo, interno e interativo) para fortalecer a imagem da organização.

O marketing externo é aquele dirigido às pessoas externas à organização. O marketing interno é a tarefa bem sucedida de controlar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. O marketing interativo descreve a habilidade dos funcionários atenderem o cliente. Estes são, segundo KOTLER (1998), os três tipos de marketing em

serviços, e são eles que ajudam a criar o efeito "bola de neve" já citado nos parágrafos anteriores.



Figura 3.6 - Os Três Tipos de Marketing em Setores de Serviços.

Fonte: KOTLER (1998, p. 418).

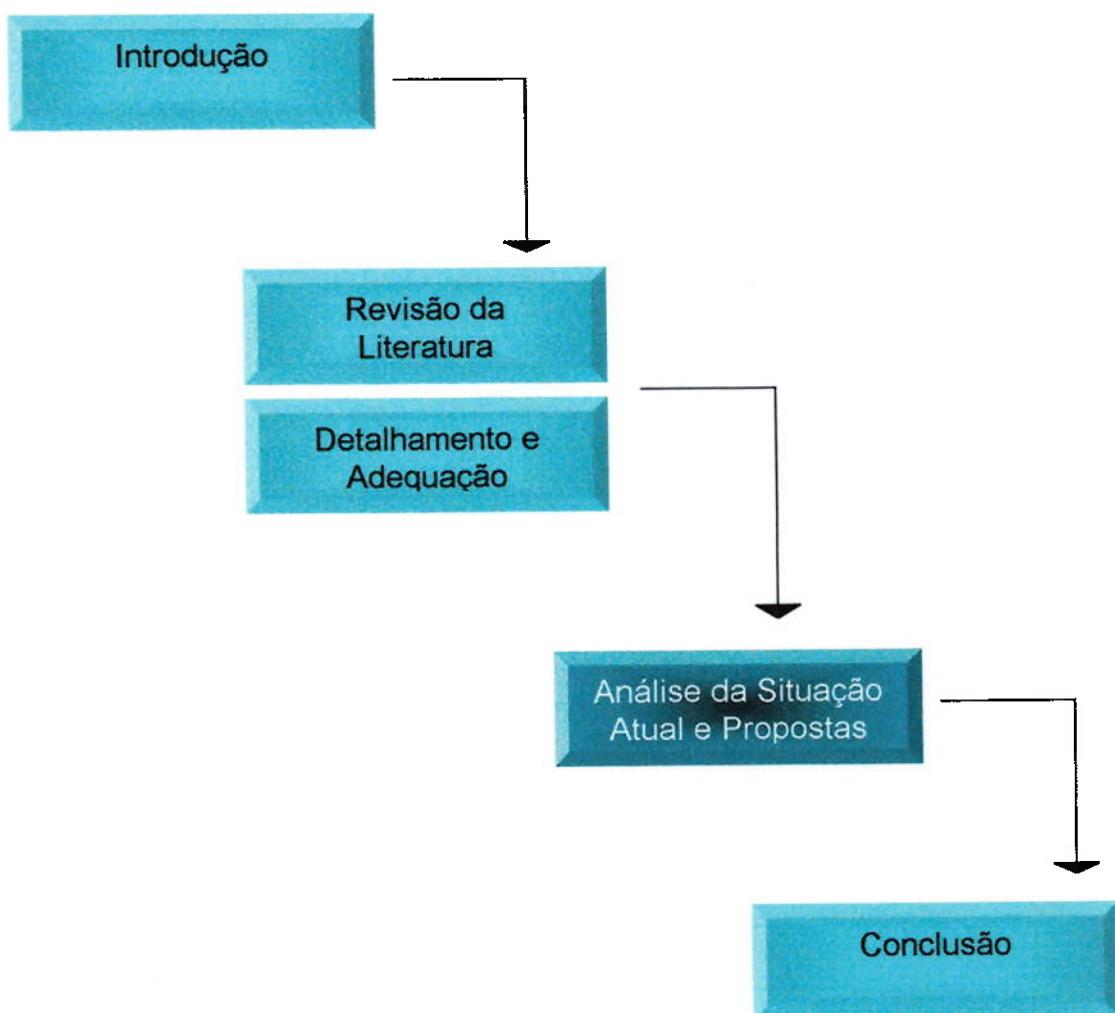
3.7 Metodologia

De acordo com a metodologia proposta em cada item analisado deste capítulo será possível estudar a administração de uma instituição sem fins lucrativos prestadora de serviços, analisando sua situação atual e estudando as oportunidades de melhoria.

Com esta metodologia serão estudados os pontos propostos pela administração de serviços, considerando-se as especificidades do terceiro setor visando uma profissionalização das organizações pertencentes ao mesmo. Estes pontos, que foram estudados no decorrer deste capítulo, serão aplicados à prática na próxima etapa, que contempla a análise da situação atual da CVOL e estuda propostas de melhoria.

Capítulo 4

Análise da Situação Atual e Propostas



4.1 Introdução

Neste capítulo será feita a implementação de práticas na Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo (CVOL), de acordo com as teorias e ferramentas listadas no capítulo anterior. Para cada item primeiramente será analisada a atual gestão administrativa da Casa e para a seguir serem propostas melhorias de acordo com cada ferramenta, todas adequadas à cultura e filosofia da empresa, já que não faz efeito implementar diversas ferramentas e métodos se estes não estiverem de acordo com a cultura da empresa.

Inicialmente serão apresentados os dois principais clientes da CVOL: os financiadores e os beneficiários, para que então se determine os mercados alvo e as necessidades de cada um. Também será estudada a concorrência e o porquê da preferência dos clientes da CVOL.

Em segundo lugar será determinado o conceito do serviço, que representa as percepções que se deseja gerar nos clientes, para tal serão listados os pontos de contato entre clientes e funcionários da empresa (remunerados e não remunerados). Será também realizada uma pesquisa para identificar o valor percebido pelos clientes nos serviços que a CVOL oferece.

A seguir, será elaborada a estratégia de operações da CVOL, que se inicia na missão da Casa, passa por seus objetivos estratégicos, define as áreas de ação e elabora um planejamento para as mesmas. Para a monitoração do desempenho da organização, isto é, da qualidade de seus serviços, será utilizado o conceito da ferramenta SERVQUAL, apresentada no capítulo anterior.

Ainda será analisado o sistema de prestações de serviços da CVOL, através de seus três principais subcomponentes: recursos humanos, clientes, e, tecnologia e equipamentos existentes.

Finalmente serão analisados os fatores que influenciam na imagem da Casa e como melhorar a mesma frente aos seus funcionários e aos seus clientes.

4.2 Segmentação e posicionamento

Para segmentar o mercado alvo, deve-se primeiro distinguir os dois principais tipos de clientes existentes na CVOL. De acordo com o quadro 1.2, que mostra a natureza das transações das organizações, o financiador participa com o dinheiro e recebe serviços e o usuário (beneficiário) recebe bens e serviços.

Estes são, portanto, considerados os dois principais clientes de uma organização do terceiro setor, porém não é o mesmo o cliente que compra e recebe pelo serviço, como em uma instituição privada. Já o voluntariado será considerado com um funcionário não remunerado durante todo o trabalho, seguindo as tendências do terceiro setor.

Estudando os beneficiários, estes têm uma segmentação muita clara e precisa na CVOL, que segue a missão da empresa de abrigar idosos sem recursos. Para ser um beneficiário deve-se:

- Ter mais de 60 anos;
- Ser desprovido de recursos ou incapaz de sobreviver com os parcous recursos que aufere;
- Não ter parentes próximos que possam acolhê-lo em suas casas.

A seleção é feita através de assistentes sociais que trabalham na Casa e verificam se o idoso tem as características necessárias para tornar-se um abrigado, sempre considerando até que ponto o idoso precisa deste serviço, de forma a atender somente os mais necessitados.

Os financiadores são em sua maioria (61% da receita) pessoa física, contando com algumas doações de pessoas jurídicas (25% da receita), sendo que do total de doações de empresas particulares aproximadamente 50% são provenientes de uma empresa que participou da fundação do Asilo e faz doações regularmente. Os outros 8% são provenientes de campanhas, eventos ou subvenções (do estado ou da prefeitura). Não existe seleção prévia de financiador, como a existente no caso dos idosos.

As variáveis ou dimensões que atualmente são utilizadas para diferenciar um mantenedor é a freqüência de doação do mesmo, podendo esta

ser mensal, bimestral ou anual e o mantenedor ser uma pessoa física ou jurídica.

Analisando todas as dimensões propostas por KOTLER (1998) para segmentar o mercado e as dificuldades de obtenção das informações, conclui-se que as variáveis adequadas para o mercado alvo de financiadores são:

- Demográficas: pessoa física / pessoa jurídica;
- Financeira: quantidade doada por um período fixo, como, por exemplo, anualmente.

Pelas porcentagens (apresentadas pela própria Casa) de doações provenientes de pessoa física ou jurídica destaca-se o mercado alvo como sendo as pessoas físicas, responsáveis por 61% das receitas da CVOL. Este fato pode ser reforçado também a partir da tabela seguinte:

Tabela 4.1 - Doações

Brasil	
Doação de pessoas físicas	68%
Doação de empresas	32%

Fonte: JOHNS HOPKINS-ISER apud Revista VEJA, 27/ out/1999, pág. 156

Outro motivo para a consideração das pessoas físicas como mercado alvo é a falta de estímulo oferecida pelo governo para as doações de empresas (pessoa jurídica). Atualmente, este estímulo não ultrapassa 2% do lucro das empresas, sendo que o governo também define quais as doações que poderão ser consideradas para a dedução do Imposto de Renda, sendo que doação para asilos não é uma delas.

Definida a segmentação, quais são as necessidades de cada grupo? Para tal, foi feita inicialmente uma pesquisa piloto levantando as principais necessidades dos beneficiários e as dos financiadores (pessoas físicas - mercado-alvo). Tendo como base as respostas do questionário inicial, foi elaborado um novo questionário, onde foram feitas perguntas pedindo que o entrevistado escolhesse, dentre as opções, as suas três primeiras

necessidades. Tanto as perguntas da pesquisa piloto quanto da completa encontram-se no anexo A, pois, na mesma pesquisa, foram questionados outros pontos referentes a itens posteriores a este.

O resultado da pesquisa feita com os beneficiários foi:



Figura 4.1 - Necessidades dos Idosos.

Fonte: autora.

Neste gráfico é possível perceber que a necessidade de abrigo não aparece, por esta já ter "sido atendida", isto é, por ser considerada como um direito adquirido pelos idosos institucionalizados. Porém, quando foi perguntado o que o idoso considera de valor na CVOL, abrigo foi o item de maior importância.

A principal necessidade está relacionada com cuidados com a sua **saúde**, a possibilidade do atendimento médico e o acesso aos medicamentos receitados. Também aparece com grande destaque a necessidade que maior privacidade, já que os quartos acomodam cerca de vinte e cinco idosos. Itens relacionados com **atenção e afeto**, e, **entretenimento** também foram colocados como importantes. Estes itens referem-se, principalmente, à atenção dada pelos funcionários e voluntários e ao entretenimento proposto aos mesmos, que pode ser um passeio, a participação em atividades oferecidas pela Casa, como artesanato, entre outras.

Quanto à pesquisa direcionada para os financiadores, obteve-se o seguinte resultado:

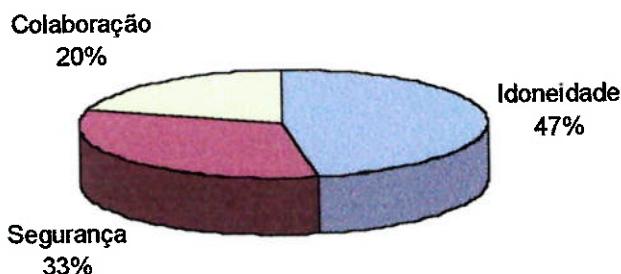


Figura 4.2 - Necessidades dos financiadores.

Fonte: autora.

Através do gráfico percebe-se a necessidade por parte dos financiadores de saber que a CVOL é uma entidade idônea (**idoneidade**) e de ter certeza que o dinheiro será aplicado corretamente para o fim que foi determinado (**segurança** na aplicação do dinheiro). Um ponto de destaque é a necessidade do mesmo colaborar para o bem comum (**colaboração**), que, segundo a Revista VEJA (24/10/99 pág. 155) por trás da vontade de "ajudar o próximo" transparece a exteriorização da culpa por pertencer a um grupo de poucos que têm mais em um país onde muitos não tem quase nada, sendo este o caso de muitos dos doadores.

Qual a atratividade de cada segmento?

