

FAQ – Faculdade XV de Agosto

**Análise do nível de satisfação do cliente
interno da Ordem dos Advogados do Brasil
de Socorro.**

Aluna: Meire Souza Bonetti

Socorro-2006

FAQ – Faculdade XV de Agosto

Análise do nível de satisfação do cliente interno da Ordem dos Advogados do Brasil de Socorro.

Aluna: Meire Souza Bonetti

Orientadora: Prof^a. Ms. Cláudia Cobêro

Orientador: Prof. Ms. Luiz Antonio Fernandes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade XV de Agosto, Curso de Administração de Empresas.

Socorro-2006

“Não há nada que não se consiga com a força de vontade, a bondade e, principalmente, com o amor”.

(Marcus Tullius Cícero)

AGRADECIMENTO

Agradeço a Jeová Deus, por ter me dado forças para concluir mais uma etapa de minha vida.

Aos meus tios, Ida e Antonio, que são para mim, mais do que pais, pois sempre me incentivaram e nunca me deixaram desistir .

Ao meu marido Reginaldo e aos meus filhos André e Ana Gabriela, que são os motivos da minha perseverança, agradeço por terem compreendido e me perdoado pelos momentos que não pude dar-lhes atenção.

Agradeço aos Diretores da OAB/Socorro pelo apoio, e aos advogados que participaram da pesquisa, pela atenção dispensada no preenchimento do questionário.

Ao corpo docente do Curso de Administração de Empresas da Faculdade XV de Agosto, especialmente à Profª. Claudia Cobêro, por seu empenho, dedicação e habilidade com que me orientou durante a elaboração deste trabalho.

A Bibliotecária Maria, pela sua simpatia e disposição em me ajudar nas pesquisas bibliográficas.

Aos meus colegas de classe, com os quais convivi estes quatro anos de Faculdade, em especial, a Kelly, Devanil, Amanda, Mauro e Edeli, que me proporcionaram bons momentos de alegria.

E agradeço ainda, àqueles que, nos momentos mais difíceis da minha vida não me estenderam às mãos, duvidaram da minha dedicação, do meu esforço, o que fez com que eu me empenhasse ainda mais, para provar o quanto sou capaz de atingir o meus objetivos e conquistar mais uma vitória.

RESUMO

O trabalho apresentado tem como objetivo analisar o nível de satisfação dos clientes internos da OAB da cidade de Socorro – SP, em relação aos quesitos: forma de atendimento, grau de competência da entidade e serviços oferecidos. Nos capítulos seguintes, foram definidos alguns conceitos teóricos, baseados em obras literárias, que são fundamentais para a compreensão do estudo, como: qualidade de serviços, *marketing*, *marketing* de serviços, conceito de atendimento ao cliente, satisfação do cliente, como analisar a satisfação do cliente, *endomarketing* e treinamento. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória, através de questionário de avaliação, aplicado a uma amostragem composta de 78 (setenta e oito) profissionais inscritos na entidade e que utilizam os serviços periodicamente. Seus resultados foram analisados em forma gráfica e tabela de correlação, e através dos dados obtidos, pode-se verificar o grau de satisfação e insatisfação dos clientes internos da entidade em relação aos aspectos pesquisados, demonstrando o presente estudo, a importância de se avaliar permanentemente a satisfação do cliente a fim de se identificar às falhas e posteriormente implementar ações corretivas adequadas que refletiam em melhorias para a entidade, de forma a atender as necessidades e expectativas dos clientes.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	08
1- INTRODUÇÃO	08
1.1-Entidade Analisada.....	08
1.2- Organograma.....	10
2- REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1- Qualidade de Serviços	11
2.2- <i>Marketing</i>	11
2.2.1- <i>Marketing</i> de Serviços.....	12
2.3- Conceito de Atendimento ao Cliente	13
2.4- Satisfação do Cliente.....	14
2.4.1- Como analisar a satisfação do cliente	15
2.5- <i>Endomarketing</i>	15
2.6- Treinamento	18
3- METODOLOGIA	19
3.1- Amostragem	19
3.2- Material	19
3.3- Procedimentos	20
4-RESULTADOS.....	22
4.1- Variáveis nominais - Demonstrativo de sexo masculino e feminino.....	22
4.2- Variáveis intervalares referentes à Forma de Atendimento	22
4.3- Variáveis intervalares referentes ao Grau de competência da entidade.....	25
4.4- Variáveis intervalares referentes à Avaliação dos Serviços oferecidos	27
4.5- Tabela de correlação.....	30
5- ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
5.1- Análise dos Gráficos	31
5.2- Análise dos Resultados das Correlações entre os itens	32
6- CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	37
Anexo 1 Questionário de Avaliação.....	37
Anexo 2 Planilha de Resultados	39

Lista de Figuras

Figura 01 – Organograma.....	10
Figura 02 – Demonstrativo de Sexo Masculino e Feminino	22
Figura 03 – Item Cortesia	22
Figura 04 – Item Receptividade	23
Figura 05 – Item Qualidade	23
Figura 06 – Item Agilidade e Simplicidade.....	24
Figura 07 – Item Zelo e Presteza	24
Figura 08 – Item Capacitação de Pessoa	25
Figura 09 – Item Adaptabilidade	25
Figura 10 – Item Atualização e Inovação.....	26
Figura 11 – Item Classificação Global da Competência	26
Figura 12 – Item Assistência Judiciária.....	27
Figura 13 – Item Equipamentos Disponíveis	27
Figura 14 – Item Divulgação dos Comunicados e Eventos.....	28
Figura 15 – Item Tempo de Atendimento	28
Figura 16 – Item Avaliação Global dos Serviços Oferecidos	29

1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema se deve especialmente, à demanda crescente do cliente interno da entidade, por serviços que venham de encontro às suas necessidades, que a cada dia se tornam maiores, tendo em vista a procura das pessoas (cidadãos) por profissionais (advogados) que possam resolver seus problemas, orientá-los ou sanar-lhes dúvidas com relação aos seus direitos e obrigações legais.

Cabe ressaltar que a busca incessante pela satisfação do cliente já não é mais um diferencial para as empresas ou entidades prestadoras de serviços, mas uma meta ou objetivo que deve ser mantido e aprimorado a fim de se conservar os clientes, mantendo-os fiéis e ao mesmo tempo conseguir novos clientes. No caso da entidade em questão, a qualidade dos serviços oferecidos está intimamente ligada à satisfação que os clientes internos (advogados) obtêm para se manter associados, bem como para realizar adequadamente seus serviços profissionais aos cidadãos.

A análise do grau de satisfação tem sido uma ferramenta de suma importância para se averiguar e mensurar se os procedimentos, normas e serviços oferecidos e praticados pela empresa ou entidade estão proporcionando aos usuários a solução de suas necessidades.

Diante desta realidade é que se desenvolveu o tema da presente pesquisa, visando discutir o seguinte problema: Qual o nível de satisfação dos clientes internos da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) de Socorro, em relação ao atendimento e serviços prestados?

O objetivo de tal pesquisa foi o de medir (mensurar) a satisfação e insatisfação dos clientes internos desta entidade em relação ao atendimento, bem como aos serviços prestados, a fim de identificar possíveis falhas e, desta forma, propor melhorias que beneficiem os clientes.

1.1 Entidade Analisada

A OAB 160ª Subsecção de Socorro, entidade analisada, foi instalada em 23 de Janeiro de 1987, e funciona como uma das unidades da OAB Seccional de São Paulo.

A OAB conforme consagra o Estatuto da Advocacia e o Regulamento Geral, é uma entidade que presta serviços públicos, dotados de personalidade jurídica e forma federativa, e tem como missão, zelar pela representação, seleção, defesa, valorização e disciplina da classe.

A entidade tem como sede, a Casa do Advogado, inaugurada oficialmente, em 12 de Março de 1993, que recebeu o nome de José Maria de Azevedo e Souza, atualmente situada no centro da cidade de Socorro. Sua infra-estrutura é composta de: auditório, biblioteca, cozinha, sanitário, sala de reuniões, sala da ESA (Escola Superior de Advocacia), sala da Assistência Judiciária e sala da CAASP (Caixa de Assistência dos Advogados).

A Subsecção possui também, duas Salas do Advogado, uma instalada dentro do Fórum da cidade, e outra junto ao prédio do Juizado Especial Cível, dispondo ambas, de serviços de cópias reprográficas e computadores para uso dos advogados.

O seu quadro de funcionários é composto de seis pessoas fixas e mais três colaboradores mirins, sendo que ambos prestam serviços para mais de 120 advogados inscritos na Subsecção, além de estagiários, bacharéis, estudantes e advogados de outras cidades. Atendendo também o público externo, através da prestação de Assistência Judiciária gratuita.

