

VERÔNICA GONÇALVES SALVADOR

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SERVQUAL NA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE FACILIDADES EM UMA ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL E MÉDIO

São Paulo

2021

VERÔNICA GONÇALVES SALVADOR

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SERVQUAL NA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE FACILIDADES EM UMA ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL E MÉDIO

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Especialista em Gerenciamento
de Facilidades – MBA/USP

Área de Concentração:
Gerenciamento de Facilidades

Orientador: Prof. Milton Jungman

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Salvador, Verônica Gonçalves.

Aplicação da Metodologia Servqual na Análise da Percepção da Qualidade dos Serviços de Facilidades em uma Escola de Ensino Fundamental e Médio /

Verônica Gonçalves Salvador – São Paulo, 2021.

88 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1. Avaliação da qualidade 2. Gerenciamento de Serviços em Instituições de Ensino

Dedico este trabalho a Deus, que me presenteia todos os dias com a energia da vida, que me dá forças e coragem para atingir os meus objetivos.

RESUMO

SALVADOR, Verônica Gonçalves. **Aplicação da Metodologia Servqual na Análise da Percepção da Qualidade dos Serviços de Facilidades em uma Escola de Ensino Fundamental e Médio**. 2021. XXf. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra. São Paulo, 2021.

O Gerenciamento de facilidades visa assegurar a funcionalidade do ambiente, através da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia constantemente relacionado a funções relativas ao gerenciamento da prestação de serviços gerais em diversas instalações, tais como: edifícios de escritórios, escolas, centros comerciais, hotéis entre outros ambientes. Neste contexto, o gerenciamento de serviços em instituições escolares, deve ter planejamento, processos eficientes de manutenção e operação com foco na qualidade, para que as experiências sejam positivas para todos os seus diferentes usuários sendo eles: diretores, professores, pais e alunos. O objetivo principal deste trabalho é realizar um estudo de caso sobre a percepção da entrega da qualidade dos serviços relacionados a gerenciamento de facilidades na visão dos *stakeholders* de uma escola de alto padrão. Pretende-se entender, com base em uma pesquisa de levantamento, quais são os dois serviços que mais geram impacto no dia a dia dos *stakeholders* e após esse levantamento foi feita uma análise da pesquisa usando a metodologia Servqual, para identificar como os serviços são percebidos dentro de instituições educacionais deste porte, levando em conta as características particulares de demanda dos níveis destes serviços por parte dos clientes, tendo como resultado, a relação expectativa x experiência dos usuários, verificando assim como o gerenciamento de facilidades está contribuindo com a qualidade para um melhor desempenho da instituição de ensino e quais espaços de melhorias existem. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto para dar base a este estudo de caso a ser feito em uma escola na cidade de São Paulo.

Palavras-chave: Gerenciamento de facilidades. Experiência. Qualidade. Servqual.

ABSTRACT

SALVADOR, Verônica Gonçalves. **Application of the Servqual Methodology in the Analyse of the Perception of the Quality of Facilities Services in a Primary and Secondary School**. 2021. XXf. Monograph (MBA in Facility Management) - Polytechnic School of the University of São Paulo.

The management of facilities aims to ensure the functionality of the environment, through the integration of people, places, process and technology, constantly related to functions related to the management of the provision of general services in various facilities, such as office buildings, schools, shopping centers, hotels among other environments. In this context, the management of services in school institutions must have planning, efficient processes of maintenance and operation focused on quality, so that the experiences are positive for all its different users being them: principals, teachers, parents and students. The main objective of this work is to conduct a case study about the perception of the delivery of quality services related to facilities management in the view of *stakeholders* of a high standard school. It is intended to understand based on a survey research which are the two services that most generate impact on day to day of *stakeholders*, after this survey it was made the application of research using the methodology Servqual, to identify how services are perceived within educational institutions of this size, taking into account the particular characteristics of demand of the levels of these services by customers, with the result, the ratio expectation x experience of users, thus verifying how the management of facilities is contributing to quality for a better performance of the educational institution and what spaces for improvement exist. To achieve the proposed objective, a bibliographic review it was carried out on the subject to provide a basis for this case study to be carried out in an school in the city of São Paulo.

Keywords: Management. School. Students. Facilities

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Características de serviços	15
Figura 2 –	Espectro de tangibilidade	17
Figura 3 –	A avaliação das qualidades de produtos e serviços	19
Figura 4 –	Etapas do processo de compra de um serviço	19
Figura 5 –	Expectativas do cliente em relação aos serviços prestados por um restaurante	24
Figura 6 –	Os dois níveis de expectativa do cliente	25
Figura 7 –	Os dois níveis de expectativa do cliente	26
Figura 8 –	Fatores que influenciam o serviço desejado	28
Figura 9 –	Fatores que influenciam o serviço adequado	28
Figura 10 –	22 Perguntas Servqual	39
Figura 11	Modelo dos 5 Gaps	43
Figura 12 –	Escola - Unidade São Paulo	44
Figura 13 -	Experiência do Usuário	45
Figura 14 -	Teatro	46
Figura 15 -	Pátio Coberto	47
Figura 16 -	Pesquisa de Levantamento	50
Figura 17 -	Experiência do Usuário	52
Figura 18 -	Processo de Feedback	53
Figura 19 -	Organograma de Manutenção Predial	56
Figura 20 -	Perguntas Servqual	62

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 –	Características, problemas e soluções dos serviços	15
Quadro 2 –	Dimensões da Qualidade de Serviços	29
Quadro 3 –	Exemplo de Análise Servqual	42
Quadro 4 –	Participantes da Pesquisa de Levantamento	50
Quadro 5 –	Perguntas Referentes à Expectativa	58
Quadro 6 –	Perguntas Referentes à Percepção	60
Quadro 7 –	Participantes da Pesquisa Servqual	63
Quadro 8 –	Qualidade dos serviços de Limpeza (Tangível)	64
Quadro 9 –	Qualidade dos serviços de Limpeza (Confiabilidade)	65
Quadro 10 –	Qualidade dos serviços de Limpeza (Capacidade de Resposta)	66
Quadro 11 –	Qualidade dos serviços de Limpeza (Garantia)	68
Quadro 12 –	Qualidade dos serviços de Limpeza (Empatia)	69
Quadro 13 –	Qualidade dos serviços de Manutenção (Tangível)	70
Quadro 14 –	Qualidade dos serviços de Manutenção (Confiabilidade)	71
Quadro 15 –	Qualidade dos serviços de Manutenção (Capacidade de Resposta)	73
Quadro 16 –	Qualidade dos serviços de Manutenção (Garantia)	74
Quadro 17 –	Qualidade dos serviços de Manutenção (Empatia)	75
Quadro 18 –	Síntese dos Resultados Servqual	77
Gráfico 1 –	Aspectos Tangíveis para Limpeza	64
Gráfico 2 –	Aspectos de Confiabilidade para Limpeza	66
Gráfico 3 –	Aspectos de Capacidade de Resposta para Limpeza	67
Gráfico 4 –	Aspectos de Garantia para Limpeza	68
Gráfico 5 –	Aspectos de Empatia para Limpeza	69
Gráfico 6 –	Aspectos Tangíveis para Manutenção	71
Gráfico 7 –	Aspectos de Confiabilidade para Manutenção	72
Gráfico 8 –	Aspectos de Capacidade de Resposta para Manutenção	73
Gráfico 9 –	Aspectos de Garantia para Manutenção	75
Gráfico 10 –	Aspectos de Empatia para Manutenção	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilidades
APFM	Associação Portuguesa de Gestão de Instalações
BIFM	<i>British Institute of Facilities Management</i>
BMS	<i>Building System Management</i>
CEN	Comitê Europeu de Normalização
CFTV	Circuito Fechado de TV
EUA	Estados Unidos da América
FM	<i>Facilities Management</i>
GF	Gerente de Facilidade
HT	<i>Hand-Talk</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
GJTC	<i>Global Job Task Analysis</i>
IFMA	<i>International Facilities Management Association</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
RIA	Relatório de Inspeção Anual de Elevadores
VRF	<i>Variant Refrigerant Flow</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	METODOLOGIA	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	GESTÃO DE SERVIÇOS	14
2.1.1	Serviços	14
2.1.2	Características dos serviços	14
2.1.3	Etapas processo de compra de um serviço.....	19
2.1.4	Diferenças Globais – o papel da cultura	21
2.1.5	Comportamentos de um grupo	22
2.1.6	Expectativas do cliente	24
2.1.7	A entrega de qualidade em serviços.....	29
2.2	INSTITUIÇÕES DE ENSINO	31
2.3	AVALIAÇÃO DE QUALIDADE - PESQUISA SERVQUAL	36
2.3.1	Questionário Servqual.....	37
2.3.2	Avaliação do Resultado	40
2.3.3	Modelo dos 5 Gaps	42
3	ESTUDO DE CASO	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL.....	44
3.2	PESQUISA DE LEVANTAMENTO.....	49
3.3	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	51
3.3.1	Aspectos Gerais de Limpeza	51
3.3.2	MANUTENÇÃO.....	54

3.4 AVALIAÇÃO DA EXPECTATIVA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA PERCEPÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	57
3.4.1 Perguntas aos <i>Stakeholders</i>	57
3.4.2 Resultados da Pesquisa de Avaliação dos <i>Stakeholders</i>	63
3.4.2.1 Resultados de Limpeza	63
3.4.2.2 Resultados de Manutenção	71
4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83

1 INTRODUÇÃO

A qualidade é um aspecto percebido como positivo e faz qualquer serviço se destacar, sendo vista, atualmente, como uma questão de sobrevivência e condição prévia para ser competitivo. Ao longo do tempo, obviamente, o conceito de qualidade mudou. Hoje, seu foco não está somente no produto, mas também nos processos, nos serviços e nas necessidades do cliente. E quem é o cliente? O cliente é aquele que decide a compra de um produto ou serviço. (MAGALHÃES, 2019).

O cliente deve ficar satisfeito logo no primeiro contato com o estabelecimento para ter o desejo de procurá-lo novamente. E cada vez que ele retornar, a qualidade de serviço deve ser mantida. Só assim, com o retorno constante e as transações frequentes, será conquistada sua confiança. Se o cliente considerar a empresa uma referência no mercado, passará a recomendá-la a outras pessoas. (MAGALHÃES, 2019).

Como ainda menciona Magalhães (2019), a qualidade é o passo inicial para a construção da competitividade, mas é o cliente que, ao perceber e reconhecer as vantagens dos serviços, que decide se uma oferta é mais competitiva do que outra. (MAGALHÃES, 2019).

Neste sentido, é avaliada a qualidade dos serviços em uma escola de alto padrão, visando atender às expectativas e necessidades dos *stakeholders*¹ e verificar como o gerente de facilidades contribui para um melhor desempenho da instituição de ensino.

1.1 OBJETIVO

Nesta monografia, o objetivo principal é realizar um estudo de caso em uma escola de alto padrão na cidade de São Paulo, a fim de avaliar a percepção da qualidade dos serviços e desta forma procurar contribuir para um melhor desempenho da instituição de ensino.

¹ stakeholders = grupo estratégico de pessoas que são impactadas por um projeto, empresa ou negócio.

É apresentada também uma revisão bibliográfica sobre serviços e avaliação de qualidade. Pretende-se verificar por meio da contribuição de alguns autores, como é aplicada uma pesquisa de qualidade de serviços em uma instituição educacional, essencial na adequação dos ambientes para atender as necessidades dos professores, alunos e demais usuários.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se justifica devido a sua relevância, uma vez que o trabalho colocará em evidência a importância da entrega de serviços para otimizar os recursos e contribuir para que o edifício fique adequado e funcional para as atividades pedagógicas e as expectativas dos usuários.

A reflexão acerca da qualidade de entrega dos serviços dentro de uma instituição de ensino, deve ser uma atitude constante para o gerente de facilidades. É muito importante conhecer bem as instalações e levar em consideração os aspectos chave para a finalidade do negócio e o alinhamento de expectativas junto aos *stakeholders* e, a partir dessas premissas, desenvolver a estrutura de planejamento e recursos humanos para entregar aos clientes um trabalho de excelência, visando sempre a melhoria contínua.

1.3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos nesta monografia, foram levantadas e analisadas referências bibliográficas sobre o tema, apresentando uma revisão bibliográfica sobre os serviços em ambientes escolares, bem como expectativa e percepção do usuário.

Para elaborar o trabalho, inicialmente, foram analisados os melhores meios para se pesquisar e apresentar as informações levantadas. Em seguida, foi realizada uma análise teórica do material disponível para consulta relacionado ao assunto trabalhado, verificando dessa maneira, os aspectos mais relevantes e os mais recentes diretamente ligados ao tema.

O estudo de caso avalia a expectativa e percepção dos *stakeholders* em relação à qualidade de entrega dos serviços em uma escola de alto padrão, em São Paulo. Os dados foram obtidos e analisados através de pesquisa com o uso da metodologia Servqual, que mede a qualidade de um serviço, baseando-se nas expectativas do cliente em relação à percepção que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que foi entregue.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A monografia apresenta-se na seguinte estrutura:

No primeiro capítulo são apresentados a introdução do tema, os objetivos, as justificativas, os materiais e métodos para a realização do trabalho e a estrutura final do texto.

O segundo capítulo, item denominado REVISÃO BIBLIOGRÁFICA, compreende os conceitos e definições de serviços, gestão de serviços em instituições de ensino e o papel do gerente na administração desses serviços em instituições escolares. Além disso, o segundo capítulo traz a metodologia para avaliação da qualidade em serviços na percepção dos usuários.

O terceiro capítulo, ESTUDO DE CASO, analisa uma escola de alto padrão na cidade de São Paulo, avaliando a percepção dos usuários em relação a qualidade dos serviços entregue com base nas suas experiências e será feita uma análise sobre os resultados obtidos através de uma pesquisa Servqual com 22 perguntas.

O quarto capítulo, Discussão de Resultados, oferece uma análise crítica colocando em evidência os pontos positivos e negativos, com sugestões de melhorias.

Por fim, o quinto capítulo, Considerações Finais, finaliza o trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

2.1.1 Serviços

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Desta forma, serviços não são produtos físicos ou construções, são toda atividade econômica cujo resultado é consumido no momento em que é gerado.

Por sua vez, Paladini (2005, p. 332) propõe algumas definições de serviços, uma delas a da NBR ISO 9004-2: “serviço é o resultado gerado por atividades na ‘interface entre fornecedor e cliente’ e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente”. O autor prossegue afirmando que:

- a) as atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço;
- b) a entrega ou uso de produtos tangíveis podem fazer parte da prestação do serviço;
- c) um serviço pode estar vinculado à produção e ao fornecimento de um produto tangível.

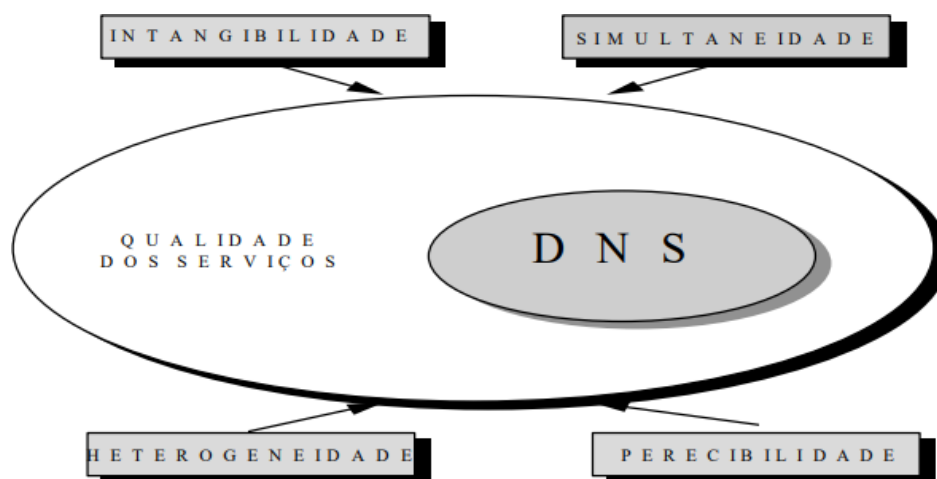
2.1.2 Características dos serviços

Enquanto os produtos são tangíveis, padronizados, com produção separada do consumo e não perecíveis, as principais características dos serviços são: intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e perecíveis (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014).

Desta forma, serviço é uma experiência que não pode ser acessada pelo consumidor antes da efetuação da compra, uma vez que não pode ser tocada, provada, ouvida ou cheirada (MENDES; TOLEDO, 1997).

O principal fator de caracterização de uma oferta como serviços é a intangibilidade, uma vez que os serviços tendem a ser mais intangíveis do que um produto físico. Como os serviços são ações, não há serviços idênticos, por isso, os serviços são heterogêneos. Referente ao consumo dos serviços, geralmente os serviços são primeiramente vendidos, e após, são gerados e consumidos, simultaneamente. Por fim, a perecibilidade, característica dos serviços, pois refere-se ao fato de os serviços não poderem ser estocados, armazenados, ou até devolvidos (figura 1) (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014).

Figura 1 – Características de serviços



Fonte: Mendes; Toledo (1997)

Hoffman e Bateson (2003) explicam os quatro elementos, os problemas decorrentes dessas características e as possíveis soluções que as empresas podem adotar (Quadro 1).