A grande atratividade nos beneficiários deve-se à possibilidade de cumprir-se a missão da Casa, já que estes necessitam dos serviços que a mesma proporciona.

A atratividade dos financiadores é o valor (dinheiro) doado pelos mesmos e, portanto, fazendo a segmentação, é possível saber em qual tipo de doador deve-se concentrar os esforços. A segmentação "financeira" diferenciando os doadores pela quantidade dada em um período fixo é feita para que seja dado um tratamento diferenciado de acordo com o perfil do financiador, ou seja, a partir de uma certo valor, o mesmo deve receber um telefonema de agradecimento, cartões de natal e de aniversário e também uma

cópia da publicação do balanço da empresa. Para um valor menor somente os cartões seriam suficientes. Atualmente a Casa envia somente cartões de aniversário a todos os mantenedores.

Assim é possível diferenciar os serviços prestados a cada um, dando sempre ênfase em satisfazer as principais necessidades dos financiadores, mostrando como eles realmente ajudaram a Casa, passando credibilidade e segurança de que o dinheiro foi aplicado de forma rigorosamente correta.

4.2.1 A concorrência

Analizando agora a concorrência, dentro do segmento alvo selecionado, quem concorre com a CVOL em serviços, em recursos públicos e em atenção na mídia?

Em serviços a Casa atualmente não apresenta concorrência, já que a procura é muito maior que a oferta de vagas.

Quanto aos recursos públicos, a concorrência também não é muito clara, pois o governo é quem decide se dará a subvenção ou não a partir de critérios próprios que não são explicitamente comunicados, o que a CVOL faz é cumprir com pontualidade a entrega de todos os documentos pedidos pelo governo.

Quanto à atenção na mídia a Casa não tem grande destaque, porque não procura nem é procurada. Cabe ressaltar que a mídia tem maior interesse nas causas que envolvem benefícios a crianças e adolescentes.

Quanto à concorrência dos financiadores, deve-se entender o que faz com que eles tenham preferência pela CVOL, para, desta maneira, manter os atuais financiadores e conquistar novos. Também foi feita uma pesquisa no molde da pesquisa de necessidades. O resultado foi o seguinte:

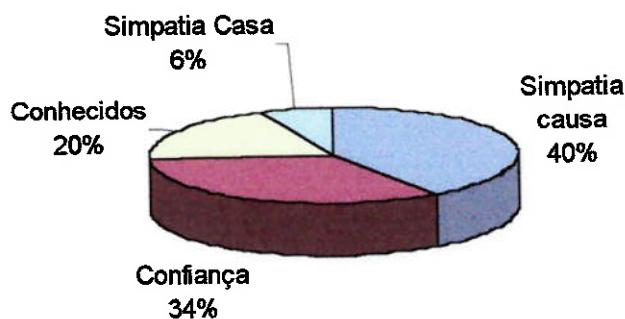


Figura 4.3 - Os Porquês da Preferência dos Financiadores.

Fonte: autora.

Assim, percebe-se que a **simpatia pela causa**, que é ajudar idosos sem recursos é o maior motivo de preferência pela Casa. A **confiança** na idoneidade da Casa também tem grande importância, e, atualmente, a Casa é capaz de passar esta credibilidade ao financiador por ser uma instituição antiga e que há 50 anos cumpre seriamente sua missão. Esta credibilidade também deve-se ao fato do financiador conhecer alguém da própria instituição (**conhecidos**), ou seja, alguém que conhece profundamente o trabalho da mesma. A **simpatia pela Casa**, que apresenta uma construção agradável e limpa também deve ser lembrada como um porquê da preferência dos financiadores. É necessário que a Casa passe uma boa impressão visual, principalmente através de seus tangíveis (instalações físicas, mobílias, entre outros).

O que, portanto, deve ser usado a favor da Casa para garantir a adesão do público aos seus valores e projetos?

Deve ser usada a influência das pessoas que trabalham na Casa ou conhecem-na muito bem, o que indiretamente permite a satisfação de uma das principais necessidades: a confiança no trabalho realizado e a segurança que o dinheiro doado será aplicado corretamente. Deve-se também deixar claros os objetivos da Casa de abrigar idosos sem recursos, além de manter uma boa aparência tanto das instalações físicas (como a limpeza, por exemplo) quanto das pessoas que lá trabalham, garantindo a simpatia das pessoas pela Casa.

4.3 Conceito do serviço

O conceito do serviço representa as percepções que se deseja gerar nos clientes. Para tal será listado o que está sendo oferecido ou obtido nos pontos de contato com os clientes. Ainda neste item deve-se definir o serviço núcleo e os serviços periféricos e também o que o cliente considera de valor no que a CVOL oferece.

São listados a seguir pontos de contato entre os beneficiários e os funcionários (remunerados ou não) e seguidos das percepções que se deseja gerar - colocadas entre parênteses:

- Enfermeiros: hora do banho (bem estar / conforto físico), medicação (cuidados com a saúde), passeio no sol (bem estar) e ajuda na alimentação (alimentação);
- Médicos: exames periódicos e extraordinários (cuidados com a saúde)
- Voluntários: conversas, atividades como, coral, artesanato, entre outros e passeios (adaptação à organização, atenção e afeto, e, entretenimento)

O serviço núcleo prestado para o beneficiário é o de fornecer abrigo e os periféricos são de fazê-lo sentir-se bem tanto física como psicologicamente em sua estadia na CVOL.

Para que fosse determinado o que os beneficiários consideram de valor na CVOL foi realizada uma pesquisa, no mesmo molde das pesquisas anteriores, a qual encontra-se no anexo A e fornece o seguinte resultado:



Figura 4.4 - O que o Beneficiário Considera de Valor na CVOL.

Fonte: autora.

Analisando este resultado, percebe-se que o serviço núcleo recebe um grande destaque, podendo também ser considerado como serviço núcleo não só o **abrigo**, mas o fornecimento de **roupas e alimentação** perfazendo 77% do total. Estas são as necessidades fisiológicas, que aparecem sempre em primeiro lugar.

Os serviços periféricos como **cuidados médicos e atenção recebida** (esta que é a atenção dada pelos funcionários e voluntários) também encontram-se entre os principais valores percebidos pelos beneficiários.

A lista dos pontos de contato entre financiadores e funcionários seguidos das percepções que se deseja gerar - colocadas entre parênteses - é:

- Recepção: atendimento por telefone ou pessoalmente (atenção e cortesia)
- Diretoria e Assessoria: apresentação da Casa, dos balanços e respostas às dúvidas (credibilidade, idoneidade, segurança na aplicação do dinheiro, atenção e cortesia)

O serviço núcleo é mostrar ao financiador que a Casa precisa do financiamento do mesmo para sobreviver. Os serviços periféricos são atender com atenção e cortesia os financiadores além de passar para os mesmos a sensação de segurança e credibilidade.

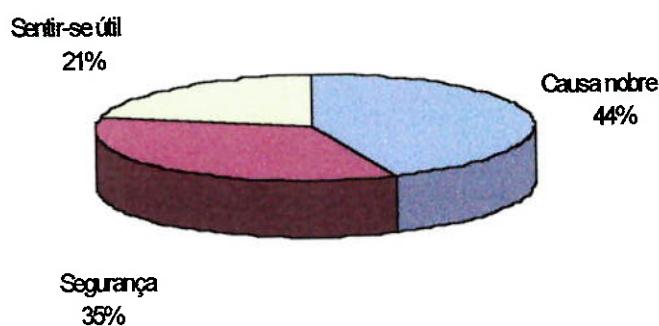


Figura 4.5 - O que o Financiador Considera de Valor na CVOL.

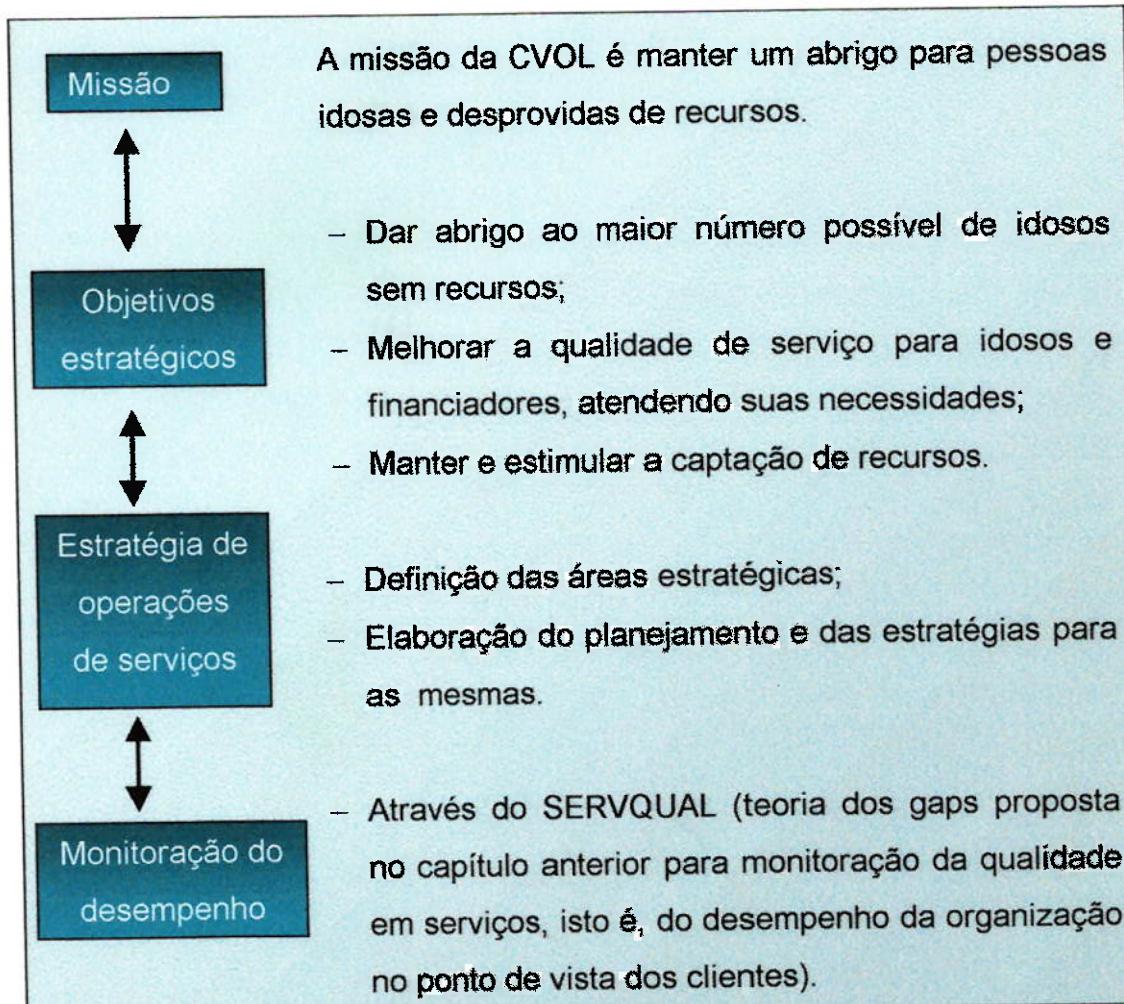
Fonte: autora.

Analizando o resultado, constata-se que a aplicação do dinheiro numa **causa nobre** tem maior valor, o que relaciona-se com o serviço núcleo. A **segurança** na aplicação do dinheiro também é muito importante. **Sentir-se útil**, embora apareça com menor importância, foi considerado como um valor percebido pelos financiadores e está relacionada com a sensação do financiador de ajudar ao próximo.

4.4 Estratégia de Operações de Serviço

Primeiramente, em uma reunião com integrantes da Diretoria e do Conselho fora definidos:

Quadro 4.1 - Planejamento Estratégico da CVOL.



Fonte: Autora.

Para auxiliar na determinação das estratégias de operações de serviços será utilizada a lista de verificação dos critérios competitivos proposta por GIANESI; CORRÊA (1993). Após a adaptação da mesma à CVOL e a separação dos itens importantes ao funcionamento da Casa, considerando-se definição do conceito de serviço, tem-se a seguinte lista de critérios competitivos:

Quadro 4.2 - Critérios Competitivos para Operações de Serviços

Critérios	Significado
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação.
Atendimento/ atmosfera	Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente.
Coerência	Conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores.
Credibilidade/ segurança	Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).

Fonte: Autora.

4.4.1 Definição das Áreas Estratégicas

De acordo com os critérios competitivos e objetivos estratégicos mostrados neste capítulo e ainda com as pesquisas realizadas nos itens 4.2 e 4.3 deste trabalho foi adaptada a lista de verificação das áreas de decisão proposta por GIANESI; CORRÉA (1993) juntamente com a Diretoria da CVOL e concluiu-se que devem ser concentrados os esforços nas seguintes áreas:

Quadro 4.3 - Áreas de decisão estratégica para um sistema de operações de serviço para a CVOL.