Dentre as atividades realizadas na Subsecção, podemos citar: serviços de cópias reprográficas, assistência judiciária, inscrição na Ordem (OAB), autuação de representações e acompanhamento de processos ético disciplinares, realizações de cursos e palestras, realização de Campanhas preventivas de saúde dos advogados e estagiários, emissão de guias médicas, e atividades de serviço destinadas a beneficiar a comunidade.

A entidade é composta por cinco Diretores: Presidente, Vice-Presidente, Secretário-Geral, Secretário Adjunto e Tesoureiro, que são eleitos por voto direto dos advogados, sendo renovado a cada três anos, tendo ambos a responsabilidade de administrar a Subsecção, reportando-se ao Conselho e à Diretoria da Seccional de São Paulo. Fazem parte também da estrutura desta entidade, os membros das Comissões, que são nomeados pelo Diretor Presidente da Subsecção, e atuam como órgão de assessoramento da Diretoria, sobre assuntos específicos a elas afetos.

1.2 Organograma

A Ordem dos Advogados, 160ª Subsecção de Socorro tem como organograma o que abaixo se descreve:

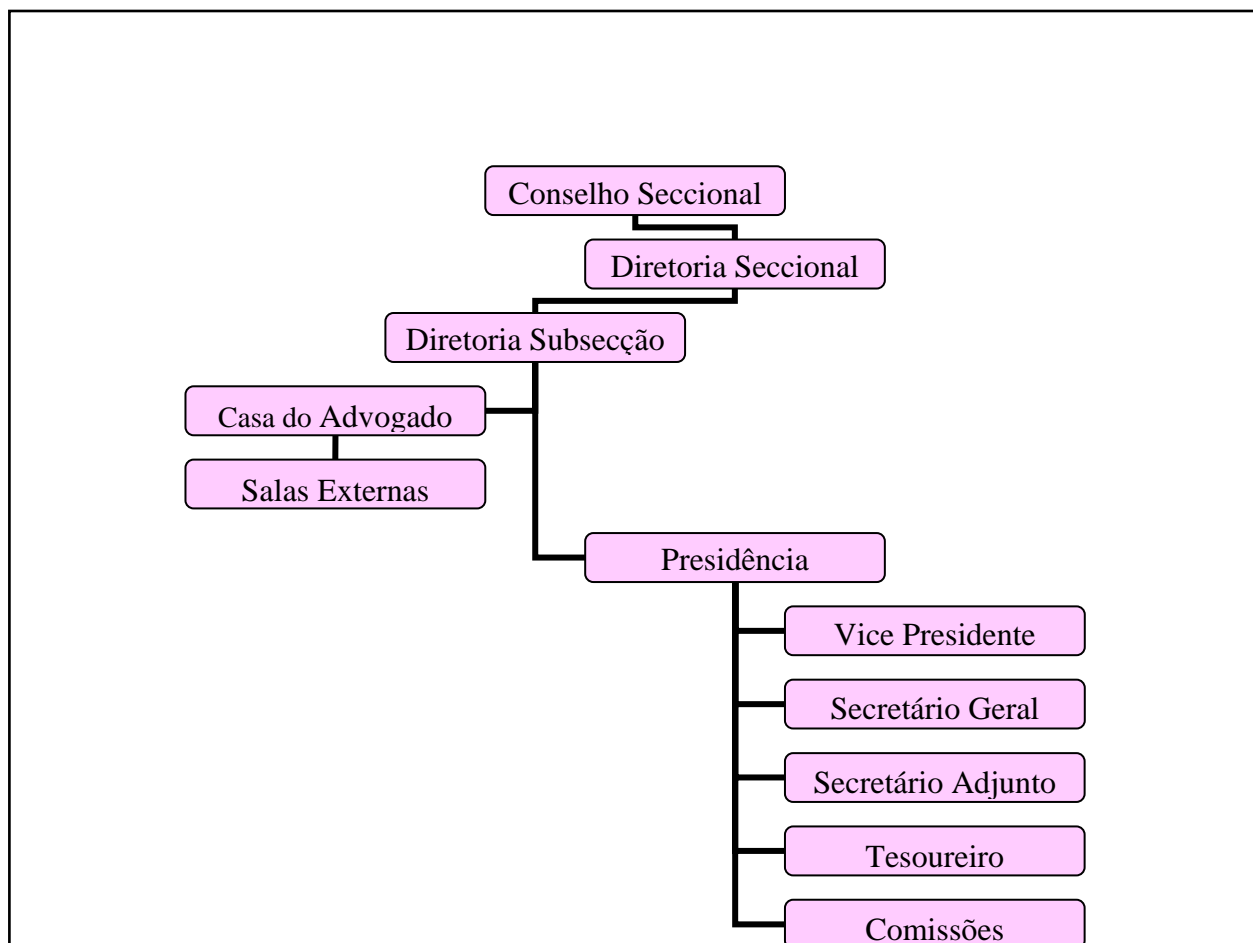


Figura 01: Organograma
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial serão apresentadas algumas sínteses sobre o conteúdo abordado pelo problema que foram extraídos de obras literárias.

2.1 Qualidade de Serviços

Segundo Kotler (2001) os princípios da qualidade de serviços são os acessos, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente.

A satisfação dos clientes, devido à competitividade do atual mercado, passou a ser um dos principais fatores para que as empresas busquem cada vez mais um enfoque no interesse e desejos dos seus clientes.

Ainda segundo o autor a satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

2.2 Marketing

Segundo Kotler (1998) é através da área de *marketing* que as empresas têm relação com o mercado, podendo assim conhecer e atender as necessidades e desejos dos consumidores, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Ainda segundo o autor o conceito de *marketing* assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que as concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Ainda segundo autor, *marketing* parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos.

Uma empresa pode definir seu mercado-alvo, mas pode falhar em conhecer as necessidades dos clientes. Embora a área de *marketing* seja entender essas necessidades, não é tão simples, já que cada consumidor tem necessidades diferentes.

O *marketing* profissional para uma empresa é saber atender as necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente.

2.2.1 Marketing de Serviços

Segundo Cobra (1986), o *marketing* de serviços é um campo de investigação recente e ainda em fase de estruturação. Entendem-se como serviços de *Marketing* todos os fatores que auxiliam a empresa a atender a demanda do mercado para os seus produtos, através dos serviços de pesquisa de mercado. Sendo esses serviços identificar as necessidades não satisfeitas pelos produtos ou serviços ofertados quanto a novos produtos ou serviços existentes no mercado e novos mercados.

Segundo Kotler (1998) serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.

De acordo com o autor, os serviços possuem quatro características:

Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Percibilidade.

- Intangibilidade: Quando nos referimos a serviços, podemos dizer que são intangíveis, já que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Os compradores procuram sinais da qualidade do serviço para reduzir essa incerteza, buscam saber sobre essa qualidade com base a localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço percebidos. Segundo o autor a tarefa do fornecedor é administrar a evidência, tangibilizar o intangível.
- Inseparabilidade: Geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, mas isso não acontece para bens físicos que são fabricados, guardados, distribuídos através de vendedores, e mais tarde consumidos. A pessoa que presta o serviço já faz parte do mesmo. A interação fornecedor-cliente é uma característica do *Marketing* de serviços, já que o cliente está presente enquanto o

serviço é produzido, ambos afetando o resultado do serviço. Quando os serviços são de entretenimento e serviços pessoais geralmente os compradores estão interessados em um fornecedor específico. Existem clientes que tem maior preferência por certo fornecedor, com isso o preço é mais elevado devido o seu tempo ser limitado. Havendo várias estratégias para superar esta limitação, podendo o fornecedor trabalhar com grupos maiores de clientes.

- Variabilidade: Os serviços dependem de quem os executam e também do lugar onde são prestados, por isso são altamente variáveis. Geralmente os compradores de serviços estão conscientes dessa variabilidade, e sempre conversarão com outras pessoas antes de escolher o seu fornecedor. Há providências que podem ser tomadas pelas empresas de serviços com relação ao controle de qualidade, como investir em relação a treinamento de pessoal, padronizar o processo de prestação de serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparações de compra, possibilitando assim detectar os pontos fracos do serviço e poder corrigí-los.
- Perecibilidade: define que os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Mas quando a demanda é instável as empresas de serviços enfrentam problemas difíceis.

2.3 Conceito de Atendimento ao Cliente

Segundo Shiozawa (1993) com as novas exigências da economia global, o cliente passa a ser referência, sendo assim as empresas passam a direcionar suas estratégias no foco principal que é o cliente. Com as tendências na era da informação os consumidores passam a estar bem informado quanto aos seus direitos e ficando cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Ainda segundo o autor o Código de Defesa do Consumidor garante que aquilo que antes o fornecedor encarava como uma concessão ou um favor torna-se um direito do consumidor.