Quadro 1 – Características, problemas e soluções dos serviços

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
<p>Intangibilidade: Característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos</p>	<p>Serviços não podem ser armazenados ou estocados. Serviços não podem ser patenteados. Há dificuldade de mostrar ou comunicar serviços. Dificuldade para determinar preços em serviços.</p>	<p>Uso de indícios tangíveis (qualidade da mobília, aparência do pessoal, qualidade das peças promocionais da empresa etc.); Uso de fontes pessoais de informações (amigos, família e líderes de opinião, que os clientes usam para obter informações sobre o serviço); Criação de sólida imagem organizacional (se ela for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido por clientes em potencial ao fazer a escolha do provedor de serviços).</p>
<p>Inseparabilidade: Característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência de serviço.</p>	<p>Conexão física do provedor de serviços com o serviço. Envolvimento do cliente no processo de produção do serviço.</p>	<p>Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público. Gerenciamento do cliente (exemplo: separar fumantes e não fumantes em um restaurante). Uso de múltiplas localizações (limitam a distância que o cliente tem de percorrer para comprar o serviço e fornecem pessoal próprio para servir o mercado local).</p>
<p>Variabilidade (ou heterogeneidade): Característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte.</p>	<p>A padronização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de conseguir. Quando o serviço envolve o elemento humano pode ocorrer variação na qualidade da prestação do serviço por parte do funcionário.</p>	<p>Customização: tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço desenvolvendo serviços que satisfaçam às exatas especificações de cada cliente. Padronização: reduzir a variabilidade na produção dos serviços por meio de treinamento intensivo dos provedores e/ou substituição do trabalho humano por máquinas.</p>

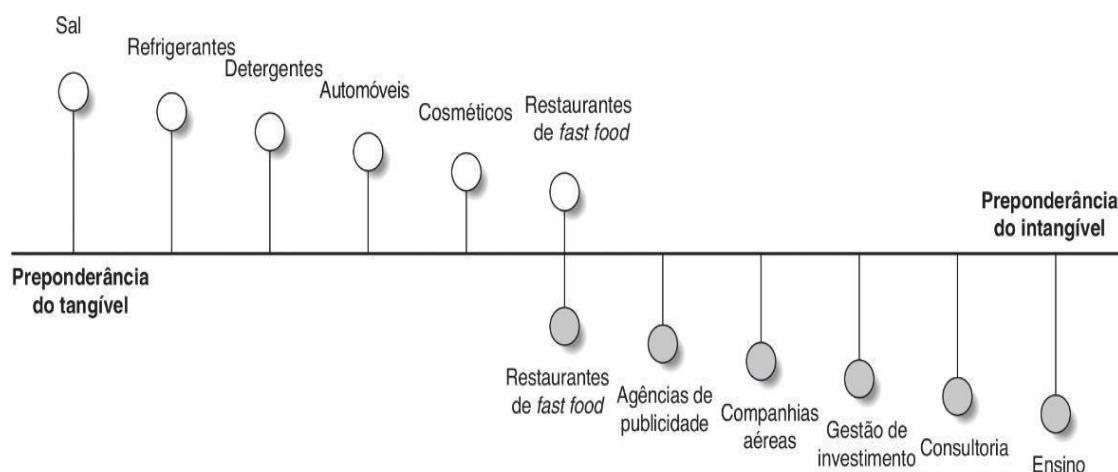
(Continua)

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
<p>Precibilidade: Característica distinta dos serviços que não permite que eles sejam guardados, nem estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada.</p>	<p>Demanda maior do que a oferta máxima possível (gerando esperas e clientes insatisfeitos, por exemplo). Demanda maior que o nível ótimo de oferta (pode resultar em serviços mal prestados). Demanda menor que o nível ótimo de oferta (os recursos da empresa são subutilizados e os custos operacionais aumentam desnecessariamente).</p>	<p>Fixação criativa de preços - ajuda a aplinar as flutuações de demanda, deslocando a demanda dos períodos de pico para os de pouco movimento. Sistema de reservas Desenvolvimento de serviços complementares – para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente. Utilização de funcionário de meio período. Compartilhamento de capacidade - estratégia para aumentar a oferta de serviços formando um tipo de cooperativa entre provedores de serviços, o que permite aos seus membros expandir sua oferta de serviço como um todo. Utilização de terceiros. Aumento da participação do cliente. Utilização de funcionário de meio período.</p>

Fonte: Adaptado de Hoffman e Bateson (2003).

A figura 2 apresenta um espectro de tangibilidade.

Figura 2 – Espectro de tangibilidade



Fonte: Shostack (1977 apud ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014)

Devido a essas características, os consumidores de serviços estão mais propensos a encontrar dificuldades em avaliar e escolher entre serviços do que entre bens manufaturados.

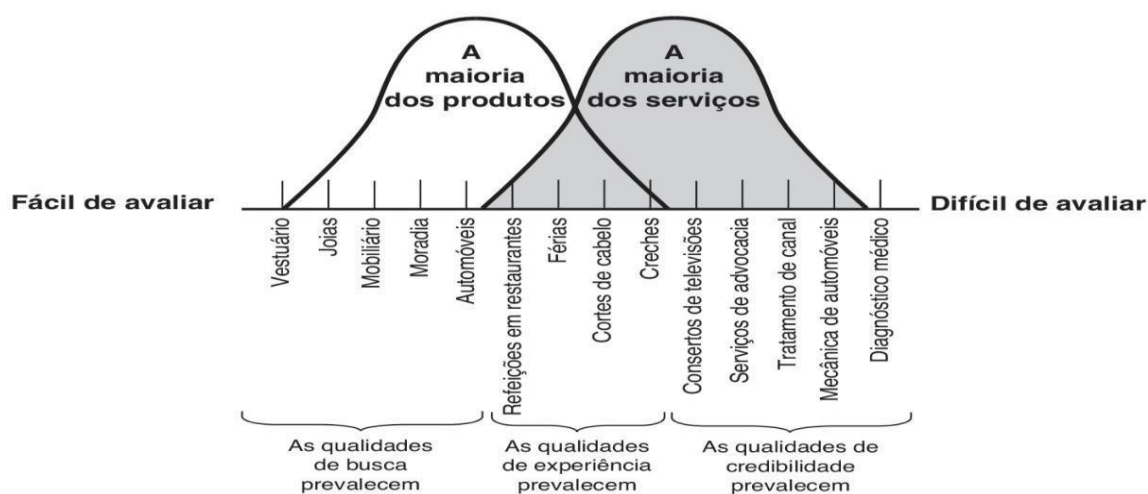
De acordo com Wilson; Zeithaml, Bitner e Gremler (2016), economistas propõem uma classificação de propriedades de ofertas para auxiliar na avaliação entre bens e serviços. Primeiro é analisada a qualidade de pesquisa, ou seja, atributos que um consumidor pode determinar antes de comprar um produto; e qualidades de experiência, atributos que só podem ser discernidos após a compra ou durante o consumo.

Entre as qualidades de pesquisa, tem-se atributos como cor, estilo, preço, cheiro; por sua vez, as qualidades da experiência incluem características como o sabor e facilidade de uso. Desta forma, produtos como carros, roupas e joias têm alta qualidade de pesquisa porque seus atributos podem ser quase completamente determinados e avaliados antes da compra. Já os produtos como férias e refeições em restaurantes tem maiores qualidades de experiência porque seus atributos não podem ser totalmente conhecidos ou avaliados até que tenham sido comprados e consumidos. Além destas, há a qualidades de crédito, inclui características que o consumidor pode achar impossíveis de avaliar, mesmo após a compra e consumo, como no caso da compra de seguros (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016).

A Figura 3 apresenta produtos com alto nível de qualidade de pesquisa, experiência ou crédito ao longo de um contínuo de avaliação que varia de fácil de avaliar a difícil de avaliar.

Conforme a figura, os produtos com alta qualidade de pesquisa são os mais fáceis de avaliar, produtos com alta qualidade de experiência são mais difíceis de avaliar devido ao fato de que é preciso serem comprados e consumidos antes que a avaliação seja possível, por fim, os produtos com alta qualidade de crédito são os mais difíceis de avaliar, porque o consumidor pode não ter conhecimento suficiente para avaliar se as ofertas satisfazem determinados desejos ou necessidades mesmo após o consumo.

Figura 3 – A avaliação das qualidades de produtos e serviços



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

2.1.3 Etapas processo de compra de um serviço

A escolha do consumidor baseada no reconhecimento da necessidade, na busca de informações e avaliação de alternativas para a compra do serviço, a experiência do consumidor do serviço enquanto está sendo entregue, e a avaliação pós-experiência (figura 4).

Figura 4 – Etapas do processo de compra de um serviço



Fonte: Adaptação de Kotler e Keller (2006, p.189)

A primeira área importante do comportamento do consumidor é como os clientes escolhem e tomam decisões e as etapas que levam à compra de um determinado serviço. Em suma, os consumidores percorrem um processo de tomada de decisão que pode incluir algumas etapas, iniciando-se pelo reconhecimento da necessidade, onde o cliente tem uma necessidade a ser atendida ou um problema a ser solucionado. A partir do reconhecimento, o cliente parte para a etapa de busca de

informações para ajudá-lo na satisfação de sua necessidade. Após a busca, tem-se a etapa de avaliação de alternativas, onde o cliente seleciona um subgrupo de alternativas e as avalia, para partir para a etapa de compra, escolhendo uma marca em particular e, efetuando a compra. Por fim, a pós-compra, que define se o cliente ficou satisfeito com a escolha feita e supriu suas expectativas com o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003, p52).

- Reconhecimento

O processo de compra de um serviço começa com o reconhecimento de que existe uma necessidade ou desejo. Embora existam muitas maneiras diferentes de caracterizar as necessidades, a mais conhecida é a hierarquia de Maslow, que especifica cinco categorias de necessidades organizadas em uma sequência, desde as necessidades básicas de nível inferior até as de nível superior.

1. As necessidades fisiológicas: são necessidades biológicas, como comida, água e sono;
2. As necessidades de proteção e segurança: incluem abrigo, proteção e segurança;
3. As necessidades sociais: afeto, amizade e aceitação;
4. As necessidades do ego: prestígio, sucesso, realização e autoestima;
5. A autorrealização envolve experiências enriquecedoras (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016).

- Busca de informações

Esta etapa diz respeito a busca por informações referente ao serviço ou bem desejado. Após o reconhecimento de uma necessidade, os consumidores obtêm informações sobre bens e serviços que podem satisfazer essa necessidade, uma vez que buscar informações é uma forma de reduzir riscos, ajudando os consumidores a se sentirem mais confiantes em suas escolhas.

De acordo com Solomon (2002), o consumidor pode considerar fontes distintas para obter tais informações, como internas, presentes na memória do consumidor; de grupos, buscada entre amigos; comerciais, em websites e propagandas; informações

públicas, em notícias; avaliações e informações de especialistas; e as informações experimentais, obtidas através de testes e experiências de outros consumidores.

- Avaliação de alternativas de serviço

A partir do levantamento das opções, uma avaliação é necessária para a escolha entre as alternativas disponíveis no mercado. A seleção de um conjunto de alternativas que um consumidor considera opções aceitáveis em uma determinada categoria de produto, tem sido tradicionalmente menor com serviços do que com bens (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016).

Nesta etapa são considerados fatores como preço, confiança na empresa, prazo de entrega, formas de pagamento, avaliação de características importantes, bem como o que cada uma das alternativas oferece. Kotler e Armstrong (2003) indicam ainda que o modo como os consumidores avaliam as alternativas de compra depende de suas características pessoais e da situação de compra.

- Compra do serviço

Após a consideração de alternativas, os consumidores tomam a decisão de comprar um determinado serviço ou de fazê-lo eles próprios.

2.1.4 Diferenças Globais – o papel da cultura

De acordo com Wilson; Zeithaml; Bitner e Gremler (2016), a cultura representa os valores, normas e comportamentos comuns de um determinado grupo, é também aprendida, compartilhada, multidimensional e transmitida de uma geração para a outra.

A cultura atua nas fronteiras do comportamento humano, com óbvias implicações para os comportamentos de consumo. Além do idioma, as principais diferenças que podem influenciar a forma como as pessoas escolhem, usam e avaliam os serviços, são: valores e atitudes, maneiras e clientes, cultura material e estética.

Para De Mooji (1998, apud Torres; Allen, 2009) "valores culturais são a raiz do comportamento do consumidor, sendo necessário o entendimento da influência da cultura pelos que pretendem ser bem-sucedidos no mercado global".

As maneiras e os costumes representam os pontos de vista de uma cultura sobre formas adequadas de comportamento. A cultura material consiste nos produtos tangíveis da cultura. O que as pessoas possuem e como usam e exibem os bens materiais variam em todo o mundo. Já a estética refere-se a ideias culturais sobre beleza e bom gosto (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016).

2.1.5 Comportamentos de um grupo

De acordo com Wilson; Zeithaml; Bitner e Gremler (2016), um grupo é constituído por dois ou mais indivíduos que têm relações implícita ou explicitamente definidas entre si, de maneira que seu comportamento seja interdependente. Quando comparado os grupos que compram serviços dos que compram bens, percebe-se que os compradores de serviços encontram maior risco percebido, mais confiança na comunicação boca a boca, maior dificuldade em comparar alternativas e, muitas vezes, um nível mais alto de participação do cliente, isto devido a intangibilidade e a variabilidade dos serviços.

Desta forma, parcerias estabelecidas, relacionamentos de longo prazo ou referências de outras pessoas são importantes quando se trata de compras de serviços. Entre os aspectos que são diferentes para a compra em grupo estão a tomada de decisão coletiva, motivos ou objetivos mistos, papéis no processo de compra e cultura do grupo. Há dois grupos principais: famílias e organizações (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014).

O primeiro grupo é o das famílias. Quando uma família toma uma decisão de compra de um serviço, ela tem um estilo coletivo de tomada de decisão que frequentemente difere do que qualquer um dos indivíduos usaria se fizesse uma escolha independente. Isto porque, na tomada de decisões de compra em grupo, as necessidades e objetivos dos membros devem ser equilibrados para que o serviço proporcione a satisfação para a maioria das pessoas. Ressalta-se que as funções dos

membros do grupo também são importantes, bem como a cultura nacional e étnica, que também afeta os comportamentos de compra e consumo das famílias (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016).

O segundo grupo é o das organizações. No caso do consumidor de serviços for uma organização, é importante entender que as empresas investem em serviços de vários âmbitos, e tomar a decisão certa na compra de serviços pode ser absolutamente crítico para o sucesso de uma organização. Desta forma, para compras rotineiras e até complexas, as organizações geralmente contam com um pequeno número de compradores dentro da empresa, cada qual com sua função:

“O iniciador identifica as necessidades de serviço da organização.
O *gatekeeper*¹ coleta e controla informações sobre a compra.
O decisor determina qual serviço comprar.
O comprador ou agente de compras adquire fisicamente o serviço.
O usuário consome o serviço e pode ou não ter qualquer influência na decisão de compra (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016)”.

Entre as características que diferem a tomada de decisão organizacional da individual estão as forças econômicas, como o clima atual de negócios e as tendências tecnológicas; estratégias e cultura organizacional; se a compra é uma função centralizada ou descentralizada; e as forças do grupo que influenciam as decisões de compra. Além disto, os compradores organizacionais também consideram as referências e experiência de outras organizações para tomar suas decisões de compra de serviços semelhantes. Além disto, muitos provedores de serviços de negócios têm depoimentos de clientes em seus sites para contribuir na redução dos riscos dessas decisões de compras (WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2016).

1 Gatekeeper = são profissionais, geralmente secretários, estagiários ou operadores, que tem por função filtrar as tentativas de contato de pessoas com aqueles que ocupam o topo da organização (diretores, presidentes, vice-presidentes, dentre outros).