Áreas de decisão	Decisões relacionadas a:
1. Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; descrição de cargo.
2. Captação de recursos	Manter, estimular e ampliar a captação de recursos.
3. Capacidade/ demanda	Adequação entre capacidade e demanda.

Fonte: A autora.

Nos próximos itens serão trabalhadas as estratégias para cada área relacionada.

4.4.1.1 Força de Trabalho

Para a força de trabalho a CVOL conta com funcionários remunerados, que normalmente realizam tarefas mais técnicas, como enfermagem, medicina, limpeza e cozinha, e, também com voluntários (funcionários não remunerados).

4.4.1.1.1 Funcionários Remunerados

Existe uma política de recursos humanos para funcionários remunerados que abrange os seguintes tópicos: seleção, recrutamento, admissão, desligamento, descrição de cargo (com os requisitos básicos para o desenvolvimento de cada atividade), salários e benefícios. Não existe uma política de análise de desempenho formal, mas devido ao número restrito de funcionários remunerados (28) a avaliação é feita diretamente pelo diretor responsável pelos mesmos através de reuniões periódicas e conversas com cada um deles, quando existe a exposição de idéias tanto do diretor (avaliador) como a do funcionário (avaliado).

4.4.1.1.2 Funcionários não Remunerados - Voluntários

Antes de propor políticas de recursos humanos para a gestão do voluntariado, deve-se analisar as características deste tipo de recurso.

O perfil predominante encontrado da mão-de-obra voluntária na CVOL tem as seguintes características:

Faixa etária: 50-65 anos

Escolaridade: Nível Médio

Sexo: Feminino

Os principais problemas detectados na utilização de mão de obra voluntária na CVOL foram:

- **Pontualidade:** existe uma grande dificuldade de estruturar mecanismos para controlar e regular o trabalho voluntário, sobretudo no que diz respeito à pontualidade e ao absenteísmo;
- **Qualificação para o trabalho:** apesar da dedicação e entusiasmo, muitos voluntários desconhecem a natureza do trabalho exercido, ou seja, nem sempre uma pessoa, por mais dedicada que seja, é a mais qualificada a desenvolver certas atividades, tornando problemático direcionar-lhe o trabalho de maneira mais produtiva;
- **Disponibilidade para o trabalho:** a CVOL encontra dificuldades em estruturar uma escala de trabalho voluntário, visto que esse tipo de mão-de-obra normalmente define seu tempo de trabalho segundo sua disponibilidade;
- **Planejamento do trabalho:** Outro aspecto a considerar, ainda dentro deste tema, é que os voluntários podem não aceitar com facilidade a necessidade de planejar o trabalho de forma mais sistemática, preferindo atuar a partir de suas próprias convicções e critérios e ao sabor dos acontecimentos. Se por um lado isto confere maior flexibilidade à CVOL, pode também significar que os objetivos organizacionais encontrem-se dispersos, perdendo-se o horizonte do que se pretende alcançar e as estratégias necessárias à organização como um todo.

Em contrapartida, a utilização de mão-de-obra voluntária é vantajosa por causa da economia de recursos financeiros com remuneração e, principalmente, pela dedicação e fidelidade que demonstram à organização. Neste sentido, o voluntariado tem suas vantagens: a dedicação dos colaboradores ao trabalho se dá na medida de seu envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da organização.

Visando considerar as especificidades apresentadas do voluntariado deve-se desenvolver uma política de recursos humanos adequada. A vantagem de existir uma política é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administrativo ou de direção. Desta forma, cada um tem a chance de saber seus direitos e deveres, o que é esperado como contribuição individual, por que razões seu desempenho está sendo avaliado positivamente ou não, formas de superar eventuais dificuldades e assim por diante.

O importante, então, é que haja uma política de recursos humanos e não que esta política esteja difusa, porquanto só existente na cabeça de uma pessoa ou de um grupo restrito de pessoas.

Uma política diz respeito a critérios e, portanto, serão estudados inicialmente quais são os critérios relacionados à gestão de recursos humanos que a CVOL utiliza e, simultaneamente, será proposta a adoção de novos critérios visando formular uma política que esteja alinhada com os objetivos da organização e que seja conhecida por todos.

O recrutamento é feito de maneira informal, sendo a maioria recrutada por voluntários que já trabalham na Casa. Outros muitos também engajam-se no trabalho após participarem das campanhas e eventos realizados pela Casa. Para um trabalho deste tipo, este é um modo eficiente de conseguir novos trabalhadores, já que os mesmos devem estar envolvidos com a causa.

A seleção e admissão é feita através do preenchimento de uma ficha. O cadastro de voluntários encontra-se desatualizado tanto nas informações requisitadas na ficha, como no cadastro em si, que contém por volta de 500 nomes, sendo que aproximadamente 100 são realmente ativos, ou seja, vão à Casa regularmente prestar seus serviços.

Não existe também uma definição clara da área na qual o voluntário irá trabalhar, o que inviabiliza a definição de responsabilidades e atribuições para cada um e que, segundo já foi mencionado, é necessária para estimular a motivação dos trabalhadores.

Falta de uma descrição de cargo mais detalhada para as atividades realizadas, para que haja uma melhor definição de responsabilidades e atribuições e para que possam ser realizadas possíveis substituições, sem que algumas tarefas deixem de ser feitas e sem que haja perda de conhecimento da metodologia de realização das atividades relacionadas.

Falta também de um cronograma que garanta o perfeito funcionamento da Casa tanto para tarefas regulares como para o cumprimento de metas e prazos, visando possibilitar a análise de desempenho através da avaliação do alcance dessas metas. Assim, juntamente com o cronograma, deve ser desenvolvido o plano de trabalho, sempre elaborado em conjunto pela própria pessoa responsável pelo cumprimento deste plano e por seu superior imediato. Neste plano de trabalho também devem ser destacas as necessidades de treinamento, levantadas pela pessoa e seu superior imediato, podendo o treinamento ser feito "on the job" ou através de palestras, seminários, cursos, congressos, etc.

Abaixo apresenta-se a seqüência, passo a passo, do planejamento da atualização da ficha de cadastro dos voluntários, do desenvolvimento de um cronograma e plano de trabalho visando simplificar estes procedimentos e também a implantação dos mesmos na CVOL.

Passo 1: Reformular a máscara de cadastro.

Responsável: Autora.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de cadastro da FIESP; - Pessoas que utilizam a ficha; - Termo de adesão da Seara - Entidade Beneficente Espírita. 	<p>Inclusão de informações sobre a profissão, a atividade de interesse e a disponibilidade e termo de compromisso.</p>	Máscara e termo de compromisso (Anexo C).

Situação atual: implantado.

Passo 2: Atualização dos dados do cadastro e dos voluntários efetivos.

Responsável: Voluntário responsável pelo cadastro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
<p>Telefonar para todas as pessoas do cadastro, atualizar os dados de acordo com a nova ficha e confirmar efetiva participação na Casa.</p>	<p>Identificar as pessoas que ainda trabalham na Casa.</p>	O cadastro atualizado refletirá a realidade dos voluntários na Casa.

Situação atual: em implantação

Passo 3: Passar o nome das pessoas que não são mais voluntários para a lista de possíveis doadores.

Responsável: O segundo tesoureiro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Nomes das pessoas que confirmaram o endereço, mas não trabalham mais como voluntárias.		Provável aumento do número de doadores, já que pessoas que já foram voluntárias e possivelmente acreditam na idoneidade de casa, além de serem sensibilizadas pela causa (fornecer abrigos a idosos).

Passo 4: Classificar o voluntariado em áreas

Responsável: A autora.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Ficha de voluntários.	Áreas: – Setor relacionado com saúde; – Setor administrativo e de manutenção ; – Setor social / cultural .	Lista de atividades desenvolvidas na CVOL oferecendo opções claras para a adesão de novos voluntários.

Situação atual: implantado.

Passo 5: Fazer uma máscara para descrição de cargo e cronograma, e, apresentar um exemplo para toda a Diretoria e assessores

Responsável: A Autora.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Com pessoas que já possuem descrição de cargo e/ou cronograma.	Descrição das atividades referentes às obrigações de cada cargo.	Máscara de descrição de cargo e cronograma e exemplos dos mesmos (Anexo C).

Situação atual: implantado. Exemplos sendo mostrados.

Passo 6: Planejar tarefas para cada voluntário e levantar necessidades de treinamento

Responsável: Diretoria e seus subordinados.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Com responsáveis por cada área e seus subordinados.	Determinação de responsabilidades e atribuições claras, de metas e prazos a serem cumpridos, além das necessidades de treinamento.	Otimização do serviço voluntário com maior estímulo e possibilidade de avaliação de desempenho, através do cumprimento ou do não cumprimento das metas estabelecidas.

4.4.1.2 Captação de recursos

A estratégia de captação de recursos será descrita através do planejamento passo a passo de atividades propostas para a área.

Passo 1: Manutenção da lista atual de mantenedores e segmentação dos doadores para definição dos serviços oferecidos aos mesmos.

Responsável: A autora e o segundo tesoureiro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
<p>Lista atual de doadores.</p> <p>Bibliografia sobre o terceiro setor.</p>	<p>Separação da lista atual de acordo com o valor anual doado e classificação dos serviços a serem oferecidos:</p> <ul style="list-style-type: none">– Cópia do balanço oficial;– Cartões de aniversário e Natal;– Cartas de agradecimento;– Telefonemas.	<p>Segmentação e separação de quais serviços serão oferecidos para cada grupo de financiadores.</p>

Situação atual: implantado.

Passo 2: Desenvolvimento de novas metodologias para captação de novos doadores.

Responsável: A autora.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
<p>Livro ASHOKA - Idéias Inovadoras em Captação de Recursos e bibliografia do terceiro setor.</p>	<p>Escolha das idéias viáveis.</p>	<p>Lista de idéias viáveis.</p>

Situação atual: implantado.

Lista de idéias viáveis

1. Formar um banco de dados com as informações das pessoas que participam dos principais eventos da Casa, como, por exemplo, a feijoada, que já é oferecida há 47 anos. Uma vez que os participantes já conhecem o trabalho desenvolvido pela instituição e não necessariamente são doadores.
2. Realização de um bingo/chá em um lugar de destaque - como, por exemplo, no Salão de Evento do Clube Apamagis - Associação Paulista de Magistrados , que foi oferecido para a Casa através do contato de uma das voluntárias, gerando um retorno financeiro e levando a Casa ao conhecimento de um número maior de pessoas.

Obs.: A feijoada é um evento realizado anualmente na própria sede da CVOL, com o intuito de apresentar a Casa às pessoas, assim todos podem formar uma idéia concreta da instituição. Este evento é realizado em Agosto, sendo que há espaço (tempo) para a realização de algum outro evento no primeiro semestre, como um Bingo ou um Chá benéfico, mas fora deste espaço, não interferindo tanto na administração da Casa, como acontece com a feijoada.

3. Conseguir a adesão de novos sócios através do envio de mala direta para pessoas indicadas por colaboradores da Instituição (Árvore de relacionamentos) e para os moradores vizinhos à Casa, pois deste modo, já estará atendendo as principais necessidades dos financiadores, de ter confiança na Casa, principalmente por conhecer alguém que pode consultar para saber sobre a seriedade do trabalho desenvolvido pela Casa ou por conhecer a construção em si, podendo fazer uma visita para saber mais detalhes.

4.4.1.2.1 *Desenvolvimento da 1^a idéia: Fazer um banco de dados com informações dos participantes de eventos da Casa*

Passo 1: Fazer uma banco de dados com o nome das pessoas que participam de eventos da Casa e passar os nomes para o computador.

Responsável: A autora e o segundo tesoureiro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Através de formulários na porta de entrada dos eventos.	Itens necessários ao formulário: – Nome; – Endereço; – CEP; – Telefone. Confrontar os novos nomes com a lista atual.	Informações de potenciais financiadores para serem inseridos na lista atual de mantenedores.

Situação atual: implantado no evento da feijoada.

Passo 2: Enviar carta de agradecimento para todas as pessoas que participaram do evento e um convite para visitarem a Casa e tornarem-se doadores freqüentes.

Responsável: O segundo tesoureiro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
– Lista de participantes do evento; – Cartas modelo.	Escolha da carta a ser enviada.	Envio das cartas para os nomes da lista e prováveis novos financiadores. Visitas de pessoas interessadas, o que acarreta numa possibilidade de maior afinidade entre a pessoa e a instituição.

Situação atual: em andamento.

