

**FÁBIO SAMPAIO BORDIN**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE NA VISÃO DO  
USUÁRIO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UM  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da USP para obtenção do título  
de Especialista em Gerenciamento de  
Facilidades - MBA.

**SÃO PAULO**

**2006**

**FÁBIO SAMPAIO BORDIN**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE NA VISÃO DO  
USUÁRIO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UM  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da USP para obtenção do título  
de Especialista em Gerenciamento de  
Facilidades - MBA.

Orientador:

Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça

**SÃO PAULO**

**2006**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Bordin, Fábio Sampaio**

**Avaliação da qualidade percebida pelo usuário na prestação de serviços em um campus universitário / F.S. Bordin. -- São Paulo, 2006.**

**113 p.**

**Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.**

**1.Prestação de serviços (Qualidade) 2.Satisfação do consumidor I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.**

## **DEDICATÓRIA**

**A minha família, meus pais e minhas irmãs, pelo apoio incondicional e incentivo para a conclusão deste trabalho.**

## AGRADECIMENTOS

É difícil nomear todas as pessoas que colaboraram para a realização deste trabalho, mas não poderia deixar de citar ao menos os que tiveram uma participação mais efetiva.

Dentre os professores do curso MBA em gestão de facilidades cabe ressaltar o nome do Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça por ter aceitado a orientação deste trabalho, bem como a sua paciência em contornar os contratempos ocorridos durante o desenvolvimento do tema, e o do Prof. M. Eng. Rogério Santovito pela colaboração no levantamento do material de pesquisa.

No Instituto Mauá de Tecnologia, onde desenvolvo minhas atividades profissionais, agradeço pela confiança em mim depositada, salientando a pessoa do Prof. Dorival F. Andriolo, quando da oportunidade de minha promoção ao cargo de Gerente de Manutenção e Serviço, bem como agradeço a todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho, especialmente aos que dedicaram parte do seu tempo para o preenchimento dos questionários. Ressalto ainda meu agradecimento a todo o apoio recebido da Superintendência da Instituição para a realização do curso e desenvolvimento do trabalho.

Finalizo agradecendo a minha família e amigos que me incentivaram continuamente a persistir nos esforços para a conclusão deste trabalho e a Deus pela oportunidade de aprendizado.

## RESUMO

Nosso foco nesse trabalho acadêmico é o estudo de conceitos, características, definições de qualidade e dos fatores de avaliação da qualidade, visando formar a base teórica para a aplicação de uma metodologia utilizada para medir qualidade nas atividades relacionadas ao setor de serviços. A quantificação da qualidade em serviços está ligada ao entendimento da qualidade como sendo a diferença entre as expectativas do usuário e suas percepções após o uso do serviço, atribuindo-se uma maior qualidade para os serviços que forneçam menores diferenças entre expectativas e percepções. Os prestadores de serviços contratados para atuar nas atividades de Segurança e de Limpeza, em um Campus Universitário, foram os objetos do estudo realizado para a definição da metodologia a ser aplicada na quantificação da qualidade dos serviços, avaliada sob o ponto de vista do usuário. Os estudos apontaram para a utilização da metodologia com base na ferramenta SERVQUAL em seu modelo adaptado – em que a medição da diferença entre as expectativas e percepções dos serviços é obtida por uma única pergunta ao invés das duas perguntas utilizadas no modelo original. Apresenta-se também nesta monografia as etapas complementares para a formatação do estudo de caso, a elaboração do questionário e sua metodologia de aplicação, a apresentação da síntese dos dados, a avaliação da confiabilidade dos dados obtidos e uma análise crítica dos resultados completam os temas abordados pelo estudo em questão.

Palavras-chave: Prestação. Serviço. Qualidade.

## **ABSTRACT**

On this academic work we focused on concepts, characteristics, quality definitions and quality valuation factors, seeking to build a theoretic basis to apply a methodology to measure quality on services related activities. The services' quality quantification is related to understanding quality as being the difference between user's expectations and their perception after services' usage, assigning higher quality for the services providing minor differences between expectation and perception. Providers hired for Security and Cleaning services on a University Campus, were the subject for the study on the methodology definition to be applied on services' quality quantification, assessed on the user's perspective. The study indicated that we should use a methodology based on the SERVQUAL tool in its adapted model – where measurement of the difference between expectation and perception of services is based on only one question instead of the two on the original model. Also included on this monograph the complementary stages for the case study, the questionnaire design and its application, the overall presentation of collected data, the valuation of data reliability and a critical analysis of the results complete the topics approached on the study.

Key-words: Provider. Service. Quality.

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 2-1: Gráfico da participação percentual no valor adicionado a preços básicos (%) .....	22
Fig. 2-3: Tipos de Cliente (Fonte: Johnston e Clark 2002 p.96) .....	29
Fig. 2-4: Ações para criar aliados (Fonte: Johnston e Clark 2002 p.97) .....	29
Fig. 3-1: Diagrama dos GAP's ou lacunas em serviços. (Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry 1990 p.46). .....	39
Fig. 5-1: Demonstração de resultados da questão 1 .....	73
Fig. 5-2: Demonstração de resultados da questão 22 .....	73
Fig. 5-3: Demonstração de resultados da questão 2 .....	74
Fig. 5-4: Demonstração de resultados da questão 23 .....	74
Fig. 5-5. Demonstração de resultados da questão 3.....	75
Fig. 5-6. Demonstração de resultados da questão 24.....	75
Fig. 5-7. Demonstração de resultados da questão 4.....	76
Fig. 5-8. Demonstração de resultados da questão 25.....	76
Fig. 5-9: Demonstração de resultados da questão 5 .....	77
Fig. 5-10: Demonstração de resultados da questão 26.....	77
Fig. 5-11: Demonstração dos resultados dados para o fator CONFIABILIDADE nos serviços de Segurança – questões de 1 a 5. ....	78
Fig. 5-12: Demonstração dos resultados dados para o fator CONFIABILIDADE nos serviços de Segurança – questões de 1 a 5. ....	78
Fig. 5-13: Demonstração de resultados da questão 6 .....	79
Fig. 5-14: Demonstração de resultados da questão 27.....	79
Fig. 5-15: Demonstração de resultados da questão 7 .....	80
Fig. 5-16: Demonstração de resultados da questão 28.....	80
Fig. 5-17: Demonstração de resultados da questão 8 .....	81
Fig. 5-18: Demonstração de resultados da questão 29.....	81
Fig. 5-19: Demonstração de resultados da questão 9 .....	82
Fig. 5-20: Demonstração de resultados da questão 30.....	82



Fig. 5-21: Demonstração dos resultados para o fator RAPIDEZ / RESPONSABILIDADE nos serviços de Segurança – questões 6 a 9. ....	83
Fig. 5-22: Demonstração dos resultados para o fator RAPIDEZ / RESPONSABILIDADE nos serviços de Limpeza – questões 27 a 30. ....	83
Fig. 5-23: Demonstração de resultados da questão 10. ....	84
Fig. 5-24: Demonstração de resultados da questão 31. ....	84
Fig. 5-25: Demonstração de resultados da questão 11. ....	85
Fig. 5-26: Demonstração de resultados da questão 32. ....	85
Fig. 5-27: Demonstração de resultados da questão 12. ....	86
Fig. 5-28: Demonstração de resultados da questão 33. ....	86
Fig. 5-29: Demonstração de resultados da questão 13. ....	87
Fig. 5-30: Demonstração de resultados da questão 34. ....	87
Fig. 5-31: Demonstração dos resultados para o fator SEGURANÇA nos serviços de Segurança – questões 10 a 13. ....	88
Fig. 5-32: Demonstração dos resultados para o fator SEGURANÇA nos serviços de Limpeza – questões 31 a 34. ....	88
Fig. 5-33: Demonstração de resultados da questão 14. ....	89
Fig. 5-34: Demonstração de resultados da questão 35. ....	89
Fig. 5-35: Demonstração de resultados da questão 15. ....	90
Fig. 5-36: Demonstração de resultados da questão 36. ....	90
Fig. 5-37: Demonstração de resultados da questão 16. ....	91
Fig. 5-38: Demonstração de resultados da questão 37. ....	91
Fig. 5-39: Demonstração de resultados da questão 17. ....	92
Fig. 5-40: Demonstração de resultados da questão 38. ....	92
Fig. 5-41: Demonstração de resultados da questão 18. ....	93
Fig. 5-42: Demonstração de resultados da questão 39. ....	93
Fig. 5-43: Demonstração dos resultados para o fator EMPATIA nos serviços de Segurança – questões 14 a 18. ....	94
Fig. 5-44: Demonstração dos resultados para o fator EMPATIA nos serviços de Limpeza. – questões 35 a 39. ....	94
Fig. 5-45: Demonstração de resultados da questão 19. ....	95
Fig. 5-46: Demonstração de resultados da questão 40. ....	95

Fig. 5-47: Demonstração de resultados da questão 20.....	96
Fig. 5-48: Demonstração de resultados da questão 41.....	96
Fig. 5-49: Demonstração de resultados da questão 21.....	97
Fig. 5-50: Demonstração de resultados da questão 42.....	97
Fig. 5-51: Demonstração dos resultados para o fator ITENS TANGÍVEIS nos serviços de Segurança – questões 19 a 21.....	98
Fig. 5-52: Demonstração dos resultados para o fator ITENS TANGÍVEIS nos serviços de Limpeza – questões 40 a 42. ....	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1-1: Evolução do número de cursos, por categoria – Brasil 1993-2003 .....	13
Tabela 4-1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	57
Tabela 4-2: Estruturas ilustrativas para a constituição dos Estudos de Caso.....	64

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Partes envolvidas neste estudo .....	15
1.1.1	Instituto Mauá de Tecnologia .....	15
1.1.2	Prestador de serviço de Segurança .....	17
1.1.3	Prestador de serviço de Limpeza.....	18
1.2	Objetivo do trabalho .....	19
2	A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIÇOS NA ATIVIDADE ECONÔMICA.....	21
2.1	Definição e Conceito de serviço .....	23
2.2	Características dos serviços .....	24
3	QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	31
3.1	A influência das expectativas do cliente na qualidade em serviços . .....	33
3.2	Determinantes da qualidade em serviços.....	35
3.3	Medindo a qualidade em serviços .....	36
3.4	O SERVQUAL.....	37
3.4.1	Lacunas ou hiatos ( <i>GAP's</i> ) .....	38
3.4.1.1	<i>GAP 1: NÃO SABER O QUE OS CLIENTES ESPERAM</i> .....	40
3.4.1.1.1	Pesquisa de <i>marketing</i> insuficiente .....	41
3.4.1.1.2	Uso inadequado de pesquisas.....	42
3.4.1.1.3	Falta de interação entre administração e clientes .....	42
3.4.1.1.4	Comunicação ascendente inadequada dos contatos pessoais para a administração .....	43
3.4.1.2	<i>GAP 2: O SERVIÇO ERRADO - PADRÕES DE QUALIDADE</i> .....	43
3.4.1.2.1	Comprometimento inadequado para um serviço de qualidade .....	44
3.4.1.2.2	Falta de percepção de viabilidade .....	45
3.4.1.2.3	Padronização de tarefa .....	45

3.4.1.2.4	Ausência de colocação de uma meta.....	46
3.4.1.3	<i>GAP</i> 3: O <i>GAP</i> DO DESEMPENHO DE SERVIÇO.....	47
3.4.1.4	<i>GAP</i> 4: QUANDO PROMESSAS NÃO ESTÃO DE ACORDO COM A ENTREGA.....	50
3.4.1.5	<i>GAP</i> 5: SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	52
3.5	A ferramenta SERVQUAL e o modelo adotado.....	53
4	FORMATAÇÃO DE ESTUDO DE CASO.....	56
4.1	Cenário do trabalho.....	57
4.2	Limitações do método escolhido.....	58
4.4	Coleta de dados.....	58
4.4.1	Protocolo para o estudo de caso.....	59
4.4.2	Fontes de evidências.....	60
4.5	Análise dos dados coletados.....	62
4.6	Relatório de pesquisa.....	63
5	METODOLOGIA PARA A ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	66
5.1	O Questionário.....	70
5.1.1	Apresentação das perguntas e dos resultados:.....	71
5.2	Compilação de dados.....	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	LISTA DE REFERÊNCIAS.....	103
	ANEXO A - ATRIBUTOS SERVQUAL.....	106
	APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO.....	108
	APÊNDICE B - TABELAS E CÁLCULOS.....	110

# 1 INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria contínua da qualidade é uma atividade necessária e amplamente reconhecida para a sobrevivência das organizações no mercado atual, cada vez mais competitivo e dinâmico, quer seja pela com a continua diminuição das barreiras do comércio internacional, em uma análise no ambiente macroeconômico, ou pela expansão do sistema de franquias em mercados locais ou regionais, possibilitando a introdução de novos concorrentes em um determinado segmento de mercado de forma rápida mas não necessariamente inexperientes ou desprovidos de condições para disputar elevadas taxas de participação, uma vez que nesses casos pode haver transferência de *Know-how* e suporte por parte do franqueador.

Pode-se dizer que a história do setor de Ensino Superior, que passa por um período de transformação com a elevação da concorrência no mercado, está diretamente ligada ao surgimento das Universidades que foram criadas para atender as necessidades do feudalismo e mais tarde do Renascimento, e marcam a transição de uma etapa da humanidade para outra, visando à liberdade do pensar e agir como base para os avanços do conhecimento (Barros e Lehfeld, 2000). No Brasil a primeira Faculdade inicia suas atividades em 1808 com a Faculdade de Medicina da Bahia, como evolução dos cursos de Anatomia, Cirurgia e Medicina e posteriormente em 1854, são criadas as Faculdades de Direito de São Paulo e do Recife, e a efetiva instituição da Universidade ocorre com a criação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1920 e da Universidade Federal de Minas Gerais em 1930, seguida em 1934 pela criação da Universidade de São Paulo.

Nos últimos anos observamos um grande movimento no segmento de mercado da educação direcionado ao ensino superior, com uma significativa expansão no número de Instituições de Ensino Superior – IES, passando de 689 unidades em 1997 para 1.652 no ano de 2003 (INPE 2003), expansão que também ocorreu no número de cursos oferecidos, conforme demonstrado na tabela 1, o que tornou o mercado muito mais competitivo, que segundo o último relatório do INPE disponível na

Internet, referente ao ano de 2003, principalmente para o setor de ensino superior privado que corresponde a 88,9% do total das IES (INPE 2003).

Tabela 1-1: Evolução do número de cursos, por categoria – Brasil 1993-2003

<b>Ano</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Pública</b>	<b>%</b>	<b>Privada</b>	<b>%</b>
<b>1993</b>	5.280	-	2.293	-	2.987	-
<b>1994</b>	5.562	5,3	2.412	5,2	3.150	5,5
<b>1995</b>	6.252	12,4	2.782	15,3	3.470	10,2
<b>1996</b>	6.644	6,3	2.978	7,0	3.666	5,6
<b>1997</b>	6.132	-7,7	2.698	-9,4	3.434	-6,3
<b>1998</b>	6.950	13,3	2.970	10,1	3.980	15,9
<b>1999</b>	8.878	27,7	3.494	17,6	5.384	35,3
<b>2000</b>	10.585	19,2	4.021	15,1	6.564	21,9
<b>2001</b>	12.155	14,8	4.401	9,5	7.754	18,1
<b>2002</b>	14.399	18,5	5.252	19,3	9.147	18,0
<b>2003</b>	16.453	14,3	5.662	7,8	10.791	18,0

Fonte: INEP – em Censo da Educação Superior 2003

Com a baixa expansão do número de vagas ofertadas no ensino superior para o setor público, quando conforme os dados da tabela 1.1, no período de 10 anos analisados, ocorreu um aumento aproximado de 150% no número de cursos, para o setor privado no mesmo período o número de cursos cresceu em torno de 360% visando atrair e ampliar o número de possíveis “clientes”, o que nem sempre foi acompanhado da preocupação com a qualidade dos cursos ofertados, aliando-se ao fato da falta de correspondente crescimento econômico, obteve-se como resultado um elevado número de vagas não ocupadas contrapondo-se ao aparente sucesso de um período com expressivo crescimento da oferta de cursos e Instituições.

O não acompanhamento da forte expansão do setor em mesma intensidade pela atividade econômica, gerou ociosidade e conseqüente queda de receita, levando as IES a buscarem por ferramentas de administração, de gestão, de *marketing*, de controle de custos e de qualidade como fatores de auxílio à própria sobrevivência em

uma nova configuração de mercado muito mais competitivo, onde “Embora nem sempre possa haver definição clara de “clientes” e de “satisfação do cliente”, não há dúvida quanto à pressão crescente para o fornecimento de níveis mais elevados de “valor pelo dinheiro” com recursos iguais ou menores” (JOHNSTON e CLARK, 2002, p 44).

Acompanhando o mercado das IES pode-se perceber uma tendência de gestão administrativa que também é mencionada por Lovelock e Wright (2005) no sentido de que há um aumento da terceirização de serviços internos nas organizações, subcontratando um especialista que possa executá-lo com maior eficácia. As IES também estão concentrando seu foco nas atividades que detém o conhecimento do negócio, ou seja o *corre bussines*, que no caso das IES está relacionado à gestão dos cursos, dos professores, dos alunos e dos planos de ensino, transferindo a gestão de setores e de atividades ligadas ao “suporte operacional” para empresas especializadas. As IES, sobretudo as privadas, passaram a terceirizar os setores de segurança, limpeza e jardinagem entre outros, gerando um grande legue de oportunidades criado pela crescente demanda do mercado para a contratação de empresas “prestadoras de serviços”, possibilitando por meio da nova postura de gestão das IES o pleno emprego dos esforços na gestão da atividade principal, bem como uma tendência de uma maior agilidade devido à nova “estrutura principal” ser menor e menos dependente, pois mesmo ainda sendo co-responsável quanto à parte tributária ou indenizatória em relação aos funcionários das terceirizadas há uma redução dos entraves da legislação trabalhista para a parte dos funcionários que prestam serviços contratados pelas empresas terceirizadas.

O aumento da competitividade em todos os setores da economia, amplia a relevância do tema “qualidade” em todas as suas atividades, mas principalmente no setor de serviços que atualmente, conforme ressaltado por diversos autores da área de serviços, representa a parcela cada vez mais significativa das economias desenvolvidas, tanto na formação do PIB como participação no volume de postos de trabalho.



Neste quadro, o controle de custos e a qualidade dos serviços “complementares” ao desenvolvimento do ensino representam fatores cada vez mais relevantes, pois estão diretamente vinculados com a composição dos custos das mensalidades e podem contribuir como diferenciais para a escolha do aluno por essa ou por outra Instituição, apontando para a necessidade das IES, principalmente as privadas, onde há uma dependência direta das receitas das mensalidades, identifiquem e implementem estratégias de melhoria contínua, e que possam avaliar a qualidade sobre a perspectiva de seus clientes internos a fim de que possam obter dados confiáveis para o direcionamento de suas ações.

## 1.1 Partes envolvidas neste estudo

Apresentamos as empresas envolvidas neste estudo, assim como suas atribuições, a fim de situar os leitores do grau de relação entre si.

### 1.1.1 Instituto Mauá de Tecnologia

**O Instituto Mauá de Tecnologia** – IMT foi fundado em 1962 e é uma Instituição particular sem fins lucrativos, voltada para o ensino e para a pesquisa científica e tecnológica, e é atualmente reconhecida principalmente por meio de uma de suas escolas, a Escola de Engenharia Mauá. O IMT é a Instituição mantenedora das seguintes unidades:

- **Centro Universitário** – CEUN (credenciado em 2000) que administra 4 unidades acadêmicas:

**I Escola de Engenharia Mauá** – EEM (início em 1962 e pós-graduação *lato sensu* em 1998 e *stricto sensu* em 2004) oferece atualmente cursos em 7 habilitações de engenharia e em diversas áreas de

pós-graduação ligadas à Engenharia, possui aproximadamente 4.000 alunos;

**II Escola de Administração Mauá – EAM** (início em 1996) é uma Escola concebida visando uma estrutura pequena, focada em um maior grau de personalização, o que resultou em um modelo de sucesso quanto à qualidade do ensino verificada com a obtenção da nota máxima na avaliação das 5 primeiras turmas formadas;

**III Centro de Educação Continuada – CECEA** (início em 1972) oferece cursos de atualização e de pós-graduação *lato sensu*; e

**IV Coordenadoria dos cursos de Gestão** (início em 2005) compreende os cursos superiores com 2 anos de duração, atualmente com os cursos de Gestão de Negócios e Gestão de Marketing e previsão para início dos cursos de Gestão e Tecnologia da Informação e Gestão Ambiental em 2007.

▪ **Centro de Pesquisas – CP** (início em 1966) realiza projetos, consultoria, desenvolve pesquisas técnico-científicas e presta serviços em diversas áreas da engenharia, atualmente com destaque para as pesquisas na área de aplicação de micro-ondas e nas atividades de prestação de serviços em bancos de ensaios de motores.

O IMT conta com dois Campi, um em São Caetano do Sul com cerca de 130 mil m<sup>2</sup> de terreno e 40 mil m<sup>2</sup> de área construída que abriga a Escola de Engenharia, o Centro de Pesquisas e os Cursos de Gestão abrangendo uma estrutura com mais de 80 laboratórios, e o campus de São Paulo tem cerca de 3.300 m<sup>2</sup> de terreno e 3.200 m<sup>2</sup> de área construída e que abriga a sede administrativa do IMT, a Escola de Administração e o CECEA.

O IMT em relação à contratação de serviços terceirizados agiu com um certo grau de pioneirismo no setor educacional, pois já no início da década de 90 quando

ainda a adoção do processo de terceirização dos serviços de apoio não era uma prática difundida no setor, o IMT iniciou o processo em alguns serviços operacionais objetivando a redução dos custos e a busca por uma maior agilidade da estrutura administrativa, primeiro com os serviços de segurança patrimonial, seguindo-se com os serviços de limpeza e jardinagem. A estrutura administrativa do IMT comporta atualmente cerca de 550 funcionários diretos e em torno de 100 funcionários terceirizados que trabalham diariamente no campus de São Caetano do Sul e de São Paulo.