Com todas estas mudanças os consumidores procuram tirar proveito da situação e sai de uma posição imposta pelos fornecedores, que era aceitar o que viesse e agora exigem a qualidade que eles querem ou vão a busca de outros fornecedores.

2.4 Satisfação do Cliente

Para Kotler (1998) o conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.

Segundo este conceito a satisfação está ligada diretamente à percepção do cliente em relação às expectativas criadas por ele, se o retorno oferecido pelo serviço prestado for menor que o esperado ele estará insatisfeito, se for o esperado, estará satisfeito e se exceder suas expectativas, estará altamente satisfeito.

Ainda segundo autor os consumidores criam suas expectativas através de experiências anteriores, experiências de compras anteriores de amigos e até mesmo de informações e promessas de empresas e concorrentes. Se a empresa cria expectativas elevadas, há possibilidade de não se conseguir atender estas expectativas, criando assim um cliente insatisfeito.

Com base pode-se inferir que a satisfação do cliente está relacionada no chamado *Marketing* de Relacionamento onde é praticada a construção de relacionamento de satisfação a longo prazo com seus consumidores, para reter sua preferência.

Segundo autor as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos em longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos.

Conforme Las Casas (1997), as empresas adotaram a prática de satisfazer seus clientes devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados e também o crescimento de consumidores mais exigentes e que procuram maior atenção por parte dos comerciantes.

Porém se percebe que muitas empresas dizem estar dando atenção aos seus clientes, mas na prática sabe-se que são poucas que realmente aplicam uma orientação verdadeira.

Muitos alegam que a dificuldade de implantação desta filosofia é que o elemento humano, o lado pessoal de qualquer técnica administrativa, se esbarra em fatores culturais.

2.4.1 Como analisar a satisfação do cliente

Segundo Las Casas (1997) uma maneira de analisar a satisfação é através de um questionário. A empresa deve adaptar as perguntas conforme a necessidade da satisfação, a aplicação do questionário deve ser feita de forma periódica no qual o assunto abordado pode ser bastante variável.

Para Kotler (1998) algumas preocupações para analisar a satisfação do cliente é que as empresas precisam entender que as expectativas de cada consumidor são diferentes umas das outras, com isso é necessário entender os seus clientes, e compreender que eles podem estar satisfeitos ou não no momento em que preenchem o questionário, mas em outras situações serem totalmente diferentes.

2.5 Endomarketing

Segundo Bekin (1995, p. 34)

“... lança as bases de uma tendência de *marketing* voltado para o seio das organizações, formulando a seguinte definição de *endomarketing*, são realizar ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Ainda segundo Bekin (1995) o *endomarketing* possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do *marketing*. Do ponto de vista estratégico, o *endomarketing* é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes

internos para clientes externos. É assim que o *endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Ainda para o autor o *endomarketing* é o *marketing* dentro da empresa, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Ainda fundamentado em Bekin (1995) para se criar um processo de *endomarketing*, este deve partir de três premissas básicas:

a) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;

b) funcionários têm expectativas e constitui o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;

c) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário devem preceder o marketing externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo.

Segundo Silva (1999) parte da premissa de que o *endomarketing* atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização, e conectados nos objetivos de desenvolver uma cultura de valorização do cliente externo despertando consequentemente no cliente interno, o interesse por *marketing*.

Um processo de *endomarketing* bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes, assim como, um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos.

Entretanto, esses dois aspectos do *endomarketing* estão entrelaçados.

Ainda segundo autor, enfatiza ainda que a necessidade crescente pelo interesse em *endomarketing* se dá pela busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual.

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

Conforme Bekin (1995) caracteriza precisamente o *endomarketing* como um processo que objetiva estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É neste sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Normalmente, o que ocorre é a distorção desses valores, que se transformam em campanhas de atividades, desviando-se, portanto, da importância das estratégias do *endomarketing*. O que acontece é a promoção de reuniões com informações veiculadas em formatos de folhetos e manuais internos distribuídos aos participantes e na verdade, ocorrendo conseqüentemente pouca comunicação.

Ainda segundo Bekin (1995) para evitar estes desvios, a forma de promover a primeira iniciativa de *endomarketing* foi através de seminários, onde a programação incluía o funcionário como ator principal na transmissão das informações referentes a sua experiência profissional e até afetiva.

Conforme Vier (1999) do ponto de vista da psicologia, para muitos empregados, seus grupos de trabalho são fontes básicas de interação social. A comunicação que acontece dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas

frustrações e sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, proporciona uma liberação para expressão emocional dos sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais.

2.6 Treinamento

Segundo Chiavenato (1998), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente.

Assim, acredita-se que através de um treinamento visando o desenvolvimento das pessoas nas organizações os resultados serão satisfatórios tanto para os indivíduos como para as organizações.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória, que teve como finalidade medir o nível de satisfação dos clientes internos da entidade da Ordem dos Advogados do Brasil de Socorro - SP.

Segundo Mattar (2000, p.18), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

Para Lakatos & Marconi (1991, p.188), “os estudos exploratórios são empregados em procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas, ou para análise de dados (ou ambas simultaneamente)”.

3.1 Amostragem

A amostragem é composta de 78 (setenta e oito) profissionais inscritos nesta entidade de Socorro, correspondendo a 65% dos inscritos, e que exercem suas funções, bem como utilizam os serviços oferecidos periodicamente. Sendo que, devido aos tipos de serviços oferecidos e a padronização dos mesmos, não houve distinção quanto à idade, grau de instrução ou tempo de serviço, e os profissionais que atuam nesta área utilizam-se dos serviços de igual modo, independentemente da idade, grau de instrução e tempo de carreira, apenas foi consignado um campo onde o entrevistado marcou com um “x” se pertencia ao sexo masculino ou feminino.

Dos 78 (setenta e oito) participantes, 38 % são do sexo feminino, enquanto 62% são do sexo masculino. Devido a não identificação dos envelopes e do questionário, foi utilizada o presente critério para verificação e análise das respostas obtidas.

3.2 Material

O questionário (Anexo 1) foi elaborado e adaptado de um modelo observado na obra de Las Casas (1997, p.156), contém 14 (quatorze) questões de múltipla escolha, de ordem objetiva, com respostas direcionadas, sendo que era possível apenas a apresentação de

uma resposta, entre 05 (cinco) alternativas oferecidas: Muito Bom; Bom; Regular; Ruim; ou Muito Ruim.

Foi elaborada ainda, uma planilha no programa *Excel* (Anexo 2), na qual foi inseridas as 14 (quatorze) questões existentes no questionário, e suas respectivas escalas de valores. As questões foram divididas em 03 (três) quesitos:

- a) Forma de atendimento;
- b) Grau de Competência da entidade;
- c) Avaliação dos serviços específicos;

Através desta ferramenta utilizada, pode-se visualizar através de gráficos gerados, os percentuais de cada questão, e as suas respectivas médias e desta forma, identificar os pontos que apresentam maiores e menores índices de satisfação, possibilitando a entidade verificar quais ações (treinamento, aprimoramento dos sistemas, etc) deverá oferecer aos clientes internos, a fim de aumentar o nível de satisfação, bem como diminuir o grau de insatisfação verificado.

3.3 Procedimentos

Para a realização deste trabalho, primeiramente foi solicitada a autorização do Diretor Presidente da OAB/Socorro, sendo que o mesmo concordou, entendendo ainda, que o instrumento de pesquisa apresentado, estava de acordo com as normas da entidade e que poderia ser aplicado sem maiores alterações.

De maneira a proporcionar o sigilo e anonimato, os questionários foram confeccionados sem nenhuma característica, marca ou sinal que pudesse diferenciá-los.

Foram entregues pessoalmente aos entrevistados, para serem preenchidos e devolvidos em envelopes lacrados através do depósito na urna de papelão deixada em uma das salas da OAB no fórum local da cidade, até a data pré-fixada, de aproximadamente, 01 (uma) semana.

Com a devolução dos questionários, e para se mensurar os resultados obtidos, as questões foram classificadas numa escala de valores, sendo: 5 (Muito Bom); 4 (Bom); 3 (Regular); 2 (Ruim); 01(Muito Ruim).

4. RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos referentes à pesquisa realizada, conforme figuras:

4.1 Variáveis nominais - Demonstrativo de sexo masculino e feminino

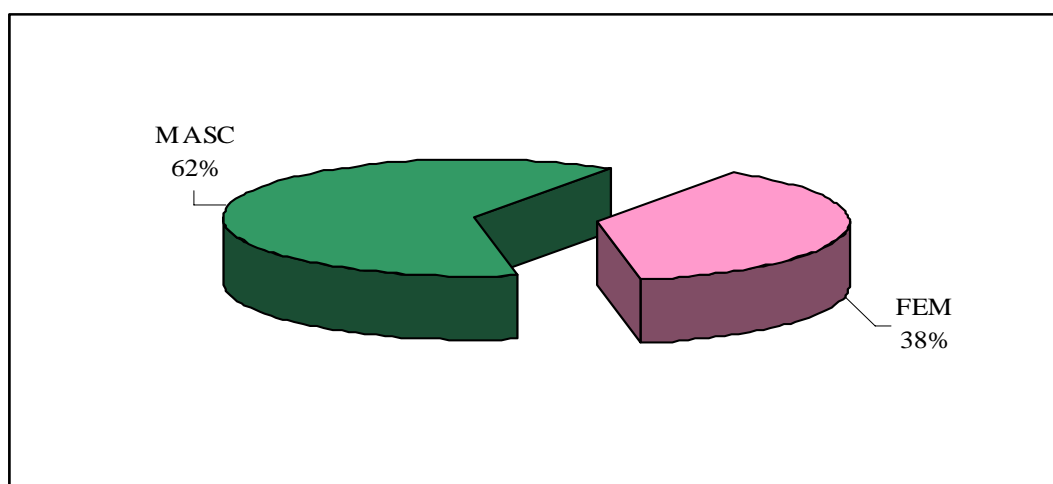
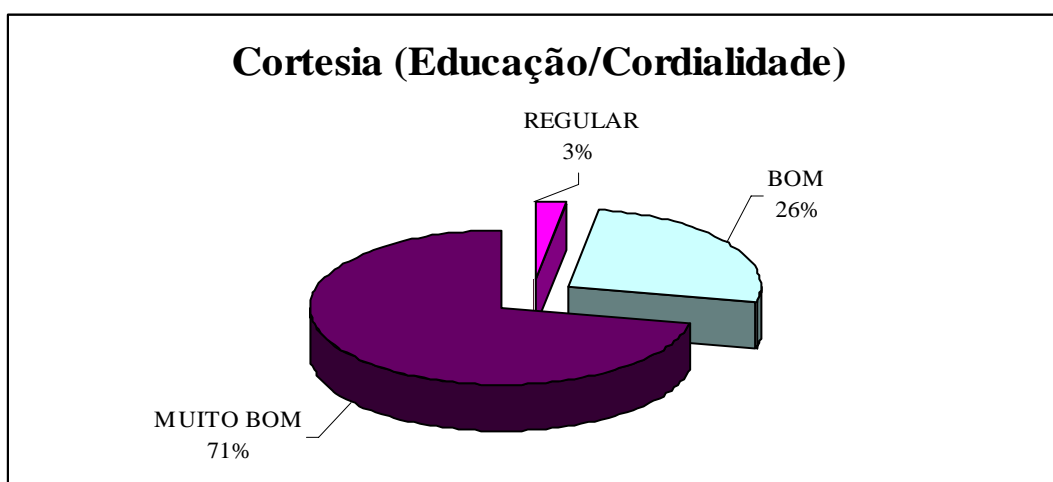


Figura 2: Resultado da pesquisa referente ao Demonstrativo de sexo masculino e feminino.
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

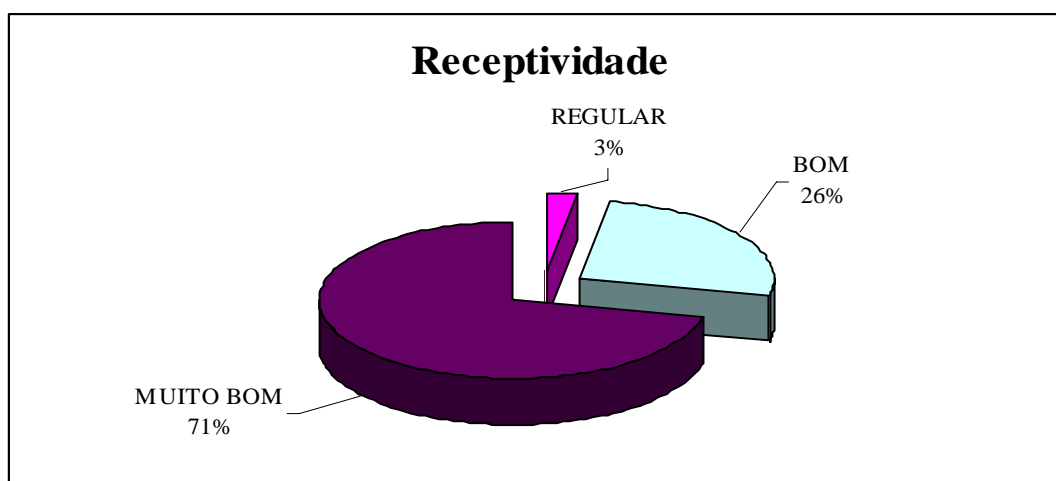
4.2. Variáveis intervalares referentes à Forma de Atendimento



Média: 4,69

Desvio Padrão: 0,52

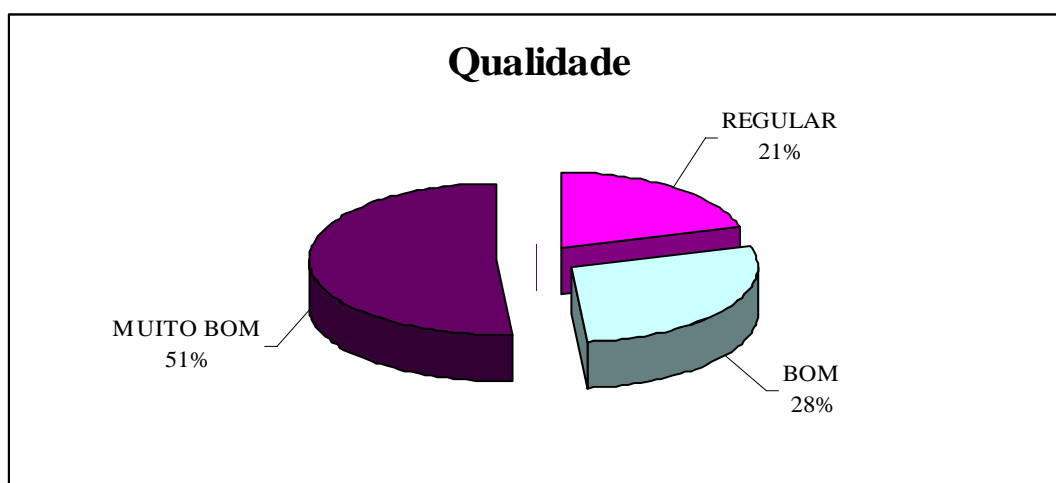
Figura 3: Resultado da pesquisa referente à Cortesia
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora



Média: 4,69

Desvio Padrão: 0,52

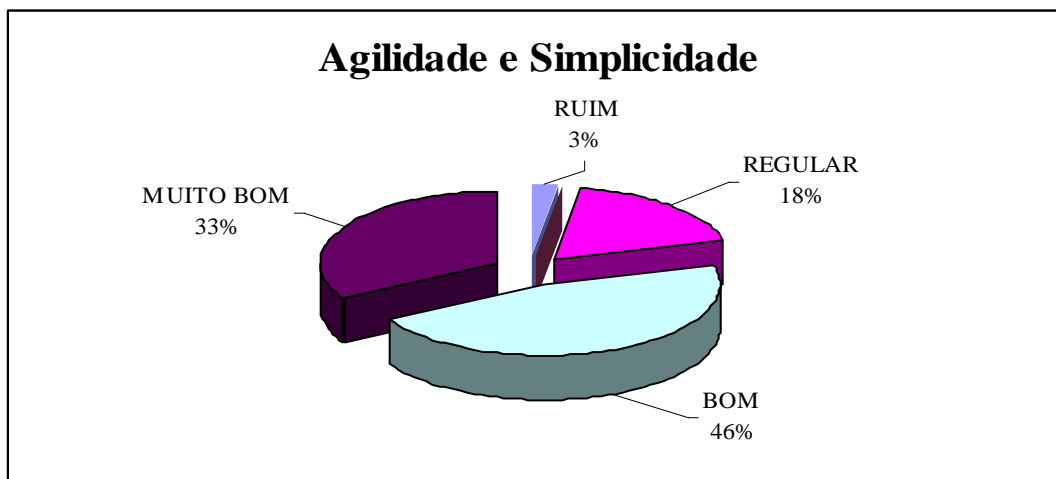
Figura 4: Resultado da pesquisa referente à Receptividade
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora



Média: 4,31

Desvio Padrão: 0,80

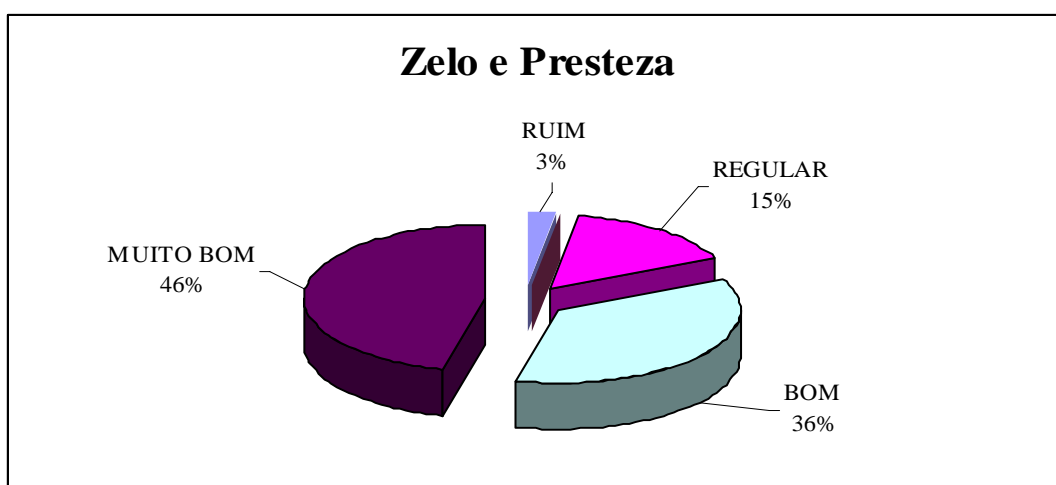
Figura 5: Resultado da pesquisa referente à Qualidade
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora



Média: 4,10

Desvio Padrão: 0,79

Figura 6: Resultado da pesquisa referente à Agilidade e simplicidade
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

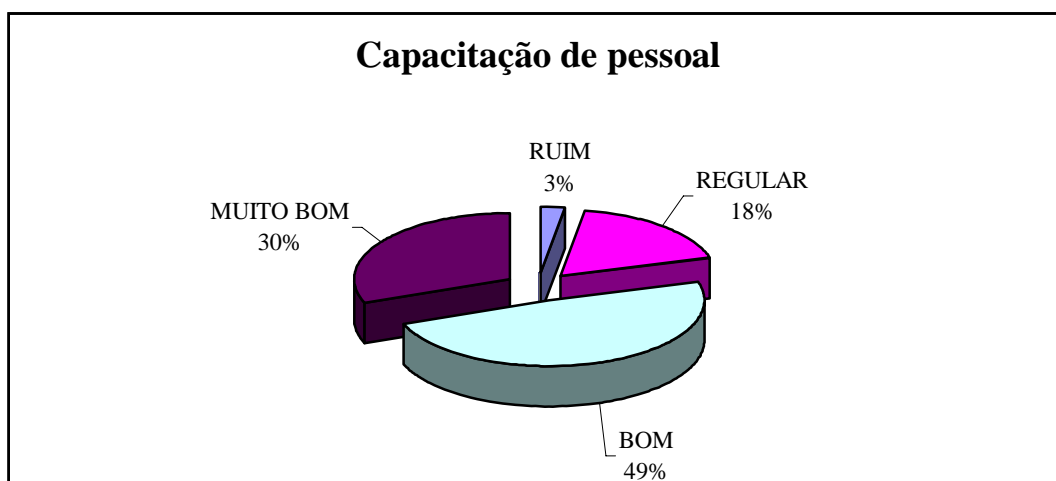


Média: 4,26

Desvio Padrão: 0,82

Figura 7: Resultado da pesquisa referente a Zelo e Presteza
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

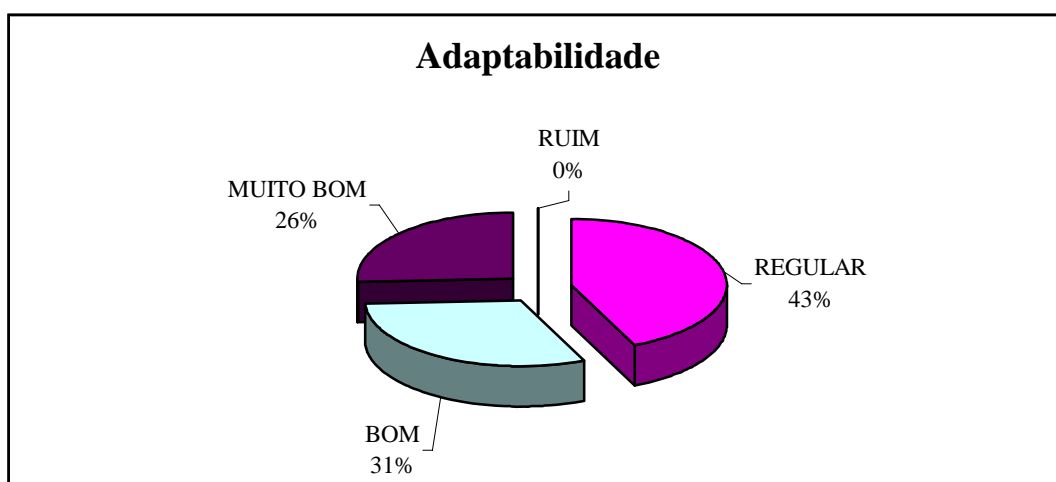
4.3 Variáveis intervalares referentes ao Grau de Competência da entidade



Média: 4,08

Desvio Padrão: 0,77

Figura 8: Resultado da pesquisa referente à Capacitação de pessoal
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora



Média: 3,82

Desvio Padrão: 0,82

Figura 09: Resultado da pesquisa referente à Adaptabilidade
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

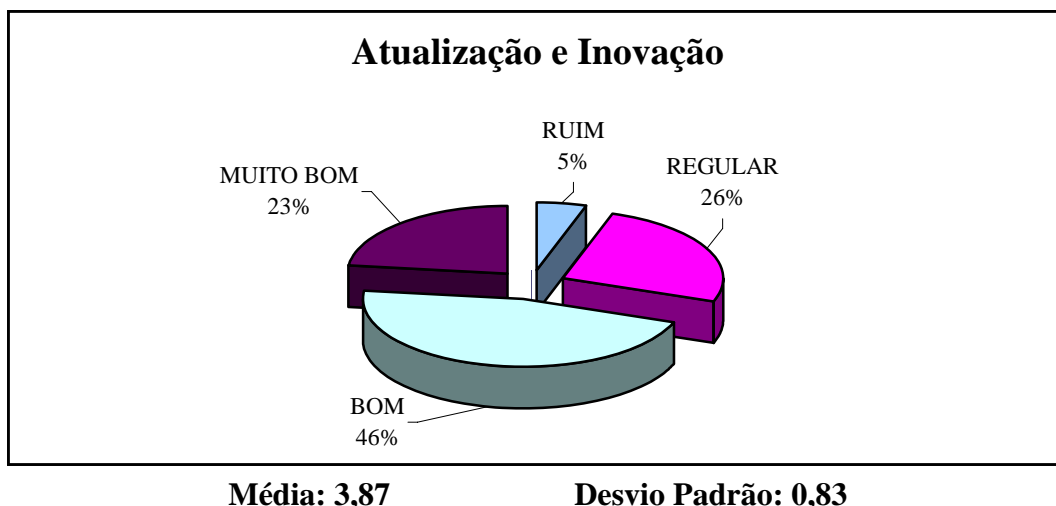


Figura 10: Resultado da pesquisa referente à Atualização e Inovação
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