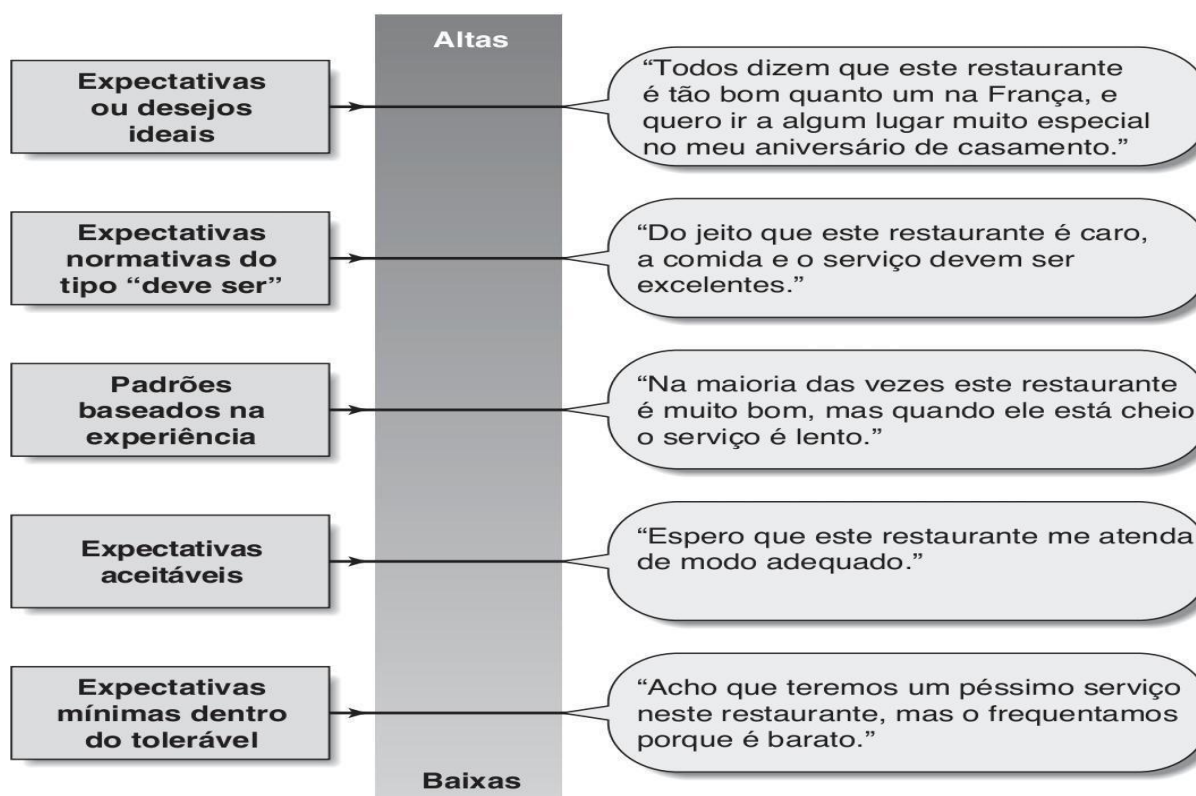
2.1.6 Expectativas do cliente

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), expectativas do cliente são crenças em relação a execução do serviço que servem como padrões ou pontos de referência objetivando verificar o desempenho.

Na prestação de um serviço de qualidade é imprescindível conhecer o que o cliente espera, ou seja, suas expectativas em relação ao serviço. Isto porque, estar errado quanto ao que o cliente quer, pode causar a perda do cliente, como também significar o desperdício de dinheiro, de tempo e de outros recursos, podendo também ocasionar a não-sobrevivência em um mercado de grande concorrência (ZEITHAML; BITNER, 2003, p66).

A figura 5 apresenta um exemplo sobre as expectativas de um cliente em relação a um restaurante.

Figura 5 – Expectativas do cliente sobre os serviços prestados por um restaurante

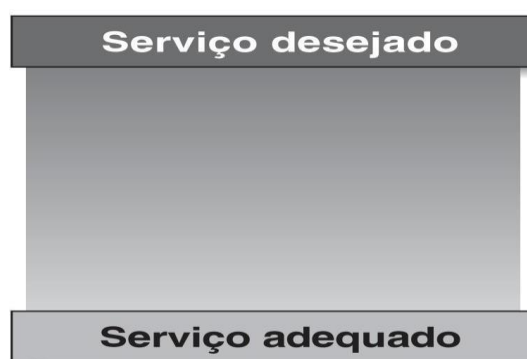


Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

Com base na figura acima, percebe-se que o cliente tem diferentes expectativas acerca do serviço. A expectativa mais alta é chamada de serviço desejado e o nível mínimo de serviço aceitável é chamado de serviço adequado.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p67), “O serviço desejado é uma composição entre aquilo que os clientes acreditam que “possa ser” e aquilo que consideram que “deveria ser”.” Desta forma, a expectativa reflete o que é esperado e os desejos desses consumidores, que provavelmente não contratariam determinado serviço, sem acreditarem que suas expectativas possam ser atingidas e satisfeitas. Além deste, existe também o serviço adequado ou serviço suficiente, outro nível de serviço onde a expectativa é reduzida, correspondendo ao menor nível aceitável pelo consumidor em relação ao desempenho de um serviço prestado (figura 6) (Marangoni, 2015).

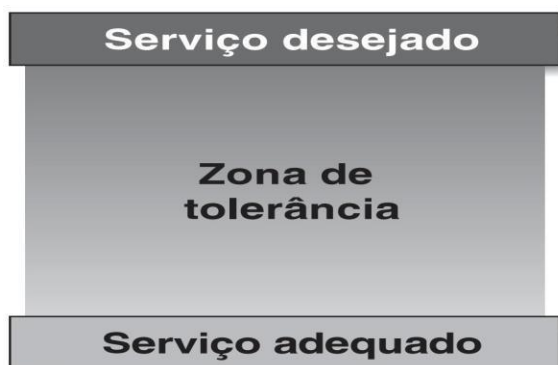
Figura 6 – Os dois níveis de expectativa do cliente



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

Uma zona de tolerância (figura 7) de um cliente individual pode ampliar-se ou reduzir-se dependendo de vários fatores, incluindo o preço. Assim, quanto mais importante for um fator, mais estreita tende a ser a zona de tolerância (ZEITHAML; BITNER, 2003, p70).

Figura 7 – Os dois níveis de expectativa do cliente



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

“Em suma, os clientes possuem dois diferentes níveis de expectativas: serviço desejado e serviço adequado. O nível de serviço desejado é menos sujeito a mudanças que o nível de serviço adequado. Uma zona de tolerância os separa. Em zona de tolerância varia de cliente para cliente e expande-se ou contrai-se no âmbito de um único cliente” (ZEITHAML; BITNER, 2003 p71).

Considerando que os clientes possuem filosofias pessoais sobre a prestação dos serviços, suas expectativas são ainda maiores, conseqüentemente as filosofias de serviços pessoais e de serviços derivados aumentam o nível de serviço desejado (ZEITHAML; BITNER, 2003, p73).

Problemas com o serviço inicial podem também levar a um aumento das expectativas, pois a prestação de um serviço pela primeira vez é muito importante por causa da valorização preponderante que os clientes dão à confiabilidade. Caso o serviço falhar é essencial ser confiável na recuperação do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003, p74).

“As zonas de tolerância dos clientes expandem-se quando eles sentem que não estão desempenhando seus papéis. Quando, ao contrário, os clientes acreditam que estão fazendo a sua parte na prestação de serviços, suas expectativas de serviço adequado são elevadas”, além disto, “os níveis de serviços adequados também são influenciados pelos fatores situacionais, definidos como as condições para o desempenho dos serviços que os clientes percebem como subjacentes ao prestador de serviços” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p75).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p77):

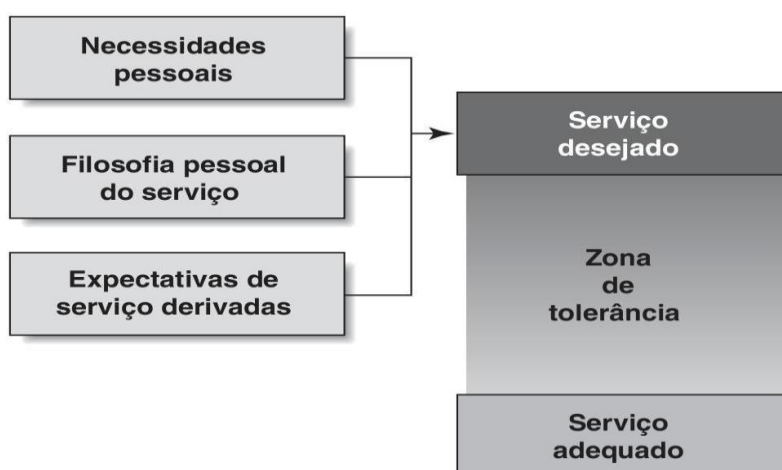
“Promessas implícitas de serviços são indicações relacionadas a serviços de um tipo diferente daquelas promessas explícitas que levam a inferência sobre como os serviços deveriam ser e de como efetivamente serão. Estas indicações de qualidade são dominadas por preço e atributos tangíveis em geral associadas ao serviço. Em geral, quando mais alto for o preço e quanto maior for a impressão causada pelos tangíveis, maior será a expectativa de um cliente sobre um serviço”.

Algumas forças formatarão as pretensões e os desejos dos clientes, tais como a comunicação boca a boca, bem como a experiência passada na exposição prévia de um cliente aos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p77).

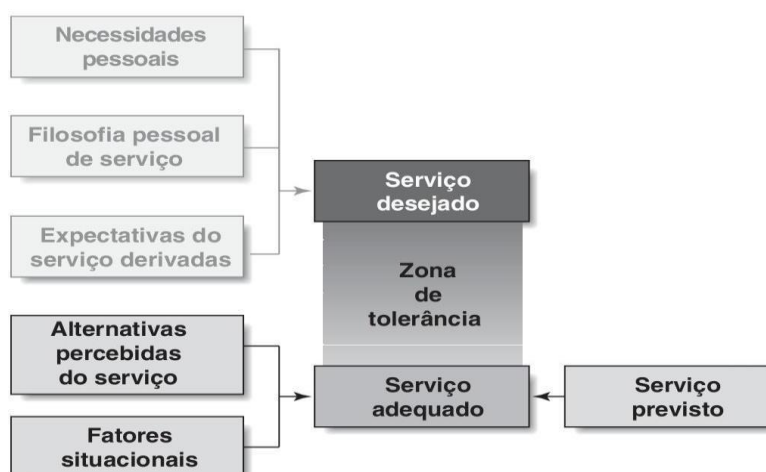
Desta forma, a flutuação na zona de tolerância de um indivíduo ocorre devido as alterações no nível adequado de serviço, que aumenta ou diminui conforme as circunstâncias, diferente do nível desejado de serviços, que tende a aumentar devido as experiências acumuladas.

Como os serviços desejados são conduzidos por fatores mais duradouros, tais como necessidades pessoais e intensificadores permanentes de serviços, suas expectativas são estáveis e tendem a ser altas desde o início, permanecendo em patamares elevados (ZEITHAML; BITNER, 2003, p82). Por sua vez, os serviços adequados ficam à mercê da concorrência e outros fatores.

Existem três principais fatores que influenciam no nível de serviços desejados, as necessidades pessoais, a filosofia pessoal do serviço e as expectativas de serviço derivadas, conforme figura 8. Por sua vez, o serviço adequado é influenciado pelos fatores de alternativas percebidas do serviço, fatores situacionais e pelo serviço previsto, conforme figura 9 (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014).

Figura 8 – Fatores que influenciam o serviço desejado

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

Figura 9 – Fatores que influenciam o serviço adequado

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

A fim de desenvolver uma verdadeira franquia de clientes, é preciso que as empresas superem consistentemente não apenas o nível de serviço adequado, mas também o nível de serviço desejado (ZEITHAML; BITNER, 2003, p83).

Kerin et al. (2007), afirma que as diferenças entre as expectativas e experiências do consumidor são identificadas por meio da “análise de hiatos”. Este tipo de análise solicita ao consumidor a avaliação de suas expectativas e experiências em dimensões da qualidade do serviço tais como as descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões da Qualidade de Serviços

DIMENSAO	DEFINIÇÃO
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação
Presteza	Disposição em ajudar os clientes e fornecer serviço rápido
Segurança	Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança. Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança
Empatia	Cuidado, atenção individualizada oferecidos aos clientes

Fonte: Adaptado de Kerin et al. (2007, p. 316).

Desta forma, expectativas são influenciadas pelas comunicações boca a boca, por necessidades pessoais, pelas experiências passadas e por atividades promocionais, enquanto experiências reais são determinadas pela forma como uma organização presta seu serviço. A importância relativa das várias dimensões da qualidade do serviço varia com o tipo de serviço.

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), para que as empresas excedam as expectativas dos clientes é preciso que elas o encantem e surpreendam-no ao oferecer mais do que ele imaginava receber. Uma abordagem que pode ser adotada é o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente, bem como oferecer, além do atendimento das expectativas do cliente, algo memorável. Outra estratégia é prometer menos e cumprir mais, pois, prometendo menos a possibilidade de exceder as expectativas do serviço é maior. Além destas, o posicionamento de um serviço diferente como exclusivo, não como padrão, também é uma das maneiras de exceder as expectativas.

2.1.7 A entrega de qualidade em serviços

Nos modelos de gestão atuais, ocupam lugar de destaque a prestação de serviços, a orientação para o cliente (ou foco no cliente), o papel das redes sociais e os trabalhos feitos com a participação de colaboradores externos. Tudo isso acarretou grandes mudanças no atendimento (MAGALHÃES, 2019).

Prestadores de serviços são pessoas ou empresas que oferecem serviços de qualquer espécie como atividade principal, a exemplo do comércio com ou sem lojas (varejo ou atacado); educação (creches, escolas, cursos, universidades); turismo (agências de viagens, transportes, pousadas, hotéis); entrega (correios, mototransporte); beleza (salões de tratamento estético, cabeleireiros, manicure/ pedicure, spa, massagens); saúde (clínicas, laboratórios, hospitais, consultórios); representação comercial (vendas, teleatendimento); serviços técnicos (consertos e assistência técnica, instalações), entre tantos outros (MAGALHÃES, 2019).

Para serem competitivos, os prestadores de serviço devem ter uma missão a cumprir (a razão de ser do seu negócio), uma visão (onde querem chegar) e os valores em que acreditam (seus ideais de atitude e comportamento). A qualidade deve estar diretamente relacionada a esses três aspectos. Os prestadores de serviço devem ter também meios para rever e acompanhar regularmente seus objetivos (MAGALHÃES, 2019).

Hoje, uma oferta de serviço de qualidade acrescenta valor aos produtos com a prestação de serviços adjacentes e com a execução de uma ideia que incorpore a necessidade a ser atendida. A entrega de produtos combinada com serviços pode acontecer de duas formas:

- Serviço completo (full-service), que é o compromisso de atender às necessidades do cliente de maneira extensa, por exemplo, na compra de um aparelho de ar-condicionado que inclui a instalação completa e a garantia estendida por determinado tempo.
- Serviço combinado (just-in-time), que corresponde à entrega no momento exato da utilização. Por exemplo, um restaurante que utiliza os serviços de uma cozinha externa e recebe as porções contratadas a tempo de incorporá-las às refeições que serão enviadas ao público.

Em todos os casos, a entrega é a parte visível do processo, mas ela não acontece sem que antes sejam realizadas algumas etapas. Para que o atendimento de qualidade aconteça, é necessário que tenha havido o planejamento (como será feito) e, depois, o controle da execução (fazer como combinado), além de terem sido

organizadas ações de retaguarda (quem apoia o serviço). É importante conhecer o planejamento, entender a atividade ou negócio e quais são os efeitos de suas decisões na forma e no conteúdo dos serviços prestados, assim como saber sobre seus clientes, a concorrência e assim por diante.

Para cumprir o planejado, é preciso ter a responsabilidade de cuidar dos investimentos e dos resultados, supervisionar pessoas, cuidar do negócio considerando os compromissos com o cliente. Além disso, existem vários outros pormenores e processos que não aparecem aos olhos do cliente e sem os quais não é possível manter a qualidade esperada: a logística (a organização de vários aspectos da operação, como o transporte e o abastecimento), as questões legais e burocráticas e os diversos controles. Esses cuidados serão refletidos em todos os momentos da entrega do serviço, na venda, em uma consultoria, no serviço do técnico, na atenção ao paciente, em uma aula ou em outras situações em que ficamos frente a frente (física ou virtualmente) com os clientes (MAGALHÃES, 2019).

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As instituições de ensino vêm evoluindo nos últimos anos, adotando novas metodologias educacionais e fugindo do tradicional, sendo isto muitas vezes levado como um diferencial competitivo entre as escolas particulares no Brasil, já que os pais estão se mostrando cada vez mais preocupados com a metodologia de ensino adotada e a qualidade dos serviços oferecidos ao escolher a escola para os filhos.

Na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar com a garantia de um bom processo. Ou seja, não tem sentido identificar a aula ou o processo pedagógico escolar como o produto da escola, sendo que não pode haver boa aula se não houve aprendizado por parte do educando, sendo que a produtividade de uma escola se mede pela proporção de seus alunos que ela consegue levar a se apropriar do saber produzido historicamente, portanto, isso supõe dizer que só há ensino quando há aprendizagem e é isso que define uma boa escola (PARO, 1998).

Além disso, é muito importante que a escola e a família mantenham abertura para diálogos, mantendo laços de confiança mútuos, pois além de ser essencial para a boa convivência, a escola é um local onde as crianças passam cada vez mais tempo. Tudo que envolve educação exige critério, criticidade e cuidado, sendo que tanto a escola quanto a família devem perceber a importância dessa relação para formação básica da criança e do adolescente (QUEIROZ, 2014).

Segundo Paro (1998) “não basta a escola “preparar para” o bem viver, é preciso que, ao fazer isso, ela estimule e propicie esse bem viver, ou seja, é preciso que a escola seja prazerosa para seus alunos desde já”. Queiroz (2014) diz que para que isso ocorra, as instituições de ensino devem utilizar de seus relacionamentos interpessoais e da proporção de um ambiente escolar agradável para que a criança seja estimulada a permanecer na mesma, sendo que este ambiente deve ser limpo, disponibilizar de áreas abertas para convívio social e diversão, além de ter equipamentos apropriados para que ocorra o máximo aproveitamento escolar, sendo que verifica-se que o desempenho escolar sofre influência direta do desempenho do edifício.