A gestão dos serviços terceirizados faz parte do escopo de atuação da Gerência de Manutenção e Serviços – GMS que juntamente com a Gerência de Recursos Humanos e a Gerência de Informática formam a estrutura organizacional no nível gerencial do IMT. A GMS, onde o autor do trabalho desenvolve suas atividades profissionais, está encarregada de gerenciar todas as atividades relacionadas aos serviços de infra-estrutura e aos serviços operacionais e de suporte necessários ao bom desenvolvimento das atividades da Instituição, que são os serviços Educacionais e de Pesquisa.

### 1.1.2 Prestador de serviço de Segurança

A prestação de serviços de segurança forma um setor significativo na movimentação econômica e na geração de empregos no país, segundo o sindicato da categoria do Estado de São Paulo, o SESVESP, existem 1600 empresas autorizadas pela Polícia Federal em atividade no Brasil, 410 em São Paulo, e no país são aproximadamente 4.500 “clandestinas”. O número de vigilantes empregados nas empresas autorizadas é de aproximadamente 500 mil no Brasil e 100 mil em SP, com faturamentos estimados em 2003 de R\$ 8,5 bilhões no Brasil e de R\$ 2,4 bilhões em São Paulo. (SESVESP, 2006)

A empresa atualmente contratada para a prestação dos serviços de segurança patrimonial do Campus de São Caetano do Sul atua há aproximadamente 20 anos no

mercado de segurança patrimonial, possui o escritório da matriz em São Paulo e filiais em diversas outras cidades e estados do Brasil, sendo que o grupo que a empresa pertence possui aproximadamente 6.000 funcionários.

No campus de SCS há 14 postos de trabalho das 07:00h às 19:00h e 12 postos das 19:00h às 07:00h. Cabe ressaltar que todo o efetivo dos funcionários da segurança no Campus está contratado em uma categoria que o mercado classifica como “agente de segurança”, o que efetivamente significa um profissional que além de concluir o curso básico de vigilante deve concluir um curso complementar de segurança pessoal privada o que, segundo o sindicato da categoria, resulta em um piso salarial 10% superior ao salário do vigilante. Essa opção foi tomada visando formar uma equipe mais preparada pela melhor possibilidade de seleção, e assim também diminuir a rotatividade dos funcionários em um setor onde esse aspecto pode gerar vulnerabilidade no sistema pela “fuga” de informações restritas ao setor.

### 1.1.3 Prestador de serviço de Limpeza

O setor de prestação de serviços de Limpeza apresenta números bastante expressivos em relação a geração de empregos e de faturamento, segundo a Federação Nacional das Empresas prestadores de serviços de Limpeza e Conservação – FEBRAC, são mais de 11 mil empresas no país com 1,5 milhão de funcionários, constituindo-se no setor que mais gera empregos formais no Brasil, e com um faturamento aproximado de R\$ 20 bi em 2005, com a região sudeste representando aproximadamente 60% do volume nacional (FEBRAC, 2006).

A empresa atualmente contratada para a prestação dos serviços de limpeza está no mercado de limpeza há mais de 35 anos, possui o escritório da matriz em Santo André e filiais em diversas outras cidades e estados do Brasil, o grupo o qual a Empresa pertence possui atualmente cerca de 7.000 funcionários.

No campus de SCS estão alocados 59 funcionários divididos em 3 turnos e seguindo o mesmo modelo adotado na contratação dos serviços de segurança, desde o início do contrato foi oferecido aos funcionários um vale refeição diário, para gerar um diferencial análogo ao conceito aplicado no contrato para o prestador de serviço de Segurança quando optou-se pela contratação na categoria de “agente”, uma vez que o salário base para a categoria dos funcionários da Limpeza também é definido pelo sindicato da categoria, não gerando um diferencial entre os postos de trabalho ou empresas.

## **1.2 Objetivo do trabalho**

O objetivo desse trabalho é de verificar o grau de satisfação dos usuários com os serviços terceirizados de Segurança e de Limpeza, e visando embasar os fundamentos teóricos utilizados na análise dos dados obtidos com a verificação proposta será realizada previamente uma apresentação dos seguintes assuntos: base teórica sobre a definição e a conceituação de “serviços”; fundamentos sobre “qualidade em serviços”; a ferramenta de avaliação da qualidade percebida pelos clientes em serviços SERVQUAL – com a SERVQUAL pode-se obter um diagnóstico dos pontos relevantes do serviço a partir do ponto de vista do cliente; e finalizando com a apresentação das metodologias para a formatação de um estudo de caso e para a aplicação da ferramenta SERVQUAL, segundo o modelo teórico adotado. O modelo adotado para a aplicação da ferramenta SERVQUAL será avaliado por meio de um coeficiente Alfa de Cronbach, que segundo Hayes (2003) fornece uma estimativa relativa à consistência interna dos resultados ou a confiabilidade dos resultados em que “as confiabilidades devem ser iguais ou maiores que 0,8” (HAYES, 2002, p.60).

O estudo de caso realizado no Campus de São Caetano do Sul do IMT teve como foco a avaliação dos dois principais fornecedores de serviços terceirizados - Segurança e Limpeza – uma vez que são os dois contratos mais significativos do setor e que até o momento haviam sido realizadas avaliações de qualidade para

obtenção da percepção da qualidade na visão dos usuários, pois as empresas contratadas atualmente verificam a qualidade com foco nos processos e não com o foco na visão do Cliente como propõe a ferramenta SERVQUAL.

## **2 A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIÇOS NA ATIVIDADE ECONÔMICA**

Para que possamos introduzir o sentido desse capítulo, apresentamos os significados das palavras serviço, economia e suas derivadas. O significado do vocábulo serviço é o “ato ou efeito de servir”, e da palavra servir é “viver ou trabalhar como servo” ou “exercer as funções de criado”, e, criado (servo) é “designação que dá a si mesmo alguém que, de viva voz ou por escrito, se põe, cortesmente, à disposição de outrem”. Já o significado de econômica é “relativo à economia” ou “relativo à atividade produtiva ou ao sistema produtivo”, a palavra economia significa “ciência que trata dos fenômenos relativos à produção, distribuição e consumo de bens”, e a produção é “ato ou efeito de produzir, criar, gerar, elaborar, realizar” ou “criação de bens e de serviços capazes de suprir as necessidades econômicas do homem”. (FERREIRA, 1999, p. 1845 - 1846, 578, 716 e 1643). Com estas definições, percebemos que a relação do homem e suas necessidades viabilizam uma série de processos de prestação de serviços, o que contribui para gerar um dinamismo no mercado econômico atual.

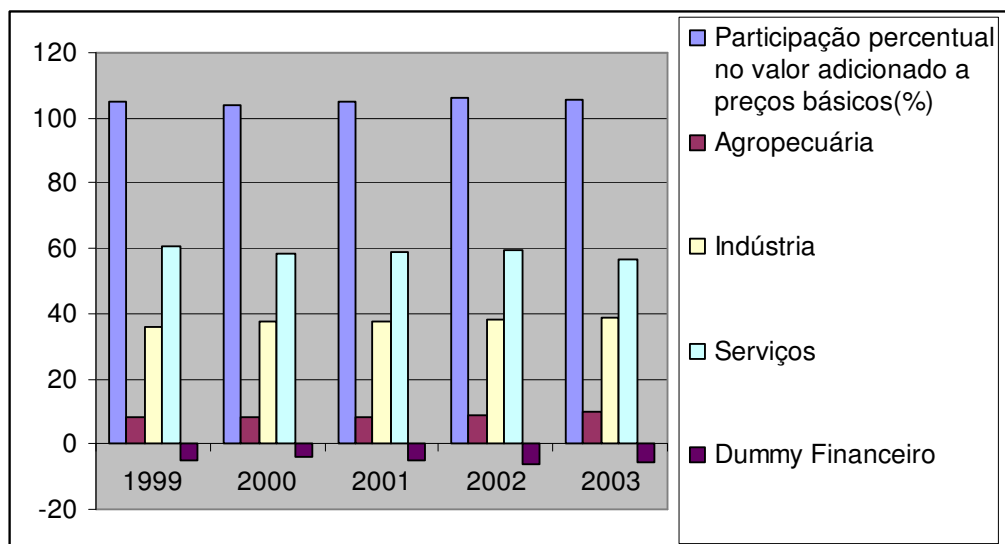
Diversas publicações como Corrêa e Caon (2002), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Bateson e Hoffman (2001), Lovelock e Wright (2005) concordam com a importância dos serviços na atividade econômica, sendo o setor de serviços o responsável pela maior parcela do PIB mundial e com taxas de crescimento acima dos demais setores econômicos, principalmente nos países que conquistaram elevados índices de crescimento econômico.

Os autores pesquisados são unânimes em ressaltar não só a importância, com o relato do crescimento da participação do setor de serviços nas economias em expansão, como no exemplo dos Estados Unidos onde, em 1930, 30% da força de trabalho estava empregada no setor de serviços, passando a 74% em 1984 e atingindo 80% em 1992, conforme Bateson e Hoffman (2001). Já para Fitzsimmons e Fitzsimmons “... os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer

sociedade [...] os serviços são absolutamente indispensáveis para que a economia possa funcionar a contento e melhorar a qualidade de vida de uma comunidade” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 29).

No Brasil, segundo a pesquisa nacional de serviços e os dados apresentados na seção Brasil em Síntese (IBGE 2003), atuavam em 2003 aproximadamente 922 mil empresas no setor de serviços no mercado nacional, gerando uma receita operacional líquida de aproximadamente 326 bilhões de reais por ano e aproximadamente 6,7 milhões de empregos. O índice da participação do setor de serviços no percentual do valor adicionado aos preços básicos vem-se mantendo em torno de 60% como mostra o gráfico abaixo.

Fig. 2-1: Gráfico da participação percentual no valor adicionado a preços básicos (%)



Fonte: Sistema de Contas Nacionais IBGE 1999 - 2003

Os estudos realizados demonstram que a constatação da importância do setor de serviços já foi percebida e estudada por diversos autores, mas devido à característica dinâmica do setor econômico, existem possibilidades contínuas para estudar e aprender em relação às atividades da economia relacionadas a prestação de serviços. Os aspectos relacionados ao fornecimento de serviços de suporte em uma Instituição de Ensino Superior, sobretudo em um Campus universitário de uma



Instituição em que atualmente cerca de 90% de seus alunos e professores estão direcionados ao ensino/aprendizagem de disciplinas ligadas ao ensino da Engenharia, onde a tecnologia aliada às normas e aos procedimentos técnicos faz parte do dia a dia e da “cultura” da Instituição, acabam por constituir um ambiente propício para um estudo sobre qualidade em serviços, pois os fatores citados elevam significativamente o nível de percepção, de exigência, e conseqüentemente as expectativas dos usuários bem como o controle sobre os serviços de suporte oferecidos.

## **2.1 Definição e Conceito de serviço**

“Um serviço é algo que pode ser comprado e vendido mas que não se pode derrubar nos pés” (GRÖNROOS, 2004, p. 65 *apud* GUMMESSON, 1987), ou ainda segundo Bateson e Hoffman (2001) há uma suposição implícita de que os serviços são entregues por meio de uma experiência interativa envolvendo o fornecedor e o consumidor. Já para Kotler e Keller a definição de serviço “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar vinculada a um produto físico” (KOTLER e KELLER, 2005, p. 420), ou ainda podemos ter o conceito de serviços atribuído como base ou foco para a atividade: “O conceito de serviço é a imagem mental que os grupos de interesse têm (ou deveriam ter) do serviço, aquilo que dá um nível de clareza e direção para a atividade que é nebulosa por natureza” (CORRÊA e CAON, 2002, p. 76).

Pode-se observar que a definição de serviço não possui uma versão única e aceita universalmente entre os diferentes autores sobre o tema, uma vez que as definições podem ser consideradas a partir de definições do entendimento pessoal, ou considerando o serviço como produto, ou ainda o serviço como parte de um setor econômico. O conceito de serviços adotado por uma organização, segundo Corrêa e Caon (2002), pode ser mais ou menos restritivo ou estruturado, conforme o nível de flexibilidade que se pretende permitir a empresa, o conceito atuaria como um senso

de propósito e de foco, de modo a evitar a desorientação e falta de controle de custos em uma busca contínua de flexibilização para adaptar-se às contínuas variações do ambiente em que essas organizações estão inseridas.

Segundo Johnston e Clark (2002) o conceito de serviço é a “preposição do negócio” e é apropriado dizer também que conceito de serviços não é necessariamente o mesmo que a “visão” ou a “missão” de uma organização, que geralmente estão associadas a um tempo futuro, “o conceito de serviço diz respeito ao presente: o que a organização faz agora e o que seus clientes pensam que ela faz hoje” (JOHNSTON e CLARK 2002, p.58).

A definição de serviços e do próprio setor de serviços em uma economia sob constantes movimentos de evolução e adaptação é diversificada e possui muitas classificações conforme já citado, e do mesmo modo sua administração é complexa devido a alguns aspectos próprios de cada setor econômico, seja no setor de comércio ou serviços, no setor industrial como atividades complementares e de suporte, ou no setor público. Consideramos que o entendimento das definições sobre serviços só pode ser pleno se considerarmos também o entendimento das características dos serviços que envolvem as suas definições.

## **2.2 Características dos serviços**

Hoje em dia nas atividades da economia é cada vez mais difícil identificar empresas que fornecem exclusivamente produtos aos seus clientes, pois tanto na venda como nas ações de suporte o volume de serviços incorporados é cada vez maior visando formar um diferencial em um mercado cada vez mais competitivo. As empresas fornecem ou produzem, em sua grande parte, um conjunto de atividades que envolvem bens e serviços que são oferecidos ao cliente. Ainda que a análise seja realizada em setores produtivos onde o produto não possui uma participação perceptível do componente de serviços para a sua venda há serviços internos que

oferecem suporte às atividades produtivas ou produção, como é o caso da manutenção de equipamentos, da limpeza e da segurança patrimonial.

Dentre as diversas e diferentes características dos serviços atribuídas pelos autores Kotler e Keller, Corrêa e Caon, Fitzsimmons e Fitzsimmons e também por Grönroos, amplamente conhecidos na literatura administrativa, são mencionadas a seguir as características comuns aos autores e que sintetizam a abordagem das características de serviços:

- **Heterogeneidade:** os clientes são pessoas e pessoas são diferentes entre si, querendo tratamento diferenciado.
- **Intangibilidade:** os serviços são atuações e não objetos e muitos serviços não podem ser contados, medidos, inventariados, testados ou verificados antes da venda para assegurar a qualidade, são intangíveis por natureza e não se pode precisar a uniformidade das especificações de produção.
- **Inseparabilidade ou Participação do cliente:** devido ao fato do cliente participar do processo de produção, ou seja, o serviço só é produzido após sua solicitação, o grau de contato entre o cliente e a empresa é muito maior do que na produção de bens.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons, o conjunto de bens e serviços forma um “pacote de serviços” que corroboram na escolha que o cliente fará. O pacote de serviços são as características que o ambiente proporciona, e pode ser caracterizado conforme segue (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005):

- **Instalação de apoio:** recursos físicos pré-disponibilizados (localização, decoração, equipamento instalado, adequação das fachadas e instalações);
- **Bens facilitadores:** bens produzidos pela empresa e consumíveis (consistência do produto, quantidade e possibilidade de escolha);

- **Informações:** dados fornecidos pelo cliente para adequação do serviço prestado (registro de atendimento, disponibilidade física e preferências pessoais);
- **Serviços explícitos:** benefícios percebidos imediatamente pelo cliente (treinamento, abrangência, consistência na pontualidade e na atualização e disponibilidade do serviço); e
- **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos percebidos parcialmente (atitude do serviço, ambientação, espera, status, sensação de bem-estar, privacidade e segurança e conveniência).

O “pacote de serviços” que é formado pelas características acima, forma a base para a percepção do serviço e que deve ser condizente com o pacote de serviços esperado pelo cliente (FITZSMMONS e FITSZIMMONS, 2005). Algumas empresas prestadoras de serviços utilizam o conhecimento e a gestão dessas características para melhor direcionar suas atividades, objetivam a identificação e utilização do pacote de serviços como itens para produzir e manter um diferencial no mercado. Identificar o pacote de serviço adequado ao serviço esperado pelo cliente, possibilita a realização de um gerenciamento do conjunto das características formadoras da percepção do serviço de forma conjunta, em que as características específicas de cada item serão definidas e acompanhadas na sua execução.

Segundo Grönroos (2003) uma outra característica que é importante de se analisar em serviços é o grau de contato com o cliente, que pode ser analisado em duas formas distintas: uma em contato direto com o cliente, e outra que não possui contato algum com o cliente. A primeira forma citada diz respeito às interações entre o cliente e a empresa por meio do contato pessoal direto ou indireto, enquanto a segunda pode ocorrer nas interações do cliente com equipamentos e instalações, ou seja, o ambiente físico.

Corrêa e Caon (2002) seguem o raciocínio apresentado por Grönroos (2003) quando apresentam em sua análise a característica relativa ao nível de interação com

o cliente, como uma divisão das atividades nas operações de serviços, sendo uma parte que realiza o contato com o cliente, a “linha de frente”, e a outra, que não possui contato com o cliente é chamada de “retaguarda”, e que podem ter maior comparação com os processos de manufatura, possuindo uma maior facilidade de padronização e de estocagem. “Em outras palavras, é na atividade de *front office* que se encontram as maiores complexidades, tradicionalmente associadas aos serviços propriamente ditos” (CORRÊA e CAON, 2002, P.67). Da mesma forma, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), versa sobre o sistema de prestação de serviço que pode ser visualizado por um diagrama visual (“*blueprint*”), idealizado por Shostack (1984), onde há uma linha de visibilidade, que divide as atividades de alto contato (“linha de frente”), que é o sistema de interação com o cliente ou o serviço de atendimento, com as atividades de baixo contato (“retaguarda”), que trata dos processos de apoio para suprir as exigências do cliente.

As interações ocorridas com o cliente o podem produzir resultados ou percepções com variações significativas para um mesmo padrão de fornecimento de serviços, pois cada pessoa vai receber, interpretar e agir de forma diferente, e mesmo que haja investimentos em treinamento dos funcionários não é possível prever exatamente qual vai ser a reação do cliente ao receber o serviço. Em muitos casos o serviço é formado ou efetivado durante a interação com o cliente.

O perfil de cada cliente pode influenciar diretamente em todo o processo da prestação de serviço, e a percepção pessoal do “resultado” de cada serviço não depende exclusivamente de como o serviço é prestado, principalmente quando o cliente é o receptor direto do serviço. Johnston e Clark (2002) relacionam possíveis características de personalidade predominantes para denominar alguns dos tipos de clientes:

- **Aliado:** de bom humor e disposto a facilitar o serviço, sua atitude é positiva e de atividade ativa;
- **Refém:** é exigente e depende de serviços intermediários estipulados por termos de garantia da empresa, sua atitude é negativa e de atividade ativa;

- **Anarquista:** não concorda com o todo ou parte do serviço prestado e suas sugestões são afrontadas como desafios na empresa, sua atitude é negativa e de atividade ativa;
- **Paciente:** foi orientado para usar o serviço e está submisso a regulamentos, e se houver algum problema seu perfil muda para refém ou anarquista, sua atitude é positiva e de atividade passiva;
- **Tolerante:** costuma aguardar a prestação de serviços a ponto de ser ignorado pelo prestador, o que pode ser perigoso, sua atitude é positiva e de atividade passiva;
- **Intolerante:** inicialmente amável à empresa, mas sem o devido cuidado causa problemas ao sistema da prestação de serviço, inclusive com outros clientes, sua atitude é negativa e de atividade ativa;
- **Vítima:** reage variavelmente quando algo no serviço não ocorreu corretamente, pode até conformar-se com seu infortúnio, sua atitude é negativa e de atividade passiva;
- **Terrorista:** é o que declara sua insatisfação no momento mais inoportuno para o prestador de serviço, sua atitude é negativa e de atividade ativa;
- **Incompetente:** aquele que não entende como funciona a prestação de serviço e pode não usar o serviço novamente, para minimizar esta situação, a observação do funcionário da linha de frente deve ser aguçada, sua atitude é negativa e de atividade passiva;
- **Campeão:** apoiador do serviço e útil no processo da prestação de serviço quando elogia a empresa, funcionários e serviços, sua atitude é positiva e de atividade ativa.

As categorias descritas por Johnston e Clark (2002) em relação ao tipo de atitude e de atividade podem ser visualizadas na Fig. 2-2, já a Fig. 2-4 demonstra a o tipo de ação recomendado para cada quadrante da matriz.

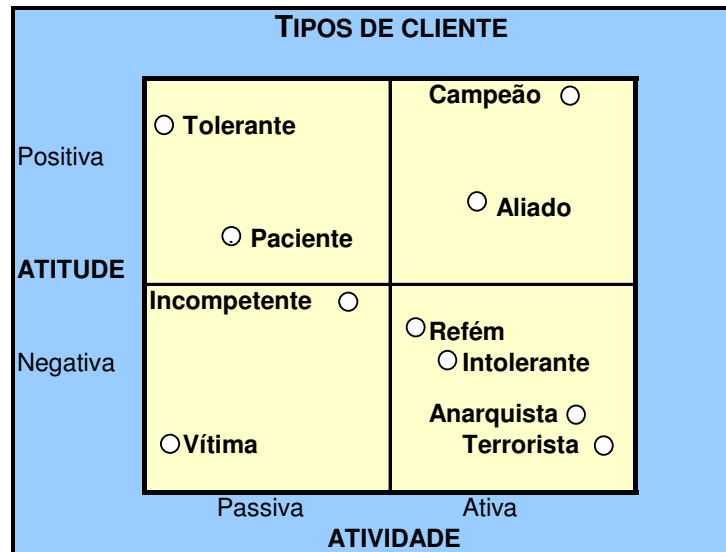


Fig. 2-3: Tipos de Cliente (Fonte: Johnston e Clark 2002 p.96)

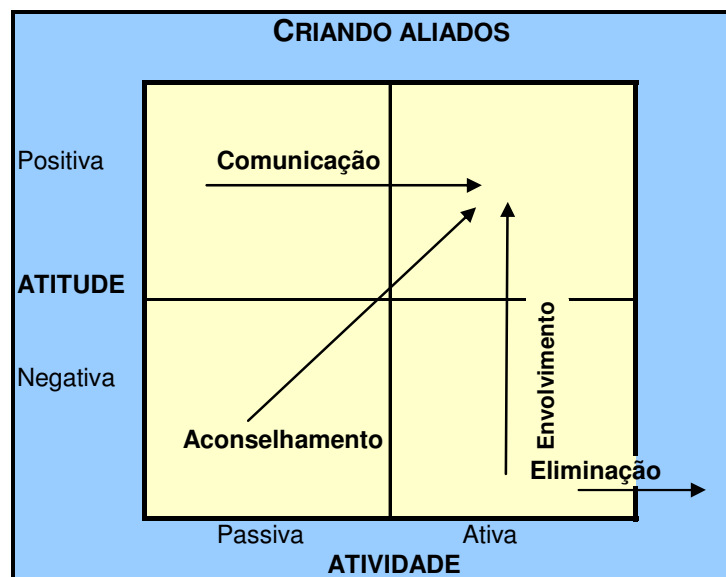


Fig. 2-4: Ações para criar aliados (Fonte: Johnston e Clark 2002 p.97)

Muitas empresas são estabelecidas partindo-se da premissa de que o sucesso depende apenas do simples conhecimento de uma oportunidade de mercado e de qual serviço irá ser prestado para atingir e os clientes desse mercado, quando na verdade

se além desses conhecimentos básicos não forem acrescentados os conhecimentos sobre as características dos serviços, da forma como essas características são percebidas pelos clientes, e de como elas devem ser mensuradas e acompanhadas, a empresa provavelmente será desprovida de um sistema capaz de fornecer e de avaliar eficazmente o serviço produzido e provavelmente terá poucas chances de longevidade ou de sucesso.