4.4.1.2.2 Desenvolvimento da 2^a idéia: Realização de um bingo/chá em um lugar de destaque

Passo 1: Montar a equipe de voluntários encarregada pela organização do evento e definir o evento

Responsável: A autora e o Presidente.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Diretoria e voluntários.	Se for bingo, pode-se vender os números para patrocinadores: a cada pedra sorteada os patrocinadores terão seus nomes anunciados.	Evento e equipes definidos.

Passo 2: Definir local e data.

Responsável: Equipe encarregada.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Diretoria e voluntários.	Análise dos locais levantados e das datas possíveis - confrontar com as datas em que a Casa recebe poucos donativos.	Local e data definidos.

Passo 3: Procurar patrocinadores para participação.

Responsável: Equipe encarregada.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Lista de empresas da região e lista de empresas doadoras.	<ul style="list-style-type: none">– Enviar uma mala direta e depois contatar por telefone;– Explicar funcionamento do evento.	Lista de patrocinadores.

Passo 4: Venda de convites.

Responsável: Equipe encarregada.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
<ul style="list-style-type: none">– Lista de participantes feijoada (vice-presidente)– Conhecidos dos voluntários.		Obtenção de dinheiro através da venda de convites

Passo 5: Realização do evento e posterior avaliação do mesmo.

Responsável: Equipe encarregada.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Equipe encarregada e participantes do evento.	Discussão dos pontos fortes e fracos do evento.	Se o resultado for positivo, continuar a realizar este evento anualmente.

4.4.1.2.3 Desenvolvimento da 3^a idéia: Árvore de Relacionamentos

Passo 1: Pedir informações de colegas, amigos e familiares dos voluntários.

Responsável: A autora e o segundo tesoureiro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
Diretoria e voluntários.	Pedir as seguintes informações: – Nome; – Endereço; – CEP; – Telefone.	Lista de potenciais financiadores.

Passo 2: Enviar mala direta.

Responsável: A autora e o segundo tesoureiro.

Obtenção de informações	Análise	Resultado
– Lista de potenciais doadores. – Cartas modelo.	– Enviar carta convidando para um visita e para ser um mantenedor, deixando claro o modo de obtenção do nome da pessoa.	Prováveis novos financiadores.

4.4.1.3 Capacidade/ demanda

Um dos objetivos estratégicos da CVOL é fornecer abrigo ao maior número possível de idosos sem recursos, atendendo suas necessidades.

Atualmente a Casa não está trabalhando com todo seu potencial, portanto será feita uma análise da capacidade da instituição, tanto relacionada com a infra-estrutura como com a parte financeira.

Para um maior aproveitamento de toda a capacidade da Casa, deverá ser desocupado o térreo do segundo prédio, o qual contém um espaço inicialmente designado para abrigar idosos, inclusive com toda a infra-estrutura de banheiros e chuveiros para tal. Neste espaço podem ser abrigados 40 idosos, aumentando em 40% o número de abrigados. A necessidade de desocupação do térreo se deve à utilização do mesmo para outros fins, como, por exemplo, o artesanato, almoxarifado de roupas, etc.

Portanto, para novamente utilizar este espaço como abrigo, necessita-se de uma nova área para que sejam alocadas as atividades atualmente realizadas no mesmo. Precisa, também, realizar uma análise financeira, para verificar se esta opção é economicamente viável.

A proposta de melhoria então será subdividida em 2 itens:

1. Análise da infra-estrutura
2. Análise financeira da proposta

4.4.1.3.1 *Análise da infra-estrutura*

Para calcular o tamanho necessário do galpão para abrigar as atividades que estão sendo realizadas no térreo do segundo prédio, serão definidas as atividade e tamanho do espaço ocupado pelas mesmas:

- "Boutique": 20 m² - almoxarifado de roupas dos Idosos. Todos os idosos tem direito a um determinado número de roupas, mas só o número é constante, as roupas podem ser trocadas periodicamente neste local;
- Artesanato: 50 m² - local onde são realizadas as atividades de artesanato;
- "Armação": 20 m² - local onde são armazenados roupas de cama e banho;
- Confecção de bijouterias: 10 m².

O espaço total ocupado por estas atividades é de 100 m².

Conforme orçamento feito em empresas da região a construção de um galpão pré moldado de 100m² sairá R\$3.500,00.

4.4.1.3.2 *Análise financeira da proposta*

Além de analisar o investimento inicial para a construção do galpão, deve-se analisar se a Casa é capaz de sustentar no dia a dia a nova quantidade de idosos que poderá vir a abrigar.

Para isso, deverá ser calculado quanto irão aumentar as despesas do asilo. Para fazer estes cálculos, foi utilizado como base, a média mensal do ano de 1998, uma vez que durante o ano existe sazonalidade, tanto nas receitas como despesas e pela oficialidade dos valores de 98, já publicados em jornais através do balanço da organização.

Tabela 4.2 - Receitas e Despesas da CVOL - 1998.

CVOL		
	TOTAL 98	Média mensal
RECEITAS	482.288,41	40.190,70
DESPESAS		
Encargos - FGTS e PIS	21.442,13	1.786,84
Despesas com pessoal	158.681,13	13.223,43
Despesas financeiras	820,19	68,35
Alimentação	17.720,55	1.476,71
Condução	301,75	25,15
Doação	116,42	9,70
Despesas com veículos	2.581,15	215,10
Enfermaria	22.742,67	1.895,22
Manutenção e conservação	90.081,64	7.506,80
Serviços executados por terceiros	3.801,40	316,78
Impressoras e material p/ escritório	1.469,81	122,48
Telefone	781,66	65,14
Eletropaulo	12.878,13	1.073,18
SABESP	28.049,28	2.337,44
Vale transporte	20.374,38	1.697,87
Despesas com asilados	4.157,99	346,50
Correios e telégrafos	2.062,55	171,88
Despesas diversas	24.571,14	2.047,60
Lanches e refeições	125,20	10,43
Desp. c/ campanhas e promoções	4.723,74	393,65
Impostos e taxas	320,56	26,71
	417.803,47	34.816,96
RECEITAS - DESPESAS (diferença)	64.484,94	5.373,75

Fonte: Balancetes da Instituição (adaptado pela Autora).

Uma vez descritos os valores de despesas, deve-se analisar quais são fixas e, portanto, não se alterarão com o aumento de idosos e quais são as despesas variáveis.

Quanto às despesas variáveis foi possível observar que nem todas são diretamente proporcionais ao aumento de abrigados. Por exemplo, o número de funcionários não aumentará nas mesmas proporções que o número de abrigados (40%), então, conclui-se que todos os itens relacionados a funcionários se alterarão de maneira um pouco diversa.

Constatou-se, portanto, ao analisar a relação entre o aumento de abrigados e o aumentos de funcionários que a mesma deverá ser utilizada para obtermos o aumento total das despesas relacionadas a este item. Para tanto, foi feita uma pesquisa em conjunto com a pessoa responsável pelos funcionários -2º Mordomo - para definir-se o novo número de funcionários com os quais a Casa deveria trabalhar. Temos:

Tabela 4.3 - Funcionários Remunerados da CVOL

Quadro de funcionários					
	Salário (R\$)	Qtde. atual	Total (R\$)	Qtde. nova	Total (R\$)
Médico	1.058,00	1	1.058,00	1	1.058,00
Encarregado Enfermagem	722,00	1	722,00	1	722,00
Enfermagem	440,00	10	4.400,00	12	5.280,00
Enfermagem noturno	528,00	2	1.056,00	2	1.056,00
Lavanderia	455,00	3	1.365,00	4	1.820,00
Cozinha	455,00	2	910,00	3	1.365,00
Faxina	350,00	4	1.400,00	6	2.100,00
Volantes	455,00	2	910,00	2	910,00
Motorista	832,00	1	832,00	1	832,00
Governanta	490,00	1	490,00	1	490,00
Encanador- eletricista	374,00	1	374,00	1	374,00
TOTAL			13.517,00		16.007,00
Aumento será de: 18% $(16.007,00 - 13.517,00) / 13.517,00$					

Fonte: Mordomia da CVOL e Folhas de Pagamento dos Funcionários (adaptado pela Autora).

Agora falta definir quais são as despesas fixas (F), quais são as despesas variáveis diretamente proporcionais ao aumento de idosos (V1) e quais são as despesas variáveis proporcionais ao aumento de funcionários (V2). Classificando as despesas nos critérios descritos temos:

Tabela 4.4 - Definindo Custos Fixos (F) e Variáveis (V1 e V2).

Despesas			
	TOTAL 98	Média mensal	
Encargos - FGTS e PIS	21.442,13	1.786,84	V2
Despesas com pessoal	158.681,13	13.223,43	V2
Despesas financeiras	820,19	68,35	V1
Alimentação	17.720,55	1.476,71	V1
Condução	301,75	25,15	F
Doação	116,42	9,70	F
Despesas com veículos	2.581,15	215,10	F
Enfermaria	22.742,67	1.895,22	V1
Manutenção e conservação	90.081,64	7.506,80	F
Serviços executados por terceiros	3.801,40	316,78	F
Impressoras e material p/ escritório	1.469,81	122,48	F
Telefone	781,66	65,14	F
Eletropaulo	12.878,13	1.073,18	V1
SABESP	28.049,28	2.337,44	V1
Vale transporte	20.374,38	1.697,87	V2
Despesas com asilados	4.157,99	346,50	V1
Correios e telegrafos	2.062,55	171,88	F
Despesas diversas	24.571,14	2.047,60	V1
Lanches e refeições	125,20	10,43	V1
Desp. c/ campanhas e promoções	4.723,74	393,65	F
Impostos e taxas	320,56	26,71	F
TOTAL	417.803,47	34.816,96	

Fonte: Autora.

Efetuando agora o cálculo do aumento de despesas, ou seja, multiplicando o valor das despesas V1 (diretamente proporcionais) por 0,40, já que a Casa terá um aumento de 40% de idosos - de 100 para 140; multiplicando o valor das despesas V2 (relacionadas aos funcionários) por 0,18, como já explicado anteriormente e mantendo o valor das despesas fixas, obtém-se como resultado:

Tabela 4.5 - Cálculo da Despesa da CVOL para 140 Idosos.

Despesas					
	TOTAL 98	Média mensal			Nova média
Encargos - FGTS e PIS	21.442,13	1.786,84	CV2	18%	2.108,48
Despesas com pessoal	158.681,13	13.223,43	CV2	18%	15.603,64
Despesas financeiras	820,19	68,35	CV1	40%	95,69
Alimentação	17.720,55	1.476,71	CV1	40%	2.067,40
Condução	301,75	25,15	CF	0%	25,15
Doação	116,42	9,70	CF	0%	9,70
Despesas com veículos	2.581,15	215,10	CF	0%	215,10
Enfermaria	22.742,67	1.895,22	CV1	40%	2.653,31
Manutenção e conservação	90.081,64	7.506,80	CF	0%	7.506,80
Serviços executados por terceiros	3.801,40	316,78	CF	0%	316,78
Impressoras e material p/ escritório	1.469,81	122,48	CF	0%	122,48
Telefone	781,66	65,14	CF	0%	65,14
Eletropaulo	12.878,13	1.073,18	CV1	40%	1.502,45
SABESP	28.049,28	2.337,44	CV1	40%	3.272,42
Vale transporte	20.374,38	1.697,87	CV2	18%	2.003,48
Despesas com asilados	4.157,99	346,50	CV1	40%	485,10
Correios e telégrafos	2.062,55	171,88	CF	0%	171,88
Despesas diversas	24.571,14	2.047,60	CV1	40%	2.866,63
Lanches e refeições	125,20	10,43	CV1	40%	14,61
Desp. c/ campanhas e promoções	4.723,74	393,65	CF	0%	393,65
Impostos e taxas	320,56	26,71	CF	0%	26,71
TOTAL	417.803,47	34.816,96			41.526,59

Fonte: Autora.

Assim, temos que a despesa mensal média da Casa abrigando 140 idosos é de R\$41.526,59, sendo que a receita mensal média é de R\$40.190,70, o que mostra que, mesmo sem ser considerado o investimento

inicial de construção do galpão, se a Casa não desenvolver novos contribuintes ou novas formas de captar dinheiro, não poderá sustentar a nova situação. Deve, portanto, primeiro aumentar a captação de recursos para depois colocar em prática esta proposta.

Para analisar qual a capacidade financeira atual da Casa, fazendo uma aproximação linear através de uma equação com 100 idosos e despesas de R\$34.816,96 e o outro ponto sendo de 140 idosos e despesas de R\$41.526,59, temos que para R\$40.190,70 a Casa pode sustentar um número de 132 idosos, mas é recomendável aumentar inicialmente o seu número para 125 idosos, para que a mesma não corra grandes riscos, primeiro por precaução, mantendo sempre uma reserva para eventuais casualidades e segundo pela não precisão dos cálculos feitos para se chegar a este número, uma vez que estes foram calculados precisamente para o número de 140 idosos que é o objetivo da Casa, já que esta é a capacidade física (em número de leitos) da mesma.