Sendo assim, o papel do FM se faz notório em uma instituição de ensino moderna e que visa proporcionar o melhor para os usuários, de modo a garantir que as necessidades de todos sejam atendidas, considerando que além de disponibilizar ambientes adequados, também é seu papel o fornecimento de uma estrutura ideal para os professores trabalharem, que segundo Queiroz (2014), é oferecendo desde novas tecnologias como quadros eletrônicos até materiais para os alunos fazerem atividades em campo. Além disso, sua atuação também se faz essencial para garantir a segurança individual e patrimonial dos usuários. Apesar desta necessidade cada vez maior, muitas escolas ainda não veem a real necessidade do profissional de gerenciamento de facilidades dentro das instituições de ensino fundamental e médio, sendo mais valorizado e estando dentro do organograma apenas de escolas de médio e alto nível.

O papel do gerente de facilidades dentro das instituições de ensino, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) deve ser de modo que ele possa proporcionar a todos os usuários um ambiente funcional e motivador, manter a conformidade regulatória, prover locais seguros e transmitir a identidade e a imagem

da organização com maior sucesso (ABNT, 2019a). Para prover ambientes efetivos, que tragam qualidade e produtividade tanto para alunos quanto para colaboradores, o FM contribui para as necessidades ambientais das pessoas, de segurança do trabalho, saúde e segurança patrimonial. Locais bem projetados e operados auxiliam para aumentar a produtividade e motivação, resultando em um impacto positivo tanto na cultura e identidade da instituição de ensino quanto na retenção dos funcionários e usuários (ABNT, 2019b).

Na prática, a atuação do FM vai desde garantir o bom funcionamento dos serviços básicos da escola até oferecer uma infraestrutura predial avançada, incluindo facilidades como sistema de ar-condicionado, elevadores de passageiros, dependências adequadas para atender usuários deficientes físicos, laboratórios de ciências e tecnologias, lousas interativas etc. O uso das tecnologias estão se tornando cada vez mais essencial no ambiente escolar, sendo necessária a adoção de materiais diferenciados para os alunos, adequando-se às inovações tecnológicas. Outra questão muito difundida e primordial nas escolas, é a educação ambiental, onde os professores devem promover a conscientização dos alunos através de atividades que orientem o uso adequado de energia e água, reciclagem e a montagem de hortas, fazendo com que tenham experiências fora da sala de aula, sendo o FM responsável por proporcionar materiais adequados para realização destas atividades (QUEIROZ, 2014).

Sua atuação também se faz essencial para garantir a segurança individual e patrimonial dos usuários da escola e com isso o controle e monitoramento de sistemas de automação como a observação perimetral, o controle da ronda da equipe de segurança, o Circuito Fechado de TV (CFTV) e as catracas eletrônicas. Além disso, nos espaços esportivos, o GF e sua equipe devem estar atentos a segurança individual e fazer checagem periódicas das instalações como traves de futebol, controle de temperatura e pH das piscinas, tabelas de basquete etc. (QUEIROZ, 2014). Tudo isso para garantir a melhor experiência dos alunos e funcionários, a inclusão e que todos estejam em um ambiente seguro.

Além de proporcionar segurança por parte da estrutura física, também cabe ao gerente de facilidades prevenir a dispersão de doenças dentro do ambiente escolar

como gripes, a dengue (QUEIROZ, 2014), ou o nosso principal problema atual, a pandemia do coronavírus (COVID-19), do qual é seu papel planejar ações de prevenção contra a doença, como redobrar a higiene por parte de todos, disponibilizar álcool em gel em locais de fácil acesso, estudar opções de layout de forma a promover o distanciamento social, orientar o uso de máscaras e estudar a possibilidade de disponibilizar o uso de água potável por copos descartáveis e garrações, excluindo o uso de bebedouros ou de quaisquer objetos compartilháveis até o fim da pandemia.

Além disso, os ativos construídos não têm apenas um impacto na instituição privada, mas também tem um impacto público, pois o gerenciamento e operação das edificações não afetam apenas aqueles que o acessam ou trabalham, mas também aqueles que vivem nas imediações ou por ali circulam. A eficiência da operação e gerenciamento, afetam um grupo muito mais amplo de partes interessadas (ABNT, 2019b).

Segundo FACCIN (2001), as constantes transformações nas metodologias de ensino, exigem a introdução de inovações na infraestrutura das escolas, necessitando de soluções ambientais que se adequem às novas atividades e distribuição física dos espaços dos usuários.

Bonatto et al. (2012) dizem que no mundo atual, informativo e moderno o professor já não assume o papel de provedor de conhecimento, mas como facilitador da aprendizagem, portanto, como os professores não estão sendo vistos mais como uma figura central, estão passando a dividir o espaço igualmente com os alunos, de modo que é necessária a disponibilidade de um ambiente que permita a participação mais ampla de todos dentro da sala de aula, passando-se a utilizar diferentes configurações dos mobiliários, o que exige que o FM também possibilite professores alterar o layout da sala de aula da forma que acharem necessário, tudo isso para proporcionar um ambiente ideal de aprendizagem.

De acordo com Queiroz (2014), consta em um artigo do Jornal Gazeta do Povo de autoria de uma professora da PUC/PR, que salas de aula que possuem um ambiente apertado e em péssimo estado podem resultar em desentendimentos e violência entre os alunos.

Por sua vez, Gomes (2014), a atuação do gerenciamento de facilidades está pautada entre razão e emoção. Sob a ótica da razão, cabe ao FM atender à todas as alternativas legais para redução de custos de operação, além de sempre estar atento à legislação vigente, fazendo-se muito importante um plano de manutenção muito bem detalhado e cumprido à risca pela equipe operacional. O setor de FM deve se atentar também às questões de acessibilidade e certificados, como Laudos de Potabilidade de Água, Relatórios de Limpeza de Reservatórios de Água, Controles de Pragas, Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros, Relatório de Inspeção Anual de Elevadores (RIA). Do ponto de vista da emoção, o gerente de facilidades deve se atentar às questões que tangem as relações humanas, sendo que é de total importância que todos os colaboradores dentro da instituição de ensino estejam bem treinados para atender as necessidades individuais de cada aluno e da escola como um todo.

Formas de remuneração variável atreladas ao desempenho através de pesquisas de satisfação com pais e alunos, planos de carreira bem definidos servem de incentivo para uma melhor prestação de serviços, pois contribui para sua motivação na carreira e busca por crescimento profissional e pessoal. Quando estamos falando de prestação de serviços é necessário considerar os requisitos de desempenho dos funcionários para se falar em qualidade (BERALDO, 2019), ou seja, também cabe ao FM auxiliar no gerenciamento de desempenho dos colaboradores da instituição de ensino para garantir que a qualidade esteja em todos os aspectos, que vão desde o fornecimento de uma ótima infraestrutura e limpeza como no bom atendimento a todos os usuários.

Para Almeida (2017), o gerenciamento de desempenho é um instrumento de gestão que visa o fortalecimento do comprometimento dos empregados com as estratégias da instituição, contribuindo para o alcance dos resultados, auxiliando na organização, condução e distribuição do trabalho na equipe. Desta forma, o processo de gerenciamento de desempenho determina os resultados esperados de cada colaborador e os recursos necessários para a execução das atividades, sendo um instrumento gerencial que auxilia os gestores na organização do trabalho e na condução da equipe para o cumprimento das metas previstas para sua gerência.

Assim a gestão de desempenho é importante principalmente para que instituição de ensino atinja a alta performance e conquiste os objetivos organizacionais. O progresso do desempenho organizacional se dá através da melhoria do desempenho das pessoas que compõem a instituição, oriunda através do desenvolvimento das competências individuais oportunizadas pela realização de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento (TARTAROTTI et al., 2018). Auxiliar no gerenciamento de desempenho dos colaboradores constitui-se tanto de uma ação preventiva por parte do FM, onde é possível constatar a necessidade de treinamentos, quanto corretivas, constatando onde está o possível problema. Isso se refletirá completamente na qualidade do serviço oferecido e conseqüentemente na experiência de aprendizagem dos alunos.

Fazer com que os pais se encantem com a escola que escolheram para educar as pessoas mais importantes de suas vidas se faz primordial, e isso se dá quando os pais e seus filhos têm experiências positivas em todos os aspectos. O papel do FM se faz mais do que essencial, já que ele vai proporcionar um ambiente organizado, onde o professor tenha acesso ao material adequado para passar o conhecimento de acordo com a metodologia da escola. A satisfação com a escola compete a todos os profissionais envolvidos no ambiente escolar e para que isso ocorra se faz necessário profissionais satisfeitos e que saibam como atender de forma correta todas as necessidades dos pais e alunos, que vão desde a parte de recepção até a parte operacional de limpeza.

Devemos estar cientes de que a escola, além de ser um local de aprendizagem também é um local que tem papel fundamental na formação de seres humanos éticos, já que eles passam grande parte de suas vidas dentro dela, sendo um local onde vão aprender a conviver com outras pessoas e onde devem ter prazer em estar.

2.3 AVALIAÇÃO DE QUALIDADE - PESQUISA SERVQUAL

O modelo SERVQUAL aparece em muitos livros didáticos de marketing de serviços, geralmente ao discutir a satisfação do cliente e a qualidade do serviço. Foi desenvolvido em meados da década de 1980 por conceituados investigadores

acadêmicos na área do marketing de serviços, nomeadamente Zeithaml, Parasuraman e Berry (THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021).

2.3.1 Questionário Servqual - Método

O modelo SERVQUAL foi inicialmente projetado para uso por empresas de serviços e varejistas. Na realidade, embora a maioria das organizações forneça alguma forma de serviço ao cliente, na verdade apenas os setores de serviços estão interessados em compreender e medir a qualidade do serviço. Portanto, SERVQUAL tem uma perspectiva mais ampla de serviço; muito além do simples atendimento ao cliente (THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021).

Um dos impulsionadores para o desenvolvimento do modelo SERVQUAL foram as características únicas dos serviços (em comparação com os produtos físicos). Essas características únicas, como intangibilidade e heterogeneidade, tornam muito mais difícil para uma empresa avaliar objetivamente seu nível de qualidade (ao contrário de um fabricante que pode inspecionar e testar bens físicos). O desenvolvimento desse modelo forneceu às empresas de serviços e varejistas uma abordagem estruturada para avaliar o conjunto de fatores que influenciam a percepção dos consumidores sobre a qualidade geral do serviço da empresa. A qualidade do serviço é a avaliação do consumidor sobre a entrega geral e o valor da empresa, que o modelo SERVQUAL divide em cinco categorias principais, conforme discutido na próxima seção (THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021).

Conforme sugerido posteriormente pelos desenvolvedores originais do modelo SERVQUAL, a maneira fácil de lembrar as cinco dimensões do Servqual é usando as letras de RATER, como segue:

- R = Confiabilidade
- A = Garantia
- T = Tangíveis
- E = Empatia
- R = capacidade de resposta

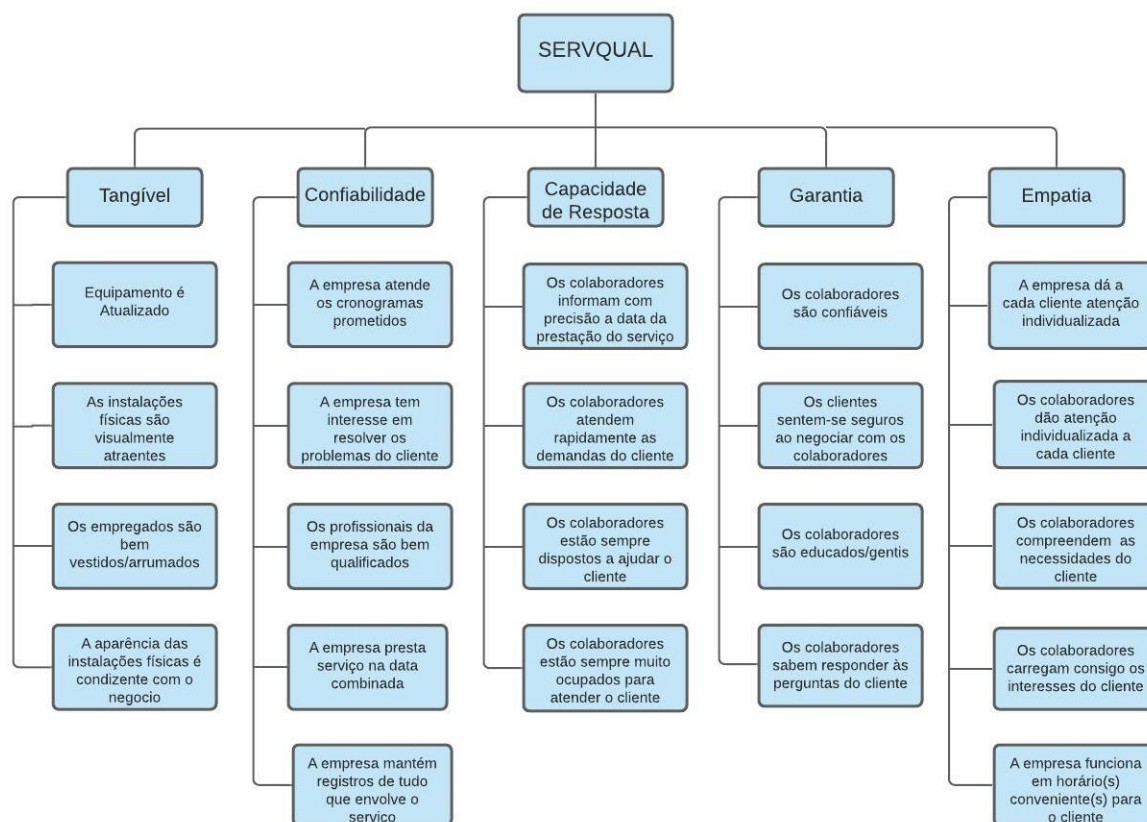
Os significados são:

- Confiabilidade é a capacidade da empresa de cumprir o serviço prometido de forma precisa e confiável
- Garantia é conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança
- Tangíveis referem-se a instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal
- Empatia é atenção cuidadosa e individualizada prestada aos clientes
- A capacidade de resposta é a disposição da empresa em ajudar o cliente e fornecer um serviço rápido

Quando o modelo SERVQUAL foi originalmente desenvolvido e pesquisado por Zeithaml, Parasuraman e Berry em meados de 1980, ele consistia em 22 questões sob as cinco dimensões do RATER. Como qualquer pesquisa acadêmica, sempre há debate e modificações ao longo do tempo sobre os fatores / questões apropriadas a serem usados. Originalmente, 97 fatores foram considerados, com dez categorias-chaves e apenas aqueles que foram úteis (capazes de discriminar entre empresas) permaneceram no modelo (THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021).

A figura 10 apresenta as cinco categorias (RATER) e suas perguntas do modelo Servqual adaptado em 1988 por Parasuraman.

Figura 10 – 22 Perguntas Servqual



Fonte: THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021

A estrutura das 22 perguntas consiste essencialmente numa ferramenta de pesquisa realizada duas vezes junto a um grupo de clientes: uma primeira para as expectativas do cliente e uma segunda para avaliar a real percepção sobre os serviços efetivamente prestados. Esta pesquisa é a escala Servqual com 22 perguntas, acerca dos atributos relacionados à qualidade de serviços e que avaliam as cinco dimensões da qualidade: Tangível, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia (MAGALHÃES, 2019).

O questionário SERVQUAL é dividido em duas seções principais:

1. Os entrevistados são questionados sobre suas expectativas em relação à empresa de serviço ideal nessa categoria de serviço.

Nesse caso, as perguntas seriam reformuladas para indicar um setor específico, como bancos, hotéis ou educação. Não há referência a uma empresa específica neste estágio; em vez disso, os entrevistados são questionados sobre a empresa ideal com a qual lidar.

Isso é feito para definir as expectativas para essa categoria de serviço e estabelecer uma referência para comparação. Ao trabalhar com os elementos RATER, pode-se ver que haveria diferenças significativas nas expectativas entre os setores de serviços. Por exemplo, para as empresas bancárias, a garantia seria importante; para as empresas médicas, a empatia seria importante e para os hotéis, os tangíveis seriam importantes (THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021).

2. Os entrevistados são então questionados sobre a prestação de serviços de qualidade de empresas específicas nesse setor.

Esta abordagem fornece ao pesquisador:

- Uma comparação dos níveis de qualidade de serviço percebidos entre empresas concorrentes,
 - A diferença entre a qualidade de serviço esperada e entregue para cada empresa, e
 - A capacidade de detalhar as 22 perguntas para determinar onde uma empresa específica está tendo um desempenho acima / abaixo das expectativas ou dos níveis de qualidade do concorrente.
- (THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021).

Após realizar a pesquisa com as 22 perguntas, é necessário avaliar os resultados para obter a qualidade dos serviços. Este tema será apresentado no próximo tópico.

2.3.2 Avaliação do Resultado

A qualidade do serviço (Q) é medida através da diferença calculada para cada declaração ou questão pela subtração do valor E (qualidade esperada) do valor P (qualidade percebida) numa faixa de 0 a 6 (SUAREZ, 2018).