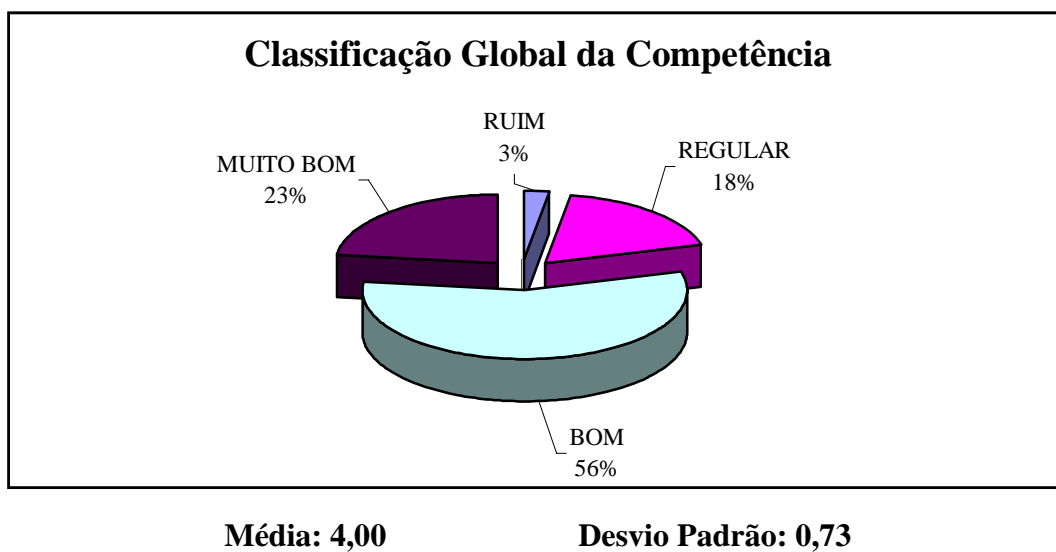
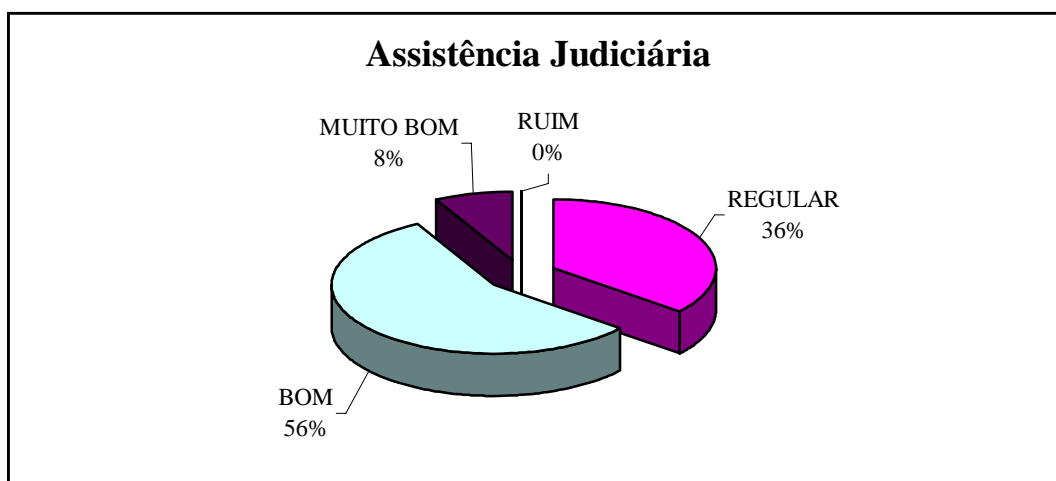


Figura 11: Resultado da pesquisa referente à Classificação Global da Competência
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

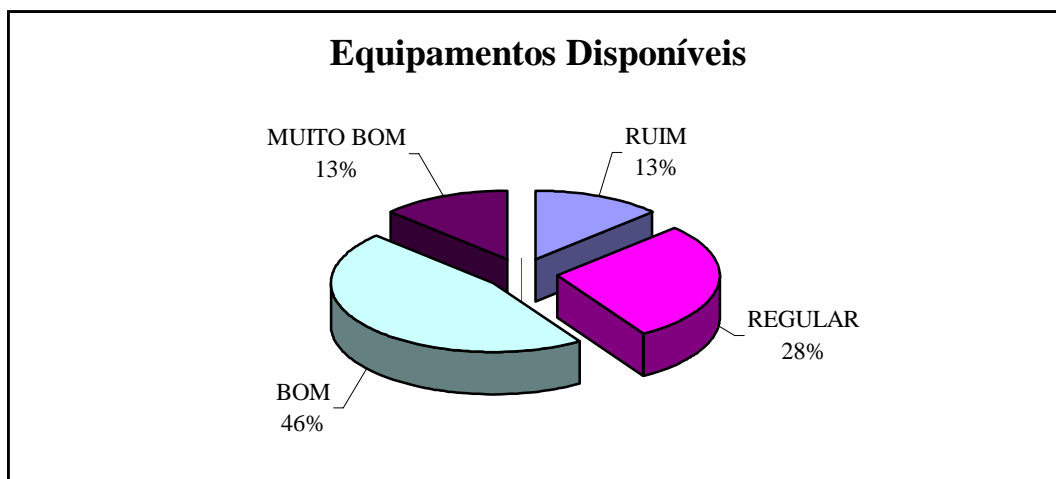
4.4. Variáveis intervalares referentes a Avaliação dos Serviços oferecidos



Média: 3,72

Desvio Padrão: 0,60

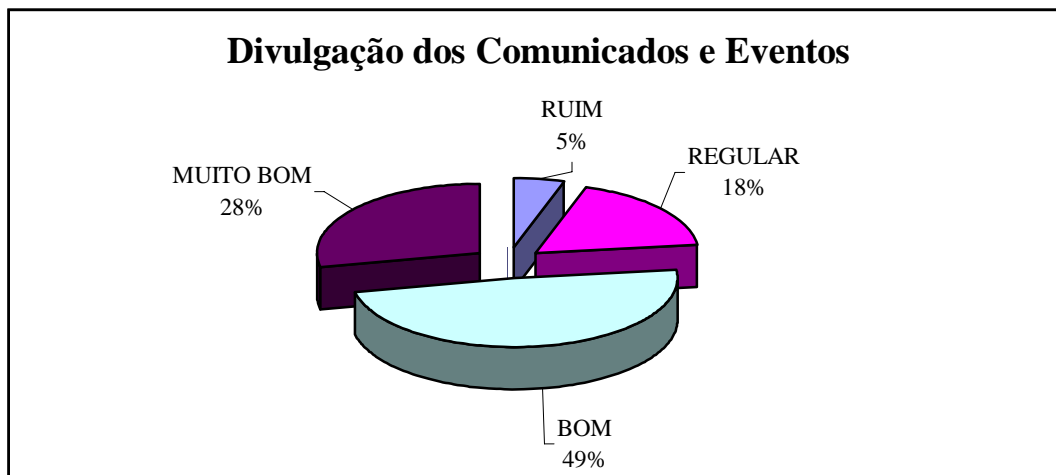
Figura 12: Resultado da pesquisa referente à Assistência Judiciária
Fonte: Dados da Pesquisa elaboradas pela autora



Média: 3,59

Desvio Padrão: 0,88

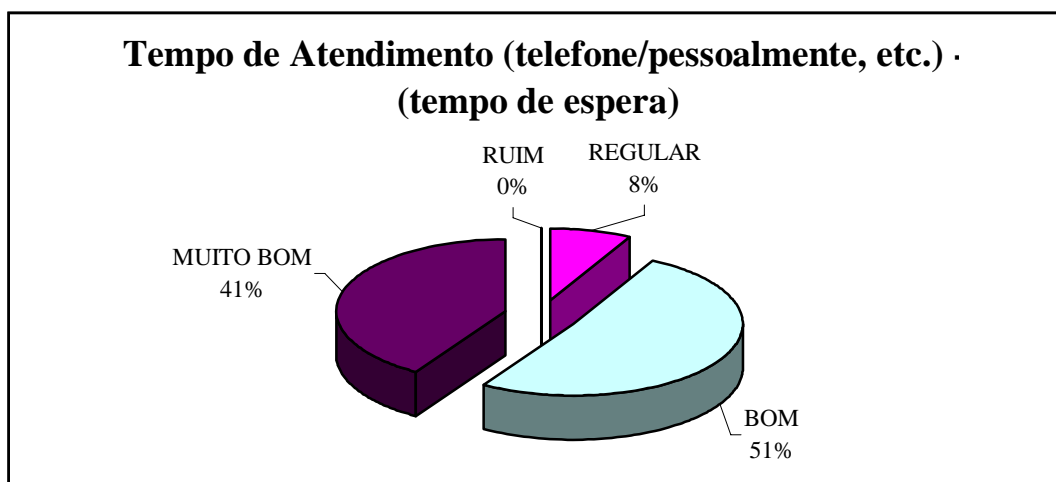
Figura 13: Resultado da pesquisa referente aos Equipamentos Disponíveis
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora



Média: 4,00

Desvio Padrão: 0,83

Figura 14: Resultado da pesquisa referente à Divulgação de Comunicados e Eventos
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora



Média: 4,33

Desvio Padrão: 0,62

Figura 15: Resultado da pesquisa referente ao Tempo de Atendimento
Fonte: Dados elaborados pela autora