4.4.2 Monitoração do desempenho

Para monitorar o desempenho da instituição deve-se estudar um indicador para cada objetivos estratégico. São eles:

- Dar abrigo ao maior número possível de idosos sem recursos;
- Melhorar a qualidade de serviço para idosos e financiadores, atendendo suas necessidades;
- Manter e estimular a captação de recursos.

Para monitorar o primeiro objetivo deve-se controlar o número de idosos médio por ano, sempre comparando este ao ano anterior e a meta da instituição, que atualmente é de abrigar 140 idosos.

Para monitorar o objetivo de manter e estimular a captação de recursos deve-se controlar a quantidade de dinheiro captada, comparando-se mensalmente este valor com o mesmo mês do ano anterior, para, desta maneira, absorver a sazonalidade existente entre os meses.

Para monitorar a qualidade do serviço, deve-se atentar para as necessidades e expectativas dos beneficiários e financiadores. Para tal, será proposta a utilização da teoria dos gaps, ou seja, através dos conceitos da ferramenta do SERVQUAL.

Será analisado somente o GAP 5, que é gap que representa a discrepância entre a expectativa inicial e a percepção final do serviço prestado do ponto de vista do cliente, uma vez que é isto que se quer monitorar.

Para que a teoria pudesse ser praticada na CVOL, foram seguidos os mesmos passos já apresentados na parte teórica deste trabalho. Primeiro, foi realizada uma pesquisa qualitativa para descobrir quais eram as expectativas dos clientes. Essa fase tem importância vital para todo o trabalho, pois caso as variáveis não sejam corretamente detectadas, todo o trabalho será baseado em premissas falsas. Chegou-se aos seguintes resultados, sempre diferenciando os dois principais clientes, os beneficiários e os financiadores:

Tabela 4.6 - Fatores de Expectativa dos Beneficiários

Nome do fator	Peso do fator (%)
Saúde / remédios	41
Privacidade (quartos menores)	24
Bem estar / conforto físico	16
Atenção e afeto	13
Entretenimento	6

Fonte: Autora.

Tabela 4.7 - Fatores de Expectativa dos Financiadores.

Nome do fator	Peso do fator (%)
Idoneidade (credibilidade na Casa)	47
Segurança (na aplicação do dinheiro)	33
Colaboração (para o bem comum)	20

Fonte: Autora.

Como pode ser observado, a CVOL não seguiu exatamente o formato proposto pela teoria, que identifica 5 dimensões da Qualidade, optando, após

a pesquisa, por definir seus próprios fatores, de modo a tornar o modelo mais aplicável a realidade da organização e ao seu cotidiano.

Para analisar o Gap 5, que é a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do mesmo do serviço fornecido, é feita uma pesquisa onde os clientes avaliam o serviço da organização em cada um dos fatores já determinados. O resultado da avaliação da CVOL referente a percepção dos clientes para cada item de suas expectativas foi a seguinte:

Observação: a avaliação foi feita a partir do seguinte critério proposto pelo SERVQUAL: a nota é dada através de uma escala de 7 pontos que vai desde 3 (concorda fortemente) até -3 (discorda fortemente).

Tabela 4.8 - Percepção dos Beneficiários Referente ao Serviço Prestado pela CVOL.

Nome do fator	Peso do fator (%)	Avaliação
Saúde / remédios	41	+0,9
Privacidade (quartos menores)	24	-2
Bem estar / conforto físico	16	+1,78
Atenção e afeto	13	+0,98
Entretenimento	6	+0,98

Fonte: Autora.

Calculando a avaliação média da percepção dos beneficiários frente às suas expectativas a Casa obteve uma nota de +0,36, o que significa que a mesma oferece um serviço classificado como acima das expectativas dos beneficiários. O ponto principal que faz com que a média não exceda muito suas expectativas, que atualmente é de somente 13%, é por causa da necessidade dos beneficiários de terem quartos menores, ou seja, maior privacidade.

Tabela 4.9 - Percepção dos Financiadores Referente ao Serviço Prestado pela CVOL.

Nome do fator	Peso do fator (%)	Avaliação
Idoneidade (credibilidade na Casa)	47	+2,82
Segurança (na aplicação do dinheiro)	33	+2,63
Colaboração (para o bem comum)	20	+1,1

Fonte: Autora.

Quanto a avaliação média da percepção dos financiadores frente às suas expectativas, a Casa obteve uma nota de +2,4, o que significa que a mesma oferece um serviço classificado como muito acima das expectativas dos financiadores, aproximadamente 80% acima. Analisando os números, percebe-se que o financiador tem grande credibilidade na Casa e também

acredita que o dinheiro está sendo aplicado de melhor maneira possível. O fator referente a colaboração para o bem comum tem menor avaliação, principalmente, pelo fato do financiador acreditar que muito ainda deve ser feito. Mesmo assim a avaliação ainda é positiva por ele também saber que algo já está feito e que está contribuindo para isso.

4.5 Sistema de Prestação de Serviços

Neste item serão analisados os três subcomponentes do sistema de prestação de serviços. Deverá ser estudada a participação na prestação do serviço dos funcionários (remunerados e não remunerados), dos clientes e da tecnologia e equipamentos utilizados.

4.5.1 Recursos humanos

A participação dos funcionários nos processo de prestação do serviço já foi estudada no item 4.4.1.1 por ter sido considerada como uma das áreas estratégicas da empresa e por este motivo não será novamente abordada neste item.

4.5.2 Cliente

Inicialmente deve-se separar os dois principais clientes da empresa para, em seguida, classificar sua participação no processo de prestação de serviços.

O financiador tem um contato muito menor com a prestação do serviço em si se comparado com o beneficiário. A sua participação resume-se principalmente à doação de dinheiro, muitas vezes sem estabelecer contato direto algum, já que a doação pode ser feita diretamente no banco através do pagamento do boleto que é enviado a todos os pertencentes à lista de mantenedores. Algumas vezes os financiadores visitam a Casa, devendo esta estar sempre pronta para atendê-los com cortesia e atenção e outras raras vezes os mesmos também pedem para que o balanço da instituição seja apresentado.

O beneficiário tem um contato direto muito alto tanto com os funcionários da Casa, principalmente o médico e os encarregados da enfermagem, como com os voluntários (funcionários não remunerados). O relacionamento pode ser classificado na maioria das vezes como sendo um relacionamento de substituição, onde o funcionário substitui a necessidade de o cliente fazer algo que precisa ser feito e algumas vezes como um relacionamento de capacitação, como por exemplo nas atividades de artesanato, onde o beneficiário aprende a fazer algumas coisas.

A disposição do beneficiário participar no serviço é muito relativa de idoso para idoso, dependendo de seu estado físico, mental e também de sua socialização no asilo. A CVOL esforça-se para que todos os idosos integrem-se socialmente na Casa, visando atender suas necessidades de atenção, afeto, entretenimento, entre outros.

4.5.3 *Tecnologia e Equipamentos*

A Casa não dispõe de tecnologias muito eficientes para a administração, porém áreas que necessitam com maior freqüência dessas tecnologias são priorizadas, como por exemplo a contabilidade e a pessoa responsável pela impressão dos boletos bancários referentes à mala direta dos mantenedores.

Tecnologias e equipamentos que visam melhorar as condições dos idosos, como cadeiras de rodas especiais, bandejas adaptáveis, entre outros, são continuamente pesquisados pela mordomia, responsável em parte pelo bem estar dos idosos. Para isso a mesma conta com informações advindas de jornais e revistas especializados, congressos, feiras, entre outros.

4.6 *Imagen*

Sendo a CVOL uma organização de serviços é muito importante a habilidade da administração dirigir a percepção da realidade de seus funcionários e clientes, visando sempre passar uma imagem que reflete a realidade da Casa e que atenda as necessidades dos trabalhadores e clientes.

O que faz a imagem é a própria realidade da empresa, sua cultura, sua organização, as pessoas que trabalham nela e também os seus clientes, produtos e serviços. Para trabalhar sua imagem a empresa deve atentar aos seguintes grupos alvo: funcionários e clientes, através dos três tipos de marketing propostos por KOTLER (1998): o externo, o interno e o interativo.

Analizando o marketing externo existente na CVOL, percebe-se que este é desenvolvido através de grandes eventos como feijoadas e bingos, além de freqüentes campanhas com escolas e igrejas da região.

Estes grandes eventos são realizados anualmente e, além de gerarem fundos à organização, levam ao público o conhecimento da Casa e de sua razão de existência. Deve-se ressaltar a importância das campanhas com estudantes, já que estes serão os mantenedores da Casa no futuro, mostrando, portanto, uma visão de longo prazo por parte dos dirigentes da Casa.

O marketing interno na CVOL, que é o direcionado aos seus funcionários, encontra-se pouco desenvolvido. A política de recursos humanos proposta neste trabalho desenvolve este marketing, porém este pode ser complementado através de uma apostila de treinamento interno. Esta apostila deverá contemplar os seguintes itens:

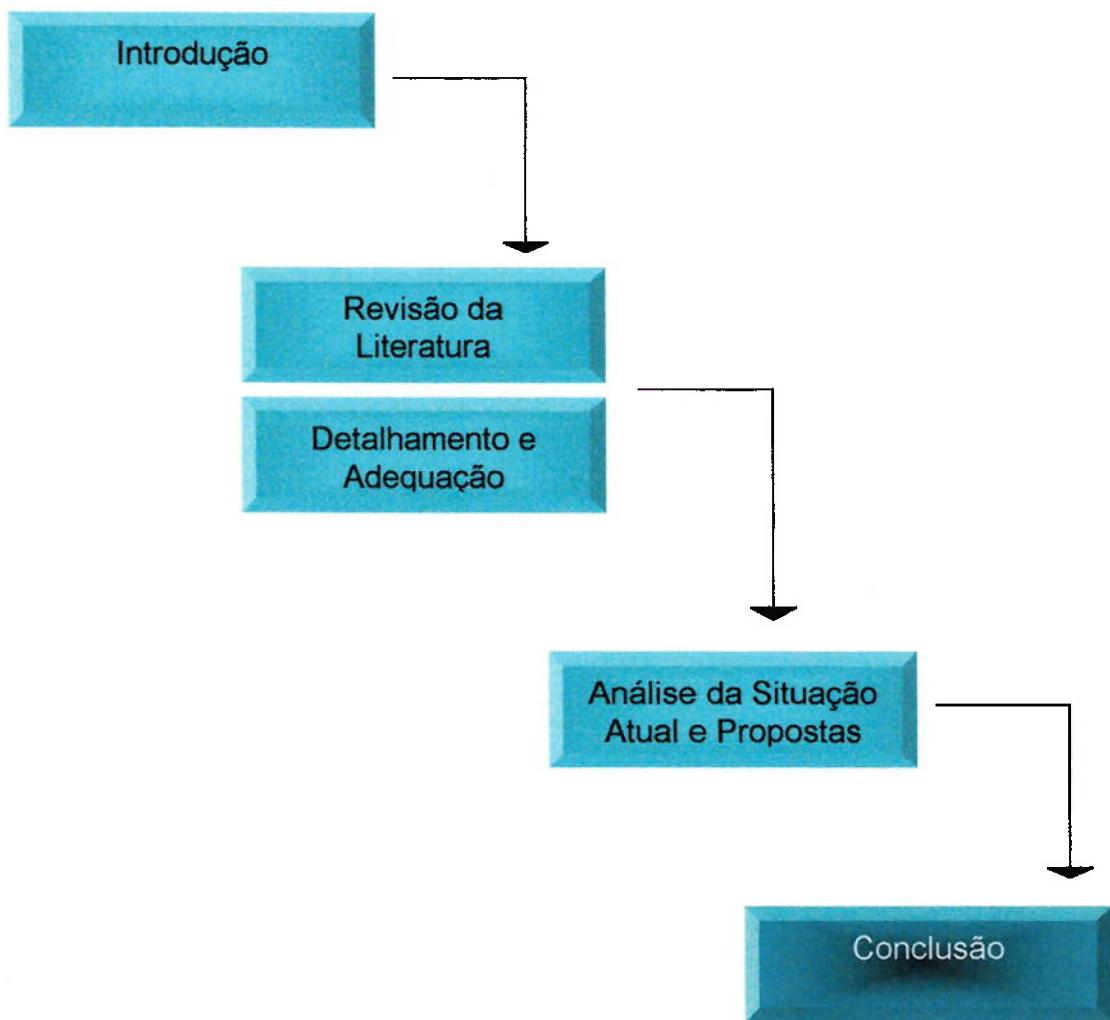
- Breve descrição da Casa
 - História
 - Missão e objetivos estratégicos
 - Como a Casa se mantém
- Áreas para se trabalhar
 - Responsabilidades e atribuições de cada área
- Necessidades dos beneficiários e dos financiadores
- Qualidades desejadas para o funcionários da CVOL
 - Pontualidade e disponibilidade (dentro do que foi acordado)
 - Dedicação e respeito para com os idosos
 - Trabalho em equipe
 - Criatividade
 - Planejamento e organização

- Determinação

O marketing interativo descreve a habilidade dos funcionários atenderem o cliente, que está relacionado com o treinamento e a satisfação do funcionário. Portanto, este item é uma consequência do item anterior, ou seja, se o funcionário tem uma boa imagem da empresa, ele tende a passar uma boa imagem da empresa para os funcionários, causando um efeito "bola de neve" positivo.