A qualidade percebida é representada pela seguinte equação:

$$Q = P - E$$

Q: qualidade percebida

P: percepções

E: expectativas

Uma diferença (Q) num item com valor negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, representando que o serviço prestado neste item gera um resultado insatisfatório para o cliente. No sentido oposto, um item com Q positivo indica que o serviço prestado é superior ao esperado, representando um fator de satisfação do cliente (SUAREZ, 2018).

Os dados resultantes de um diagnóstico Servqual possibilitam a aplicação de ferramentas estatísticas para obter informações específicas. Abaixo é apresentado um exemplo no quadro 3, com a síntese dos resultados numa empresa de serviços.

A primeira análise é o nível de satisfação dos Clientes. Para isso, afere-se o resultado do nível de percepção de cada dimensão em relação ao limite de 80% do máximo da escala (de 1 a 7), neste caso seria 5,60. Estudos científicos demonstram que existe uma zona de indiferença entre 40 e 80% da escala. A partir de 80%, temos uma zona de lealdade onde progressivamente se espera uma maior fidelização do Cliente. Abaixo de 40%, existe uma crescente insatisfação do Cliente e sua retenção é improvável (SUAREZ, 2018).

A taxa de satisfação é a relação entre a percepção média sobre a escala máxima da pesquisa Servqual. Como exemplo, a taxa de satisfação da escala tangível é calculada da seguinte forma:

- Percepção média = 4,93
- Escala máxima = 7
- Taxa de satisfação = $4,93 / 7 = 0,7$ ou 70%

O mesmo conceito se aplica para as demais dimensões. Como um exemplo, são mostrados os seguintes valores no quadro 3.

Quadro 3 – Síntese de Análise Servqual

Dimensão	Percepção média	Taxa de satisfação
Tangíveis	4,93	70%
Confiabilidade	5,68	81%
Capacidade de Resposta	5,56	79%
Garantia	6,00	86%
Empatia	5,64	81%

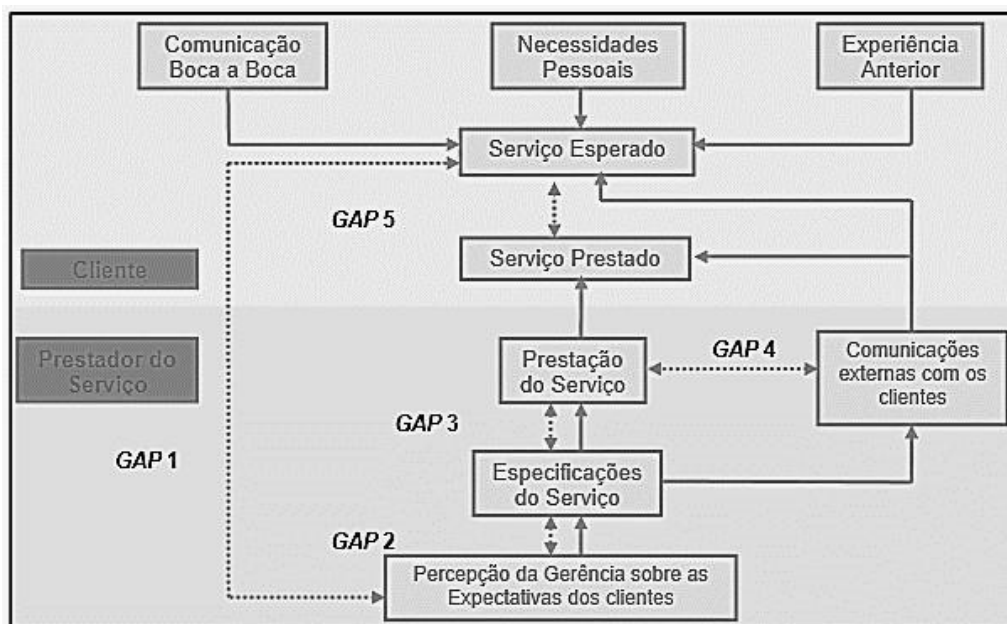
Fonte: (SUAREZ, 2018).

O esforço de análise pode e deve avançar na interpretação dos resultados, envolver uma equipe multidisciplinar e incluir análises estatísticas e técnicas que aprofundem a investigação e garantam a descoberta da causa raiz em cada dimensão e critério.

2.3.3 Modelo dos 5 Gaps

Ao desenvolver a ferramenta SERVQUAL, os autores identificaram algumas divergências entre “o serviço e o cliente”, os quais foram denominados GAP’s, que significam “lacunas” e que podem ocorrer em diferentes etapas da entrega de um serviço. A figura 11 ilustra os problemas entre o prestador de serviço e o cliente:

Figura 11 – Modelo dos 5 Gaps



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985

Desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), o modelo dos 5 Gaps tem o objetivo de apoiar empresas a entender os problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los. A definição de cada GAP busca mensurar:

- Gap 1 - As expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre estas expectativas;
- Gap 2 - As percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço;
- Gap 3 - As especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado;
- Gap 4 - O serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste;
- Gap 5 - Expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço prestado.

O Gap 5 será utilizado para análise dos resultados da pesquisa deste trabalho, pois mede diretamente a expectativa em relação à percepção de um cliente. A análise do Gap 5 é obtida através da diferença dos resultados entre o serviço esperado e o serviço prestado, conforme visto na figura 11 – Modelo dos 5 Gaps.

3 ESTUDO DE CASO

O objetivo neste estudo de caso é avaliar as instalações e serviços de uma escola de ensino fundamental e médio, localizada em São Paulo, capital.

A escola é estabelecida nas principais cidades do mundo. A unidade de São Paulo (Figura 12) foi inaugurada em agosto de 2018, sendo a segunda no mundo a ser estabelecida após Nova Iorque.

Figura 12 – Unidade São Paulo



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL

O campus de São Paulo é uma instalação educacional inovadora que se estende por 40 mil metros quadrados, com instalações esportivas e espaços ao ar livre, um amplo pátio coberto e um agradável café para os pais.

A figura 13 demonstra a relação entre a experiência do usuário da escola e os Serviços de Facilidades, desde a sua entrada até a saída do ambiente escolar. Por exemplo, é possível observar que na entrada e na saída da unidade escolar, os serviços de segurança e recepção (cor azul) são aplicáveis; nos jardins e áreas verdes, o paisagismo (cor verde) é responsável pelas atividades; no interior da escola, como salas de aula, laboratórios e banheiros, atuam como pilares, por exemplo, a limpeza e a manutenção (cor laranja). Isso demonstra que o Gerenciamento dos Serviços de Facilidades está em todos os ambientes atendendo professores, alunos e demais funções ligadas à educação de ensino.

Figura 13. Experiência do Usuário



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Como a escola foi instalada utilizando uma estrutura existente, anteriormente utilizada como um edifício de escritórios, a solução foi distribuir as diferentes séries do ensino fundamental e médio nos andares, criando 'átrios' internos para permitir a visualização e circulação entre os pavimentos, para fomentar a comunicação e troca de experiências entre os alunos de diferentes idades.

Além disto, foi acrescentado um novo edifício adjacente, para abrigar os grandes espaços complementares da escola, tais como teatro, ginásio, um pátio coberto, quadras e áreas externas descobertas.

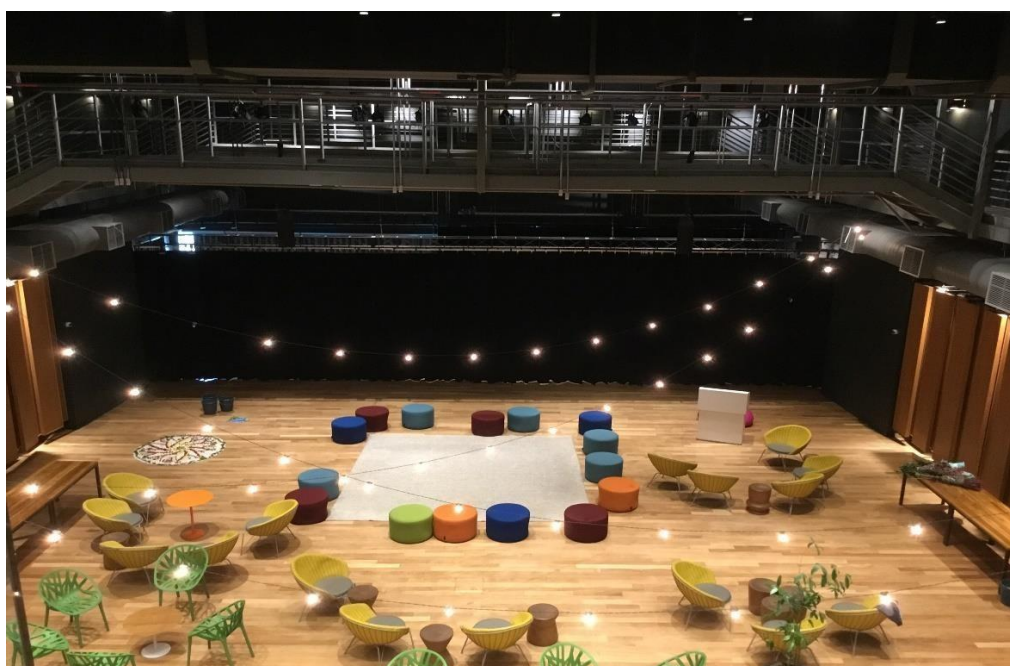
A justaposição do novo prédio com o existente, possibilitou uma maior proximidade e integração entre os andares das salas de aulas e os espaços de uso comum. A sequência de volumes em diferentes alturas cria um acesso direto a áreas externas, em diferentes níveis do edifício, enaltecendo a relação interior e exterior na escola.

Nas salas de aula, brises horizontais protegem o edifício de iluminação direta e bandejas de luz internas potencializam a iluminação natural. Nas áreas comuns, chapas de tela metálica perfurada garantem a proteção solar e ventilação natural necessária, além de uniformizar a volumetria e conferir um caráter contemporâneo à arquitetura.

A edificação em que foi projetada a escola, está distribuída em três níveis de subsolo, pavimento térreo, oito pavimentos e ático (cobertura).

No pavimento térreo estão localizados os acessos ao empreendimento com pulmão de segurança, área da recepção, enfermaria, refeitórios e teatro (figura 14), lobby com circulação e acesso aos elevadores e escadas, café, espaço multiuso, sala de dança, pátio descoberto e pátio coberto (figura 15). Nos momentos de pico, a circulação entre os andares é feita em sua maior parte através das escadas.

Figura 14 – Teatro





Fonte: Arquivo pessoal (2020)

Figura 15 – Pátio Coberto



Fonte: Arquivo pessoal (2020)

Ainda no térreo, a enfermaria conta com sala de espera e ambulatório. A área de alimentação é composta por refeitório de alunos de ensino primário, refeitório de estudantes de ensino fundamental e médio, sanitários e salas de apoio para triagem e produção dos alimentos. A área do teatro conta com cochia e ambientes de apoio à produção e apresentação de peças, seminários e outros eventos.

No 3o subsolo estão localizadas vagas de garagem do empreendimento, áreas de circulação e manobras, rampas para circulação de veículos, casa de máquinas de pressurização, reservatórios inferiores existentes, reservatório de alimentação do sistema de irrigação dos jardins e reservatórios inferiores de reuso de água pluvial.

O 2o subsolo é composto por vagas para estacionamento, áreas de circulação e manobras, rampas para circulação de veículos e diversos ambientes técnicos como, casas de máquinas de pressurização, subestação, casa de máquinas de exaustão e reservatório inferior de água potável.

O 1o subsolo é formado pelo apoio administrativo da escola, área de música, depósitos e apoio à cozinha dos refeitórios, áreas técnicas, além de estacionamento com vagas de automóveis e bicicletas protegido por guarita para profissional de segurança. O apoio administrativo é composto por circulação/ espera, sanitário dos funcionários, escritórios, salas de conferência, salas de gerência, salas de entrevista/ teste, sala da diretoria, escritório de matrículas, jardineiras e mesa d'água. A área de música conta com salas de música, salas de ensaio, depósito e sala de descanso. O apoio à cozinha do refeitório é formado por áreas de manipulação de alimentação e câmaras refrigeradas. A garagem, além das vagas de estacionamento, conta com áreas de circulação e manobras, rampas para veículos e vestiários para os ciclistas.

O 1o pavimento é composto por salas de aula, circulações, laboratório de ciências, sala do diretor e sala de controle, projeção do teatro e terraço playground.

O 2o pavimento é composto por salas de aula, circulações, sala de conferência, depósitos, sanitários, lactário, salas de estudos, sala da gerência, terraço, ginásio com quadra, sala de ginástica, sala de educação física, vestiários, central de aquecimento, armário dos treinadores, sala da diretoria de atividades, lavanderia e depósito de uniformes.

Fazem parte do 3o pavimento, salas de aula, laboratórios de ciências, salas de estudos, circulações e quadra descoberta.

No 4o pavimento tem-se o hall dos elevadores e átrio, sanitários, além de área técnica de exaustão do ginásio. Futuramente, contará com salas de aula, salas de música, depósito de música, sala da administração, sala de conferência, sala da coordenação e circulações, a serem executados pelo proprietário/ administração.

No 5o pavimento estão localizadas as salas de aula, salas de tutores, sala de conferência, escritórios da coordenação, diretoria e circulações, inclusive o terraço com área de jardim.

O 6o pavimento é formado por oficinas de artes, laboratórios de ciências, laboratório de informática, circulação, administração, lanchonete.

No 7o pavimento tem-se o hall dos elevadores e escada arquibancada de madeira, sanitários, salas de aula, salas de tutores, sala de conferência, escritórios da coordenação, oficinas de artes, laboratórios de ciências e circulações.

No 8o pavimento somente hall dos elevadores, sanitários e sala MTR (*Main Telecommunication Room*). Por fim, o 9o pavimento conta com ático (quadra de esportes e áreas técnicas).

3.2 PESQUISA DE LEVANTAMENTO

Com o objetivo de identificar quais os serviços que mais impactam no dia a dia dos *stakeholders*, foi elaborada uma pesquisa de levantamento. Posteriormente, após a coleta de resultados desta pesquisa, os dois serviços mais votados foram analisados com mais detalhes em uma segunda pesquisa, onde se procurou avaliar a percepção da qualidade através da metodologia Servqual.

A pesquisa de levantamento foi realizada entre os dias 18 e 22 de outubro de 2021, com participação de pessoas conforme indicado no quadro 4:

Quadro 4 – Participantes da Pesquisa de Levantamento

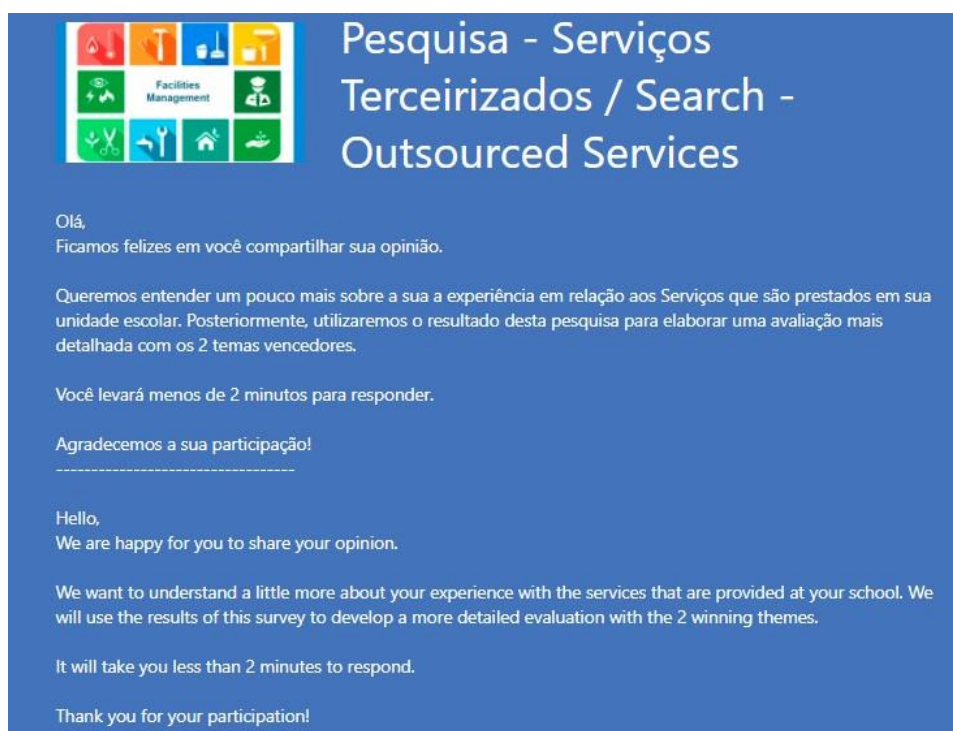
Público	Total	Convidados	Participantes	Aderência
Professores	207	145	97	67%
Administrativo (RH, Financeiro, TI etc.), Diretores e Coordenadores	71	50	40	80%
Total	278	195	137	74%

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Notas:

- 1) Do total de 207 professores, 30% não retornaram ao ensino presencial, por esse motivo não foram convidados a participar da pesquisa.
- 2) Do total de 71 administrativos, diretores e coordenadores, 30% não retornaram às atividades presenciais, por esse motivo não foram convidados a participar da pesquisa.