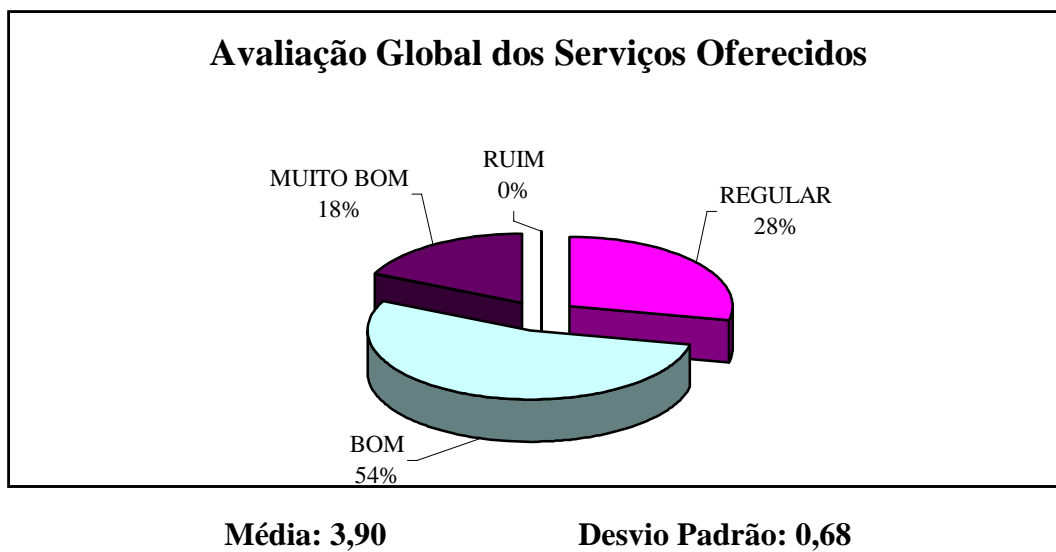


Figura 16: Resultado da pesquisa referente à Avaliação Global dos Serviços oferecidos
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora

4.5 Tabela de Correlação

		Forma de Atendimento					Grau de Competência				Serviços Oferecidos			
		Cortesia (Educação/Cordialidade)	Receptividade	Qualidade	Agilidade e simplicidade (sem burocracia)	Zelo e presteza	Capacitação de pessoal	Adaptabilidade	Atualização e Inovação	Classificação global da competência (Atendimento/Serviços)	Assistência Judiciária	Equipamentos Disponíveis	Divulgação dos Comunicados e Eventos	Tempo de Atendimento (telefone/pessoalmente, etc.) – (tempo de espera)
Forma de Atendimento	Cortesia (Educação/Cordialidade)	1												
	Receptividade	0,90	1											
	Qualidade	0,49	0,55	1										
	Agilidade e simplicidade (sem burocracia)	0,27	0,27	0,66	1									
	Zelo e presteza	0,38	0,38	0,60	0,57	1								
Grau de Competência	Capacitação de pessoal	0,39	0,39	0,68	0,59	0,51	1							
	Adaptabilidade	0,42	0,36	0,57	0,48	0,42	0,68	1						
	Atualização e Inovação	0,21	0,15	0,42	0,54	0,47	0,38	0,31	1					
	Classificação global da competência (Atendimento/Serviços)	0,35	0,35	0,68	0,74	0,53	0,80	0,66	0,52	1				
Serviços Oferecidos	Assistência Judiciária	0,39	0,39	0,13	0,12	0,04	0,16	0,37	-0,07	0,18	1			
	Equipamentos Disponíveis	0,18	0,06	0,11	0,14	0,52	0,20	0,37	0,25	0,25	0,27	1		
	Divulgação dos Comunicados e Eventos	0,31	0,43	0,36	0,16	0,12	0,33	0,31	0,15	0,22	0,26	0,00	1	
	Tempo de Atendimento (telefone/pessoalmente, etc.) (tempo de espera)	0,33	0,33	0,11	-0,02	0,19	0,33	0,38	0,03	0,23	0,47	0,26	0,46	1
	Avaliação global dos serviços oferecidos	0,28	0,28	0,30	0,22	0,62	0,27	0,44	0,21	0,27	0,50	0,76	0,23	0,39

Tabela 01: Demonstrativo de Correlação
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

■	CORRELAÇÃO BEM FRACA POSITIVA E NEGATIVA
□	CORRELAÇÃO FRACA POSITIVA
■	CORRELAÇÃO MODERADA POSITIVA
■	CORRELAÇÃO FORTE POSITIVA
■	CORRELAÇÃO MUITO FORTE POSITIVA

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segue a análise dos gráficos e a análise das correlações.

5.1 Análise dos gráficos

Analisando os resultados, observa-se que a maioria dos participantes é do sexo masculino, em razão de haver um número menor de mulheres (advogadas) inscritas nesta entidade.

Verifica-se, que, todos os itens relacionados à forma de atendimento obtiveram médias acima de 4 (quatro) pontos, em uma escala de 1-5, sendo avaliados pelos participantes como bom ou muito bom, destacando-se os itens cortesia e receptividade, que obtiveram as médias mais altas da pesquisa, com 4,69 cada item, o que significa que a maioria dos clientes está satisfeita com o atendimento que lhes é dispensado, e que o mesmo atende as suas expectativas, o que torna o atendimento o ponto forte da entidade. No entanto, houve uma minoria de participantes, que se mostraram insatisfeitos em relação aos itens, qualidade, agilidade e simplicidade e ao item zelo e presteza, avaliando estes itens como regular e ruim.

Em relação ao grau de competência da entidade, evidencia-se o item capacitação de pessoal que obteve uma média de 4,08, predominando o conceito bom, melhor do que o item adaptabilidade e do que o item atualização e inovação, cujos resultados ficaram um pouco abaixo da média, concluindo-se, que, os clientes sentem-se satisfeitos com os conhecimentos demonstrados pelos funcionários em relação aos serviços, no entanto, sentem-se menos satisfeitos em relação a capacidade dos funcionários no domínio de soluções e de se ajustarem as mudanças para melhor atendê-los. Verifica-se ainda, que os clientes têm certa expectativa em relação à entidade buscar constantemente melhorias a fim de inovar e atualizar seus serviços. Podendo-se comprovar, através dos resultados apresentados na classificação global da competência, que, 21% dos clientes se sentiram insatisfeitos, unindo os conceitos regular e ruim, ficando claro que dos 79 (setenta e nove) clientes pesquisados, 62 (sessenta e dois) se sentiram satisfeitos.

Observa-se ainda, que nos itens relacionados aos serviços oferecidos, foram demonstrados maiores níveis de insatisfação, apresentando resultados abaixo da média,

destacando-se os itens: equipamentos disponíveis, com a menor média de todos os resultados, sendo esta de 3,50, o item assistência judiciária, com a média de 3,72, e a avaliação global dos serviços oferecidos, com a média de 3,90, com isso conclui-se que os serviços oferecidos pela entidade, tanto no aspecto tangível como intangível de certa forma não estão atendendo as expectativas dos clientes, apontando deficiências na qualidade dos serviços oferecidos pela entidade, o que significa que há uma certa discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido. Quanto aos itens divulgação de comunicados e tempo de atendimento (telefone/pessoalmente/etc.), embora alguns participantes tenham manifestado insatisfação em relação a estes itens, a maioria mostrou-se satisfeito, predominando o conceito bom nos dois itens, com as médias 4,00 e 4,33 respectivamente, o que significa que a maioria dos clientes concorda com a maneira utilizada pela entidade na divulgação das informações, e que, em relação ao tempo de atendimento, este item atende as expectativas do cliente, demonstrando que a entidade se preocupa em atender prontamente os seus clientes, sem fazê-los esperar.

5.2 Análise dos Resultados das Correlações entre os itens

Os resultados demonstrados na Tabela 1, elaborada através da técnica estatística de correlação, permitiram a avaliação observacional comparativa das relações entre as variáveis que compõem os quesitos: Forma de Atendimento, Grau de Competência e Serviços oferecidos.