O entendimento do sistema que compõe as diversas características citadas, o conceito sobre serviço, do pacote de serviços que é formado da interação entre os bens e o serviço, e de como essas interações se correlacionam com cada tipo de cliente são os elementos básicos para que se possa tratar do assunto qualidade em serviços que iniciamos a seguir.



### 3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Já foram apresentados os significados de serviço e para que seja complementado o conceito deste trabalho, elucidamos a definição de qualidade: “numa escala de valores, qualidade (1) que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa.”, ou, “dote, dom, virtude”. (FERREIRA, 1999, p. 1675) e segundo a definição da *American Society for Quality Control*: “Qualidade é a totalidade dos atributos e das características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas” (KOTLER e KELLER, 2005, p. 145 *apud* ASQC, 1993).

Quanto à qualidade em serviços “A teoria é muito simples. A qualidade do serviço é o grau que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente.” (LOVELOCK e WRIGHT, 2005, P.102), contudo a “simplicidade” da definição teórica oculta a complexidade sobre as definições e sobre o entendimento dos termos “serviço” e “expectativas” envolvidos na definição. “Não há nenhuma resposta simples à questão sobre o que os clientes esperam dos serviços, porque eles possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços” (LOVELOCK e WRIGHT, 2005, P.102) e a formação das expectativas sobre serviços é influenciada por suas necessidades, desejos e experiências anteriores como clientes.

No caso de não possuir experiências pessoais relevantes, os clientes podem se basear na comunicação “boca a boca” ou propaganda (LOVELOCK e WRIGHT, 2005), ou ainda, “pela própria dificuldade de uma avaliação objetiva, principalmente antes da compra, o cliente tende a estabelecer em sua mente uma espécie de correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada do serviço” (CORRÊA e CAON, 2002, p. 96).

As percepções de cada consumidor também variam conforme sua expectativa e estado emocional. E em se tratando de serviços, essas percepções entre os clientes diferem muito mais, devido ao fato das características próprias dos serviços: heterogeneidade, intangibilidade, inseparabilidade, simultaneidade e confiabilidade

conforme já citado anteriormente, o que pode fazer com que um mesmo cliente tenha diferentes percepções do mesmo serviço em ocasiões diferentes.

Grönroos comenta que “a qualidade é o que os clientes percebem” (GRÖNROOS, 2003, p. 85), e continua comentando sobre a especificação técnica de um serviço que é, com frequência, considerada o aspecto mais importante da qualidade, sendo que os clientes muitas vezes percebem qualidade como um conceito mais amplo do que simplesmente o atendimento de um padrão técnico de execução.

Segundo Kotler e Keller (2005), o importante é saber quais são os fatores capazes de influenciar o comportamento do consumidor quanto ao que ele espera do produto ou serviço, ou seja, “A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação as suas expectativas. Se o desempenho fica aquém de suas expectativas, o cliente ficará insatisfeito e desapontado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado” (KOTLER e KELLER, 2005, p. 23).

Conforme modelo apresentado por Grönroos (2003) *apud* Berry, Shostack e Updah (1983) e utilizado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) para desenvolver a ferramenta SERVQUAL, apresentamos três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes, a saber:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Na análise de Slack, Chambers e Johnston (2002) sobre o assunto, os autores ressaltam que o uso da palavra expectativa, no lugar de necessidade ou exigência, é importante, pois exigência implicaria em um “dever” por parte da organização e necessidade implicaria em contemplar apenas os requisitos básicos.

Complementarmente na interpretação realizada por Johnston e Clark (2005) a diferença entre expectativas e percepção resulta no grau de satisfação do cliente e que às vezes é usado com o mesmo significado de qualidade do serviço, contudo “a qualidade do serviço é mais frequentemente usada como algo mais duradouro, enquanto a satisfação é específica à situação e experiência” (JOHNSTON e CLARK, 2005, P. 126 *apud* Oliver 1993).

Um prestador de serviço deve avaliar como mensurar e como melhorar a sua forma de se posicionar diante de suas relações com o cliente em cada interação com o cliente durante a entrega do serviço, segundo Corrêa e Caon (2002) a expressão proposta por Normann (1993) e popularizada pelo CEO da *Scandinavian Air System* – SAS, chamado Jan Carlzon, para o encontro entre o cliente e o serviço é denominada como “momento da verdade”: “... esses momentos são cruciais para a percepção e conseqüente satisfação do cliente [...] pois é da resultante das várias percepções que o cliente vai acumuladamente tendo ao longo da seqüência de momentos de contato que passa que sairá sua percepção geral de satisfação...” (CORRÊA e CAON, 2002, p. 103). A seqüência de momentos da verdade que o cliente enfrenta é chamada de “ciclo do serviço”, ou seja, “...é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por você.” (ALBRECHT, 2002, p. 34).

Assim, é necessário verificar quais características são consideradas importantes por parte do cliente, em cada ponto de interação, quais os “momentos da verdade” que proporcionam maior impacto sobre a percepção dos clientes sobre o serviço.

### **3.1 A influência das expectativas do cliente na qualidade em serviços**

Um dos principais meios para uma empresa de serviço se diferenciar no mercado é oferecer qualidade superior à de seus concorrentes, buscando atingir ou superar as expectativas de qualidade de serviço que os clientes desejam, uma vez que os diferenciais tecnológicos, quando conseguidos, são de difícil manutenção porque a

tecnologia tende a ser acessível a todos em um mesmo mercado. O prestador de serviços deve ser capaz de atender a todas as expectativas do cliente ou deve comunicá-lo sobre o tipo de serviço oferecido, de forma a não gerar expectativas que não serão atingidas e que irão diminuir a percepção de qualidade dos serviços, pois é fato de que o atendimento das expectativas dos clientes não pode estar separado da necessidade, por parte da empresa, de manter uma margem de lucro ou de aprimorar sua capacidade de forma a poder atingir a expectativa criada, por parte do cliente, para o serviço a ser recebido.

É necessário que o prestador de serviços entenda o processo de formação das expectativas de seus clientes para que ele possa adequar sua forma de atuação e de controle sobre o serviço produzido, esclarecendo e informando características, prazos, condutas e garantias relativas ao serviço oferecido.

É fato de que as necessidades pessoais são grandes influenciadoras das expectativas dos clientes. Para Corrêa e Caon “os clientes são pessoas e pessoas são diferentes entre si, requerendo tratamento diferenciado. Para que o tratamento adequado seja dispensado a cada um dos clientes [...], é necessário que o funcionário em contato com o cliente tenha um grau de discernimento e autonomia suficientes para poder prestar um serviço adequado” (CORRÊA e CAON, 2002, p. 62). Essa situação vai ao encontro daquilo que Fitzsimmons e Fitzsimmons destacam: “É difícil para os clientes avaliar os serviços antes de sua prestação. [...] Isso representa um desafio para o gerente do serviço, pois a intervenção da inspeção da qualidade entre o cliente e o funcionário não é possível, ao contrário do que ocorre na manufatura.” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 159).

Segundo os estudos realizados por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) para o desenvolvimento da ferramenta SERVQUAL a comunicação boca a boca, as necessidades pessoais, a experiência prévia, a disponibilidade de alternativas e a atitude do cliente influenciam as expectativas do cliente quanto ao uso do serviço. “Os clientes estão continuamente experimentando muitas situações de serviço e consumindo muitos serviços. Suas expectativas estão sob revisão e mudança

contínuas. O que a organização pode ter definido como adequado no último mês pode ser inadequado neste mês” (JOHNSTON e CLARK, 2002, p. 134).

### 3.2 Determinantes da qualidade em serviços

A busca dos fatores relevantes para a formação da percepção de qualidade para os clientes em serviços tem sido alvo de inúmeros estudos. O serviço se relaciona em conjunto com o cliente que experimenta o serviço e a cada momento da verdade e ajuda a determinar uma nova especificação de qualidade, o que gera dificuldade na avaliação da qualidade desse serviço pelo prestador do serviço pelo dinamismo que o conceito é construído e alterado, passando a “qualidade” a ser controlada pelo estabelecimento de parâmetros auxiliares. Estes parâmetros foram identificados pelos autores Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990), que em seus estudos iniciais identificaram 10 fatores determinantes da qualidade percebida em serviços e como resultado de estudos posteriores os 10 determinantes foram reduzidos aos 5 seguintes:

- **Tangibilidade:** relaciona todas as evidências físicas em que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- **Confiabilidade/Credibilidade:** presta o serviço conforme o combinado, sem cometer erro, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- **Rapidez/Responsabilidade/Prontidão:** engloba velocidade e prontidão no atendimento ao cliente.
- **Segurança/domínio:** comportamento e conhecimento dos empregados transmitirão confiança e faz os clientes sentirem-se seguros.
- **Empatia:** visão em que a empresa entende os problemas do cliente e trata o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.

Grönroos (2003) observa que o determinante “competência” está claramente ligado com a qualidade técnica do resultado, ou seja a capacidade de execução, já a “credibilidade” tem maior ligação com a “imagem” da qualidade percebida, ou ainda segundo o mesmo autor, os demais determinantes estão em maior ou menor grau ligados ao “processo” da qualidade.

Os determinantes de qualidade terão influência em cada momento da verdade. Neste sentido, Corrêa e Caon (2002) mencionam que em cada um dos diversos momentos da verdade que vivenciados durante o processo de obtenção do serviço, há um grau diferente de importância para diferentes clientes dentro do ciclo de serviço.

### **3.3 Medindo a qualidade em serviços**

Muitas são as formas atualmente utilizadas pelas empresas no objetivo de avaliar as expectativas dos seus clientes. Entretanto, todas as ferramentas disponíveis para a elaboração e manutenção de um sistema de avaliação da qualidade são inviáveis se não há um verdadeiro foco no cliente, o real enfoque deve ser uma ação bem mais ampla do que somente a mensuração da qualidade, pois a indicação do resultado obtido não aponta as efetivas causas ou propostas de melhoria necessárias.

Albrecht (2002) versa como orientar uma pesquisa para medir a aceitação do serviço pelo cliente quando afirma que “os objetivos da pesquisa sobre percepções de clientes são identificar as características do produto que são cruciais para a sua aceitação pelo cliente e isolar as características que podem formar a base de uma diferenciação bem sucedida de um serviço em relação a outros existentes no mercado” (ALBRECHT, 2002, p. 170). As pesquisas podem ser orientadas para colher informações relacionadas ao grau de satisfação dos clientes nos determinantes da qualidade já citados.

Tendo em vista que a prestação de serviços pode ser analisada pelos clientes sob parâmetros individuais, o conhecimento de suas expectativas médias fornecidas

com base em pesquisas com os clientes, e a correta interpretação dos dados, pode orientar a organização de como gerar vantagem competitiva ou mesmo como evitar esforços que não são valorizados ou percebidos pelos clientes em um serviço específico.

Dessa forma, a identificação do trabalho desenvolvido com a utilização das bases fornecidas pela ferramenta SERVQUAL, que tem como primeiro foco a identificação das percepções do cliente sobre o serviço oferecido e em quais aspectos suas expectativas estão sendo atendidas ou negligenciadas, o que se mostra adequado à avaliação pretendida sobre a percepção dos usuários na análise da qualidade dos serviços contratados pelo IMT. Seus autores, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) desenvolveram a ferramenta de avaliação SERVQUAL com base no conceito de que a percepção da qualidade pelo cliente é formada com o resultado da diferença entre desempenho e expectativas.

### **3.4 O SERVQUAL**

Criado em 1985, por Parasuraman, Zeithaml e Berry, o *Service Quality GAP Analysis* é um dos primeiros métodos que levou em consideração as expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço. Como o objetivo do método é detectar as fontes dos problemas na qualidade dos serviços e buscar sua melhoria, os autores desenvolveram um modelo que agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas ou hiatos e bem como, a identificação das “dimensões da qualidade”, inicialmente dez e posteriormente compilados em cinco dimensões que são bastante utilizadas por autores como Corrêa e Caon (2002), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Grönroos (2003), Johnston e Clark (2002), Kotler e Keller (2005) e Lovelock e Wright (2005).

O modelo foi concebido com base em estudos e pesquisas com clientes de quatro grandes setores de serviços nos Estados Unidos (um banco de varejo, uma empresa de cartão de crédito, uma corretora de seguros e uma empresa de

manutenção e reparos) e tinha como objetivo a identificação dos fatores que influenciavam os clientes na formação do conceito de qualidade relativa a serviços.

Esse modelo parte do princípio da comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado, considerando que as expectativas dos clientes sofrem forte influência das suas necessidades pessoais para a definição das dimensões da qualidade e da necessidade do estudo dos fatores que geram problemas para a entrega do serviço (*GAP's*).

#### 3.4.1 Lacunas ou hiatos (*GAP's*)

Os criadores da ferramenta SERVQUAL identificaram diversos problemas entre “o serviço e o cliente”, e os nomearam como *GAP's*. *GAP* pode ser entendido como “lacuna” e que pode ocorrer em diferentes fases do processo de elaboração ou entrega do serviço, como pode ser visualizado no diagrama a seguir:



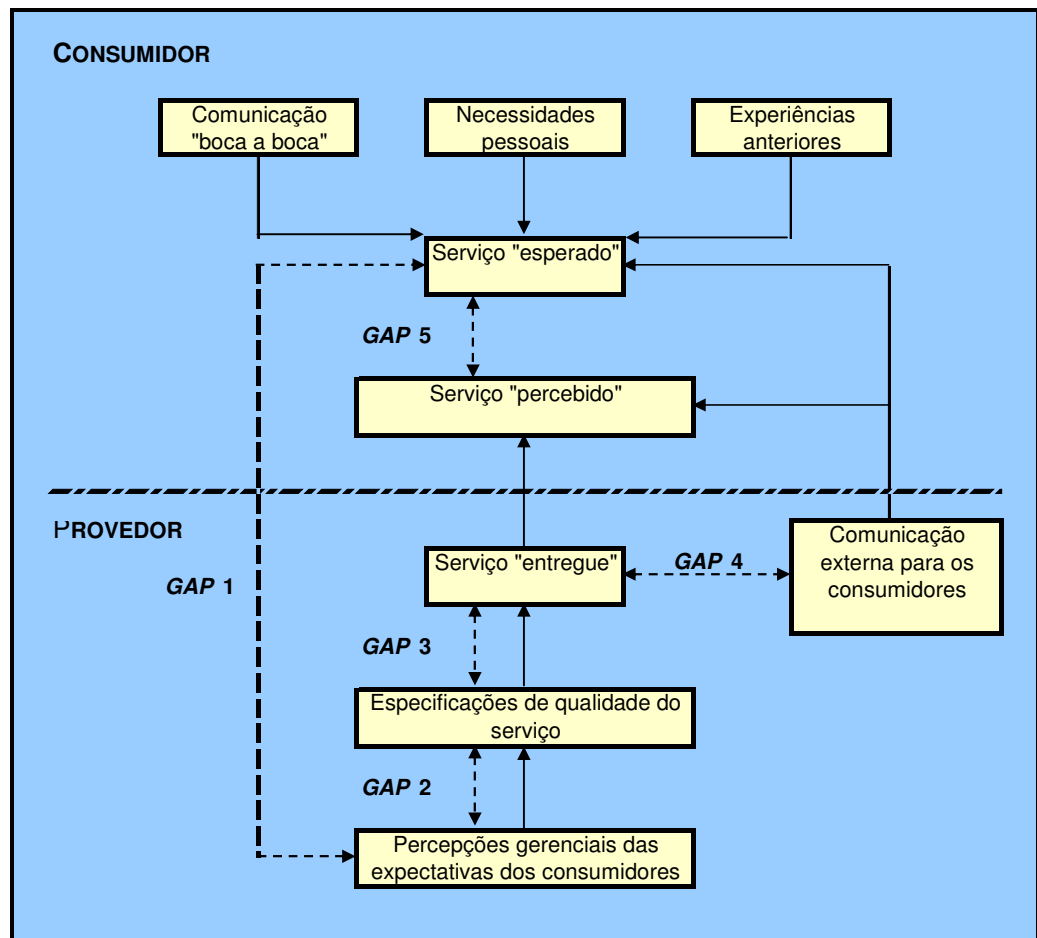


Fig. 3-1: Diagrama dos GAP's ou lacunas em serviços. (Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry 1990 p.46).

As cinco principais lacunas que interferem na qualidade do serviço foram segmentadas nas cinco etapas apresentadas a seguir:

- **GAP 1 – Lacuna nas expectativas do cliente:** falha na compreensão das expectativas do cliente quanto ao serviço esperado;
- **GAP 2 – Lacuna nas especificações:** diferença entre a percepção da expectativa do cliente e o planejamento de fornecimento do serviço;
- **GAP 3 – Lacuna no serviço entregue:** discrepância entre padrões de desempenho de serviço e entrega de serviço atual;

- **GAP 4 – Lacuna nas comunicações externas:** divergência entre as comunicações externas e o serviço interno; e
- **GAP 5 – Lacuna na satisfação do cliente:** diferença entre expectativa e percepção do cliente.

A ferramenta SERVQUAL é utilizada para a quantificação das diferenças entre as expectativas e percepções dos clientes, ou seja o *GAP 5*, contudo por julgar importante para um entendimento mais amplo da teoria desenvolvida pelos criadores da ferramenta, bem como visando contribuir com o leitor com um material que além de não possuir edição em português tem a edição em inglês esgotada, é apresentada a seguir uma síntese da teoria sobre os fatores que contribuem para a formação dos 4 *GAP's* que resultam no *GAP 5* - apresentada no livro *Delivering Quality Service*, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Após a detecção das oportunidades de melhorias apontadas pela ferramenta SERVQUAL, é preciso uma visualização das interferências em todo o processo e o entendimento da formação dos 4 *GAP's* apresentado a seguir é de grande valia para que as ações propostas sejam mais efetivas.

#### **3.4.1.1 GAP 1: NÃO SABER O QUE OS CLIENTES ESPERAM**

A primeira lacuna ou distorção ocorre quando há diferenças entre o que os executivos pensam que os clientes desejam e o que os clientes efetivamente desejam do que lhe é oferecido, sendo o primeiro e mais importante ponto para a entrega de um serviço de qualidade.

As pesquisas iniciais indicaram que em relação aos atributos da qualidade como tratamento amigável e livre de erros, eficiência e honestidade são mais facilmente entendidas pelos executivos, mas em relação ao entendimento das expectativas dos clientes as discrepâncias tendem a ser maiores. O não entendimento pleno das expectativas pode ativar uma série de decisões e distribuições de recursos

não ideais, não atendendo as características e o nível de atuação que na visão do cliente agregam alta qualidade ao serviço o que irá resultar em uma baixa percepção de qualidade.

Estar um pouco errado sobre o que os clientes querem pode significar perder mercado para outra companhia que faz exatamente o que o cliente espera, pode significar gastar dinheiro, tempo e outros recursos em coisas que não interessam aos clientes e que, em última análise, pode significar não sobreviver em um mercado competitivo.

Devemos ser cuidadosos com as reclamações de clientes pois são uma fonte inadequada de informação, pois só 4% dos clientes reclamam de problemas de verdade. Os outros 96% ficam apenas descontentes, porém, descrevem este descontentamento para nove entre dez outras pessoas.

Os fatores relacionados com a ocorrência e as percepções para o controle do *GAP 1* são resumidos nos próximos itens.

#### **3.4.1.1.1 Pesquisa de *marketing* insuficiente**

O problema ocorre quando não há uma pesquisa de *marketing* ou onde a pesquisa não é direcionada para as expectativas dos consumidores, enfocando quais os fatores de qualidade mais importantes para os clientes, o que eles esperam e qual a atitude da empresa quando os problemas ocorrem, esse é um veículo chave para compreender as expectativas dos clientes e percepções dos serviços e com isso reduzir ou eliminar o *GAP 1*

A orientação da pesquisa de *marketing* deve incluir informações gerais sobre os desejos dos clientes, ter foco na qualidade do serviço entregue, produzir dados compreensivos e úteis para os executivos e proporcionar aos executivos uma melhor idéia de como os clientes estão avaliando os serviços.

Os estudos realizados apresentam algumas formas para avaliar as expectativas dos clientes e que podem ser realizadas sem grandes recursos como: o uso das reclamações como oportunidades de um contato pessoal com o cliente e uma fonte de informações para *feedback* dos funcionários ou melhoria de processos; verificar quais são os desejos dos clientes em serviços similares onde eventualmente possam existir dados já consolidados; interagir com clientes intermediários – fornecedores e prestadores de serviços internos – que pode gerar oportunidades de entender melhor expectativas e problemas dos clientes finais; monitorar os clientes chaves; formar um grupo com clientes escolhidos aleatoriamente; interagir com um cliente logo após que ele tenha recebido o serviço de forma a avaliar suas percepções. As diversas formas citadas por fim devem compreender um sistema permanente de avaliação e informação para executivos e funcionários visando o melhor direcionamento do serviço entregue aos clientes.