A pesquisa de levantamento foi desenvolvida com duas questões: a primeira pergunta identifica qual a área de atuação e a segunda quais os dois serviços que mais impactam no dia a dia. Elas foram elaboradas com textos em português e inglês, para facilitar aos professores estrangeiros, conforme demonstra a figura 16.

Figura 16 – Pesquisa de Levantamento


Pesquisa - Serviços Terceirizados / Search - Outsourced Services

Olá,
Ficamos felizes em você compartilhar sua opinião.

Queremos entender um pouco mais sobre a sua experiência em relação aos Serviços que são prestados em sua unidade escolar. Posteriormente, utilizaremos o resultado desta pesquisa para elaborar uma avaliação mais detalhada com os 2 temas vencedores.

Você levará menos de 2 minutos para responder.

Agradecemos a sua participação!

Hello,
We are happy for you to share your opinion.

We want to understand a little more about your experience with the services that are provided at your school. We will use the results of this survey to develop a more detailed evaluation with the 2 winning themes.

It will take you less than 2 minutes to respond.

Thank you for your participation!

1. Qual sua área de atuação? / *What is your area of work? **

Professor(a) / Teacher

Administrativo (Coordenador, Diretor, RH, TI etc.) / Administrative (Coordinator, Director, HR, IT etc.)

2. Assinale 2 serviços que você considera ter maior impacto em atividades no dia a dia da escola: / *Tick 2 services that you consider to have the greatest impact on the school's day-to-day activities: **

Segurança patrimonial / Property Security

Recepção / Reception

Limpeza / Cleaning

Jardinagem (Paisagismo) / Gardening (Landscaping)

Movimentação interna (Layouts) / Internal Movement (Layouts)

Manutenção predial (elétrica, hidráulica, pintura...) / Building maintenance (electrical, hydraulic, painting...)

Áudio e Vídeo (teatro, salas de aula) / Audio and Video (theater, classrooms)

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Os resultados da pesquisa indicaram que os serviços mais votados, foram:

- **1º - Limpeza (99 votos)**
- **2º - Manutenção (81 votos)**
- 3º - Recepção (40 votos)
- 4º - Segurança Patrimonial (35 votos)
- 5º - Movimentação Interna / Conforto Térmico / Áudio e Vídeo (13 votos)
- 6º - Jardinagem (6 votos)

Nos próximos capítulos, serão detalhadas as características dos dois serviços mais votados (Limpeza e Manutenção) e como é a qualidade da entrega destes serviços na opinião dos usuários, através de uma pesquisa Servqual,

3.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS


3.3.1 Aspectos Gerais de Limpeza

É notório que as instituições desejam suas instalações limpas e por isso os executantes e seus gerentes devem ter um conhecimento completo do processo de limpeza. A equipe de limpeza desempenha um papel crítico na missão

educacional. Manter as instalações limpas, contribui para o recrutamento e retenção de alunos, a saúde da comunidade e a criação de um ambiente no qual as partes interessadas da escola podem trabalhar, estudar e se divertir.

Políticas e procedimentos detalhados para a operação de limpeza são fundamentais para um bom processo de execução. Se as políticas e procedimentos não forem descritos com clareza, não é possível esperar que o desempenho correto, comportamentos adequados ou operações eficientes sejam automaticamente o resultado, como é mostrado na figura 17, um exemplo do Procedimento Operacional Padrão para limpeza de banheiros e vestiários.

Figura 17 – Exemplo de Procedimento de Execução

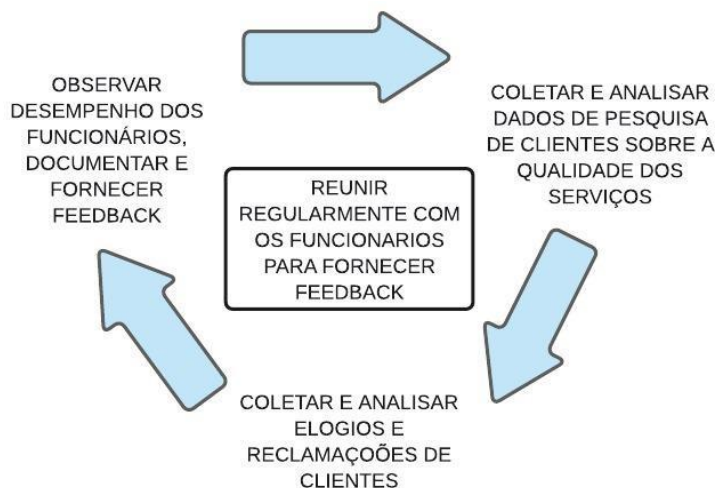
BRA-SOFT-CLEA FOOD_05 LIMPEZA DE BANHEIROS E VESTIÁRIOS	
Segmento	Core
POP	Limpeza de Banheiros e Vestiários
Categoria	Serviço de limpeza de cozinhas
Revisão	01
#.1 Descrição	<p>Este Procedimento Operacional Padrão, tem por objetivo definir os passos a serem seguidos para a realização das atividades de limpeza de cozinhas.</p> <p>Cabe ao gestor operacional garantir a efetiva aplicação desse POP na realização das atividades.</p> <p>Todos os colaboradores envolvidos no escopo deste serviço devem ser treinados no POP.</p>
#.2 Saúde e Segurança 	<p>Cabe aos colaboradores aplicar os 3 Pontos para Segurança antes de iniciar as suas atividades, perguntando-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eu sei como realizar a atividade? - Eu tenho o equipamento correto? - Meu ambiente está seguro? <p>Se a resposta para qualquer das três perguntas for NÃO, o colaborador deve PARAR IMEDIATAMENTE ou NÃO INICIAR atividade e comunicar sua liderança para que sejam implantadas ou reestabelecidas as condições de segurança.</p>

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Outro ponto importante é o gerenciamento da rotina. Os colaboradores devem ter atribuições de trabalho precisas que descrevem o local e o horário, para que saibam as tarefas que devem ser realizadas a cada dia, seguidos de treinamentos para levar os resultados à melhoria contínua.

Dentro do processo de melhoria, o feedback para os funcionários é um fator primordial. É importante garantir que o feedback seja significativo e oportuno e que os todos os colaboradores sejam avisados sobre o processo para que as melhorias na qualidade e no serviço sejam aplicadas. O processo de feedback é um ciclo contínuo, conforme identificado na Figura 18.

Figura 18. Processo de Feedback



Fonte: THE MARKETING STUDY GUIDE, 2021.

3.3.1.1 Características do Serviço de Limpeza

Os serviços de limpeza são efetuados por 3 equipes estrategicamente divididas para atender efetivamente a limpeza dos ambientes, sendo uma equipe pela manhã para manter a organização do espaço, outra equipe pela tarde, que faz a limpeza após o término das aulas e a equipe noturna, que efetua a lavação de banheiros e corredores para que no dia seguinte os espaços estejam preparados para receberem os alunos. Um ponto importante nas rotinas de limpeza, é manter o layout e atividades escolares da mesma forma que foram encontrados nas salas de aula, para sequência das aulas no dia seguinte.

Existem máquinas lavadoras de piso, onde os colaboradores conseguem reduzir o tempo de trabalho e que conseqüentemente aumentam a eficiência. As equipes são altamente treinadas para manuseio. Em geral, os serviços seguem um padrão de limpeza hospitalar, em que os funcionários utilizam diferentes tipos de luva de acordo com o serviço a ser realizado. Exemplos: luva amarela (baixa sujidade) é usada em pias; luva azul (alta sujidade) é usada em sanitários.

Em período de pandemia do coronavírus (covid-19), foram intensificadas as limpezas e higienizações em móveis e brinquedos nas salas de aula, implantadas rotinas de

pulverização de ambientes, como elevadores, escritórios etc., utilizando produtos altamente eficazes contra o covid-19, mitigando as chances de possível contágio.

3.3.1.2 Estrutura e Qualificação da equipe de Limpeza

Diante desse cenário desafiador, a equipe precisa estar preparada para atender as expectativas do cliente. Para isso, há funcionários dedicados, treinados e capacitados para as atividades de limpeza.

A estrutura organizacional e o planejamento de atividades preveem equipes distribuídas por cada andar. Do 1º ao 3º andar, onde estudam alunos de 2 a 10 anos (*primary*), são alocados 2 funcionários por andar devido a um maior volume de limpeza. Do 5º ao 7º andar, onde estudam alunos de 11 a 18 anos (*secondary*), há 1 funcionário por andar.

Cada andar possui um local de armazenamento de materiais e produtos de limpeza, chamado DML (Depósito de Materiais de Limpeza). Isso facilita a guarda de produtos e diminui consideravelmente o tempo de deslocamento dos funcionários, tendo em vista o grande tamanho do campus.

3.3.2 MANUTENÇÃO

3.3.2.1 Características do Serviço de Manutenção

A manutenção predial é considerada a área que abrange as instalações elétricas, hidráulicas, pintura, obras civis e refrigeração, tendo como objetivo manter as operações de Facilidades do edifício em boas condições de funcionamento, como por exemplo, a iluminação de uma sala de aula, torneiras de um banheiro, uma parede com bons aspectos de pintura, móveis conservados, dentre outros.

As instalações elétricas são constituídas por uma cabine primária, que recebe a energia em alta tensão da concessionária em 13,8kV e internamente é distribuída por quatro subestações, tendo transformadores rebaixadores para 380V e 220V. Como fonte reserva de energia, existem dois geradores a diesel de 500kVA que estão prontos para atender os sistemas essenciais (iluminação e tomadas, CFTV, sistemas de TI, abastecimento de água etc.) em casos de emergência.

O sistema de abastecimento de água conta com 4 reservatórios de água potável (total de 330m³) e 4 reservatórios de água de reuso (total de 200m³). Além disso, existem bombas de água pluvial que fazem o aproveitamento da água da chuva através de um sistema de dosagem de cloro para tratamento da água.

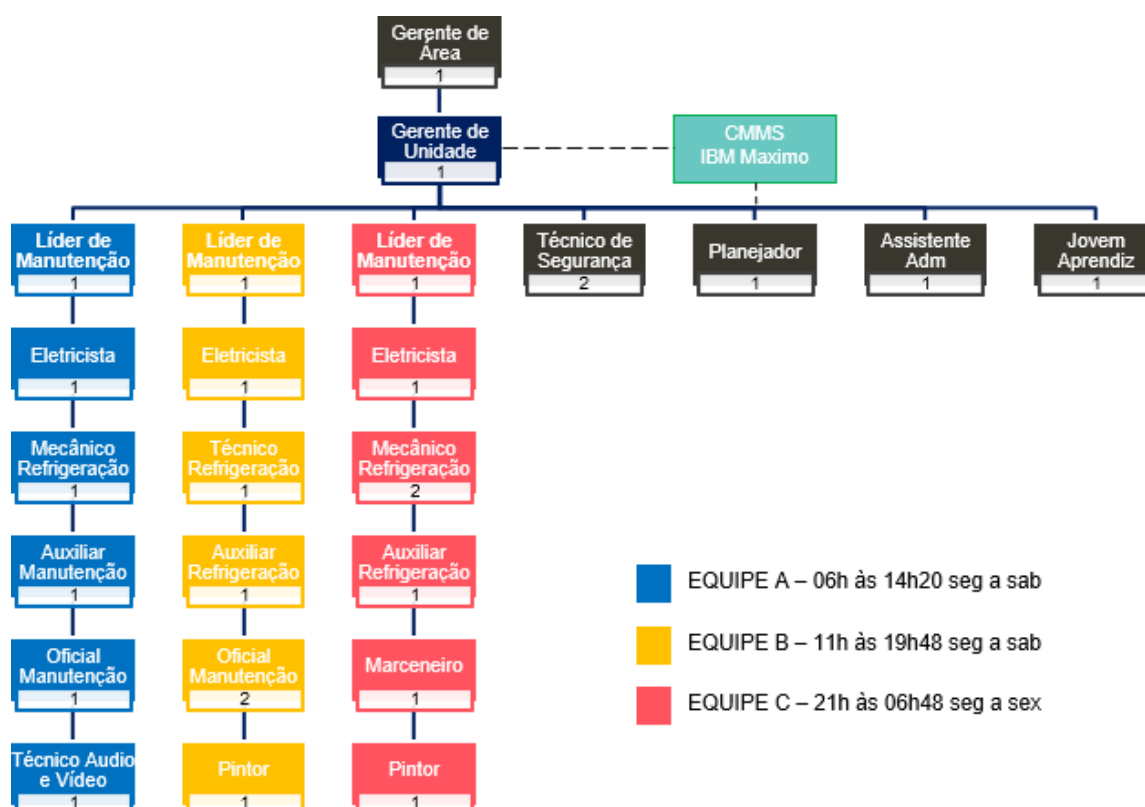
A climatização dos ambientes é realizada por equipamentos de tecnologia VRF (Fluxo de Gás Refrigerante Variável), que é um sistema de ar-condicionado central, do tipo multi split, que funciona com uma única condensadora (unidade externa) ligada à várias evaporadoras (unidades internas). Este tipo de tecnologia reduz o número de equipamentos instalados (condensadoras) e permite um consumo menor de energia devido otimizar o tempo de operação do compressor de ar, operando por mais ou menos tempo através do controle automático de temperatura.

Todo o sistema é interligado através de rede de comunicação até um BMS (Building System Management), onde é possível visualizar graficamente a operação de cada evaporadora, tendo como principais benefícios a possibilidade de monitoramento em tempo real e controle de parâmetros para a comodidade dos usuários, como o ajuste de temperatura, horário de funcionamento, além de indicação de alarmes e falhas. Os equipamentos também possuem a opção de liga/desliga e ajuste de temperatura através de controles remotos disponíveis em cada ambiente da escola. Existem mais de 280 evaporadoras e 50 condensadoras instalados na planta.

3.3.2.2 Estrutura e Qualificação da equipe de Manutenção

Por ser uma escola de alto padrão, há uma expectativa muito grande de que todos os serviços sejam realizados com excelência, ou seja, baixo número de falhas, rápido atendimento, resolução de problemas e prolongada vida útil dos ativos. Diante dessa premissa, a equipe é dividida em três turnos (manhã, tarde e noite), realizando atividades praticamente 24 horas por dia durante a semana. A figura 19 demonstra o quadro de colaboradores da equipe de manutenção.

Figura 19. Organograma da Manutenção Predial



Fonte: Arquivo pessoal (2021).

Para as disciplinas de elétrica e refrigeração, são realizadas atividades de manutenção preventiva em quadros elétricos, evaporadoras e condensadoras, com periodicidade pré-definida pelo planejamento. Por outro lado, para as disciplinas de hidráulica, civil, pintura e marcenaria, são realizadas atividades de inspeções diárias verificando as condições dos ambientes e, se necessário, são programadas atividades para execução.

Todo o serviço é gerenciado pelo software de planejamento IBM Máximo, que gera as ordens de serviços preventivas, de inspeções e corretivas, levando em consideração o plano de manutenção cadastrado para cada tipo de ativo, o tipo de mão de obra e o tempo para execução. Em paralelo, a Gerente de Facilidades realiza o acompanhamento de indicadores de performance e ao final de cada mês, recebe um relatório com o fechamento do ciclo mensal, com pontos de melhorias, sugestões e elogios.

Nos casos de emergências onde há necessidade de um atendimento imediato, o acionamento é feito por rádio HT (*Hand-Talk*) e o atendimento é feito pontualmente, como por exemplo, em entupimento de vasos sanitários e pias, quedas de energia, elevador, dentre outros.

3.4 AVALIAÇÃO DA EXPECTATIVA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

3.4.1 Perguntas aos *Stakeholders*

A pesquisa aos *stakeholders* sobre os serviços de limpeza e manutenção, foi criada seguindo a metodologia Servqual, contendo as 22 perguntas com algumas pequenas alterações, tendo em vista que o objetivo da pesquisa é avaliar a qualidade dos serviços prestados e não as instalações físicas dos *stakeholders*. Como um exemplo de adaptação, é possível citar a seguinte pergunta da dimensão tangível, que no modelo original diz: “A aparência física das instalações é condizente com o negócio?”, sendo modificada para: “Qual a importância de os ambientes estarem organizados e em bom funcionamento para o sucesso do negócio?”. Desta mesma forma, aplica-se para todas as dimensões: tangível, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia, com pequenas alterações nas perguntas para adequar ao contexto do trabalho.

Cada pergunta tem duas etapas: a primeira pergunta, refere-se à expectativa do cliente e a segunda sobre qual a percepção da qualidade em relação ao serviço que está sendo entregue, podendo ser classificada de uma a cinco estrelas:



Assim como na pesquisa de levantamento, as perguntas foram elaboradas tanto em português quanto em inglês, devido a alguns professores serem estrangeiros e terem maior familiaridade com a língua inglesa.