Capítulo 5

Conclusões



5.1 Resultados Obtidos

Através do início da implantação das propostas feitas para a CVOL, já foram verificados resultados positivos, entre eles:

1. **Ficha cadastral:** foi distribuída na entrada do principal evento realizado na Casa, a feijoada, para cerca de 800 pessoas que compareceram. O preenchimento da ficha foi estimulado através da participação em um sorteio de prêmios durante o evento. Este instrumento possibilitou o cadastramento dos não contribuintes. Foi elaborado um novo cadastro incluindo estes nomes, buscando aumentar o número de mantenedores, através da mala direta que já está sendo enviada na campanha de Natal.
2. **Avaliação da feijoada:** a instituição do processo de avaliação do evento, com a finalidade de detectar pontos fortes para serem reforçados, sugestões e críticas para serem analisadas e incorporadas, visando otimizar os resultados e facilitar a organização de novos eventos.
3. **Organização dos setores de trabalho:** a definição e seleção das atividades em setores: relacionado com saúde; administrativo e de manutenção; social e cultural, contribuiu para organizar o trabalho dos novos voluntários, delimitando sua área de ação e suas responsabilidades. Ao mesmo tempo, para relacionar os diferentes trabalhos de cada setor, foi necessário que os responsáveis pelos mesmos, fizessem uma reflexão, para listar não só a área, mas a demanda que têm de novos voluntários.
4. **Cadastro de voluntários:** A máscara da ficha de inscrição dos voluntários, além das informações pessoais, define quais as principais habilidades das pessoas, ampliando as possibilidades de cruzá-las com as demandas da casa, potencializando a capacidade de serviço.

5. **O termo de responsabilidade:** este cria para o voluntário um compromisso, oficializando quais serão suas responsabilidades e para a entidade permite uma maior organização, uma vez que pode contar com as pessoas para determinados serviços.
6. **A ficha de inexistência de vínculo empregatício:** está sendo assinada pelos voluntários e constitui-se em uma medida de precaução, livrando a Casa de possíveis processos trabalhistas.
7. **Capacidade da Casa:** após os estudos que comprovaram a capacidade da Casa de abrigar mais idosos, os dirigentes estão dispostos a construir o galpão para abrigar as atividades que vem sendo desenvolvidas no térreo do segundo prédio, para viabilizar a utilização deste espaço com quarto aos novos abrigados.

5.2 Conclusões

Neste trabalho foram percorridas diversas etapas, desde o conhecimento da empresa e do terceiro setor até a definição da teoria a ser utilizada e posteriormente sua implantação.

Foi proposta uma maior profissionalização da administração da Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo através da utilização de uma gestão baseada na administração de serviços e em práticas existentes em organizações do terceiro setor.

A grande dificuldade a ser destacada neste trabalho foi a adoção de ferramentas voltadas para as empresas que visam o lucro em uma instituição benficiante, que apresenta características específicas do setor a que pertence.

Para tanto, foi necessário um maior conhecimento a respeito do terceiro setor, o que foi obtido através da leitura de livros e reportagens sobre

o assunto, como também através de participações em congressos promovidos pelo SENAC-SP (Serviço Nacional do Comércio) e palestras.

Foram estudados como clientes não só os beneficiários, que recebem os serviços prestados pela organização, mas também os financiadores, que mantêm a Casa através de doações e também recebem serviços, estes relacionados com a satisfação de colaborar para o bem comum.

O voluntariado, outra característica típica do terceiro setor, foi considerado como um funcionário não remunerado, seguindo as tendências do setor. Foram levantados pontos positivos e negativos quanto à utilização deste tipo de mão de obra. Um ponto de destaque é a motivação e dedicação dos mesmos ao trabalho, que se dá na medida de seu envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da instituição.

Foram realizadas pesquisas para determinar as necessidades dos clientes e também para monitorar o desempenho da empresa frente essas necessidades, analisando a percepção dos mesmos *versus* suas expectativas. Ainda foram analisados quais os valores percebidos pelos clientes e o porquê da preferência dos financiadores a CVOL.

Baseado nas pesquisas feitas e na missão e objetivos estratégicos foi possível identificar as áreas estratégicas na qual a empresa deve focar seus recursos e foi desenvolvido um planejamento passo a passo, visando facilitar a implantação do mesmo na Casa.

Também foi analisada a imagem da Casa frente a seus financiadores e, principalmente, frente a seus funcionários. Para trabalhar a imagem da empresa perante seus trabalhadores foi proposta a elaboração de uma apostila de treinamento interno tanto para funcionários remunerados como para os não remunerados.

O desenvolvimento deste trabalho foi muito significativo para a autora, através de todo o aprendizado com as atividades nele executadas: pesquisas, estudos teóricos, conhecimento de um novo setor e aplicações práticas.

Verificou-se como os conceitos aprendidos em engenharia de produção são amplos e versáteis, englobando os aspectos da organização

como um todo, possibilitando a utilização dos conhecimentos adquiridos em diferentes setores.

O aprendizado proporcionado pela realização de um trabalho de formatura é vasto, pois o aluno percebe a dificuldade de concretizar na prática a teoria incorporada durante o curso e ao mesmo tempo desenvolve a capacidade de buscar formas de superar este desafio. Estas dificuldades envolvem aspectos profissionais e pessoais, como o relacionamento interpessoal, dedicação, responsabilidade, entre muitos outros.

Para a empresa este trabalho significa o primeiro passo em busca de uma administração mais eficiente, construindo um caminho para uma gestão mais profissional, representada pela capacidade de otimizar e melhorar seus serviços, adequando os mesmos às necessidades atuais e futuras de seus clientes garantindo sua existência a curto e longo prazo.

Capítulo 6

Bibliografia

Bibliografia

ASHOKA - Empreendedores Sociais. **Idéias Inovadoras em Captação de Recursos**. São Paulo, Centro de Competência na Área Social (CCAS) - Ashoka/McKinsey, abr. 1998.

Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo. **Estatuto**. São Paulo, registrados no Cartório do 3º Registro de Títulos e Documentos de São Paulo sob o nº 8870, 1983.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. 4 ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 1997.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

GRANDO, Sílvio Cesar; GODOY, Leoni Pentiado. Avaliando a Qualidade Através da Satisfação do Consumidor. In: XVIII Encontro Nacional dos Estudantes de Engenharia de Produção / IV Congresso Internacional de Engenharia Industrial, Rio de Janeiro, 1998. **Anais**. s. n. t.

HESKETT, James L. **Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. Trad. Irineu G. Ganesi. São Paulo, Pioneira, 1994.

HESKETT, J.; SASSER, E.; HART, C. **Service Breakthrough**. Trad. Atlas. The Free Press, Nova York, 1990.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. Trad. James F. Sunderland Cook. São Paulo, Makron Books, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** Trad. de Ailton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

LARANJEIRA, Fátima. **Jornal da Gazeta Mercantil.** São Paulo, 14 out. 1997. P. A-7.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços.** Trad. de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, Atlas, 1993.

Revista ÉPOCA. São Paulo, Globo, ano 2, n. 75, 25 out. 1999.

Revista VEJA. São Paulo, Abril, ano 32, n. 43, 27 out. 1999.

SANTOS, Rubens da Costa. **Reflexões sobre as Organizações da Sociedade Civil.** Reprodução Interna do Programa GESC - Gestão para Organizações da Sociedade Civil, USP/MBA - EXES. São Paulo, 1997.

SILVA, Márcia T. **Organização do Trabalho em Serviços: a questão da autonomia em postos de atendimento.** São Paulo, 1995. Tese - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza¹. **Natureza e Especificidades da Função Gerencial no Terceiro Setor.** Internet, <http://www.rits.org.br>, Rede de Informações do Terceiro Setor, 1999.

ZEITHALM, V. et all. **Delivering Quality Service.** The Free Press, New York, 1990.

¹ Coordenador do Curso de Administração da PUC/MG - Betim.

ANEXOS

ANEXO A

1.1 Questionário Piloto

O questionário piloto foi realizado com 5 idosos e 10 financiadores. As perguntas que serão feitas:

- 1) Quais são suas necessidades?
- 2) O que você considera de valor naquilo que a CVOL oferece?
- 3) O que faz com que o público dê preferência à CVOL? (financiadores)

1.1.1 Respostas idosos

1) Necessidades:

- Abrigo
- Alimentação
- Saúde / remédios
- Atenção e afeto
- Bem estar / conforto físico
- Entretenimento: conversa, passeios, atividades (como, por exemplo, coral e artesanato)
- Privacidade (quartos menores)

2) O que considera de valor no que é oferecido pela CVOL:

- Atenção recebida
- Abrigo
- Alimentação
- Roupas
- Cuidados médicos

1.1.2 Respostas dos financiadores

1) Necessidades:

- Colaborar para o bem estar social ou bem comum
- Ter credibilidade / confiança na Casa (idoneidade)
- Ter segurança quanto à aplicação do dinheiro

2) O que considera de valor no que é oferecido pela CVOL:

- Sentir-se útil
- Tranqüilidade na aplicação correta de seu dinheiro
- Aplicação de dinheiro em uma causa nobre

3) O porquê da preferência:

- Simpatia pela causa
- Credibilidade e confiança
- Rede de conhecidos
- Simpatia pela Casa
- Longevidade da Casa

1.2 Questionário Final

Este questionário terá sua pesquisa baseada na escolha em ordem de importância dos itens selecionados no questionários piloto. Serão feitas, portanto, as perguntas sobre a preferência dentre os itens pré selecionados no questionário piloto, que é exatamente o que aparece nas respostas dos idosos e dos financiadores.

1.2.1 Questionário aos Idosos

Quais são as 3 necessidades mais importantes em ordem decrescente?

- Abrigo

- Alimentação
- Saúde / remédios
- Atenção e afeto
- Bem estar / conforto físico
- Entretenimento: conversa, passeios, atividades (como, por exemplo, coral e artesanato)
- Privacidade (quartos menores)

O que o Sr./Sra. considera de valor no que é oferecido pela CVOL, também em ordem de importância?

- Atenção recebida
- Abrigo
- Alimentação
- Roupas
- Cuidados médicos

1.2.2 Questionário aos financiadores

Quais são as 3 necessidades mais importantes em ordem decrescente?

- Colaborar para o bem estar social ou bem comum
- Ter credibilidade / confiança na Casa (idoneidade)
- Ter segurança quanto à aplicação do dinheiro

O que o Sr./Sra. considera de valor no que é oferecido pela CVOL, também em ordem de importância?

- Sentir-se útil
- Tranqüilidade na aplicação correta de seu dinheiro
- Aplicação de dinheiro em uma causa nobre

Dentre os motivos de preferência pela casa quais são o de maior destaque?

- Simpatia pela causa
- Credibilidade e confiança
- Rede de conhecidos
- Simpatia pela Casa
- Longevidade da Casa

1.2.3 Respostas dos Idosos

Foram pesquisados 43 idosos (incluindo os 5 idosos da pesquisa piloto), número este que representa os idosos conscientes e capazes de escolher e decidir.

Através de uma contagem de votos que considera a primeira escolha com peso 1, a segunda com peso meio, a terceira com peso 1/4 e assim por diante temos os seguintes resultados:

Ordem de importância	1	2	3	Total
Necessidades				-
Saúde / remédios	23	10	9	31
Privacidade (quartos menores)	9	12	10	18
Bem estar / conforto físico	7	5	9	13
Atenção e afeto	3	9	7	10
Entretenimento	-	6	7	5
Abrigo				-
Alimentação		-		-
Total	42	42	42	



Figura a - Necessidades dos Idosos. Elaborado pela autora.