#### **3.4.1.1.2            Uso inadequado de pesquisas**

Gerentes ou executivos podem não dedicar parte suficiente de seu tempo para interpretar os dados das pesquisas, ou mesmo a apresentação desses dados pode estar de forma muito complexa ou técnica, dificultando que a assimilação dos resultados se transforme em ações efetivas para a melhor qualidade dos serviços.

Os dados coletados precisam ser formatados de forma compreensiva, estarem disponíveis e ordenados, sejam eles provenientes de uma caixa de sugestões, de entrevistas telefônicas ou entrevistas pessoais com os clientes.

#### **3.4.1.1.3            Falta de interação entre administração e clientes**

Esse fator tende a afetar mais fortemente empresas de grande porte, onde o elevado volume das atividades administrativas tende a afetar os executivos do

contato real com os clientes, pois a visão produzida por meio de dados e relatórios não deve substituir totalmente a interação direta com os clientes, preferencialmente realizada dentro de parâmetros “formais” e constantes, que irá fornecer maiores e melhores conhecimentos para os gerentes entenderem as expectativas dos clientes e suas necessidades

#### **3.4.1.1.4 Comunicação ascendente inadequada dos contatos pessoais para a administração**

Os conhecimentos dos gerentes dependem largamente da comunicação recebida do pessoal de contato direto com os clientes e por isso devem interagir com esse setor de forma próxima, não apenas para fornecer suporte como para aprender mais sobre seus clientes. Quando essa comunicação é insuficiente os gerentes não adquirem o *feedback* sobre os problemas encontrados nos serviços de entrega e sobre como as expectativas dos clientes estão mudando.

Companhias podem usar uma variedade de aproximações para alcançar uma boa comunicação: quando o presidente de uma empresa toma seu café da manhã com seus funcionários e se mantém disponível aos mesmos, ou quando o proprietário de uma rede de hotéis visita sua rede inspeciona as cozinhas, alimenta-se nos restaurantes dos hotéis, sonda a preparação do café da manhã, verifica os quartos quanto à limpeza e arrumação e, principalmente, lê quase todos os comentários dos clientes deixados no hotel estão contribuindo para a redução do *GAP 1*.

#### **3.4.1.2 GAP 2: O SERVIÇO ERRADO - PADRÕES DE QUALIDADE**

As corretas percepções dos gerentes não são suficientes para alcançar um serviço de qualidade superior, é necessária a presença de padrões de desempenho que traduzam as percepções dos gerentes nas expectativas dos clientes.

Uma vez que os executivos compreendam o que os clientes são e o que eles esperam, eles enfrentam um segundo desafio crítico que é usar este conhecimento para fixar padrões de qualidade de serviço para a organização que possam espelhar as expectativas e desejos dos clientes. Muitos problemas podem afetar a realização da transformação das percepções em especificações para o serviço como a indisposição ou a falta de capacidade dos executivos, a restrição de recursos, a orientação de lucro em curto prazo, as condições de mercado, ou indiferença do gerente. O *GAP 2*, que tem origem na discrepância entre as percepções dos gerentes das expectativas dos clientes e as especificações atuais que eles estabelecem para entrega de serviço.

Uma outra parte do desafio é transmitir aos diferentes setores de uma empresa o padrão das especificações esperadas. Quando um serviço padrão é inexistente ou não reflete as expectativas dos clientes, a qualidade do serviço aos olhos dos clientes é prejudicada, em contra partida, quando há padrões que refletem o que os clientes esperam, a qualidade do serviço aos olhos deles provavelmente aumentará.

Os fatores que influenciam a dimensão do *GAP 2* são descritos nos itens a seguir.

#### **3.4.1.2.1 Comprometimento inadequado para um serviço de qualidade**

Estar comprometido com um serviço de qualidade significa prover um serviço em que os clientes percebem a alta qualidade dele. Muitas empresas associam qualidade apenas com produtividade, eficiência ou tecnologias avançadas que muitas vezes podem não estar alinhadas com as percepções dos clientes.

Quando os gerentes não estão comprometidos com o ponto de vista dos clientes sobre um serviço de alta qualidade, eles só aspiraram recursos para outras metas organizacionais como vendas, lucros ou participação do mercado. Eles não estabelecem iniciativas internas de qualidade de serviço e eles não vêem este esforço

de melhorar a qualidade de serviço como um meio de melhorar o desempenho da companhia.

#### **3.4.1.2.2 Falta de percepção de viabilidade**

Percepção de impraticabilidade pode estar relacionada ao momento atual da organização e, nestes casos, os gerentes não têm nenhuma escolha senão decidir que satisfazer as expectativas dos clientes é impraticável naquele momento. Porém a percepção de impraticabilidade é frequentemente um resultado de pensamentos egoístas e de curto prazo, uma aversão em pensar criativamente e com otimismo, uma desculpa para manter o *status quo*

A chave para perceber novas formas de viabilidade é estar aberto para a inovação, ser receptivo para diferentes e novas possibilidades de negociar. Os gerentes que alcançam sucesso em prestadoras de serviços estão dispostos a mudar o modo como negociam, e se necessário, investir dinheiro, tempo e esforço para satisfazer seus clientes.

#### **3.4.1.2.3 Padronização de tarefa**

Mesmo com características intangíveis os serviços possuem muitas tarefas que são rotineiras, para essas tarefas podem ser estabelecidas regras específicas e padrões de execução efetivos, pois mesmo nos serviços que são personalizados há aspectos rotineiros.

A padronização de serviços nas prestadoras de serviços pode estar apoiada em três formas:

**I Tecnologia *hard*:** o uso de tecnologia para informatização de banco de dados, automação de tarefas e agendamento de tarefas é recomendável para

eliminar tarefas manuais rotineiras e repetitivas com o objetivo de tornar os funcionários mais disponíveis aos clientes;

**II Melhoria em métodos de trabalho ou tecnologia soft:** a empresa prestadora de serviços pode disponibilizar recursos para personalizar e melhorar seus serviços para definir melhor seu cliente, ou seja, padronizar ações rotineiras. E quando o setor de serviços aos clientes envolve vários departamentos na firma, a companhia tem que uni-los de um modo significativo para o ponto de vista dos clientes; e;

**III Combinações destas duas formas:** a combinação de se padronizar tarefas com a tecnologia *hard* e ações com a tecnologia *soft*, visando o estabelecimento de padrões alinhados com as expectativas dos clientes reduz o *GAP* 2.

Padronizar alguns aspectos do processo de serviço é freqüentemente desejável e pode gerar uma qualidade de serviço consistente.

#### **3.4.1.2.4 Ausência de colocação de uma meta**

O sucesso no fornecimento de um serviço de qualidade de serviço está ligado ao estabelecimento de metas e padrões específicos para guiar seus funcionários baseados nos desejos e expectativas dos clientes em lugar de padrões internos da companhia. Impor padrões para empregados conduz freqüentemente à resistência, ou rotatividade, melhores resultados são obtidos quando os funcionários entendem e aceitam as metas estabelecidas.

Os padrões estabelecidos, por exemplo para o tempo gasto com um serviço pode ser determinado em conjunto com o gerente e seu pessoal operacional. É essencial que a gerência crie prioridades fixas para estes trabalhadores e lhes dêem mensagens claras de quais aspectos do trabalho são os mais críticos.



Estabelecidos e esclarecidos os padrões com os funcionários é necessário o estabelecimento de sistemas de controle e *feedback*, para revisões regulares para as correções e ajustes dos problemas de qualidade. Assim, na empresa comprometida com a qualidade os gerentes se tornam mais próximos dos empregados e fixam metas focadas na qualidade do serviço na visão dos clientes; e se essas metas são desafiadoras e realistas, geram alta performance de produção.

Um padrão interessante de resultados das prestadoras de serviços é que a percepção do tamanho do *GAP 2* para o pessoal de contato direto é menor do que para os gerentes. O pessoal de contato com os clientes parece ter uma visão mais otimista sobre o tamanho do *GAP 2* do que os gerentes.

Concluimos que é necessária visão e o envolvimento dos executivos para a realização de mudanças no sistema, visando à redução da influência dos fatores citados e que dão origem ao *GAP 2*, direcionando o novo sistema para que o serviço entregue esteja alinhado com as percepções dos clientes.

### **3.4.1.3            *GAP 3: O GAP DO DESEMPENHO DE SERVIÇO***

A diferença entre as especificações de serviço e a entrega de serviço é o *GAP 3* ou seja, quando os empregados não são capazes ou estão pouco dispostos a executar o serviço no plano almejado.

Mesmo quando há um claro entendimento por parte dos executivos de quais são as expectativas e fatores valorizados pelos clientes em um determinado serviço, mesmo que esses fatores tenham sido convertidos em especificações, ainda podem ocorrer discrepâncias entre padrões de desempenho de serviço e o serviço que efetivamente é entregue, geradas pela inabilidade ou má vontade do funcionário para satisfazer esses padrões. O contato pessoal, o trabalho intenso e a execução da tarefa em diferentes locais também são apontados como as causas dos problemas de qualidade de serviços nas empresas.

Para serem efetivos, os padrões de serviços têm que espelhar as expectativas dos clientes e se apoiar em recursos adequados e apropriados (pessoas, sistemas e tecnologia).

No caso em que os serviços realizados oferecem serviços altamente interativos, trabalho intensivo ou executados em localizações múltiplas os serviços estão especialmente vulneráveis ao *GAP 3*. Um outro ponto que também se deve destinar atenção está relacionado com a característica de variabilidade dos serviços que gera uma possibilidade para o “erro” em toda a interação entre o fornecedor de serviços e os clientes, pois ambos experimentam e respondem um ao outro com diferentes atitudes, competências e humores. Portanto quanto mais pessoal e intensivo for o serviço, maior será a possibilidade de ocorrência do *GAP 3*.

Os estudos realizados reforçam a importância do gerenciamento das pessoas que estão envolvidas na produção do serviço, uma vez que a qualidade não irá depender exclusivamente do reconhecimento dos desejos e da elaboração de padrões e estrutura, sendo o fator pessoal acompanhado de suas oscilações, uma parte importante do processo.

Comentamos a seguir os sete fatores conceituais apresentados como influenciadores da ocorrência do *GAP 3*:

**I ambigüidade de papel:** treinamento e informação são essenciais para eliminar a ambigüidade de papel. A função deve ser clara sobre o que os gerentes esperam dos funcionários e como satisfazer as expectativas dos clientes, e o *feedback* sobre o desempenho deve ser mostrado freqüentemente para corrigir problemas;

**II conflito de papel:** os empregados percebem que eles não podem satisfazer todas as demandas de todos os indivíduos (os clientes internos e externos) por conflitos entre as expectativas dos clientes e as expectativas da empresa. Os conflitos são reduzidos quando as diretrizes seguem a orientação para os desejos com o cliente e são elaboradas em conjunto com os

funcionários e o setor de Recursos Humanos para definição de metas e recompensas seguindo a mesma orientação;

**III adaptação ruim ao trabalho:** tende a ocorrer quando a habilidade dos funcionários não é igual ao trabalho exigido, seja pela inocência do próprio funcionário ou por sua má contratação ou pelo pagamento de baixos salários. A atuação do departamento de seleção e o constante acompanhamento dos executivos no desempenho e motivação dos funcionários ajuda a reduzir esse fator;

**IV tecnologia ruim:** os empregados usam ferramentas e tecnologia de qualidade inferior para executar o serviço. Tecnologias e ferramentas adequadas podem contribuir fortemente para serviços de melhor qualidade;

**V supervisão inadequada conduzindo a controle inadequado do sistema:** quando o foco do controle e das recompensas está ligado apenas a produtividade do serviço sem correlação com a qualidade do serviço entregue, não há estímulo apropriado para que os funcionários realizem esforços para atenderem bem seus clientes;

**VI falta de controle da situação:** os empregados que percebem que não podem agir com flexibilidade para a solução de problemas encontrados no serviço tendem a elevar seu nível de estresse tendendo a reduzir a qualidade do serviço realizado. Por outro lado quando há a sensação de controle há redução de estresse e melhora do desempenho;

**VII falta de trabalho em equipe:** falta de conexão dos empregados e gerentes para uma meta em comum e de considerar os demais empregados também como clientes, sendo a união e entendimento dos membros de uma equipe um fator fundamental para o sucesso na execução e principalmente na manutenção de um serviço de qualidade.

Os gerentes podem estabelecer um papel ao funcionário, usando com clareza a: comunicação enviando informações precisas sobre suas funções na organização; suas metas e prioridades - quem são os clientes, o que esperam e quais problemas há no uso do serviço - para executar os padrões e expectativas fixadas. Deve-se usar o *feedback* como um reforço na execução dos serviços para que os funcionários possam sentir-se confiantes e competentes no trabalho.

A empresa deve oferecer treinamento de habilidades interpessoais e treinamento técnico e definir o serviço e os padrões em termos das expectativas dos clientes; usar um sistema de medida de desempenho voltado para o cliente conjugando as metas de eficiências internas para medir qualidade de serviço percebida. A empresa deve investir num sistema de processo de seleção de empregados que se identifiquem com o serviço prestado, assim como numa tecnologia apropriada e confiável para entrega de serviço de qualidade.

A definição de recompensas financeiras, reconhecimento e progressão na carreira voltada para o serviço de qualidade aliada a bons critérios de seleção e a formação de equipes de trabalho complementam as ações no sentido de minimizar a ocorrência do *GAP 3*.

#### **3.4.1.4            GAP 4: QUANDO PROMESSAS NÃO ESTÃO DE ACORDO COM A ENTREGA**

Uma discrepância entre o serviço atual e o serviço prometido tem um efeito adverso nas percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço. Expor aos clientes o que ocorre nas entrelinhas do serviço prestado e suas garantias podem apontar um diferencial e melhorar a percepção desses clientes. A empresa que explicitamente comunica sua garantia de qualidade pode se destacar entre outras e ser escolhida naquele atributo.

O *GAP 4* reflete uma discrepância entre a coordenação e os responsáveis pelos serviços de entrega. Uma comunicação precisa e apropriada onde informativos, equipes de venda e relações públicas não fazem promessas excessivas é essencial para que os clientes percebam o serviço como sendo de alta qualidade, isto é, não criem expectativas que não serão atingidas. A comunicação em uma empresa deve ser de responsabilidade dos departamentos de *marketing* e de operações: o *marketing* deve refletir positivamente os serviços atuais e operações deve entregar o que foi comunicado.

Há dois fatores principais apontados pelo estudo que contribuem para a formação do *GAP 4*:

**I comunicação horizontal inadequada:** a comunicação entre áreas de diferentes funções é chamada de comunicação horizontal e é fundamental para que a empresa possa atingir uma meta comum, como por exemplo o fornecimento de um serviço de qualidade, ou no caso em que sejam realizadas promessas pelas equipes de vendas que o setor operacional não possa realizar, ou ainda quando o setor de recursos humanos não provê treinamento e motivação aos funcionários que não estarão dispostos a entregar o serviço divulgado pelo setor de *marketing*. A ocorrência ou combinação das falhas citadas na comunicação horizontal ampliará o *GAP 4*. A realização de reuniões de planejamento e seminários internos para esclarecer metas e capacidades dos diferentes departamentos tende a reduzir as barreiras de comunicação interna e também o *GAP 4*;

**II propensão para prometer demais nas comunicações:** a crescente competitividade do mercado e a constante busca por novos negócios tende a gerar promessas excessivas, o que em curto prazo pode até parecer como um efeito positivo para o negócio, mas que acabará por afastar os clientes insatisfeitos com o serviço recebido frente às expectativas que não correspondiam ao mesmo nível de serviço produzido pela empresa. Uma comunicação focada nos aspectos de qualidade do serviço ao cliente e que

ressalta as dimensões de qualidade mais importante aos clientes não irá contribuir para a ampliação do *GAP* 4.

### **3.4.1.5            *GAP* 5: SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Para atender a satisfação do cliente, o *GAP* 5, é necessário identificar e resolver os quatro *GAP*'s anteriores, pode-se interpretar o *GAP* 5 como uma variável resultante das distorções geradas pelos 4 *GAP*'s anteriores ou seja, devem ser entendidas as expectativas dos clientes (*GAP* 1) antes dos gerentes poderem fixar os padrões apropriados (*GAP* 2) e os empregados devem ser treinados, motivados, compensados, e informados (*GAP* 3) para que possam entregar um serviço que atenda as expectativas dos clientes. Em uma progressão lógica, inicia-se tentando fechar *GAP* 1 até o *GAP* 3, e posteriormente o *GAP* 4, porém esse último pode ser fechado antes de atuar nos demais, administrando inicialmente as expectativas dos clientes. O *GAP* 5 está ligado à avaliação final do processo, ou seja, ele é decorrente da diferença entre as expectativas e as percepções da qualidade do serviço e é percebido pelos clientes em cada uma das cinco dimensões da qualidade.

Relativamente às cinco dimensões ou determinantes da qualidade os estudos realizados pelos autores, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), indicaram que dentre as cinco dimensões determinantes da qualidade as expectativas dos clientes são mais altas para a confiabilidade, que é expressa como a mais importante das cinco dimensões e que a formação das expectativas ocorre devido a diversos fatores, alguns que podem ser controlados pela empresa e outros com poucas possibilidades de controle.

As expectativas que os clientes trazem e que afetam a sua avaliação sobre a qualidade como a comunicação “boca a boca”, a experiência dos clientes com determinado serviço similar e as suas necessidades são raramente controláveis pela firma. Já outros fatores como anúncios, preço, informações de vendas e tangibilidade

podem ser controladas pela empresa e também contribuem para a formação das expectativas dos clientes.

Os estudos apontam ainda que a raiz da causa da deficiência da qualidade de serviço não é a estrutura inadequada, o sistema, ou pesquisa, e sim, as pessoas nas organizações com responsabilidades de liderança que, por qualquer razão, não atuam de forma a colocam estas necessidades no lugar. Nas organizações de serviço todos são responsáveis pela qualidade.

Como descrito anteriormente, os itens de **3.4.1.1** até **3.4.1.5** representam um resumo da base teórica apresentada por Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990).

### **3.5 A ferramenta SERVQUAL e o modelo adotado**

A fundamentação teórica da ferramenta SERVQUAL, elaborada por Zeithaml, Parasuraman e Berry a partir de extensos estudos de campo, realizados no final da década de 80, que envolveram também quatro grandes empresas de serviços nos Estados Unidos, tem como base o pressuposto que a qualidade percebida em um serviço pode ser quantificada pelos desvios entre expectativas e desempenhos/percepções – *GAP 5*, analisados em cinco dimensões determinantes da qualidade (tangibilidade, confiabilidade, receptividade, garantia e empatia) por meio de um questionário composto de 22 perguntas.

Há estudiosos que criticam a aplicação da ferramenta SERVQUAL, dentre algumas restrições e questionamentos há o fato de que a variável final do modelo original é obtida como um resultado diferencial entre as medidas das expectativas e percepções, e, teoricamente, um resultado diferencial possui maior tendência de apresentar problemas em relação à confiabilidade, a validade discriminatória e a problemas de restrição de variação conforme Peter, Churchill e Brown (1993), mas contrariamente a essa argumentação a ferramenta com maior número de aplicações localizadas nas pesquisas é a SERVQUAL.

Posteriormente, Cronin e Taylor (BEATSON e HOFFMAN, 2001, p. 465-478) criaram uma nova ferramenta chamada de SERVPERF que é baseada parcialmente na SERVQUAL. A Ferramenta SERVPERF mensura apenas as percepções do cliente. Segundo Cronin e Taylor, o modelo é mais adequado devido à natureza da análise implícita das percepções do cliente já terem incorporado a comparação com a sua expectativa. A ferramenta para a quantificação da qualidade percebida SERVPERF usa a medida das percepções como uma medida direta e final e não a diferença entre percepção e expectativa como é proposto pela SERVQUAL.

A apresentação das divergências teóricas sobre qual a forma mais adequada para a obtenção da medida da qualidade percebida tem o propósito de apresentar ao leitor as bases da análise que apontaram como mais adequado, no estudo proposto, o uso da ferramenta SERVQUAL, em seu modelo modificado, conforme a proposta apresentada por Peter, Churchill e Brown, em que é utilizada a medição da “lacuna” ou *GAP* entre expectativa e percepção por meio de uma comparação direta.

Segundo o modelo proposto por Peter, Churchill e Brown e que foi adotado no estudo de caso em questão, realiza-se uma única pergunta onde modelo original é alterado em sua forma, realizando-se as perguntas por uma frase iniciada por “quão” (por exemplo: “quão prestativos são os funcionários...”) o que segundo os autores faz o cliente realizar uma “comparação implícita” entre expectativas e percepções, e assim é preservado em parte o modelo original e ao mesmo tempo elimina-se as restrições decorrentes do uso de uma variável obtida de um diferencial de duas outras variáveis. Como consequência a avaliação é obtida por meio de um questionário de 22 perguntas aplicadas uma única vez, pois não medem expectativas e percepções em perguntas separadas como ocorre no modelo original, e que gera a necessidade da obtenção de 44 respostas de cada cliente e para cada serviço analisado.

Um outro fator que não pode ser desconsiderado está relacionado com os problemas comuns na obtenção de usuários dispostos a participar de avaliações com questionários muito longos, especialmente no caso proposto em que pretende-se avaliar dois prestadores de serviços (no modelo original seriam necessárias 88 respostas para a avaliação pretendida), e somando-se a fundamentação teórica já



exposta para o modelo SERVQUAL modificado, optou-se por adotar o questionário do modelo de medição direta – proposto por Peter, Churchill e Brown (1993) – na aplicação do objeto de estudo deste trabalho, ou seja, a avaliação da qualidade percebida pelos usuários para os serviços de Segurança e Limpeza do IMT.

Considerando-se o fato de que a formatação e a apresentação de um estudo de caso faz parte das etapas para que sejam atingidos os objetivos propostos, como o de elaborar e aplicar o modelo de um questionário junto aos colaboradores (professores e funcionários) de uma IES, no caso o IMT, para a quantificação da qualidade percebida em relação a dois prestadores de serviços terceirizados (Segurança e Limpeza), que atuam na Instituição, é apresentada no item a seguir a base teórica utilizada na formatação de um estudo de caso.

## 4 FORMATAÇÃO DE ESTUDO DE CASO

Para fundamentarmos o método de pesquisa aplicado neste trabalho acadêmico, estudo de caso, este capítulo apresenta a metodologia e as variáveis a serem consideradas na formatação do estudo de caso e foi baseado nos apontamentos bibliográficos de Yin (2001).