Quadro 5 – Perguntas Referentes à Expectativa

Dimensão	Questão	Expectativa
Tangível	1	Qual é a importância de os equipamentos da empresa serem modernos e conservados?
	2	Qual é a importância de as instalações estarem sempre com aspecto de limpas?
	3	Qual a importância de os empregados estarem bem-vestidos e arrumados?
	4	Qual a importância de os ambientes estarem organizados e em bom funcionamento para o sucesso do negócio?
Confiabilidade	5	Qual é a importância do atendimento do cronograma dos serviços?
	6	Qual é a importância em ter o interesse de resolver os problemas dos clientes?
	7	Qual a importância da qualificação do pessoal para execução dos trabalhos na unidade?
	8	Qual é a importância da entrega dos serviços na data combinada?
	9	Qual é a importância dos registros dos serviços? (por exemplo: relatórios fotográficos, ordem de serviço)

Capacidade de Resposta	10	Qual é a importância de os colaboradores saberem a data que um serviço precisa ser realizado?
	11	Qual a importância de os empregados atenderem rapidamente as solicitações de serviços?
	12	Qual é a importância de os colaboradores estarem sempre dispostos a ajudar o cliente?
	13	Qual a importância da disponibilidade de ter um funcionário para atender as demandas do cliente?

Garantia	14	Qual é a importância de ter colaboradores confiáveis?
	15	Qual é a importância de se sentir seguro ao conversar com os colaboradores?
	16	Qual a importância em ter colaboradores educados e gentis, que saibam passar orientações aos clientes em caso de dúvidas?
	17	Qual é a importância de ter colaboradores que saibam responder as perguntas do cliente?

Empatia	18	Qual é a importância de a empresa ter uma atenção diferenciada ao cliente?
	19	Qual é a importância de os colaboradores darem uma atenção individualizada ao cliente?
	20	Qual é a importância de os funcionários compreenderem as necessidades/sentimentos do cliente?
	21	Qual a importância de os funcionários sentirem que "aqui é o meu lugar"?
	22	Qual a importância de os serviços serem prestados em horário conveniente para o cliente?

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Quadro 6 – Perguntas Referentes à Percepção


Dimensão	Questão	Percepção
Tangível	1	Os equipamentos da empresa são modernos e conservados?
	2	As instalações estão sempre com aspecto de limpas?
	3	Os empregados normalmente estão bem-vestidos e arrumados?
	4	Os funcionamento e organização dos ambientes estão contribuindo para o sucesso do negócio?
Confiabilidade	5	O atendimento do cronograma dos serviços está em dia?
	6	A resolução de problemas do cliente se mostra como um interesse da empresa?
	7	Os empregados são qualificados para execução dos trabalhos na unidade?
	8	A entrega dos serviços ocorre na data combinada?
	9	Existem os registros dos serviços? (por exemplo: relatórios fotográficos, ordem de serviço)
Capacidade de Resposta	10	Normalmente os colaboradores sabem a data que um serviço precisa ser realizado?
	11	Os empregados atendem rapidamente as solicitações de serviços?
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente?
	13	Normalmente há disponibilidade de um funcionário para atender as demandas do cliente?

Garantia	14	Os colaboradores são confiáveis?
	15	Normalmente se sente seguro ao conversar com os colaboradores?
	16	Os colaboradores são educados/gentis e conseguem orientar os clientes quando há dúvidas?
	17	Normalmente os colaboradores sabem responder as perguntas do cliente?

Empatia	18	Há uma atenção diferenciada ao cliente por parte da empresa?
	19	Qual é a importância de os colaboradores darem uma atenção individualizada ao cliente?
	20	Os funcionários compreendem as necessidades/sentimentos do cliente?
	21	Os funcionários demonstram carregar consigo o senso de que "aqui é o meu lugar"?
	22	Os serviços são prestados em horário conveniente para o cliente?

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Figura 20. Modelo da Pesquisa Servqual enviada



Pesquisa - Limpeza e Manutenção / **Search - Cleaning and Maintenance**

Olá,
Ficamos felizes em você compartilhar sua opinião.

Agora que já sabemos que Limpeza e Manutenção são os serviços que mais impactam no dia a dia de vocês, elaboramos algumas perguntinhas sobre eles.

Considere 1 estrela - muito ruim / 5 estrelas - muito bom

Você levará menos de 2 minutos para responder.

Agradecemos a sua participação!

Hello,
We are happy for you to share your opinion.

Now that we know that Cleaning and Maintenance are the services that have the most impact on your daily life, we have prepared some questions about them.

Consider 1 star - very bad / 5 stars - very good

It will take you less than 2 minutes to answer them.

Thank you for your participation!

1. Qual sua área de atuação? / **What is your area of work? ***

Professor(a) / Teacher

Administrativo (Coordenador, Diretor, RH, TI etc.) / Administrative (Coordinator, Director, HR, IT etc.)

Serviços de LIMPEZA / Cleaning Services

Por favor, avalie o serviço de limpeza e dê sua nota às questões abaixo.

Please rate the cleaning service and rate the questions below.

2. Qual a importância dos empregados estarem bem vestidos e arrumados? / **How important is it for employees to be well dressed and tidy? ***

☆☆☆☆☆

3. Os empregados normalmente estão bem vestidos e arrumados? / **Are the employees usually well dressed and tidy? ***

☆☆☆☆☆

4. Qual a importância da qualificação do pessoal para execução dos trabalhos na escola? / **How important is the qualification of the personnel for the execution of the work in the school? ***

☆☆☆☆☆

Fonte: Arquivo pessoal (2021).

3.4.2 Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Stakeholders

A pesquisa ocorreu entre os dias 25 de outubro e 03 no novembro, enviada através de e-mail para os convidados e contou com a participação das pessoas conforme indicado no quadro 7:

Quadro 7 – Participantes da Pesquisa Servqual

Público	Total	Convidados	Participantes	Aderência
Professores	207	145	55	38%
Administrativo (RH, Financeiro, TI etc.), Diretores e Coordenadores	71	50	29	58%
TOTAL	278	195	137	48%

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Notas:

- 1) Do total de 207 professores, 30% não retornaram ao ensino presencial, por esse motivo não foram convidados a participar da pesquisa.
- 2) Do total de 71 administrativos, diretores e coordenadores, 30% não retornaram às atividades presenciais, por esse motivo não foram convidados a participar da pesquisa.
- 3) A segunda pesquisa contou com uma participação de menor de pessoas. Acredita-se que isto ocorreu devido às demandas escolares e ao grande número de perguntas.

3.4.2.1 Resultados de Limpeza

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos para a pesquisa de limpeza, divididos e analisados por dimensão, comparando sempre a diferença entre expectativa em relação à percepção, que dá origem ao GAP 5, conforme o modelo dos Gaps desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e comentado no capítulo 2.3.6. Os resultados são indicados tanto em uma tabela com os valores, como em um gráfico para ilustrar e proporcionar uma comunicação e avaliação dos dados mais visual.

A barra azul de cada gráfico, representa a expectativa do *stakeholder*, já a barra vermelha demonstra a sua percepção em relação ao serviço. Isso significa que, se a

barra azul for maior, a qualidade do serviço está abaixo da expectativa. Já se a barra vermelha for maior, a percepção está maior que a expectativa.

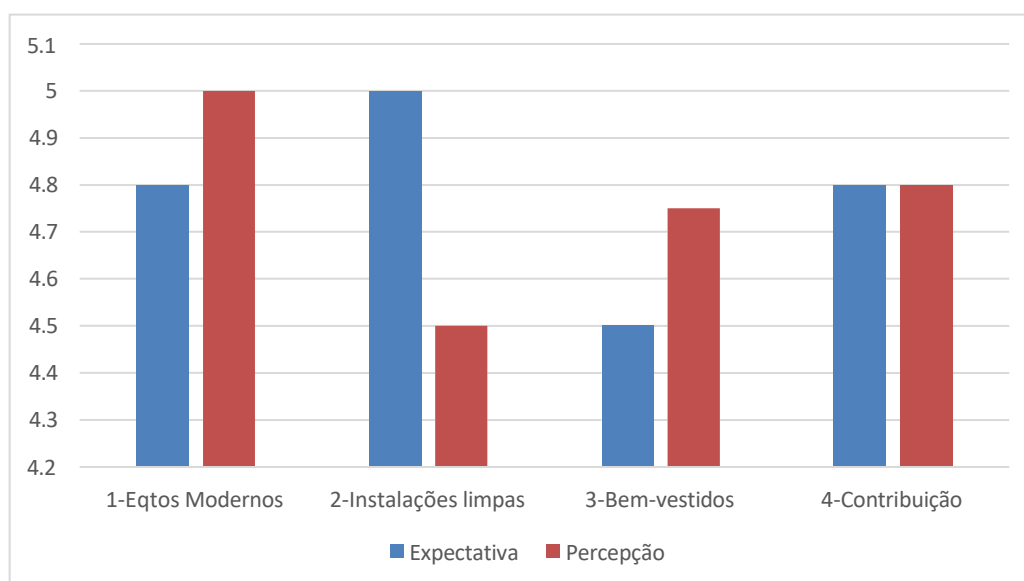
3.4.2.1.1 Tangível - Limpeza

Quadro 8 – Qualidade dos serviços de Limpeza (Tangível)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Tangível	1 – Equipamentos Modernos	4,8	5	0,2	
	2 – Instalações Limpas	5	4,5	-0,5	
	3 – Empregados bem-vestidos	4,5	4,75	0,25	
	4 – Contribuição para o sucesso do negócio	4,8	4,8	0	
	Percepção média		4,76		-
	Taxa de Satisfação		95%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 1 – Aspectos Tangíveis para Limpeza



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

O aspecto tangível de limpeza, apresenta ótimo nível de taxa de satisfação (95%). Conforme o tópico 2.3.5.1, acima de 80% é considerado bom nível de satisfação. Vale lembrar que este índice de satisfação é a relação entre a média das percepções do cliente sobre a escala máxima Servqual (nota 5).

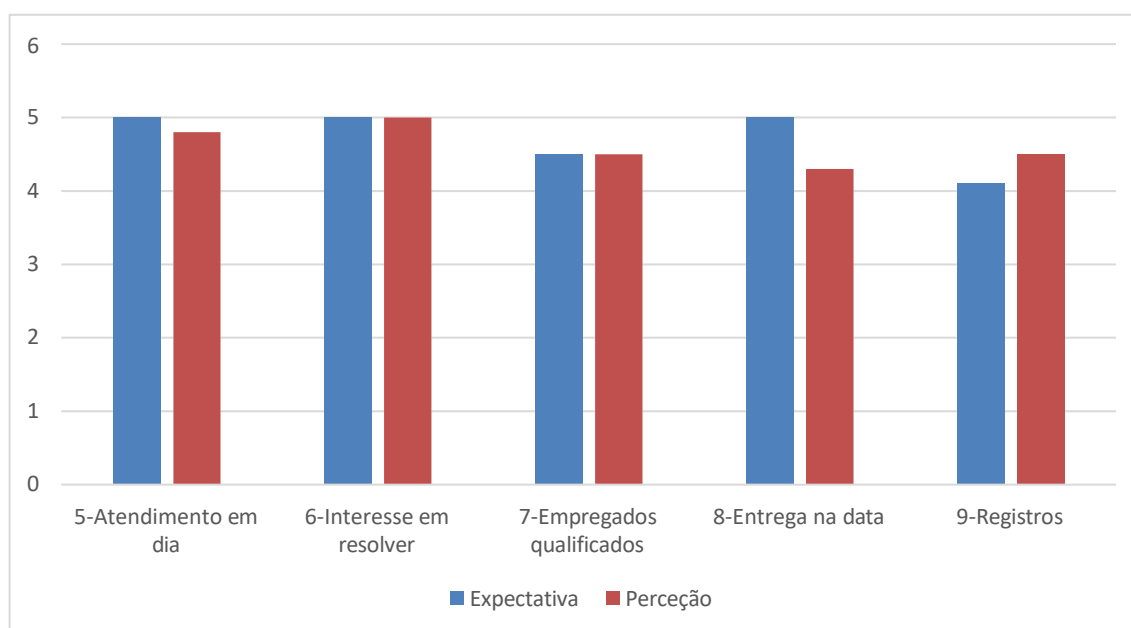
Por outro lado, quando avaliado o Gap 5, chama a nossa atenção a questão 2, sobre a limpeza das instalações, com GAP 5 negativo. Por se tratar de um ambiente escolar de alto padrão e somado ao recente fator da pandemia covid-19, a expectativa é que as limpezas dos ambientes estejam impecáveis (nota 5), entretanto, a percepção foi um pouco abaixo (4,5). Este resultado pode ser devido as frequências das rotinas terem sido intensificadas em ambientes mais importantes, como salas de aula, laboratórios, escritórios e banheiros, mas o quadro de funcionários se manteve o mesmo, o que pode ter sido insuficiente em ambientes menos críticos.

3.4.2.1.2 Confiabilidade - Limpeza

Quadro 9 – Qualidade dos serviços de Limpeza (Confiabilidade)

Dimensão	Resumo da Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Confiabilidade	5 – Atendimento em dia	5	4,8	-0,2	
	6 – Interesse para resolver problemas	5	5	0	
	7 – Empregados qualificados	4,5	4,5	0	
	8 – Entrega dos serviços na data combinada	5	4,3	-0,7	
	9 – Registros de serviços	4,1	4,5	0,4	
	Percepção média			4,62	-
	Taxa de Satisfação			92%	-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 2 – Aspectos de Confiabilidade para Limpeza

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Assim como os aspectos tangíveis, a taxa de satisfação para a confiabilidade alcançou ótimo nível (92%) e, de modo geral, possui equilíbrio entre expectativa e percepção, com dois destaques: o primeiro para o interesse em resolver os problemas do cliente, que possui expectativa máxima (nota 5) e apresentou percepção máxima também (nota 5), o que é muito positivo para a qualidade do serviço entregue. Por outro lado, a entrega na data combinada mostra que há uma insatisfação do cliente (percepção abaixo da expectativa), tendo como resultado um GAP de -0,7, conforme indicado no quadro 9. Este resultado pode estar relacionado ao mesmo motivo do GAP da questão 2 do quadro 8, onde as rotinas foram intensificadas em alguns ambientes, o que demanda maior número de recursos e tempo para execução de uma atividade prioritária, podendo gerar atrasos nas entregas em ambientes menos críticos.

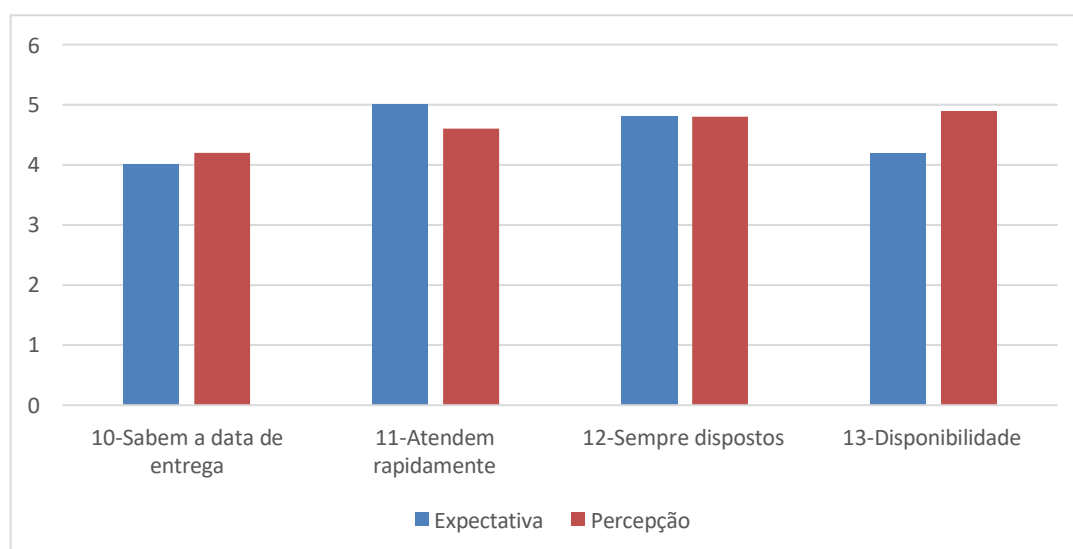
3.4.2.1.3 Capacidade de Resposta - Limpeza

Quadro 10 – Qualidade dos serviços de Limpeza (Capacidade de Resposta)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Capacidade de Resposta	10 – Colaborador sabe data de entrega de serviços	4	4,2	0,2	
	11 – Atendem rapidamente solicitação de serviço	5	4,6	-0,4	
	12 – Estão sempre dispostos a ajudar	4,8	4,8	0	
	13 – Disponibilidade de um funcionário	4,2	4,9	0,7	
	Percepção média		4,62		-
	Taxa de Satisfação		92%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 3 – Aspectos de Capacidade de Resposta para Limpeza



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

A capacidade de resposta é um item muito importante para a satisfação do cliente, uma vez que quando solicita um serviço, sua expectativa é que ele seja concluído o quanto antes. Isso é demonstrado através da questão 11, onde a expectativa obteve nota máxima (5), porém sua percepção ficou um pouco abaixo (4,6), gerando um GAP de -0,4, o que representa uma insatisfação neste ponto. Da mesma forma que foi apresentado nas dimensões anteriores, a priorização para

atividades em locais críticos pode ser uma justificativa para este GAP, somado também ao fato de a escola ser um ambiente muito grande, com mais de 40mil m², necessitando de um tempo maior para deslocamento entre setores e andares. Como pontos positivos, as demais questões de Capacidade de Resposta apresentaram resultados satisfatórios, o que, de modo geral, representa satisfação do cliente com os serviços entregues, comprovada pela taxa de satisfação de 92%, indicada no quadro 10.