Diversas correlações foram demonstradas, mas há uma maior concentração de correlação moderada positiva entre as variáveis que compõem os quesitos Forma de Atendimento e Grau de Competência, demonstrando que, o nível de conhecimento, de habilidade e a atitude dos colaboradores influenciam significativamente na qualidade do atendimento oferecido ao cliente. Já a Classificação Global da Competência, mostrou uma correlação forte positiva com as variáveis, Agilidade e simplicidade e com a Capacitação de pessoal. Esses dados revelam que, quanto maior a capacitação dos colaboradores no desempenho de suas funções, maior é o nível de competência e em consequência maior a agilidade e simplicidade no atendimento e serviços prestados. Observou-se ainda, uma correlação muito forte positiva entre a variável Receptividade e a variável Cortesia, mostrando que, a vontade, o pronto atendimento dos funcionários na prestação do serviço, está estreitamente relacionado com a atenção, polidez, respeito e tratamento amistoso no

contato pessoal com o cliente. Verificou-se também, que a variável Avaliação Global dos Serviços oferecidos apresentou uma correlação forte positiva com a variável Equipamentos Disponíveis, salientando-se a relevância dos aspectos tangíveis na prestação de serviços tendo forte influência sobre a qualidade percebida pelo cliente. A correlação que se esperava entre a Agilidade e Simplicidade com o Tempo de Atendimento (telefone / pessoalmente, etc.), não se comprovou.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho exigiu muita dedicação e paciência, mais foi compensador em razão do conhecimento gerado, pois me permitiu colocar em prática os conceitos teóricos abordados no estudo como: verificar o problema, realizar a pesquisa, analisar os resultados e propor soluções, o que contribuiu significativamente para o meu desenvolvimento profissional.

O objetivo desta pesquisa de avaliação e análise de satisfação dos clientes internos (advogados) da OAB de Socorro é o de trazer informações que gerem oportunidades de melhoria para a entidade, mas elas só farão sentido se servirem para orientar decisões.

É essencial em qualquer pesquisa de avaliação, que haja a colaboração de todos os participantes, no sentido de responderem o questionário com total honestidade e sinceridade, para que, com base nestas informações possam ser tomadas decisões adequadas, que irão beneficiá-los.

O instrumento de pesquisa utilizado possibilitou aos clientes internos avaliarem o atendimento, a competência da entidade e os serviços oferecidos pela mesma, manifestando em total sigilo suas opiniões.

Não houve obstáculos para o desenvolvimento deste trabalho, pois todos os participantes reconheceram a necessidade e a importância de se fazer à avaliação, permitindo desta forma, que se alcançasse o objetivo proposto.

O resultado em geral foi satisfatório, ou seja, prevaleceu o conceito Bom, destacando a entidade no quesito atendimento, o que leva a concluir que os clientes internos depositam confiança na OAB de Socorro, acreditando que as ações por esta estruturadas estão no caminho certo, buscando atender com qualidade e credibilidade os anseios de todos.

No rol dos principais motivos geradores de insatisfação, encontram-se: o item adaptabilidade e o item atualização e inovação que fazem parte do quesito grau de competência da entidade, e também os itens, assistência judiciária e equipamentos disponíveis que fazem parte do quesito serviços oferecidos.

Para a melhoria destes itens, algumas sugestões serão feitas: em relação a adaptabilidade sugere-se a realização de treinamentos periódicos dos funcionários a fim de melhor capacitá-los no atendimento e domínio de soluções, prepará-los para que consigam se ajustar as mudanças e ainda atualizá-los dentro de suas funções, pois a constante atualização do funcionário, em seu local de trabalho, promove sua transformação, gerando comportamentos e atitudes positivas em consonância com as metas e diretrizes da organização. Na busca pela atualização e inovação, sugere-se fazer a ampliação e atualização do acervo da biblioteca, com a aquisição de novos livros, códigos, dentre outros, a fim de melhor auxiliar os advogados nas pesquisas. Sugere-se ainda, a fim de inovar os serviços, maximizar o uso do correio eletrônico em razão de ser um canal eficiente de comunicação entre a entidade e o cliente e vice-versa, possibilitando divulgar de forma prática e rápida as informações. No entanto, em razão da falta de hábito dos clientes internos em utilizar o correio eletrônico, há necessidade primeiramente, de conscientizá-los dos benefícios de se utilizar esta ferramenta. Em relação aos serviços da assistência judiciária gratuita, sugere-se que seja feita uma melhor fiscalização na concessão dos benefícios aos requerentes, através da reformulação do questionário de triagem e maior exigência de documentos que detalhem a situação financeira dos pleiteantes, colocando-os a par das penas que sofrerão se declararem falsamente situação de pobreza, a fim de conseguir a indicação de advogado dativo. E quanto ao item equipamentos disponíveis, sugere-se a troca dos equipamentos de informática por outros mais novos, deixando pelo menos um computador e impressora disponíveis na Casa do Advogado e nas salas da OAB (Fórum e Jecível), para o uso dos advogados.

Devido ao apoio do Presidente da entidade na realização desta pesquisa, sugere-se que pelo menos uma vez por ano seja realizada a avaliação do nível de satisfação do cliente interno a fim de se verificar as necessidades de mudanças e novas sugestões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.p. 34,40,69.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998, p. 267.

COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing de Serviços – Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Mc Graw. Hill, 1986.p. 03

KOTLER, Philip: **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10 ed. São Paulo: ed. Atlas, 2001, p. 549;

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.p. 30, 37, 53, 412, 414 e 416.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.p.188.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.p. 153, 156

MATTAR, Fauze Nazib. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.p. 18

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem de corporativa: um estudo de caso no Banco de Brasil em João Pessoa-Paraíba**, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.p. 47.

VIER, Suzana Aparecida. **A comunicação como diferencial competitivo nas organizações**. 1999.Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Bauru.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário de Avaliação



Prezado (a) colaborador (a), sua opinião é muito importante para nós, por favor, responda as questões abaixo com a máxima sinceridade, para que possamos aprimorar cada vez mais os nossos serviços e oferecer-lhe os serviços que melhor satisfaçam suas necessidades. Ressaltamos que suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo e anonimato.

A Diretoria.

Sexo: () Masculino () Feminino

a) Com referência ao atendimento oferecido como você classifica nossa forma de trabalho, nos itens a seguir.

1. Em relação à Cortesia no trato pessoal (Educação/Cordialidade):
() Muito Bom () Bom () Regular () Ruim () Muito Ruim
2. Com referência a Receptividade no atendimento:
() Muito Bom () Bom () Regular () Ruim () Muito Ruim
3. Quanto a Qualidade do atendimento oferecido:
() Muito Bom () Bom () Regular () Ruim () Muito Ruim
4. A agilidade e simplicidade no atendimento têm se demonstrado?
() Muito Bom () Bom () Regular () Ruim () Muito Ruim
5. Em relação ao zelo e presteza no atendimento:
() Muito Bom () Bom () Regular () Ruim () Muito Ruim

b) Em relação ao grau de competência quanto aos serviços oferecidos como você os classifica?

6. Capacitação de pessoal (Demonstram conhecimento sobre os serviços oferecidos?)

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

7. Adaptabilidade (Capacidade de se ajustar às situações e circunstâncias para melhor atender seus pedidos?)

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

8. Atualização e Inovação (Visa identificar se a entidade tem demonstrado atualização, renovação e inovação dos serviços oferecidos)

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

9. De forma global como você classifica a competência da entidade quanto ao atendimento e serviços oferecidos?

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

c) As questões a seguir têm por finalidade verificar o nível de satisfação em relação aos serviços específicos oferecidos pela entidade.

10. Serviço da Assistência Judiciária:

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

11. Equipamentos Disponíveis:

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

12. Divulgação dos comunicados e eventos da OAB Socorro:

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

13. Tempo de atendimento (telefone/pessoalmente/etc) – (tempo de espera):

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

14. Avalie de forma global os serviços oferecidos pela entidade:

Muito Bom Bom Regular Ruim Muito Ruim

Anexo 2 - Planilha de Resultados

QUESTIONÁRIO	Escala de Valores 5 (Muito Bom)					4 (Bom)			3 (Regular)		2 (Ruim)		1 (Muito Ruim)		
	Forma de Atendimento					Grau de Competência da entidade					Avaliação dos serviços oferecidos				
	Contesia(Educação/Cordialidade)	Receptividade	Qualidade	Agilidade e simplicidade (sem burocracia)	Zelo e presteza	Capacitação de pessoal	Adaptabilidade	Atualização e Inovação	Classificação global da competência (Atendimento/Serviços)	Assistência Judiciária	Equipamentos Disponíveis	Divulgação dos Comunicados e Eventos	Tempo de Atendimento (telefone/pessoalmente, etc.) - (tempo de espera)	Avaliação Global dos serviços oferecidos	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	2	5	5	3	
2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
8	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
9	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	5	4	3	
10	5	5	5	3	5	5	3	5	4	3	3	5	5	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	
13	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	
14	5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	
15	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	
16	5	5	3	2	2	2	3	2	2	5	2	4	5	3	
17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
18	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	
19	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	
20	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	
21	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	4	4	3	4	
26	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	
27	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
28	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	
29	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	2	3	3	3	
30	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
31	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	
32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	
33	5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	5	5	4	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
35	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	2	4	4	
36	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	
37	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
38	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	5	4	
39	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	