O início da formatação de um projeto de pesquisa deve propor um conjunto inicial de questões que posteriormente possam formar um conjunto de conclusões que estejam alinhadas com o foco do trabalho desenvolvido, segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real;
- as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes;
- múltiplas fontes de evidências são utilizadas; e
- está baseada em proposições teóricas que conduzem a análise e coleta de dados.

De acordo com Yin (2001), o desenvolvimento de um estudo de caso deve apresentar uma revisão bibliográfica que sustente o estudo e elementos que possam fornecer aos entrevistadores quais são os objetivos da pesquisa. Como os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado (contexto real), o investigador é quem adapta seu plano de coleta de dados e informações à disponibilidade dos entrevistados, devendo tratar da condução da coleta de dados de forma ordenada e sistematizada, elaborando um protocolo para a coleta dos dados e condução do trabalho em campo.

## 4.1 Cenário do trabalho

Três elementos são avaliados na escolha do método de pesquisa: o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos, cuja inter-relação está representada na tabela a seguir:

Tabela 4-1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
<b>Experimento</b>	Como, por que	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
<b>Análise de arquivos</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
<b>Pesquisa histórica</b>	Como, por que	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin, 2001, p 24.

As cinco estratégias podem ser relevantes numa pesquisa exploratória, mas o comum é identificar situações em que cada estratégia possui uma vantagem distinta. Para o desenvolvimento dessa monografia, a estratégia “Estudo de Caso” foi analisada como o método mais apropriado para a pesquisa de campo, justificada pela pesquisa do tipo “como” ou “por quê”, bem como pelo fato do pesquisador não possuir controle sobre os eventos comportamentais. Conforme Yin (2001) para a realização do Estudo de Caso “faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.” (YIN, 2001, p. 28). Então, apresentamos a questão de pesquisa em questão da seguinte forma:

- **COMO avaliar a percepção de qualidade pelo usuário na prestação de serviços em um *campus* universitário?**

## 4.2 Limitações do método escolhido

Um estudo de caso, segundo Yin (2001) não representa uma “amostragem”, a finalidade é a de expandir e generalizar teorias e não contar frequências; e necessariamente, não é demorado: o estudo de caso não é um método específico de coleta de dados, que genericamente se delongam no campo. As críticas de suposta falta de rigor metodológico, de dificuldade de generalização dos resultados e a provável demora na sua execução, relacionadas ao método do estudo de caso, são tratadas em Yin (2001) como limitações do método.

## 4.3 Tipos de estudo de caso

Para esta monografia a opção adotada segundo as alternativas descritas por Yin (2001) para o Estudo de Caso proposto foi de estudo de caso “múltiplo”, e “incorporado”, como segue: há o tipo de estudo de caso **único** (primeira situação, quando representa o caso decisivo ao se testar uma teoria bem formulada; segunda, quando o caso é raro ou extremo; e terceira, quando o caso é revelador, ou seja, oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica) ou **múltiplo** (quando se planeja a lógica da replicação, a previsão de resultados deve ser semelhante – replicação literal, ou contrastante por razões previsíveis – replicação teórica). Prosseguindo com a análise os estudos de caso **holísticos** contemplam apenas uma unidade de análise, e nos estudos de caso **incorporados** contemplam uma ou várias subunidades (YIN, 2001).

## 4.4 Coleta de dados

Com o objetivo de sistematizar e possibilitar a reaplicação do Estudo de Caso é preciso elaborar o protocolo de estudo de caso, para a realização da coleta de dados.

#### 4.4.1 Protocolo para o estudo de caso

Um protocolo para o estudo de caso, que deve apresentar as seguintes seções:

**I Visão geral do projeto de estudo de caso:** inserir as informações precedentes sobre o projeto, as questões de estudo imprescindíveis e as leituras relevantes a essas questões. Exibir o objetivo do estudo e o panorama no qual ele ocorrerá;

**II Procedimentos de campo:** integrar conhecimentos reais às necessidades do planejado para a coleta de dados, e se ater em:

- obter acesso às empresas e entrevistados-chave;
- possuir recursos materiais enquanto estiver em campo;
- solicitar orientação a outros pesquisadores, quando necessário;
- cumprir as atividades e cronograma de coleta de dados;
- prevenir acontecimentos inesperados.

**III Questões do estudo de caso:** são perguntas feitas ao pesquisador, e não ao respondente, que representam a investigação real, é a essência do protocolo para o estudo de caso, em que se integra na coleta como roteiro de entrevista; e

**IV Guia para o relatório do estudo de caso:** é produzir um relatório após a coleta de dados para facilitar a forma de conduzir o estudo de caso e reduzir a possibilidade da recorrência de visitas no local de estudo.

Apresentamos o protocolo elaborado para este trabalho no Apêndice A.

#### 4.4.2 Fontes de evidências

Genericamente há seis fontes de evidências citadas por Yin (2001) para a coleta de dados num estudo de caso:

**I Documentação:** é o conjunto de documentos impressos e que não devem representar apenas o registro literal dos eventos analisados, sua importância está em confirmar e valorizar as evidências;

**II Registros em arquivo:** geralmente em forma de arquivos computadorizados, são índices como números de atendimentos de serviço, registros organizacionais (mapas, tabelas, listas) e registros pessoais;

**III Entrevistas:** considerado um recurso bastante importante em um Estudo de Caso, pode assumir três formas:

- entrevista espontânea: o respondente é indagado sobre os fatos e opina sobre eventos;
- entrevista focal: a entrevista é breve e segue um conjunto de perguntas originárias do protocolo de estudo de caso; e
- entrevista estruturada, sob a forma de levantamento: usa amostras e análise dos dados e seus resultados com o objetivo de compor o conjunto de evidências composto por dados já coletados de outras fontes;

**IV Observação direta:** é a visita *in loco* (observam-se comportamentos, condições ambientais). Pode ser formal (inclui o desenvolvimento de protocolos de observação como parte do protocolo do estudo de caso) ou informal;

**V Observação participante:** o pesquisador deixa de ser um observador passivo, assume funções e participa dos eventos de estudo fornecendo o ponto de vista de alguém “dentro” do estudo de caso, mas deve-se atentar para não trocar seu papel de observador pelo de apoiador ou participante do grupo, e;

**VI Artefatos físicos:** são aparelhos de alta tecnologia, ferramentas ou instrumentos físicos coletados ou observados como parte de uma visita de campo. Possui menor importância na maioria dos estudos de caso.

Neste trabalho foi considerado o uso da “observação participante”, além da elaboração e aplicação de “questionários”, um questionário para identificar os incidentes críticos, e o outro, para medir as percepções da qualidade nos serviços avaliados.

Segundo Yin (2001) o pesquisador pode ampliar seus benefícios na fonte de evidência se pensar em:

- I** diversas fontes de evidência sempre que possível;
- II** um banco de dados com base comprobatória e relatório de pesquisa para o estudo de caso;
- III** controlar o entrelaçamento de evidências, a fim de perceber se alguma delas provém de questões iniciais da pesquisa e que levem às conclusões finais do estudo de caso e que sejam capazes de seguir as etapas em qualquer ordem.

Entre as seis fontes de evidência descritas consideramos a “entrevista” e a “observação participante” para a pesquisa de campo desta monografia.

## 4.5 Análise dos dados coletados

Na análise das evidências dos dados coletados de um estudo de caso, segundo Yin (2001), usa-se uma estratégia analítica geral e um método de análise:

**I Estratégias analíticas gerais:** a **primeira estratégia** trata das proposições teóricas que o estudo de caso indicou. Seus objetivos e seu projeto original de pesquisa são fundamentados em tais proposições, refletem o conjunto de questões de pesquisa com base na literatura estudada, possibilitando novas análises e novas interpretações. As proposições formam o plano de coleta de dados e estabelecem prioridades às estratégias analíticas. A **segunda estratégia** desenvolve uma estrutura descritiva que organiza o estudo de caso. É direcionada para Estudos de Caso com o propósito de descrição da realidade ou para quando não há proposições teóricas essenciais.

**II Métodos de análise:** são quatro métodos de análise descritos por Yin (2001):

- **a adequação ao padrão ou *pattern-matching***, compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidem, os resultados obtidos “ganham reforço” quanto a sua validade. Quando o estudo de caso for explanatório, esses padrões relacionam-se às variáveis dependentes e/ou independentes, e quando for descritivo, a adequação ao padrão é relevante (neste caso o padrão previsto de variáveis específicas é definido antes da coleta de dados);
- **a construção da explicação**, seu objetivo é averiguar os dados do estudo de caso e elaborar uma explicação sobre o mesmo, que é a determinação de um conjunto de elos causais em relação a ele ou a um processo de geração de hipóteses.



Porém, não haverá conclusão, e sim, o desenvolvimento de idéias para um novo estudo;

- **a análise de séries temporais** que examina alguns temas relacionados aos eventos no decorrer do tempo e que não se limita na observação das tendências isoladas no passar do tempo;
- **o modelo lógico de programa**, o padrão procurado é o de causa-efeito entre variáveis dependentes e independentes, e a análise determina uma série de eventos (padrão) ao longo do tempo (série temporal), considerando as variáveis independentes e dependentes, modelo que mescla os métodos de análise de “adequação ao padrão” com a “análise de séries temporais”.

Nesta monografia foi considerada a “primeira estratégia” das “estratégias analíticas gerais” e o método de análise empregado foi a “adequação ao padrão”, pois consideramos o uso do modelo proposto por Brown, Churchill e Peter em Bateson (2001) para a aplicação da ferramenta SERVQUAL e que será considerado válido quanto a confiabilidade interna dos dados obtidos por meio do cálculo do coeficiente de verificação da confiabilidade interna – Alfa de Cronbach - que segundo a teoria serão considerados satisfatórios os dados quanto a sua confiabilidade interna quando obtiverem um índice superior a 0,8 (NUNNALLY, 1978 *apud* HAYES, 2003; ORWIG, PEARSON e COCHRAN, 1997; LAN e WOO, 1997).

#### **4.6 Relatório de pesquisa**

Para Yin (2001) não há qualquer fórmula estereotipada para a apresentação do relatório, a definição do “público alvo” para o relatório de pesquisa e formatar sua apresentação são cuidados iniciais. O público pode ser representado por pessoas da

mesma área, por políticos, por bancas examinadoras, por instituições financiadoras da pesquisa ou por profissionais em geral, e o formato de apresentação, pode ser dissertativo, oral. A definição da estrutura do relatório de pesquisa também é importante. A próxima tabela representa as possibilidades existentes:

Tabela 4-2: Estruturas ilustrativas para a constituição dos Estudos de Caso

Tipo de estrutura	Propósito do estudo de caso (caso único ou casos múltiplos)		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
1. Analítica linear	X	X	X
2. Comparativa	X	X	X
3. Cronológica	X	X	X
4. Construção de teoria	X		X
5. De “incerteza”	X		
6. Não-sequencial		X	

Fonte: Yin, 2001, p.171

Segue a apresentação dos quatro tipos de estrutura para a pesquisa de campo, relativa ao Estudo de Caso apresentado, considerado de natureza exploratória (realizada para aumentar o entendimento do problema):

**I Analítica linear:** é considerada a abordagem-padrão na elaboração do relatório de pesquisa, pois sua estrutura satisfaz muitos pesquisadores. O desenvolvimento em seções que integram o tema/problema estudado, a revisão de literatura, os métodos utilizados, as conclusões e implicações originárias das descobertas. “A maioria dos artigos e publicações especializadas em ciência experimental apresenta esse tipo de estrutura, da mesma forma que os Estudos de Caso” (YIN, 2001, p.171);

**II Comparativa:** é replicado o estudo de caso com pontos de vista diferentes ou com modelos descritivos distintos, a fim de compreender a categorização dos estudos de caso para fins descritivos. Há a possibilidade de outras versões dessa abordagem comparativa, nesse caso sua característica da

repetição será adotada entre os prestadores de serviço que serão analisados segundo a ferramenta SERVQUAL;

**III Cronológica:** a seqüência dos capítulos ou das seções deve obedecer às fases iniciais, intermediárias e finais da história de um caso, essa estrutura indica as evidências do estudo de caso em ordem cronológica podendo, devido à atenção cronológica, gerar excesso de atenção ao início e pouca ênfase na conclusão;

**IV Construção da teoria:** em que cada capítulo ou seção apresenta uma nova parte do argumento teórico que está sendo elaborado, a seqüência dos capítulos ou seções segue uma lógica estrutural para a construção da teoria.

## 5 METODOLOGIA PARA A ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

No estudo em questão decidiu-se por usar as cinco dimensões de qualidade apresentadas por Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990) na seção 3.2 deste trabalho, pois todas são aplicáveis neste estudo. E com o resultado do questionário espera-se identificar os pontos deficitários e satisfatórios na visão dos clientes em relação os prestadores de serviços do IMT nas áreas de Segurança e Limpeza.

Com base nos atributos SERVQUAL<sup>1</sup> enumerados por Kotler e Keller (2005), foram formuladas as questões, apresentadas no item 5.1.1, para sua aplicação na pesquisa realizada com os professores e funcionários do IMT. As perguntas são adaptadas pois foi usado o termo “Quão” visando exprimir diretamente a diferença entre a expectativa e o serviço recebido, conforme defendido por Brown, Churchill e Peter em Bateson e Hoffman (2001).

Esta adaptação leva em consideração que o uso da ferramenta SERVQUAL quando realizado por uma avaliação direta entre a qualidade de serviços percebida e expectativa por meio da formulação das questões com o termo “Quão” (p.ex; “quão prestativos são os funcionários?”) evita o uso de uma variável, como base da análise, que é uma variável resultante da diferença entre duas outras variáveis (expectativa e percepção), o que gera possíveis questionamentos quanto a confiabilidade e validação dessa variável.

---

<sup>1</sup> Veja na seção Anexo A deste trabalho

Na determinação do universo da amostra foram consideradas as características da Instituição analisada, que é uma Instituição voltada principalmente ao Ensino Superior a Pesquisa, onde uma grande parte dos colaboradores (professores e funcionários) possui uma carga horária parcial (professores que possuem uma carga horária semanal bem menor do que quarenta horas), e tendo como base o exposto por Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990) em que é considerado válido o uso como foco de uma pesquisa os colaboradores que formam um grupo intermediário dentro da hierarquia para análise da qualidade dos serviços, em uma primeira etapa, o universo da amostra foi reduzido de 550 colaboradores que totalizam os funcionários do campus de São Caetano do Sul para 251, pois foram retirados da amostra os colaboradores com carga horária parcial e as “duas pontas” do organograma administrativo da Instituição.

O universo da amostra considerada de 251 colaboradores é constituído de professores em regime de tempo integral, de coordenadores, de gerentes, de secretárias da parte administrativa e acadêmica, e de funcionários administrativos, ou seja, pessoas que em nossa visão possuem maior volume de contato com o serviço e com outros usuários dos serviços, possuindo assim uma visão mais abrangente e mais crítica da atuação dos prestadores de serviço em questão.

Inicialmente, visando verificar o grau de adequação do questionário proposto por Zeithaml, Parasuraman, e Berry para o estudo de caso em questão, foi produzido um breve questionário visando conhecer dos usuários os exemplos de desempenho organizacional chamados de incidentes críticos, que segundo Hayes (2003) são os aspectos que os clientes entram em contato e serve para descrever um desempenho positivo ou negativo e recomenda que sejam realizadas de 10 a 20 entrevistas para o levantamento dos incidentes críticos para que verifique se o questionário a ser aplicado contempla os aspectos obtidos no levantamento dos incidentes críticos. Tendo em vista o tempo necessário para o agendamento e realização das entrevistas pessoais, optou-se pelo envio desse primeiro levantamento por meio do e-mail e foram enviados 15 questionários dos quais recebemos 9 como retorno.

Percebemos no recebimento dos incidentes críticos que as questões originalmente propostas necessitaram de poucas alterações para contemplar as observações correspondentes às particularidades do estudo de caso, reforçando a validade da ferramenta SERVQUAL, que segundo a literatura analisada e já citada nessa monografia, não havia expectativas de grandes divergências para o uso do questionário em seu formato original quando aplicado ao setor de “serviços de suporte”, pois a ferramenta em seu modelo original também foi aplicada para análise de uma empresa de manutenção de equipamentos.

Dentre os incidentes críticos levantados, são citados a seguir os pontos comentados pelos usuários que não possuíam correspondência no questionário original:

- **para os serviços de Segurança:**

I comentários relativos à “presença” ou a não de funcionário da segurança em algum específico setor do Campus – avaliamos o item com uma alteração na questão número 4;

**II** comentários relativos a “precisão” na informação fornecida pelos funcionários da segurança para visitantes no Campus – avaliou-se o item com alteração na questão número 5;

▪ **para os serviços de Limpeza:**

**I** todos o itens levantados já estavam contemplados no modelo original do questionário.

Após a adaptação do questionário original com as observações já expostas, partimos para a distribuição dos questionários que após uma primeira tentativa frustrada de envio e processamento das respostas por forma eletrônica, optou-se pela distribuição pessoal de forma aleatória entre a população relevante - “definição dos elementos da amostra com maior probabilidade de ter informações específicas nas questões investigativas” (COOPER, 2003, p. 614) – visando esclarecer os motivos e do estudo para estimular o preenchimento e envio do questionário, pois mesmo no modelo adotado em que as 44 perguntas do modelo original foram “substituídas” por 21 questões, como a proposta avaliou dois prestadores de serviços foram necessárias 42 respostas em cada questionário, o que pode gerar um baixo índice de retorno. No caso em questão foram entregues 40 questionários e até o fechamento do trabalho foram recebidos 27, considerando-se uma população relevante de 251 pessoas.

A opção de “pré-formatar” o universo da população traz inconvenientes quanto às análises probabilísticas, uma vez que a interferência do pesquisador no universo e no padrão da amostra, segundo Cooper (2003), aumenta a chance de haver algum viés no estudo, mas permanece válida, principalmente na pesquisa exploratória “..em que podemos querer fazer contato com certas pessoas ou casos claramente típicos” (COOPER, 2003, p. 167), ou ainda podem ser válidas por razões de preço ou custo que são reduzidos se compararmos com a amostragem probabilística que possui vantagens técnicas também em relação às chances de erros.

Após o recebimento dos questionários respondidos utilizou-se como parâmetro para verificar a confiabilidade dos dados obtidos o coeficiente Alfa de Cronbach,

utilizado para verificar a correlação interna entre os dados, como recomendada por Hayes (2003), e cuja fórmula adotada foi apresentada por Bland e Altman (1997) e que consta na apresentação dos resultados no Apêndice B, e cujos resultados são comentados no Capítulo 6 desse trabalho.

Como os cálculos da confiabilidade apontaram para a validação dos resultados obtidos também foram calculadas as médias e os desvios padrão para cada questão, para cada determinante da qualidade e também para cada setor da Instituição, visando uma maiores possibilidades de análise e interpretação dos resultados. As tabelas com os respectivos resultados também integram o Apêndice B, e os dados obtidos com a análise dos questionários respondidos são discutidos nos itens do capítulo a seguir.


## **5.1 O Questionário**

O modelo do questionário apresentado trás todas as perguntas realizadas sobre os dois prestadores de serviços analisados, mas como o formato da resposta é o mesmo para todas as perguntas as alternativas para resposta não foram repetidas para todas as perguntas para que a apresentação dessa seção não ficasse extensa desnecessariamente.

Acrescentamos que como no estudo proposto os prestadores de serviço executam suas atividades no ambiente do cliente, a pergunta 22 do questionário original que trata da avaliação das instalações do prestador de serviços, não faz sentido e foi modificada para realizar uma avaliação dos uniformes dos prestadores de serviço e não das suas instalações.



Formato de todas as respostas:

- 
- ( ) MUITO MELHOR/MAIS do que eu esperava
  - ( ) MELHOR/MAIS do que eu esperava
  - ( ) ..LIGEIRAMENTE/MAIS do que eu esperava
  - ( ) SATISFATÓRIO (A)
  - ( ) LIGEIRAMENTE/MENOS do que eu esperava
  - ( ) PIOR/MENOS do que eu esperava
  - ( ) MUITO PIOR/MENOS do que eu esperava

### 5.1.1 Apresentação das perguntas e dos resultados:

O questionário impresso, que foi entregue pessoalmente aos funcionários do IMT apresentou um pequeno texto introdutório, que segue abaixo, e as 42 questões, sendo as 21 primeiras para a avaliação dos serviços de Segurança e as 21 posteriores para a avaliação dos serviços de Limpeza.

“Este questionário integra um trabalho de pós-graduação e trata da avaliação dos serviços de Segurança e de Limpeza prestados no *Campus* de São Caetano do Sul do Instituto Mauá de Tecnologia.

Pedimos a gentileza de assinalar sua resposta nos espaços em branco da lista, correspondente a cada uma das 42 perguntas.

As primeiras 21 perguntas são em relação ao prestador de serviço de SEGURANÇA, sendo as perguntas 22 até 42 relativas aos serviços de LIMPEZA:”

São apresentadas a seguir as perguntas, as quais não foram agrupadas segundo a ordem do questionário, mas sim em relação ao enfoque e a cada determinante da qualidade para possibilitar uma melhor comparação dos resultados obtidos para cada um dos prestadores de serviços avaliados em cada questão. A configuração dos gráficos apresentados teve como base a idéia de facilitar a visualização do *GAP* para a cada pergunta ou fator analisado, a cor azul indica a quantidade relativa de uma melhor pontuação e que corresponde a um menor *GAP*, ou seja, a uma melhor percepção de qualidade, já a cor verde sinaliza os resultados intermediários e a cor vermelha os pontos de atenção e oportunidades de ações para atenuar os pontos em que foram encontradas menores percepções de qualidade.

▪ **Questões para a avaliação do determinante CONFIABILIDADE:**

1- Quão adequado você julga que é o serviço de Segurança?

22- Quão adequado você julga que é o serviço de Limpeza?