Ordem de importância	1	2	3	Total
Valor				
Abrigo	20	16	5	30
Alimentação	11	13	12	22
Cuidados médicos	7	7	11	14
Roupas	4	3	5	7
Atenção recebida	-	3	9	5
Total	42	42	42	



Figura b - O que os idosos consideram de valor na CVOL. Elaborado pela autora.

1.2.4 Respostas dos Financiadores

Foram pesquisados 100 financiadores (incluindo os 10 financiadores da pesquisa piloto), número este que representa 20% do total de financiadores.

Foi também percebido que não há necessidade de segmentação de mercado para esta pesquisa, uma vez que as necessidades, valores e critérios são os mesmos para os grandes ou pequenos doadores, o que deve-se frisar aqui é que a segmentação proposta de diferenciar os maiores e os menores doadores por um período fixo, como, por exemplo, dinheiro doado / ano, servirá para diferenciar o tipo de serviço prestado a cada segmento.

Através de uma contagem de votos que considera a primeira escolha com peso 1, a segunda com peso meio, a terceira com peso 1/4 e assim por diante temos os seguintes resultados:

Ordem de importância	1	2	3	Total
Necessidades				-
Idoneidade	77	11	12	87
Segurança	21	74	5	60
Colaboração	2	15	83	37
Total	100	100	100	

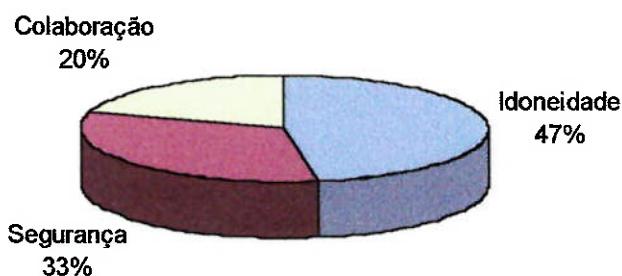


Figura c - Necessidades dos Financiadores. Elaborado pela autora.

Ordem de importância	1	2	3	Total
Valor				-
Causa nobre	65	22	13	80
Aplicação dinheiro	29	67	4	64
Sentir-se útil	6	11	83	39
Total	100	100	100	

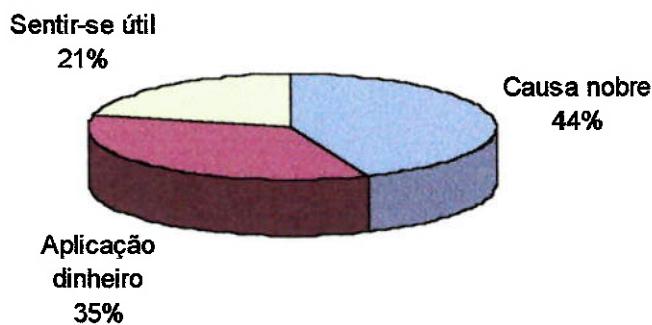


Figura d - O que os financiadores consideram de valor na CVOL. Elaborado pela autora.

Ordem de importância	1	2	3	Total
O porquê da preferência				
Simpatia causa	53	33	14	74
Confiança	29	54	17	62
Conhecidos	18	8	42	36
Simpatia Casa	-	5	27	12
Total	100	100	100	

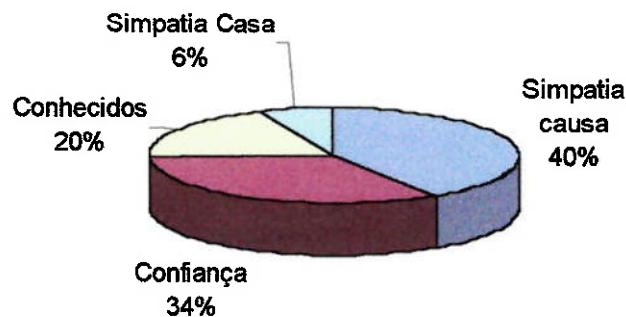


Figura e - Os porquês da preferência dos financiadores. Elaborado pela autora.

1.3 Questionário de Percepção do Atendimento de Necessidades

Este questionário terá sua pesquisa baseada na avaliação da percepção do cliente em relação à percepção do mesmo em relação ao serviço oferecido pela CVOL frente às suas necessidades, necessidades estas destacadas no questionário anterior. Serão feitas, portanto, as perguntas para que o cliente dê uma nota de -3 (discorda fortemente) até +3 (concorda fortemente) para cada um dos itens. Mais uma vez será mantido o número de clientes participantes no questionários, 40 idosos e 100 financiadores.

1.3.1 Resposta dos idosos

	Avaliação							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Saúde / remédios	-	2	2	8	15	12	1	0,9
Privacidade (quartos menores)	11	23	1	5	-	-	-	-2
Bem estar / conforto físico	1	-	3	2	4	17	13	1,78
Atenção e afeto	1	3	2	5	14	12	4	0,98
Entretenimento	1	-	6	7	7	16	3	0,98

1.3.2 Resposta dos financiadores

	Avaliação							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Idoneidade	-	-	-	-	-	18	82	2,82
Segurança	-	-	-	-	4	29	67	2,63
Colaboração	-	-	-	23	45	31	1	1,1

ANEXO B

1.1 Diretoria da CVOL

Presidente: Coraly Lobo Grubba

1º Vice Presidente: Paulo Vergara

2º Vice Presidente: Déa Moraes Roberto

1º Secretário: Maria Tereza S. Moraes Leme

2º Secretário: Maria Elena B. Costa Lima

1º Tesoureiro: Helga Widmer

2º Tesoureiro: Maria Isabel Zanco Pugliese

1º Mordomo: Dinorah O. Colucci

2º Mordomo: Waldira Lucia Cavalheiro Lima

Diretor Jurídico: Dr. Menaldo Montenegro

Diretor de Patrimônio: Carmino Antonio Peluso

Relações Humanas: Ana Shirley H. Leme

1.2 Entrevistas

1.2.1 *D. Déa - 2º Vice Presidente*

1.2.1.1 Relações Públicas

- Representa a casa em reuniões externas (ex.: governo, SESC, etc)
- Atendimento à estudantes e estagiários (fisioterapia, terapia corporal, acupuntura, etc) e supervisão do trabalho dos mesmos
- Festas, feiras e eventos em colégios, paróquias e na própria casa (PEDIR CALENDÁRIO DE EVENTOS)
- Organização de visitas e passeios à casa e faz o acompanhamento dos mesmos
- Responsável pelos voluntários - distribuição dos trabalhos (conhecem primeiro todas as áreas e depois eles escolhem)
- Campanhas de arrecadação em geral - pessoas que conhecem a casa que telefonam e oferecem doação e D. Déa organiza, fala o que a casa precisa
- Campanha de alimentos, por ex, já tem doadores vitalícios, nunca falta alimento na casa

1.2.1.2 Tudo relacionado aos idosos

- Responsável pelo arquivo morto e vivo dos idosos
- Responsável pelo controle da atual situação dos idosos quanto a tratamentos, hospitais e cirurgias
- Responsável pela adaptação dos idosos - faz uma pesquisa sobre a vida do idoso, desde a infância, adolescência até a velhice
- Responsável pelo artesanato - toda 3ªfeira - com 8 voluntários e 22 idosos (homens - madeira e mulheres - bonecas e bichos)
- Responsável pelo coral - toda 4ªfeira à tarde - com 20 idosos

- Responsável pelo conjunto musical que ensaia aos sábados e contém 7 idosos

1.2.1.3 Programação dos eventos - ano 2000

01.01 - Confraternização Universal no terraço dos homens - almoço especial para os abrigados

03.02 - Corpo de Bombeiros

06.03 - Carnaval - Baile de Máscaras

21.04 - 500 anos de Brasil e 50 anos da CVOL (Jubileu de ouro)

14.05 - Dia das mães e mês das noivas

22.06 - Festa Junina

03.07 - Dia das estagiárias das faculdades

26.08 - Feijoada, bazar e artesanato

05 e 07.09 - Fundação da CVOL - Missa Ecumênica e almoço especial - Jubileu de Ouro

12.10 Missa - Dia da Nossa Senhora de Aparecida

07.11 Aniversário de Ondina Lobo - almoço especial

04 e 25.12 - Dia da Voluntária - Símbolo da CVOL c/ almoço especial e Natal

1.2.2 *Aparecida - Assessora Administrativa da Diretoria*

1.2.2.1 Atendimento

- Telefônico para tirar dúvidas
- À toda a diretoria (para fornecimento de documentos, etc) e aos médicos
- De suporte ao encaminhamento médico
- Ao serviço social, empresas particulares, pessoal do SESC (são cadastrados lá)
- Atende solicitações de familiares e amigos dos abrigados

1.2.2.2 Compras e vendas

- Responsável pelo compra de tudo que é solicitado por qualquer trabalhador da casa, incluindo:
 - Remédios
 - Material de construção p/ reforma da casa
 - Equipamento para a cozinha e lavanderia
 - Equipamentos para consultório dentário e ambulatório médico
 - Materiais de escritório, máquinas de escrever, computadores, fax, xerox, etc
- Pesquisa de preços através de telefonemas, encarte de jornais e promoções em geral
- Lista de fornecedores preferenciais
- Vendas de roupas usadas no Fandangos (Bazar da Pechincha)

1.2.2.3 Outros

- Controle das correspondências
- Pagamentos dos funcionários
- Pagamentos em geral
- Cadastro dos funcionários e voluntários (PEDIR LISTA ATUAL)
- Encaminhamento de boletos
- Distribuição e coordenação do serviço do motorista

1.2.3 Maria Thereza - 1º Secretário

- Manutenção do Título de Utilidade Pública Estadual (renovação - estado manda notificação quando há mudanças e diz quais documentos devem ser levados)
- Ata das reuniões mensais da diretoria (tudo que se passou no mês, o que necessita de solução) e das assembléias anuais (modificação do estatuto, etc)
- Solicitação de subvenções - estadual e municipal - deve enviar diversos documentos para prestação de contas de onde o dinheiro foi aplicado

- Tem a sua disposição pastas de arquivos de papel com documentos, matrículas, pedidos de subvenção e de prestação de contas

1.2.4 *Maria Elena - 2º Secretário*

1.2.4.1 Manutenção do Título de Utilidade Pública

Decretos (Título de utilidade pública):

- Federal - decreto 73.804 de 12.03.74 -
Ministério da Justiça
Renovação anual até abril (encaminhar balanço do exercício anterior e relatório de atividades)
- Estadual - lei 7516 de 27.11.62
Certificado de registro na Secretaria da Criança, Família e Bem Estar Social (Coordenadoria de Ação Regional)
Renovação anual janeiro (encaminhar relatório de atividades)
- Municipal - decreto lei 8.968 de 28.08.70

Número de Matrículas:

- Prefeitura do Município de São Paulo
Secretaria Municipal do Bem Estar Social - SURBES
Sto. Amaro - nº 0.032-9
Renovação anual até 30.04
- Governo do Estado de São Paulo
Secretaria da Criança, Família e Bem Estar Social
Nº de matrícula 830
Renovação anual até 30.11
Conselho Estadual de Auxílios e Subvenções
Nº do Atestado 0694/84
- Governo Federal
Conselho Nacional de Serviço Social - Secretaria da Promoção Social

Ministérios da Previdência e Assistência Social 223-1719

Registro (Processo) Nº 10.351/55 de 14.02.55

Certificado de Fins Filantrópicos

Cartão de processo 44006.003518/98-99

Validade até 13.08.01 - renovação a cada 4 anos

– INSS

Solicitação de isenção da parte patronal

Distrital de Sto. Amaro

Enviar anualmente c/ documentação exigida até 30.04

Documentação exigida: relat. De atividades, publicação do balanço, demonstrativo mensal dos valores dispendidos em assistência social, ata da assembléia geral da diretoria, certificado de entidade de Fins filantrópicos

– Descontos Eletropaulo e SABESP

Problemas: ninguém sabe das alterações das leis → Diário Oficial, Sindhosp (não pagam) e FOS (Fundação de obras sociais - não pagam)

1.2.5 Sr. Nino - Diretor de Patrimônio

- Conservação, reformas e construções novas - tudo o que precisa ser trocado ou reformado
- Cuida das instalações elétricas, hidráulicas, dos equipamentos de combate ao incêndio, para raio, luz de emergência
- As pessoas falam quando têm problemas
- Contratação da mão de obra terceirizada para realização das obras
- Tem um rapaz que vem 3 vezes por semana
- Área total 7500 m²
- Não atualiza o fichário de Patrimônio (lavr4o Sr. Romano)

1.2.6 D. Elga - 1^º Tesoureira

Reclamação: muita gente mexe nos documentos - perderam CGC, voluntários que acham que podem tudo, distribuem cigarro, doces aos diabéticos e influem até na área médica - precisam antes falar com o médico da casa, seitas religiosas