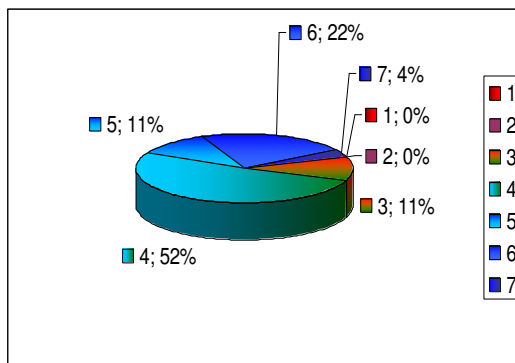


Fig. 5-1: Demonstração de resultados da questão 1

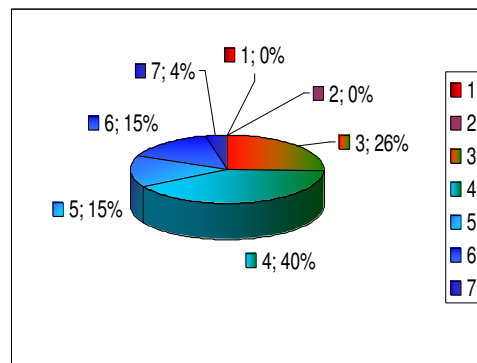


Fig. 5-2: Demonstração de resultados da questão 22

Observamos que nos resultados obtidos há um menor desempenho em relação à adequação dos serviços de Limpeza, com uma participação superior à obtida pelos serviços de Segurança na “pontuação” 3, que corresponde no questionário a “LIGEIRAMENTE/MENOS do que eu esperava” indicando oportunidades para melhorias nesse item. Se avaliarmos apenas pela média da pontuação obtida para as respostas das duas perguntas não há uma diferença significativa, sendo 4,6 para a Segurança e 4,3 para a Limpeza, em uma escala de 1 a 7 pontos, os resultados seriam apontados como relativamente satisfatórios, mesmo com um desvio padrão de 1,09 e 1,14 respectivamente.

2- Quão seguro demonstrou o prestador de serviço de Segurança em relação a alguma solicitação feita por você?

23- Quão seguro demonstrou o prestador de serviço de Limpeza em relação a alguma solicitação feita por você?

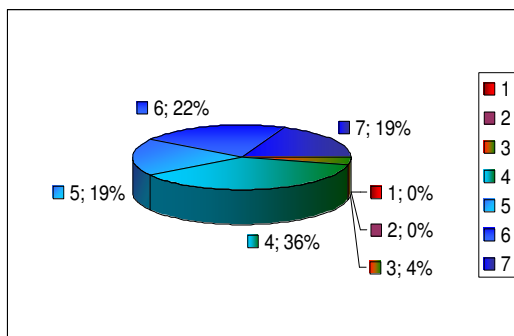


Fig. 5-3: Demonstração de resultados da questão 2

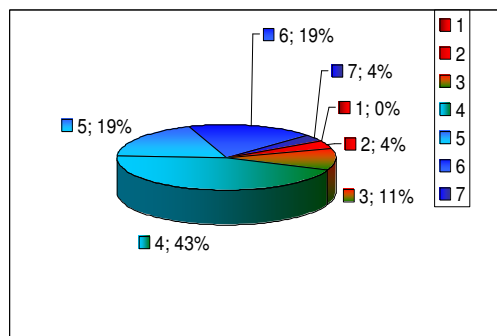


Fig. 5-4: Demonstração de resultados da questão 23

Nesse item o desempenho apesar de apresentar uma menor discrepância na análise visual dos gráficos em relação à média obtida, sendo 5,1 para Segurança e 4,5 para a Limpeza. Uma avaliação com base na experiência do dia-a-dia fornece a percepção de que algumas notas baixas nesse item possam estar relacionadas com o GAP 3, entrega do serviço, principalmente para os funcionários do serviço de Limpeza, para quem a diferença da condição social pode afetar a “segurança” com que o funcionário interage com os colaboradores da Instituição. Um trabalho focando o desenvolvimento de habilidades interpessoais e o melhor reconhecimento do funcionário dos serviços de Limpeza pode contribuir para a redução desse GAP.

3- Quão de acordo estava o serviço de Segurança recebido em relação ao solicitado quando recebido pela primeira vez?

24- Quão de acordo estava o serviço de Limpeza recebido em relação ao solicitado quando recebido pela primeira vez?

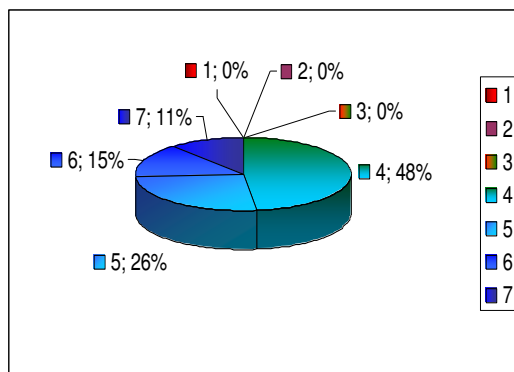


Fig. 5-5. Demonstração de resultados da questão 3

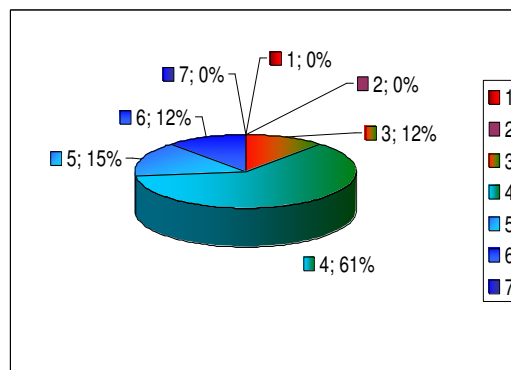


Fig. 5-6. Demonstração de resultados da questão 24

Esse item pode estar relacionado tanto com uma entrega do serviço de forma inadequada ou displicente como com uma especificação incompatível com os recursos disponíveis ou mesmo especificações não suficientemente claras o que é de conhecimento da experiência do dia-a-dia ocorre com as solicitações de transporte de materiais destinadas aos funcionários “auxiliares gerais” dos serviços de Limpeza afetando o desempenho do serviço e que se pode relacionar como *GAP 3*. A média para a Segurança foi de 4,9 e para a limpeza de 4,5 em uma escala de 7 pontos.

4- Quão constantemente você percebe a presença do serviço de Segurança no Campus?

25- Quão constantemente você percebe a presença de serviço de Limpeza no Campus?

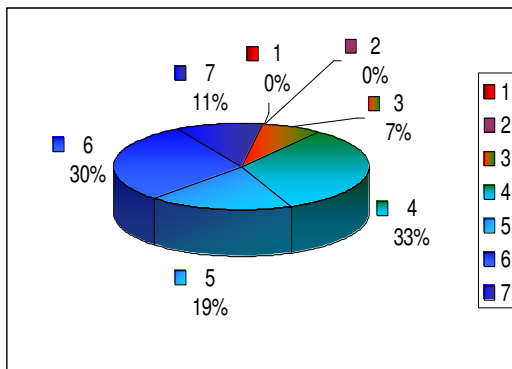


Fig. 5-7. Demonstração de resultados da questão 4

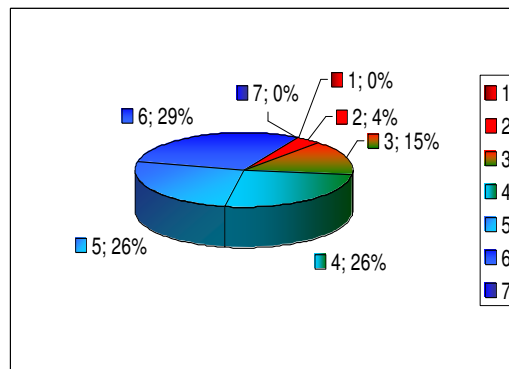


Fig. 5-8. Demonstração de resultados da questão 25

Para esse item os serviços de Segurança apresentam a vantagem de possuir alguns postos fixos, inclusive na portaria. No caso dos serviços de Segurança o questionário possibilitou a identificação de uma falha por falha de procedimento/especificação, *GAP 2*, e por falha de comunicação interna, *GAP 4* em uma situação na qual um segurança saía do posto para uma ronda local por não ter sido informado de que uma nova funcionária permanecia no local além do horário de início da ronda, gerando um descontentamento do setor em relação à presença efetiva do serviço de Segurança.

5- Quão precisa foi a informação fornecida pelo prestador de serviço de Segurança a você ou a visitantes encaminhados a seu departamento?

26- Quão precisa foi a execução do serviço de Limpeza?

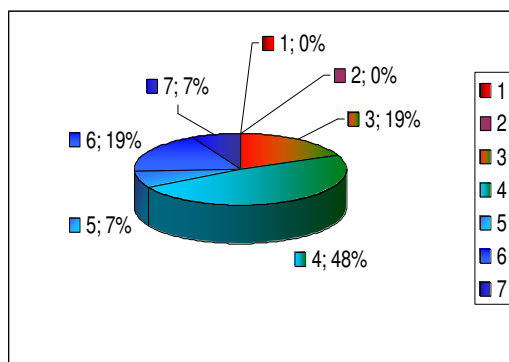


Fig. 5-9: Demonstração de resultados da questão 5

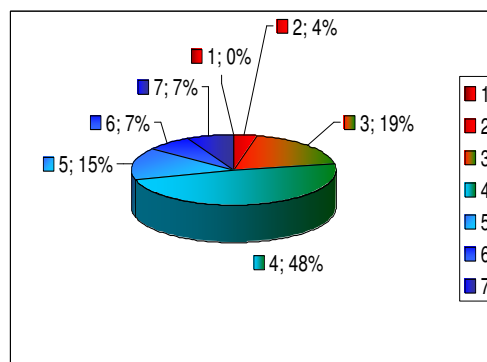


Fig. 5-10: Demonstração de resultados da questão 26

Nesse item a pergunta para a Segurança foi alterada para contemplar fatores citados nos questionários iniciais para levantamento dos incidentes críticos e os dados obtidos para as respostas indicam uma oportunidade para a elaboração de uma ação direcionada para melhorar esse item, apesar da média da pontuação não ser ruim, 4,5 – há quase 20% dos respondentes “ligeiramente insatisfeitos”. Para os serviços de Limpeza será estudada uma ação para melhorar a forma da especificação do serviço, *GAP 2*.

## CONFIABILIDADE

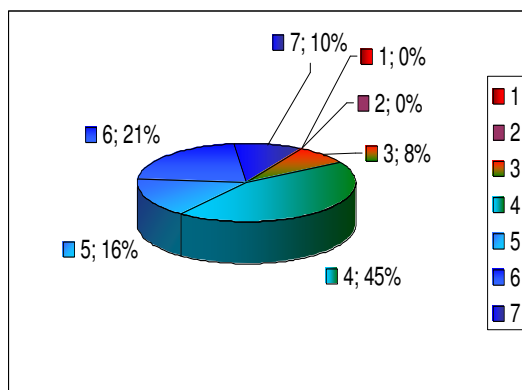


Fig. 5-11: Demonstração dos resultados dados para o fator CONFIA-BILIDADE nos serviços de Segurança – questões de 1 a 5.

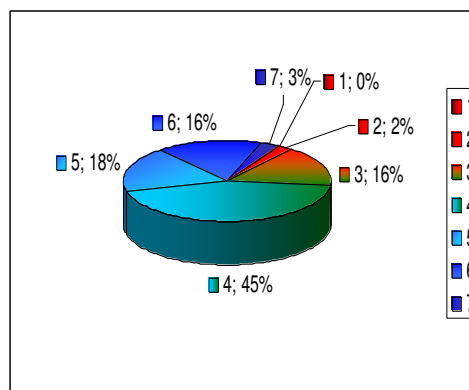


Fig. 5-12: Demonstração dos resultados dados para o fator CONFIA-BILIDADE nos serviços de Segurança – questões de 1 a 5.

A interpretação do conjunto dos dados considerando-se as 5 questões anteriores, vinculadas à Confiabilidade, apresenta valores satisfatórios com uma média de 4,82 para a Segurança e 4,39 para a Limpeza, mas a análise focada apenas na média dos resultados obtidos acaba por ocultar oportunidades de visualização de pontos que devem ser trabalhados, conforme comentado nas questões que compõem o determinante da confiabilidade.



▪ **Questões para a avaliação do determinante CAPACIDADE DE RESPOSTA/SENSIBILIDADE**

6- Quão rápido você consegue localizar um Segurança no Campus?

27- Quão rápido você consegue localizar um funcionário do serviço de Limpeza no Campus?

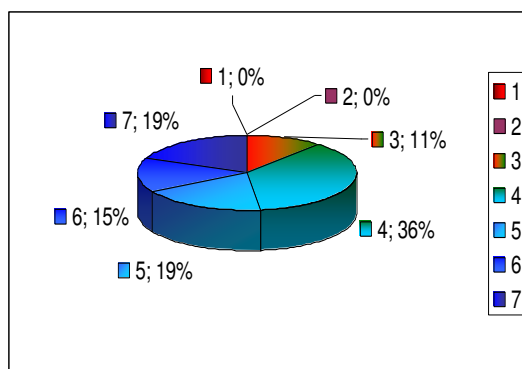


Fig. 5-13: Demonstração de resultados da questão 6

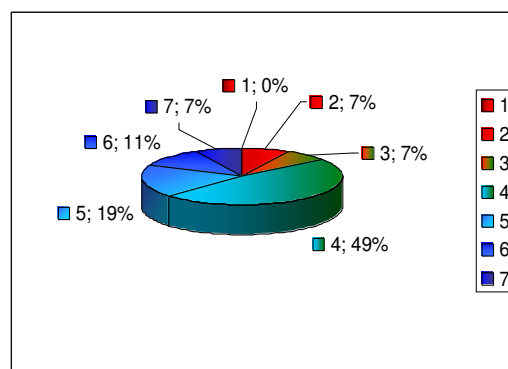


Fig. 5-14: Demonstração de resultados da questão 27

Nesse caso o aspecto operacional do serviço de Segurança favorece a localização em relação aos serviços de limpeza que obteve uma melhor média 4,9 e 4,4 para Limpeza.

7- Quão rápido foi o atendimento do serviço de Segurança solicitado?

28- Quão rápido foi o atendimento do serviço de Limpeza solicitado?

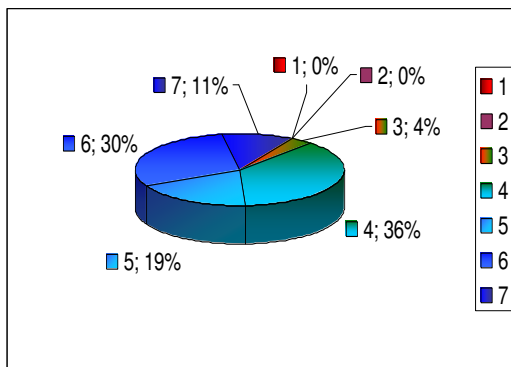


Fig. 5-15: Demonstração de resultados da questão 7

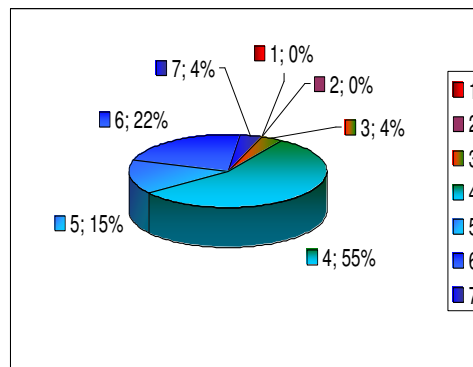


Fig. 5-16: Demonstração de resultados da questão 28

Em relação ao atendimento, mesmo com desvantagem em relação à capacitação média dos funcionários do serviço de Limpeza não houve uma diferença tão significativa, justificada na teoria dos *GAP's* por uma possível menor expectativa em relação aos serviços de Limpeza comparados com os de Segurança.

8- Quão prestativo foi o prestador de serviço de Segurança no atendimento?

29- Quão prestativo foi o prestador de serviço de Limpeza no atendimento?

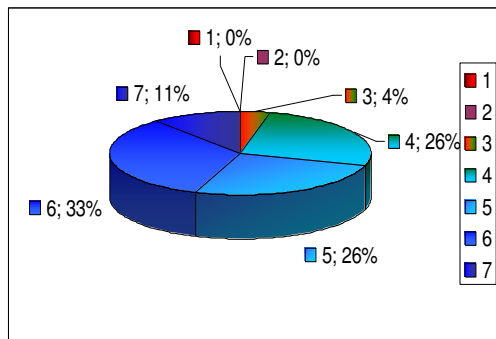


Fig. 5-17: Demonstração de resultados da questão 8

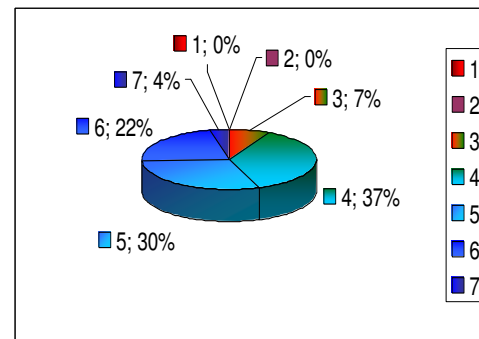


Fig. 5-18: Demonstração de resultados da questão 29

Novamente a provável expectativa maior em relação a melhor qualificação média dos funcionários da Segurança não permitiu que os resultados fossem muito diferentes entre si.

9- Quão preparado estava o prestador de serviço de Segurança diante a sua solicitação?

30- Quão preparado estava o prestador de serviço de Limpeza diante a sua solicitação?

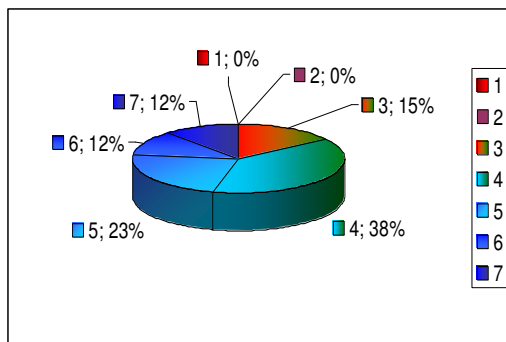


Fig. 5-19: Demonstração de resultados da questão 9

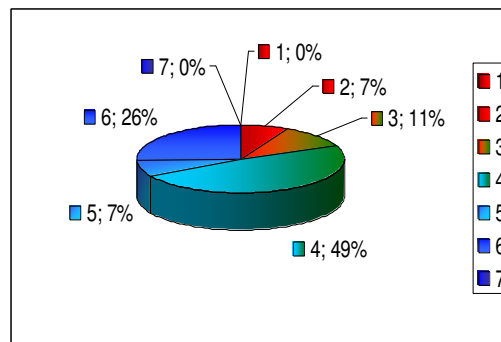


Fig. 5-20: Demonstração de resultados da questão 30

Para esse item pode-se notar que no caso da avaliação dos serviços de Segurança foram obtidos 15% dos resultados com 3 pontos, que é considerado razoavelmente elevado frente aos demais fatores avaliados, contudo para a mesma questão temos 47% das avaliações entre 5 e 7 pontos. Já para a avaliação dos serviços de Limpeza foram obtidos 18% dos resultados entre 2 e 3 pontos, mas nesse caso pode-se perceber, verificando os dados do Apêndice B, que estas pontuações foram obtidas em 2 setores, onde em uma análise inicial a avaliação pode estar mais relacionada com o perfil dos usuários do que propriamente a existências de problemas nos padrões do serviço prestado.

## CAPACIDADE DE RESPOSTA/SENSIBILIDADE

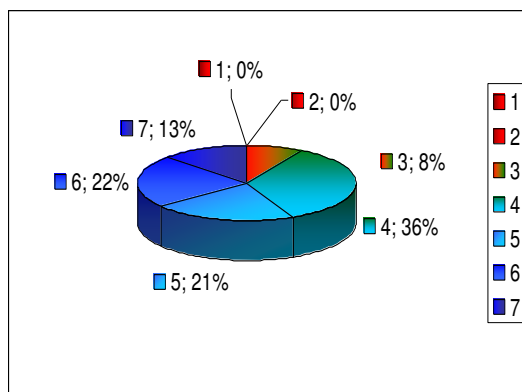


Fig. 5-21: Demonstração dos resultados para o fator RAPIDEZ/RESPONSABILIDADE nos serviços de Segurança – questões 6 a 9.

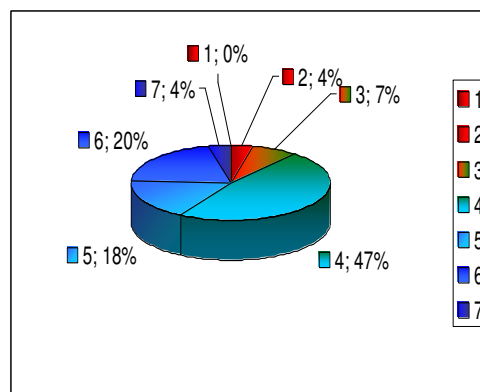


Fig. 5-22: Demonstração dos resultados para o fator RAPIDEZ/RESPONSABILIDADE nos serviços de Limpeza – questões 27 a 30.

Apesar da provável maior expectativa em relação à velocidade de resposta da Segurança o serviço ainda manteve uma média superior aos serviços de Limpeza demonstrando um bom desempenho nesse fator, que se entende ser um fator importante quando analisado em um serviço de Segurança.

▪ **Questões para a avaliação do determinante SEGURANÇA**

10- Quão confiáveis parecem os funcionários da Segurança?

31- Quão confiáveis parecem os funcionários da Limpeza?

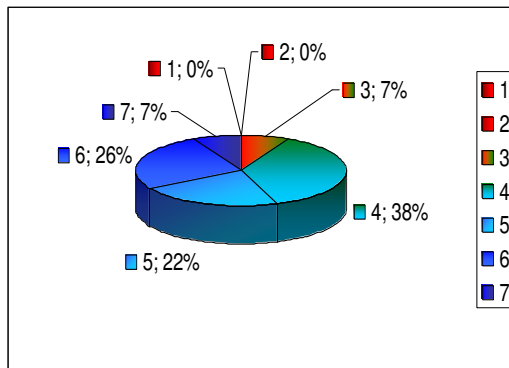


Fig. 5-23: Demonstração de resultados da questão 10

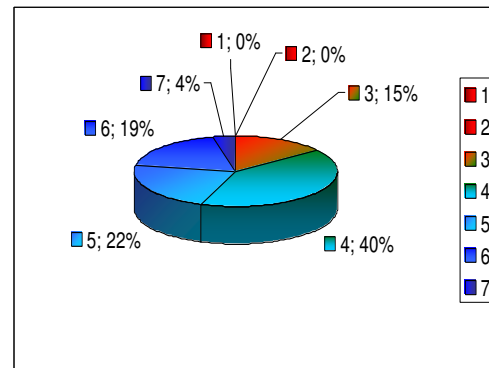


Fig. 5-24: Demonstração de resultados da questão 31

Nesse item o a possibilidade de um preconceito social contra os prestadores de serviço da Limpeza que em sua maioria não possuem boas condições econômicas, o que segundo a teoria poderia gerar uma menor expectativa dos usuários devido a um eventual preconceito, pode ter colaborado para reduzir a pontuação recebida nesse item para o prestador de serviço de Limpeza.

11- Quão seguro, sobre o serviço oferecido, você se sente no contato com os funcionários do serviço de Segurança?

32- Quão seguro, sobre o serviço oferecido, você se sente no contato com os funcionários do serviço de Limpeza?

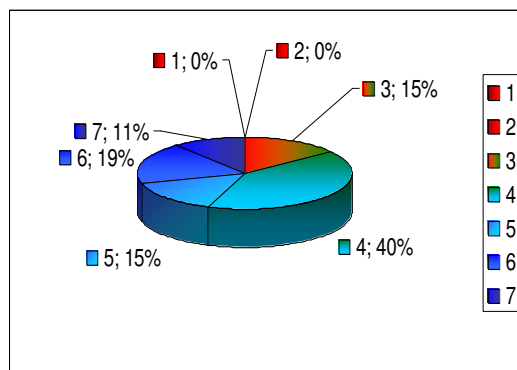


Fig. 5-25: Demonstração de resultados da questão 11

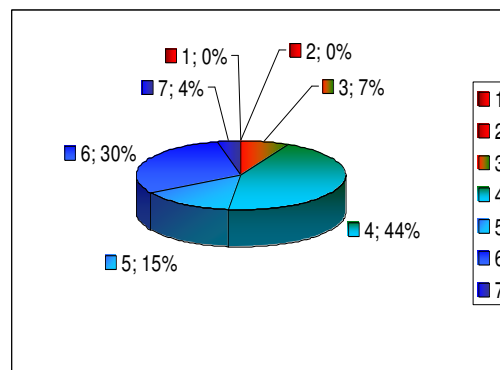


Fig. 5-26: Demonstração de resultados da questão 32

Nesse item provavelmente há o reflexo de uma certa resistência no contato com os prestadores do serviço de Segurança e que pode ter interferido negativamente na pontuação, pois os serviços de Limpeza obtiveram uma média de 4,8 contra 4,7 da Segurança.

12- Quão constantemente são cordiais os prestadores de serviço de Segurança ?

33- Quão constantemente são cordiais os prestadores de serviço de Limpeza ?

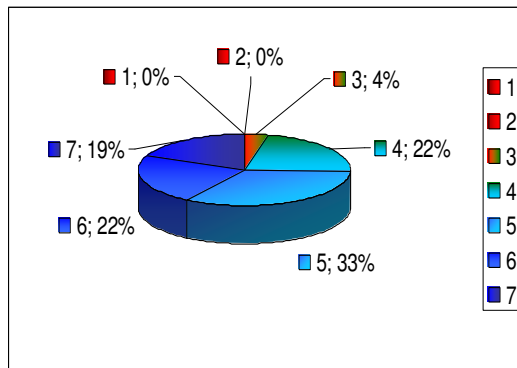


Fig. 5-27: Demonstração de resultados da questão 12

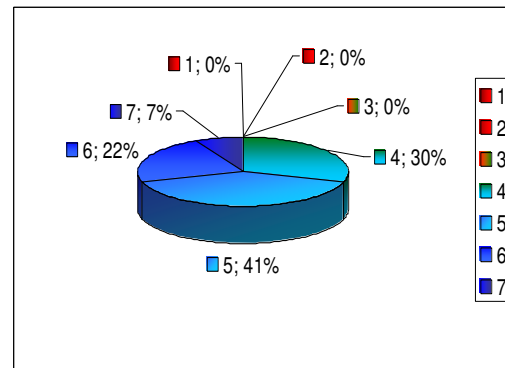


Fig. 5-28: Demonstração de resultados da questão 33

Os dois prestadores de serviço obtiveram nesse item uma das maiores notas de cada serviço, demonstrando elevada afinidade com a atividade da Instituição onde prestam serviços.



13-Quão conhecedores das próprias atribuições demonstram ser os funcionários do serviço de Segurança em relação as suas perguntas?

34- Quão conhecedores das próprias atribuições demonstram ser os funcionários do serviço de Limpeza em relação as suas perguntas?

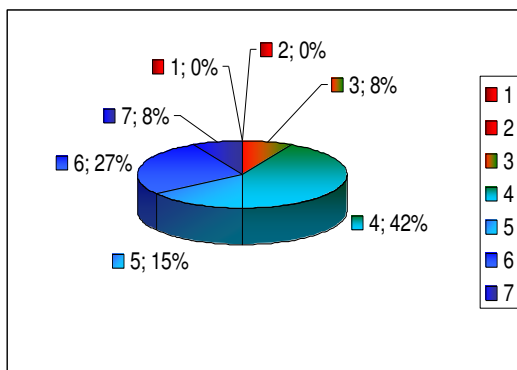


Fig. 5-29: Demonstração de resultados da questão 13

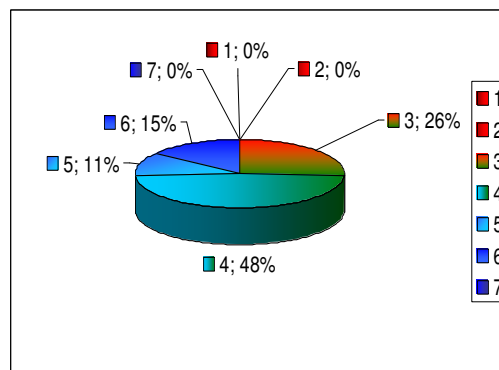


Fig. 5-30: Demonstração de resultados da questão 34

Os baixos salários pagos pelo setor de Limpeza e o déficit de qualificação associado a esse salário provavelmente contribuem para a nota reduzida obtida nesse item, gerando uma oportunidade de ação para a identificação da origem da baixa pontuação do serviço de Limpeza nesse item, podendo ter origem no *GAP 2*, relativo à especificação do serviço ou *GAP 3*, relativo aos problemas de execução do serviço.

## SEGURANÇA

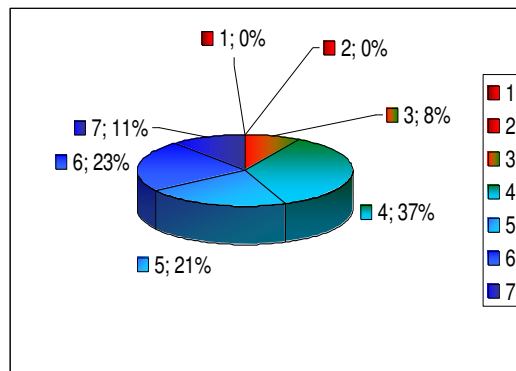


Fig. 5-31: Demonstração dos resultados para o fator SEGURANÇA nos serviços de Segurança – questões 10 a 13

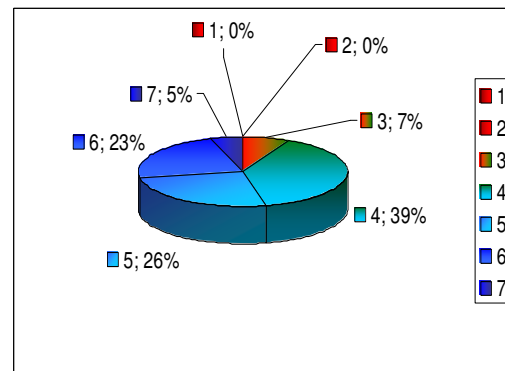


Fig. 5-32: Demonstração dos resultados para o fator SEGURANÇA nos serviços de Limpeza – questões 31 a 34.

Novamente a média na análise conjunta fornece um resultado favorável. 4,94 para a Segurança e 4,64 para a Limpeza, e mesmo com uma tendência de uma maior expectativa sobre os serviços de Segurança a nota obtida foi a maior na análise dos dados obtidos na avaliação desse prestador de serviços.

▪ **Questões para a avaliação do determinante EMPATIA**

14- Quão atenciosos as suas necessidades os funcionários da Segurança são?

35- Quão atenciosos as suas necessidades os funcionários da Limpeza são?

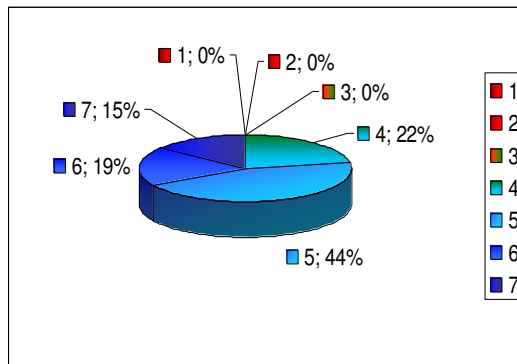


Fig. 5-33: Demonstração de resultados da questão 14

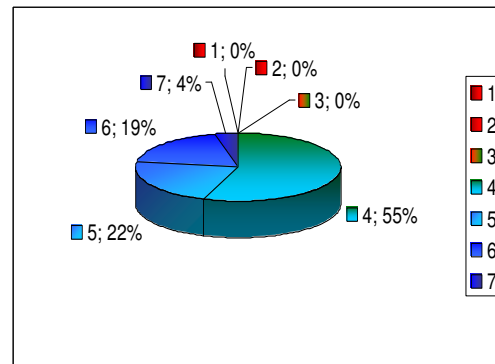


Fig. 5-34: Demonstração de resultados da questão 35

Altos valores para as médias e baixos valores para os desvios padrão, elevam o significado da boa percepção de qualidade para essa questão, bem como o fato da análise ter sido realizada em um ambiente acadêmico com público, em média, com bom poder econômico, demonstrando para esse item uma afinidade com os padrões esperados pela Instituição.

15- Quão disponíveis as necessidades os funcionários do serviço de Segurança são?

36- Quão disponíveis as necessidades os funcionários do serviço de Limpeza são?

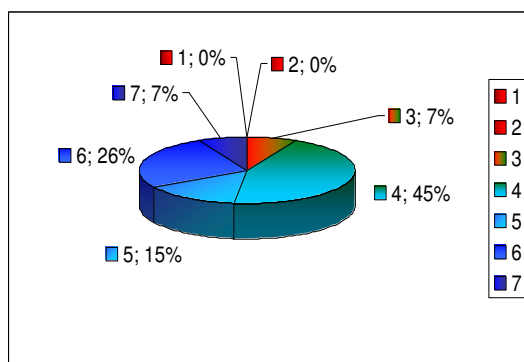


Fig. 5-35: Demonstração de resultados da questão 15

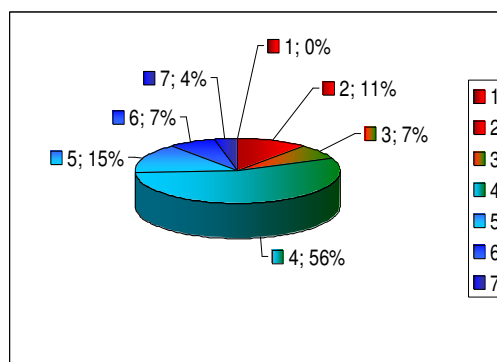


Fig. 5-36: Demonstração de resultados da questão 36

Nesse item deve-se considerar que alguns setores simplesmente não programam suas necessidades, realizando o chamado para transporte de material na hora da necessidade, ou ainda segundo a mesma análise não prevêem antecipadamente a necessidade de “reforço” de pessoal por desconhecimento ou restrições de custos, gerando a necessidade de espera para o atendimento, um trabalho de comunicação, *GAP 4*, visando demonstrar o volume de serviços diários realizados poderia reduzir as expectativas e melhorar a qualidade percebida.

16- Quão atento o prestador de serviço de Segurança é?

37- Quão atento o prestador de serviço de Limpeza é?

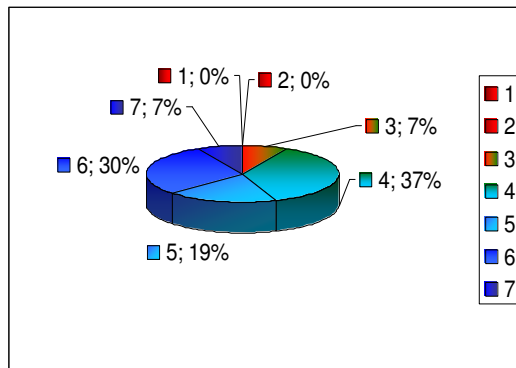


Fig. 5-37: Demonstração de resultados da questão 16

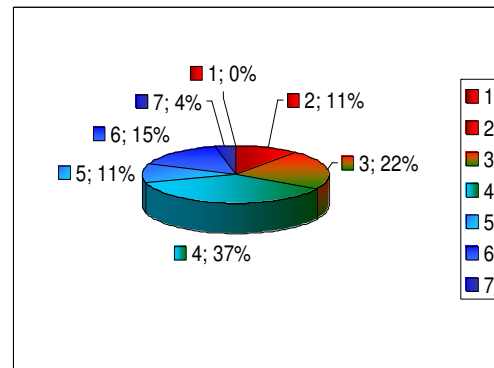


Fig. 5-38: Demonstração de resultados da questão 37

Esse item além de obter o maior desvio padrão para os serviços de Limpeza, 1,33 enquanto que para Segurança foi de 1,14, os serviços de Limpeza também obtiveram a nota a segunda mais baixa na média entre os resultados 4,1 pontos, o que em 7 pontos não é uma média baixa, mas o gráfico ajuda a observar que há 33% dos respondentes insatisfeitos indicando a necessidade e a oportunidade de uma ação específica nesse item.

17- Qual a capacidade dos funcionários do serviço de Segurança em observar as suas necessidades?

38- Qual a capacidade dos funcionários do serviço de Limpeza em observar as suas necessidades?

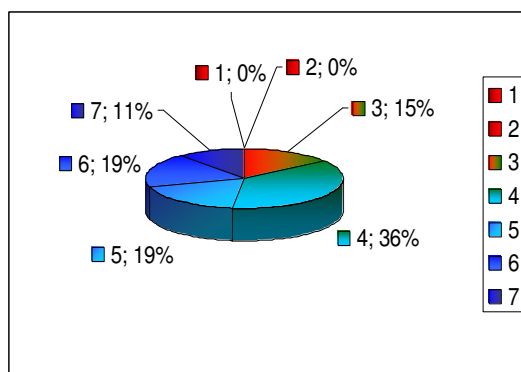


Fig. 5-39: Demonstração de resultados da questão 17

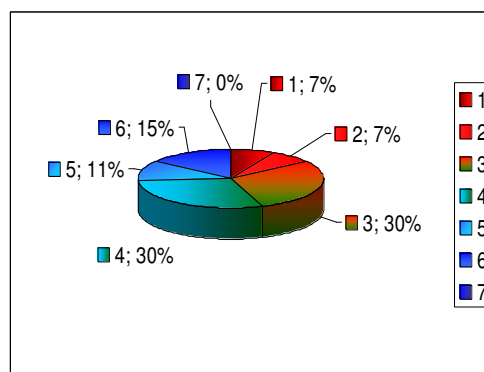


Fig. 5-40: Demonstração de resultados da questão 38

Os dados demonstram nesse item a média mais baixa de 3,7 e o desvio padrão mais alto 1,40 apontando heterogeneidade e baixa satisfação. Cabe observar que o meio acadêmico acaba por produzir um ambiente, em média, intelectualmente mais elevado o que pode ter prejudicado a avaliação dos serviços de Limpeza.

18- Quão conveniente é o horário de atendimento do serviço de Segurança?

39- Quão conveniente é o horário de atendimento do serviço de Limpeza?

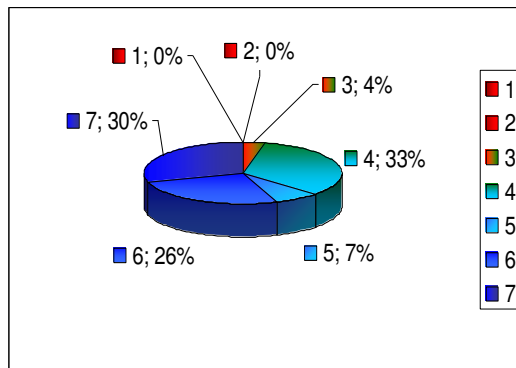


Fig. 5-41: Demonstração de resultados da questão 18

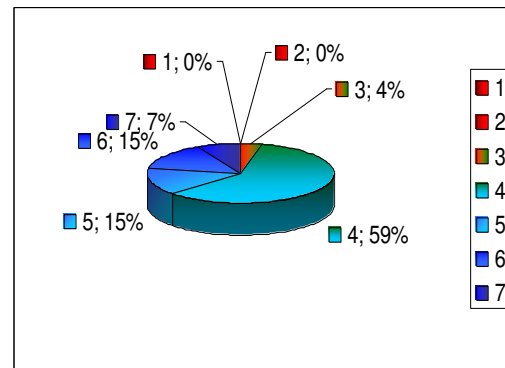


Fig. 5-42: Demonstração de resultados da questão 39

Cabe ressaltar que os dois serviços funcionam 24h por dia. Um fator que pode ter afetado ligeiramente a avaliação dos serviços de Limpeza é devido ao horário de almoço e jantar ser um pouco “deslocado” do horário tido como convencional devido à divisão das escalas de horários dos turnos, com início dos intervalos às 11h e às 18:30h respectivamente.

## EMPATIA

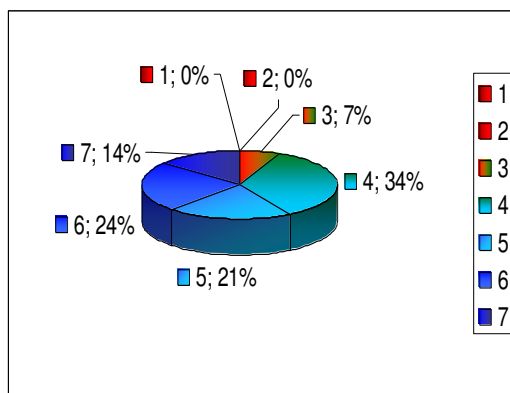


Fig. 5-43: Demonstração dos resultados para o fator EMPATIA nos serviços de Segurança – questões 14 a 18.

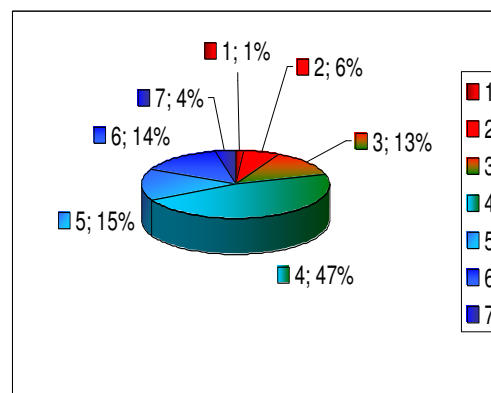


Fig. 5-44: Demonstração dos resultados para o fator EMPATIA nos serviços de Limpeza. – questões 35 a 39.

O determinante da Empatia está associado com a capacidade de interagir e entender o cliente, o que devido às condições específicas do setor de Limpeza representa um maior desafio, em que o serviço obteve sua pior média entre os determinantes que foi de 4,25 em uma escala de 7 pontos. De outro lado à Segurança obteve nesse item a sua melhor média, o que é relevante, uma vez que o setor também é responsável por parte do contato na recepção de visitantes ao campus.



▪ **Questões para a avaliação do determinante ITENS TANGÍVEIS**

19- Quão atuais aparentam ser os equipamentos usados na prestação de serviço de Segurança?

40- Quão atuais aparentam ser os equipamentos usados na prestação de serviço de Limpeza?

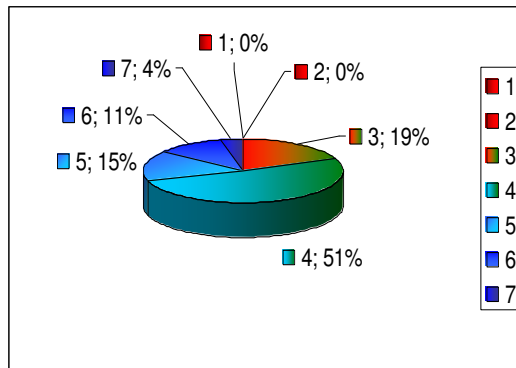


Fig. 5-45: Demonstração de resultados da questão 19

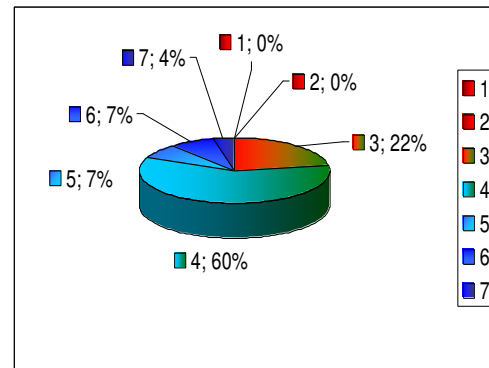


Fig. 5-46: Demonstração de resultados da questão 40

Como o campus possui um aspecto diferenciado em suas instalações e forte viés tecnológico, esse item pode ter recebido essa influência gerando um aumento de expectativas de que os serviços apresentem aspectos também aspectos diferenciados e tecnológicos.

20- Quão adequados os funcionários da Segurança se apresentam?

41- Quão adequados os funcionários da Limpeza se apresentam?