- Assina balanço
- Entrega documentos bancários, pagamentos e comprovantes
- Reduziu de 10 para 2 bancos
- Controla e efetua pagamentos
- Controla a entrada de donativos
- Controla a aposentadoria dos idosos: 14 aposentadorias guardadas e 29 entram como doadores da casa
- Renovação anual da aposentadoria - vai uma pessoa do cartório lá
- Controla venda de convite nos eventos
- Assina cheque junto com a presidente

1.2.7 D. Isabel - 2^º Tesoureira

- Substituir D. Elga
- Arrecadação e controle de pagamentos
- Coordena o trabalho relacionado às campanhas junto com os contribuintes - emite os boletos para os doadores mensais, através da ficha de contribuintes da casa (lista com 1100 pessoas, sendo que 60% contribuem)
- Manda cartas com boletos com o valor em branco da doação acompanhado de mensagens
- Faz acompanhamento de cada doador - telefona para saber porque não doou
- Registra em sua lista a freqüência de doação dos mantenedores → mensal, trimestral e semestral, para mandar os boletos na época correta
- Promove 2 campanhas anuais, em março para pedir medicamentos, fraldas, cadeiras de rodas etc e no Natal
- Consulta diariamente os saldos dos bancos Bradesco e Itaú

- Avisa a diretoria quando o saldo nas contas correntes estiverem abaixo de R\$15.000,00
- Confere as aplicações dos abrigados
- Renova as procurações junto ao INSS
- Pede baixa ao INSS dos abrigados falecidos
- Leva abrigados (2) para receber aposentadoria
- Tem anotado sua descrição de cargo e das voluntárias da 2^a tesouraria
- Apresenta mensalmente na reunião as despesas do mês e faz uma previsão de gastos (baseada no mês atual) para o mês seguinte

1.2.7.1 Tarefa das voluntárias

Aidée:

- Recebe informações da 1^a Secretaria sobre quais mantenedores contribuíram e qual o valor da contribuição
- Faz uma relação de todos os mantenedores que contribuíram
- Atualiza os endereços nas fichas de mantenedores e na mala direta do word
- Abre ficha de novos mantenedores e faz o cancelamento de falecidos ou desistentes
- Envia os recibos das contribuições

Sonia:

- Atualiza as informações sobre os mantenedores (passadas pela Aidée) no Bank Line e mala direta word
- Emite boletos mensais, trimestrais, semestrais, anuais e campanhas
- Emite boletos de aluguéis (4 lojas na Giovanni Gronch)

1.2.8 *Sr. Sampaio - contador*

1.2.8.1 Contabilidade

Parte técnica:

- Classificação dos documentos
- Tirar balancete mensal analítico (Ativo, passivo, receita e despesa) e sintético
- Tirar o razão (dá detalhes de cada conta bancária do balancete)
- Fazer o diário
- Demonstração de resultado

Parte fiscal:

- Manter-se atualizado das leis, portarias, intruções no que diz respeito à contabilidade e impostos de renda (INSS, FGTS → relacionado com os funcionários)

1.2.8.2 Departamento Pessoal

- Elaboração da folha de pagamento pelo computador
- Olerites
- Vale cesta básica
- Recibo de férias, rescisões
- Quanto à parte fiscal - manter-se atualizado quanto às leis trabalhistas e referentes às contribuições sociais (PIS, COFINS, ect)
- Para manter-se atualizado lê jornal

1.2.9 Advocacia

- Por ter formação de advogado dá ajuda nesta área

1.2.10 Dinorah - 1º Mordomo

- Responsável pela alimentação e roupas - supri a casa em suas necessidades
- Recebe diversos donativos (roupas e alimentos) e faz a seleção
- É responsável pelo almoxarifado de alimentos, tem a data de vencimento dos alimentos em cada prateleira mas não tem controle das quantidades, tem

somente controle de saída - papel. Faz o pedido de comida para a Aparecida quando é necessário

- É responsável pelo almoxarifado de roupas novas (em sua maioria lençol, cobertor e tecidos) e o de roupas usadas, onde estão as roupas que foram selecionadas para os idosos, as outras vão para o bazar. Faz o pedido de roupas e calçados para a Aparecida quando é necessário
- É responsável pelos suprimentos da lavanderia - sabão, etc
- É responsável pelo almoxarifado farmacêutico
- Controla o dinheiro do bazar - compra coisas que entram como donativos
- Assessora o diretor de Patrimônio - faz consultas
- Escreve no hall de entrada campanhas de arrecadação: óleo, leite - para visitantes

1.2.11 Lúcia - 2º Mordomo

- Responsável pela coordenação dos funcionários
- Faz mensalmente a escala de folgas e férias dos funcionários
- Tem auxílio do chefe de Enfermagem (S. Manuel) para a divisão do serviço de enfermagem
- Faz entrevistas de seleção e desligamento de funcionários - formulário
- Resolve problemas entre o pessoal da casa
- Quadro de funcionários:
 - 13 enfermagem
 - 2 cozinha
 - 3 lavanderia
 - 4 faxina
 - 2 volantes (substituição)
 - 1 motorista
 - 1 governanta (Meire)
 - 1 encanador-eletricista

- Quadro de voluntários:
 - Diretoria e presidência
 - 1 médico (Dr. Eduardo)
 - 1 Assessora da diretoria (Aparecida)
 - Fisioterapeutas
 - Dentistas

Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo
Ficha de Cadastro de Voluntários

Dados Pessoais:

Nome Completo: _____

Data de Nascimento: ___/___/___ Sexo: ()Feminino ()Masculino

Endereço Residencial: _____

Bairro: _____ Cep: _____ Cidade: _____

Telefone(s): _____

Escolaridade: ()Primário ()Secundário ()Superior

Curso: _____ Especialização: _____

Habilidades: _____

Teve conhecimento da casa por: _____

Atividade na Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo:

Data de início: ___/___/___

Atividade: _____

(vide lista de atividades)

Departamento: ()Setor Administrativo	()Saúde
()Direto com os idosos	()Setor espiritual

Disponibilidade:

	2 ^ª feira	3 ^ª feira	4 ^ª feira	5 ^ª feira	6 ^ª feira	Sábado	Domingo
Manhã							
Tarde							
Noite							

Observações: _____

Assinatura: _____

Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo

Fundada em 05/09/1950.

Localizada na R. badra, 471 - alto da Boa Vista - São Paulo - SP. CEP 04641-000.

Telefone/Fax: (0XX11) 246-4322

C.N.P.J.: 62.788.484/0001-32

Utilidade Pública: Federal - Dec. 50517 de 02/05/61; Estadual - Lei 8096 de 03/04/64 e Municipal - Lei 7317 de 22/12/67

NOME: _____

TERMO DE ADESÃO DE VOLUNTARIADO

DECLARO ESTAR CIENTE E DE ACORDO DE QUE MEU TRABALHO NAS ÁREAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL () OU ADMINISTRATIVA () NA CASA DOS VELHINHOS DE ONDINA LOBO TEM CARÁTER VOLUNTÁRIO, NÃO REMUNERADO E SEM VÍNCULO EMPREGATÍCIO. EM CONFORMIDADE COM A LEI 9.608 DE 18/02/1998.

VOLUNTÁRIO: _____

R.G.: _____

C.P.F.: _____

CASA DOS VELHINHOS DE ONDINA LOBO

Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo

Descrição de Cargo

1. IDENTIFICAÇÃO:

TÍTULO DO CARGO : _____

OUPANTE : _____

DIRETORIA/UNIDADE : _____

ÁREA /SEÇÃO : _____

2. FINALIDADE DO CARGO:

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS:

4. CRONOGRAMA MENSAL:

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO

5. OBSERVAÇÕES

6. CRONOGRAMA DIÁRIO:							MÊS:
1	2	3	4	5	6	7	
8	9	10	11	12	13	14	
15	16	17	18	19	20	21	
22	23	24	25	26	27	28	
29	30	31					
7. OBSERVAÇÕES							

Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo

Descrição de Cargo - 1º exemplo

1. IDENTIFICAÇÃO:

TÍTULO DO CARGO	:	1º Secretário
OCUPANTE	:	Maria Helena B. Costa Lima
DIRETORIA/UNIDADE	:	Diretoria
ÁREA /SEÇÃO	:	Secretaria

2. FINALIDADE DO CARGO:

Este cargo tem como finalidade a manutenção dos Títulos de Utilidade Pública Federal e Municipal, além da manutenção dos descontos do INSS, Eletropaulo e SABESP e renovação dos licenciamentos e seguros.

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS:

Enviar aos Órgãos responsáveis os documentos e materiais pedidos na data correta - vide cronograma.

4. CRONOGRAMA:

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
Enviar à Secretaria da Justiça e Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo o relatório de atividades referente ao exercício anterior (vide pasta 2. Tesouraria - Secret. Justiça) para a manutenção do Título de Utilidade Pública Estadual	Pedido de Subvenção Prefeitura (vide pasta 2.12 - Pedido de Subvenção - Prefeitura)		Até dia 31 → enviar para a Secretaria do Ministério da Justiça - Divisão de Outorgas e Títulos - Esplanada dos Ministérios o balanço e o relatório de atividades (vide pasta 2.9 - Ministério da Justiça) para manutenção do Título de Utilidade Pública Federal
			Até dia 31 → enviar para a Gerência Regional do INSS de Santo Amaro (Av. Vereador Jossé Diniz, 1201) o balanço, o relatório de atividades, etc (vide pasta INSS)
			Pedir Renovação de matrícula junto à FABES (prefeitura) - (vide pasta grande de matrículas)
MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
		Renovar os licenciamentos das Kombis	
SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
		Renovar seguros, os pedidos de concessão Eletropaulo e SABESP (vide pasta grande)	

5. OBSERVAÇÕES

Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo
Descrição de Cargo - 2º exemplo

1. IDENTIFICAÇÃO:

TÍTULO DO CARGO	:	Contador
OUPANTE	:	Sampaio
DIRETORIA/UNIDADE	:	Recursos Humanos e Contabilidade
ÁREA /SEÇÃO	:	

2. FINALIDADE DO CARGO:

Referente à contabilidade deve ser preparado o balancete mensal, o balanço anual e a demonstração de resultado, além de manter-se atualizado em leis, instruções e portarias à respeito de contabilidade e impostos de renda.

Referente ao Departamento pessoal deve cuidar de pagamento de salários, férias, vale transporte e vale cesta básica.

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS:

Contabilidade:

- Classificação dos documentos
- Tirar balancete mensal analítico (Ativo, passivo, receita e despesa) e sintético
- Tirar o razão (dá detalhes de cada conta bancária do balancete)
- Fazer o diário
- Demonstração de resultado
- Manter-se atualizado das leis, portarias, instruções no que diz respeito à contabilidade e impostos de renda (INSS, FGTS → relacionado com os funcionários)

Departamento Pessoal

- Elaboração da folha de pagamento pelo computador
- Holeriths
- Vale cesta básica
- Recibo de férias, rescisões

4. CRONOGRAMA MENSAL:

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO 30 - vencimento da 1 ^ª parcela do 13º salário (sem desconto do INSS)	DEZEMBRO 7 - recolher FGTS 20 - vencimento da 2 ^ª parcela do 13º salário (deverá incidir sobre esta parcela o INSS e IRRF total, ou seja, com as médias de adicionais e FGTS sobre a parcela de dez. descontado o adiantamento do 13º)

5. OBSERVAÇÕES

DIRF e Informe de rendimento anualmente dos funcionários

Rotina de admissão - ver relatório de rotina de admissão

CRONOGRAMA						DIÁRIO:	
1	2 2º dia útil: vencimento INSS	3	4	5 5º dia útil: pagamento do salário referente ao mês anterior	6	7 Vencimento FGTS mês anterior - se feriado antecipa- se	
8	9 3º dia útil da semana seguinte ao pagamento: IRRF s/ salário	10	11	12	13	14	
15 Adiantamento de salário - processo no 7	16	17	18	19	20	21	
Vencimento PIS do mês anterior							
CAGED (1)							
22 Vale transporte - relatório B no 3 e 6	23	24	25 Cesta básica - contrato no 5	26	27	28	
29	30 Holeriths processos nos 1 e 2	31					

7. OBSERVAÇÕES

(1) CAGED: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - prestar informação ao Ministério do trabalho

Férias: o pagamento deverá ser feito ao funcionário até 2 dias úteis antes do início do período de gozo. Para efetuar os cálculos, é aconselhável consultar o dissídio da categoria a respeito das médias de horas extras, adicional noturno, redução do horário noturno, adicional de tempo de serviço e outros adicionais, conforme a categoria.