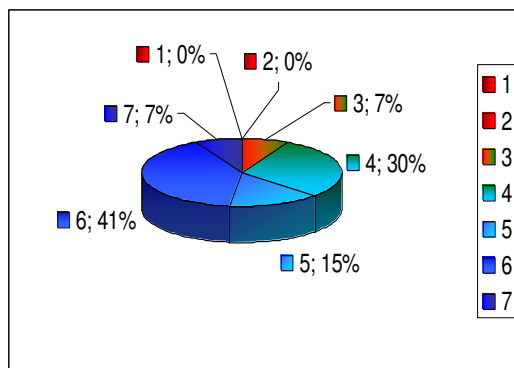


Fig. 5-47: Demonstração de resultados da questão 20

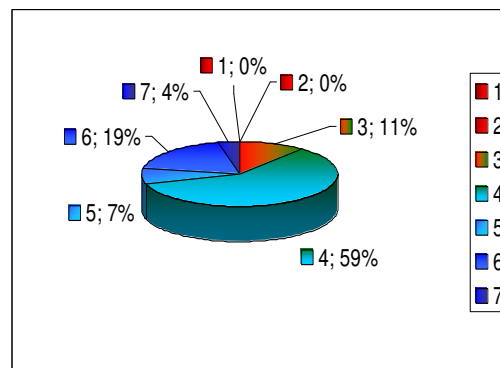


Fig. 5-48: Demonstração de resultados da questão 41

Essa questão que está relacionada com o asseio pessoal dos funcionários representa um desafio maior aos serviços de Limpeza pela própria característica do serviço. Nota-se que os serviços de Segurança envolvem maior contato com o público e apresentou boas notas nesse item.

21- Quão adequado é o uniforme usado pelo prestador de serviço de Segurança de acordo com o serviço oferecido?

42- Quão adequado é o uniforme usado pelo prestador de serviço de Limpeza de acordo com o serviço oferecido?

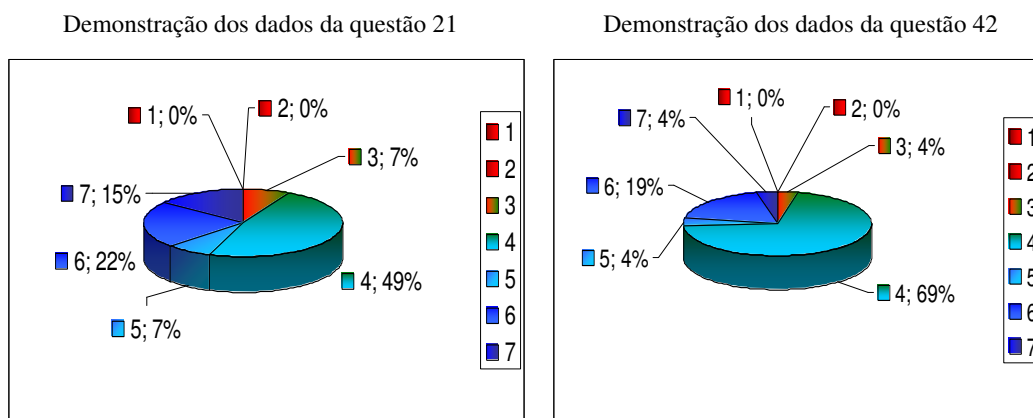


Fig. 5-49: Demonstração de resultados da questão 21

Fig. 5-50: Demonstração de resultados da questão 42

Nesse item em uma conversa informal com os clientes que se demonstraram “ligeiramente insatisfeitos” na Segurança tem a opinião de que o traje utilizado, o Terno, é muito quente para ser usado no verão, e nesse sentido foi esclarecido aos usuários, GAP 4 que o traje faz-se necessário para a não ostentação da arma que teria outros inconvenientes; para a Limpeza houveram os comentários de que melhoraria o aspecto se a cor do uniforme fosse branca e azul e não bege e azul o que traria alguns inconvenientes operacionais, e tendo o item para a Limpeza uma média de 4,9 em 7 pontos, para o momento o uniforme será mantido.

## ITENS TANGÍVEIS

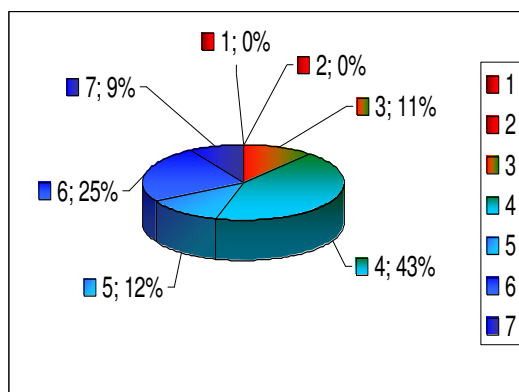


Fig. 5-51: Demonstração dos resultados para o fator ITENS TANGÍVEIS nos serviços de Segurança – questões 19 a 21.

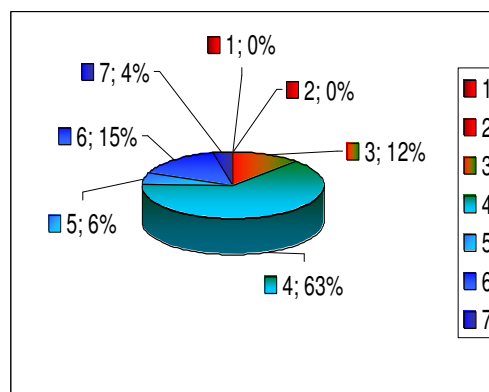


Fig. 5-52: Demonstração dos resultados para o fator ITENS TANGÍVEIS nos serviços de Limpeza – questões 40 a 42.

O determinante apontou uma oportunidade de ganho da percepção de qualidade com o implemento e renovação dos equipamentos, o que nos serviços de Limpeza já foi contemplado na renovação do contrato.

## 5.2 Compilação de dados

O Apêndice B apresenta as tabelas que demonstram os dados obtidos com a pesquisa aplicada, bem como os cálculos dos valores das médias obtidas para cada questão, para cada dimensão da qualidade em que também apresentamos o desvio padrão, além do cálculo do coeficiente de confiabilidade “Alfa de Cronbach” para cada um dos prestadores de serviços avaliados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse trabalho proporcionou não só a avaliação dos prestadores de serviços de Segurança e de Limpeza, segundo as percepções dos usuários, mas também contribuiu para o início de uma discussão mais ampla sobre o processo de avaliação da qualidade no departamento como um todo. Devido à ampla possibilidade de análises para os dados obtidos acredita-se que os fatores de sucesso de aplicação da ferramenta SERVQUAL estejam relacionados com o amplo “mapeamento” das percepções dos usuários em relação à percepção da qualidade dos serviços que foram foco do estudo em questão.

No desenvolvimento teórico contido nos itens anteriores e que também compõem os objetivos do trabalho, apresenta-se uma base teórica visando formar o entendimento para a interpretação dos resultados e para as futuras definições das ações de melhorias. Salientam-se além da grande importância do setor de serviços no desenvolvimento econômico, a dificuldade para um consenso sobre a definição de serviço entre os autores da área, pois a formulação do conceito está ligada ao entendimento das características intrínsecas do serviço (Heterogeneidade, Intangibilidade, Inseparabilidade e Confiabilidade), bem como a definição apresentada em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) que definem como o “pacote de serviços” o conjunto dos serviços com o ambiente físico. Corrêa e Caon (2002) alinham-se com Grönroos (2003) quando apresentam uma análise que caracteriza o serviço quanto ao grau de interação com o cliente, dividindo-o em “linha de frente” (*front office*) e “retaguarda” (*back office*) o que fornece a possibilidade do estabelecimento de políticas de controle e de gestão diferenciadas para cada classificação, sendo o enfoque teórico sobre serviços complementado pela classificação dos tipos de clientes, proposta por Johnston e Clark (2002), em relação ao tipo de atitude (positiva e negativa) e de atividade (passiva e ativa) o que acrescenta mais uma importante variável de análise para a discussão sobre a qualidade em serviços.

No estudo apresentado verifica-se que o conceito da qualidade no setor de serviços está fortemente vinculado à diferença resultante entre as expectativas e a percepção resultante do “contato” com o serviço, quando as expectativas são superadas pela percepção a qualidade percebida é positiva, e se as expectativas são superiores a percepção do serviço a qualidade percebida é baixa, ressaltando-se que a percepção do serviço é construída nos diversos momentos de contato entre o cliente e o serviço chamados de “momentos da verdade” e que por sua vez constituem o “ciclo do serviço” apresentado em Albrecht (2002). Visto que a percepção da qualidade em serviços depende diretamente das expectativas prévias dos clientes em relação ao serviço Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) expõem os fatores da comunicação boca a boca, das necessidades pessoais, das experiências prévias e da comunicação externa como os fatores “geradores” das expectativas e salientam que apesar do fornecedor de serviços não ter controle sobre todos esses fatores eles devem ser monitorados e administrados visando o fornecimento de um serviço compatível com as expectativas dos consumidores.

Para realização de uma avaliação efetiva da qualidade Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) constituíram cinco fatores relevantes para os clientes na avaliação da qualidade percebida e que deram origem ao questionário de avaliação da ferramenta SERVQUAL, formando uma parte importante e complementar da teoria dos *GAP's* ou lacunas já detalhadamente apresentada e também proposta pelos autores já citados.

Complementarmente ao desenvolvimento teórico sobre serviços e sobre qualidade em serviços analisou-se o processo de formatação de um estudo de caso e suas definições, o que resultou na elaboração de um protocolo apresentado no Apêndice A e na caracterização do estudo realizado como um Estudo de Caso múltiplo e incorporado, onde as fontes de evidências foram obtidas por meio de questionários e analisadas por meio de observação participante, uma vez que o autor do trabalho exerce suas atividades profissionais na Instituição onde foram avaliados os prestadores de serviços. O método de análise entendido como o mais adequado, segundo a teoria apresentada por Yin (2001), foi o de adequação ao padrão uma vez

que a ferramenta SERVQUAL, no modelo adotado, já possui uma estrutura própria de análise para o estudo realizado.

Em nosso caso a análise dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário da ferramenta SERVQUAL, segundo o modelo adotado, resultaram em valores para as médias bastante satisfatórios, sendo obtida a média geral de 4,91 para os serviços de Segurança (considerando-se uma escala de 1 a 7 pontos o que indica em uma escala de 10 pontos uma média geral de 7 pontos) e uma média geral de 4,43 para os serviços de Limpeza (o que indica uma média de 6,3 na escala de 10 pontos) demonstrando um *GAP* pequeno entre expectativas e percepções, *GAP* 5. Para a análise realizada em cada fator determinante da qualidade a Empatia obteve a maior média para os serviços de Segurança 5,04 (aproximadamente 7,2 pontos considerando a escala de 10 pontos) e a menor média nos serviços de Limpeza obtendo 4,25 pontos (aproximadamente 6,1 pontos considerando a escala de 10 pontos)

Como a distribuição dos questionários, embasada na orientação dos elaboradores da ferramenta, optou por trabalhar com “clientes internos intermediários”, e como foi solicitado que os respondentes se identificassem, obtivemos um material importante para a análise dos serviços nos diferentes setores da Instituição o que ajudará a encontrar e solucionar problemas setorizados no atendimento.

Apesar dos valores médios dos setores apontarem alguns valores mais baixos, apenas um setor apresentou média abaixo do valor 3,5 que é considerado como “satisfatório” na escala de 7 pontos utilizada. Estaremos considerando como ponto inicial de análise para esses resultados a possibilidade de problemas nas especificações, *GAP* 2 ou entrega do serviço, *GAP* 3 ou ainda problemas relativos às características do cliente, conforme descrito por Johnston e Clark (2002), que foram classificados entre “campeão” (atitude positiva e atividade ativa) e “terrorista” (atitude negativo e atividade ativa), o que pode influenciar com grande intensidade as avaliações tanto de forma positiva como negativa.

A validação do modelo adotado foi verificada segundo o índice de confiabilidade, Alfa de Cronbach, em nosso estudo resultou no valor de 0,954 para os dados obtidos na avaliação dos serviços de Segurança e de 0,978 nos dados de avaliação dos serviços de Limpeza, o que indica que o modelo proposto por Brown, Churchill e Peter (1993) e descrito em Bateson e Hoffman (2001), onde a ferramenta SERVQUAL é adaptada para que a obtenção do *GAP* entre as expectativas e percepções dos clientes seja obtida por meio de uma única pergunta, obteve validação quanto ao índice de confiabilidade interna sobre os dados obtidos, pois segundo a teoria serão considerados satisfatórios os dados quanto a sua confiabilidade interna quando obtiverem um índice superior a 0,8 (NUNNALLY, 1978 *apud* HAYES, 2003; ORWIG, PEARSON e COCHRAN, 1997; LAN e WOO, 1997). Pode-se considerar também que foi obtida a validação para à comparação dos dois serviços pela proximidade no valor calculado para o índice de confiabilidade de cada serviço, verificando-se assim que o objetivo de “adequação ao padrão” do estudo de caso foi atingido com o modelo utilizado.

Pode-se esperar que o aprimoramento do uso da ferramenta seja obtido com a continuidade de sua aplicação nos demais serviços prestados ou gerenciados pelo departamento de Gestão de Facilidades, que no caso em questão recebe a denominação de Gerencia de Manutenção e Serviços - GMS. Iniciamos a aplicação com os prestadores de serviços de Segurança e de Limpeza por representarem, em volume financeiro, os dois maiores contratos do setor, bem como os serviços onde há uma maior padronização na forma de execução e de identificação dos funcionários, possibilitando assim um melhor balizamento na avaliação e na interpretação de resultados futuros quando da continuidade do trabalho apresentado na utilização da ferramenta SERVQUAL, no modelo adotado, para a avaliação dos outros serviços gerenciados pela GMS..



## LISTA DE REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 254 p.

BARROS, Aidil J. S; LEHFELD Neide A. S. **Fundamentos de uma metodologia**: Um guia para a iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron, 2000. 122p.

BATESON, John E. G; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 491 p.

COOPER, Donald R. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002. 479 p.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482 p.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 209 p.

JOHNSTON, Robert; CLARK Graham. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002. 561 p.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração em Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005. 416 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZEITHAML, Valarie A, PARASURAMAN A., BERRY Leonard, *Delivering Quality Service Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990. 226 p.

#### **Outras fontes:**

BLAND, J. Martin; ALTMAN Douglas G. **Statistics notes: Cronbach's alpha**. Disponível em <http://bjm.com/cgi/content/full/314/7080/572> . Acesso em 06 out. 2005.

LAN, Simon S.K; WOO, Ka S. *Mensuring service quality: a test-retest reliability investigation of SERVQUAL*. Journal of the Market Research Society, April 1997; Base de dados: ABI/INFORM Global.

ORWIG, Robert A.; PEARSON, John; COCHRAN Dan. *An empirical investigation into the validity of SERVQUAL in the public sector*. Public Administration Quarterly; 1997; Base de dados: ABI/INFORM Global.

PAULUCCI, Pedro Luiz. A força do Setor. **Revista Limpeza Plus- Edição Especial**, Brasília, DF, p. 5-29, 2006.

SESVESP. Sindicato das Empresas de Segurança, Segurança Eletrônica, Serviços de Escolta e Cursos de Formação do Estado de São Paulo. Dados Estatísticos. Disponível em <[http://www.sesvesp.com.br/quem\\_dadosestatisticos.cfm](http://www.sesvesp.com.br/quem_dadosestatisticos.cfm)> Acesso em 20 de novembro de 2006.

Universidade de São Paulo. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses**. São Paulo: USP, 2004. 110 p.

## **ANEXO A - ATRIBUTOS SERVQUAL**

Os atributos do SERVQUAL segundo Kotler e Keller (2005) são descritos a seguir.

### **CONFIABILIDADE**

- Entregar o serviço como prometido
- Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente
- Entregar o serviço certo na primeira vez
- Entregar os serviços no prazo prometido
- Manter registros sem erros

### **CAPACIDADE DE RESPOSTA**

- Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado
- Efetuar um atendimento rápido dos clientes
- Mostrar disposição para ajudar os clientes
- Estar preparado para atender às solicitações do cliente

### **SEGURANÇA**

- Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes
- Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações

- Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais
- Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente

#### EMPATIA

- Dar aos clientes atenção individual
- Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção
- Ter em mente os melhores interesses do cliente
- Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente
- Oferecer horário de funcionamento conveniente

#### ITENS TANGÍVEIS

- Equipamentos modernos
- Instalações com visual atraente
- Funcionários com aparência asseada e profissional
- Materiais visualmente atraentes associados ao serviço

## APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

- **Visão geral do projeto de estudo de caso:** este projeto visa avaliar o uso da ferramenta SERVQUAL, desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry em seu modelo adaptado por Brown, Churchill e Peter em 1993, para quantificar a percepção de qualidade dos usuários na prestação de serviços de Segurança e de Limpeza no *Campus* de São Caetano do Sul, do Instituto Mauá de Tecnologia;
- **Procedimentos de campo:** sabemos que, no caso em questão, os prestadores de serviço do IMT, contratados sob gestão do autor deste trabalho acadêmico, atuam no mesmo ambiente em que será aplicada a pesquisa, conseqüentemente, não há restrições de acesso aos envolvidos, bem como devido ao fato do Instituto possuir interesse no estudo realizado também não há restrição ao uso de recursos – que são basicamente um microcomputador para digitação e realização dos cálculos de apoio; o uso das instalações para avaliação e entrevistas, o uso do telefone para agendamento e esclarecimentos com os entrevistados e o uso do serviço de “malote” interno para o recolhimento dos questionários.
- **Questões do estudo de caso:** como aplicar uma ferramenta para quantificar a qualidade de serviços percebida? Como quantificar a qualidade percebida pelos usuários em relação os serviços avaliados? Como identificar os pontos em que há baixa percepção de qualidade? e; Como redirecionar as ações e procedimentos para a melhoria da baixa percepção da qualidade identificada?; e
- **Guia para o relatório do estudo de caso:** o relatório será apresentado com base nos dados obtidos por meio do questionário SERVQUAL, em que cada resposta adquirida dos diversos respondentes deste questionário, fornecerá uma média que diz respeito ao *GAP* entre a expectativa e a

percepção do serviço. A pontuação máxima de 7 pontos representa a inexistência de um *GAP* entre a expectativa e a percepção, ou seja, uma alta qualidade para o serviço. Os resultados serão apresentados pela média obtida em cada pergunta, para cada 5 dimensões da qualidade, e também, como um índice geral para cada prestador de serviço.





## B.2 Cálculo de confiabilidade interna:

### Cálculo do Alfa Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ \frac{s^2 - \sum_{i=1}^n s_i^2}{s^2} \right]$$

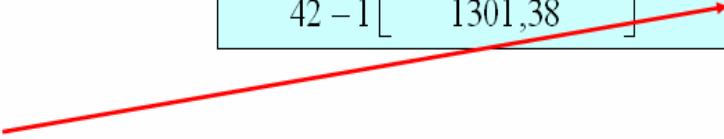
onde:  $n$  é o número de itens do questionário;

$s^2$  é a variância dos escores dos respondentes do questionário;

$s_i^2$  é a variância dos escores dos respondentes do item  $i$  do questionário.

$$\begin{array}{l} n = 42 \\ s^2 = 1301,38 \end{array}$$

$$\alpha = \frac{42}{42-1} \left[ \frac{1301,38 - 54,30}{1301,38} \right] = 0,982$$

$$\alpha = 0,9816441$$


**B.3 Apresentação dos resultados das médias por fator da qualidade obtidos em cada departamento da Instituição:**

SEGURANÇA							LIMPEZA						
Setor	Dados					Média	Setor	Dados					Média
	Confiab.	Sensib.	Segur.	Emp.	Itens Tang.			Confiab.	Sensib.	Segur.	Emp.	Itens Tang.	
CEUN-CEAF	4,60	3,50	4,50	6,00	5,33	<b>4,79</b>	CEUN-CEAF	6,00	6,50	6,75	6,60	7,00	<b>6,57</b>
CEUN-R	5,00	6,00	5,75	6,20	5,33	<b>5,66</b>	CEUN-R	4,60	6,00	5,75	5,20	4,00	<b>5,11</b>
EEM-EQA	4,90	4,54	4,63	4,80	4,33	<b>4,64</b>	EEM-EQA	4,50	4,38	4,75	3,90	3,83	<b>4,27</b>
IMT-SPD	4,73	4,75	5,17	4,87	4,78	<b>4,86</b>	IMT-SPD	3,60	3,75	4,17	3,67	3,89	<b>3,81</b>
EEM-D	5,50	5,75	5,00	5,50	4,67	<b>5,28</b>	EEM-D	4,20	4,88	4,88	4,10	4,67	<b>4,54</b>
EEM-SRC	3,40	3,75	4,25	4,60	4,00	<b>4,00</b>	EEM-SRC	3,60	4,00	4,00	3,20	4,00	<b>3,76</b>
SA-CIN	4,00	4,00	3,38	3,90	3,67	<b>3,79</b>	SA-CIN	3,30	2,75	3,50	2,60	3,67	<b>3,16</b>
SA-RH	4,60	4,50	4,25	4,20	4,67	<b>4,44</b>	SA-RH	4,00	4,25	4,25	4,20	4,00	<b>4,14</b>
CP-DEAB	5,60	5,75	6,00	6,00	5,67	<b>5,80</b>	CP-DEAB	4,20	4,25	4,50	3,80	4,33	<b>4,22</b>
IMT-SA	6,80	7,00	7,00	7,00	6,33	<b>6,83</b>	IMT-SA	6,40	6,50	6,25	6,20	6,00	<b>6,27</b>
SF-FN	3,90	3,88	3,88	3,90	4,00	<b>3,91</b>	SF-FN	3,50	3,75	3,88	3,60	4,00	<b>3,75</b>
EEM-CES	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	<b>7,00</b>	EEM-CES	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	<b>6,00</b>
EEM-DFM	4,40	4,63	4,38	4,40	4,00	<b>4,36</b>	EEM-DFM	4,40	4,50	4,50	3,80	3,83	<b>4,21</b>
CP-CCP	5,20	6,25	6,00	5,80	5,67	<b>5,78</b>	CP-CCP	5,60	5,75	5,75	5,80	5,67	<b>5,71</b>
SA-GMS	5,00	5,63	6,13	5,60	4,50	<b>5,37</b>	SA-GMS	4,40	4,75	4,63	4,30	4,50	<b>4,52</b>
EEM-SEC	5,60	5,25	5,00	4,80	4,00	<b>4,93</b>	EEM-SEC	3,80	4,00	3,25	3,80	3,67	<b>3,70</b>
CP-DEP	4,20	5,50	5,00	4,80	5,67	<b>5,03</b>	CP-DEP	5,00	4,00	4,50	4,40	4,33	<b>4,45</b>
CP-DEA	4,20	4,75	4,25	5,40	6,33	<b>4,99</b>	CP-DEA	4,60	5,00	5,25	5,80	3,67	<b>4,86</b>
EEM-CPG	4,40	3,75	4,00	3,40	4,00	<b>3,91</b>	EEM-CPG	5,20	5,25	4,25	4,20	4,00	<b>4,58</b>