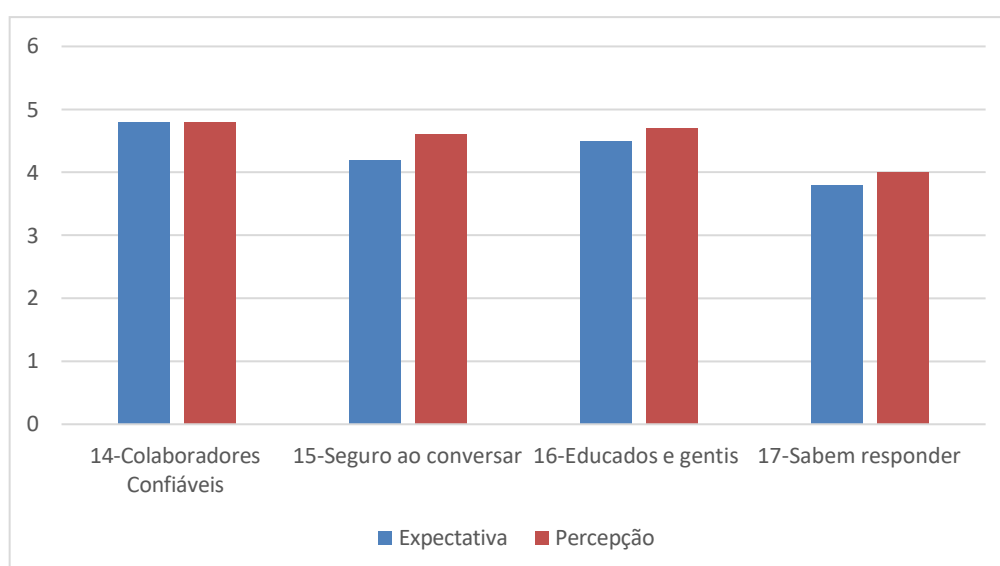
3.4.2.1.4 Garantia - Limpeza

Quadro 11 – Qualidade dos serviços de Limpeza (Garantia)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Garantia	14 – Colaboradores confiáveis	4,8	4,8	0	
	15 – Seguro ao conversar com colaboradores	4,2	4,6	0,4	
	16 – São educados e gentis e ajudam quando há dúvidas	4,5	4,7	0,2	
	17 – Sabem responder perguntas	3,8	4,0	0,2	
	Percepção média		4,5		-
	Taxa de Satisfação		90%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 4 – Aspectos de Garantia para Limpeza



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Diferente dos aspectos anteriores, conforme o quadro 11, a garantia não possui nenhum GAP negativo em seus resultados. Isso significa que os colaboradores são confiáveis, seguros ao conversar, educados e gentis, além de conseguirem responder perguntas. Tudo isso mostra que houve um bom processo de seleção de pessoas e existe um bom relacionamento com o cliente. Vale a pena investir um tempo na etapa de entrevistas, incluindo inclusive a participação do cliente na escolha das pessoas, que é o que ocorre nesta unidade escolar. Essas ações contribuem, de certa forma, para uma redução de *turnover*¹ de colaboradores.

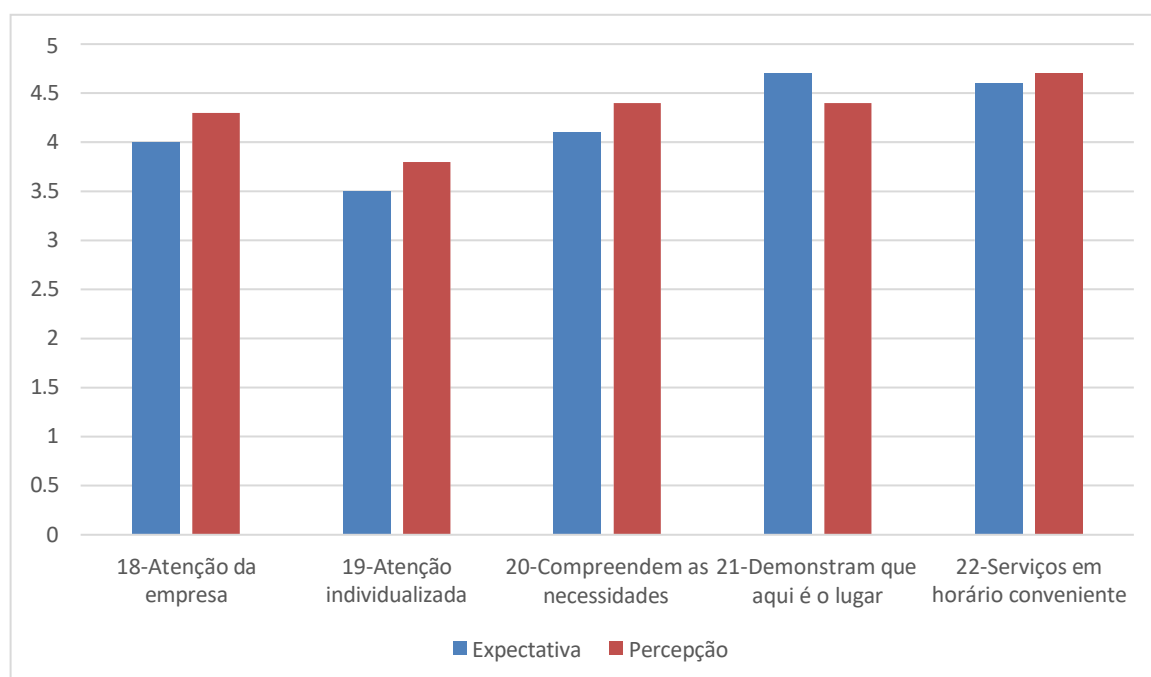
3.4.2.1.4 Empatia - Limpeza

Quadro 12 – Qualidade dos serviços de Limpeza (Empatia)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Empatia	18 – Há uma atenção diferenciada pela empresa	4	4,3	0,3	
	19 – Importância de atenção individualizada	3,5	3,8	0,3	
	20 – Compreendem as necessidades e sentimentos	4,1	4,4	0,3	
	21 – Demonstram que “aqui é o meu lugar”	4,7	4,4	-0,3	
	22 – Serviços prestados em horário conveniente	4,6	4,7	0,1	
	Percepção média		4,3		-
	Taxa de Satisfação		86%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

¹ turnover = é a rotatividade (entrada e saída) de funcionários de uma empresa

Gráfico 5 – Aspectos de Empatia para Limpeza

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Para finalizar os resultados para o item de Limpeza, temos o aspecto de empatia. De modo geral, há satisfação do cliente com a qualidade dos serviços (taxa de satisfação 86%), sendo que quatro questões apresentam GAP positivo e apenas uma está com GAP negativo, referente a questão 21. Na visão do cliente, os colaboradores, de uma forma bem sucinta, não demonstram “que aqui é o meu lugar”. Esta percepção parece ser um pouco contraditória, tendo em vista o baixo turnover de colaboradores no último ano, ou seja, apenas uma pessoa da equipe dos serviços de limpeza deixou a empresa. Entretanto, é um ponto de avaliação que o gestor da área precisa atuar junto aos funcionários para melhorar a percepção dos *stakeholders* nessa questão.

3.4.2.2 Resultados de Manutenção

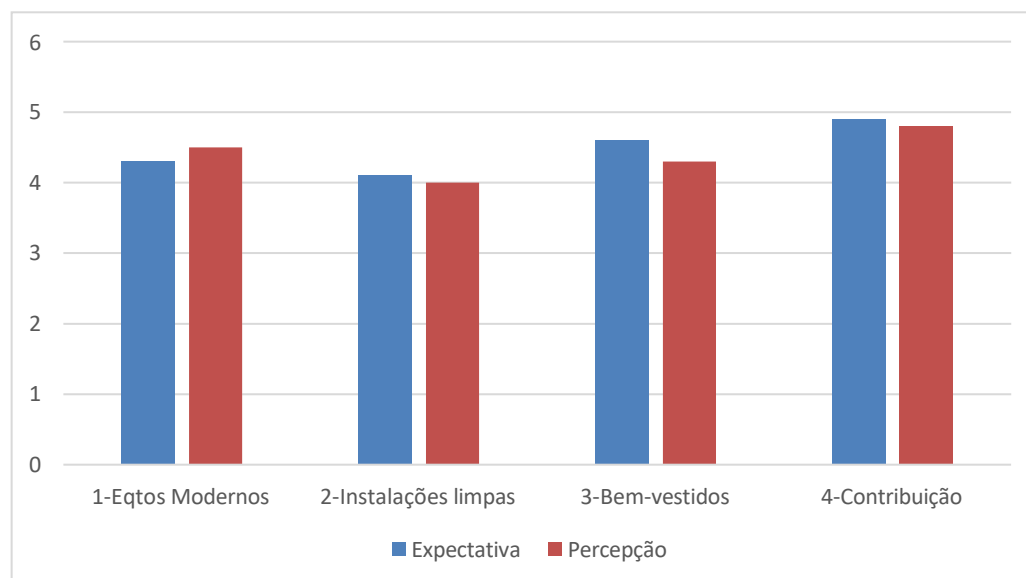
3.4.2.2.1 Garantia - Manutenção

Quadro 13 – Qualidade dos serviços de Manutenção (Tangível)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Tangível	1 – Equipamentos Modernos	4,3	4,5	0,2	
	2 – Instalações Limpas	4,1	4,0	-0,1	
	3 – Empregados bem-vestidos	4,6	4,3	-0,3	
	4 – Contribuição para o sucesso do negócio	4,9	4,8	-0,1	
	Percepção média		4,4		-
	Taxa de Satisfação		88%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 6 – Aspectos Tangíveis para Manutenção



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Dentre os aspectos tangíveis de manutenção, apesar de não haver itens com expectativa máxima por parte dos *stakeholders*, de modo geral a percepção é de satisfação com a qualidade dos serviços, conforme indica a taxa de satisfação de 88%. Por outro lado, é necessário olhar cada GAP, pois três das quatro questões tiveram GAP negativo. O destaque ficou por conta da questão 3, que se refere à avaliação do quão os colaboradores estão bem-vestidos, pois apresentou o menor resultado (-0,3). Pelo fato de muitos serviços de

manutenção envolverem o uso de tintas, graxas, é possível que esses sejam o motivo de alguns funcionários passarem a impressão de não estarem bem-vestidos.

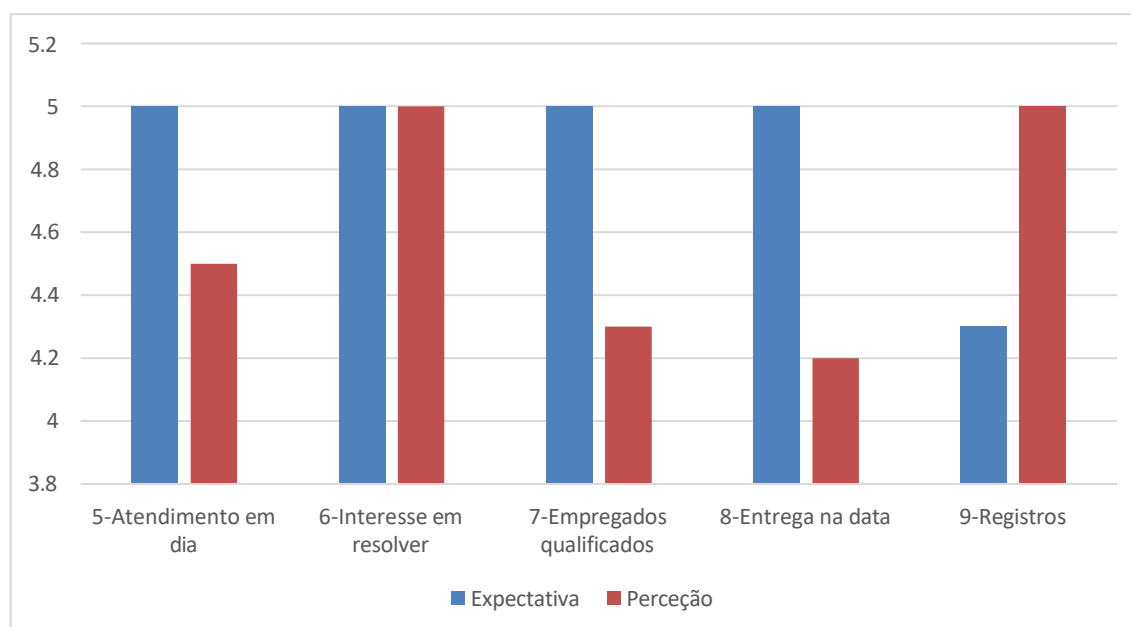
3.4.2.2 Confiabilidade - Manutenção

Quadro 14 – Qualidade dos serviços de Manutenção (Confiabilidade)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Confiabilidade	5 – Atendimento em dia	5	4,5	0	
	6 – Interesse para resolver problemas	5	5	0	
	7 – Empregados qualificados	5	4,3	-0,7	
	8 – Entrega dos serviços na data combinada	5	4,2	-0,8	
	9 – Registros de serviços	4,3	5	0,7	
	Percepção média		4,6		-
	Taxa de Satisfação		92%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 7 – Aspectos de Confiabilidade para Manutenção



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

A contrário do que se viu no serviço de limpeza, o aspecto de confiabilidade para a manutenção é um item que deixa explícita duas situações negativas: a primeira é que,

enquanto para a limpeza os empregados são considerados qualificados, para a manutenção é bem diferente, tendo um GAP de -0,7 e, a segunda situação de insatisfação com a entrega de serviços, é a entrega na data combinada, com um GAP de -0,8. Estas duas avaliações indicam pontos de dor por parte do cliente e que necessitam ser tratados pelo gestor da área. Por outro lado, os registros, conforme a questão 9, são avaliados como acima da expectativa. Este fato pode ser atribuído ao uso do software de manutenção IBM Máximo para o controle e apontamento de ordens de serviços pela equipe de manutenção, pois além de registrar o histórico de serviços realizados e atendimento aos chamados do cliente, possui *dashboards*¹ com os principais indicadores de performance (KPI), que possibilitam uma gestão à vista tanto aos funcionários quanto para o cliente, contribuindo para obter uma taxa de satisfação de 92% conforme mostra o quadro 14.

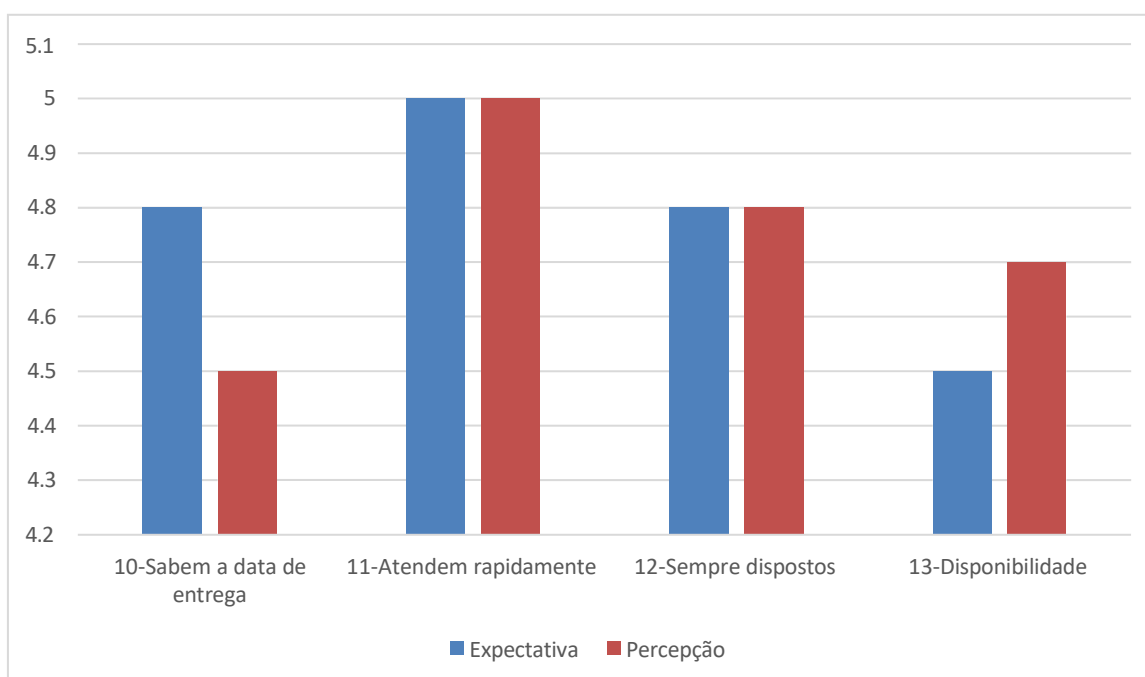
3.4.2.2.3 Capacidade de Resposta - Manutenção

Quadro 15 – Qualidade dos serviços de Manutenção (Capacidade de Resposta)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Capacidade de Resposta	10 – Colaborador sabe data de entrega de serviços	4,8	4,5	-0,3	
	11 – Atendem rapidamente solicitação de serviço	5	5	0	
	12 – Estão sempre dispostos a ajudar	4,8	4,8	0	
	13 – Disponibilidade de um funcionário	4,5	4,7	0,2	
	Percepção média		4,7		-
	Taxa de Satisfação		95%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

¹ dashboards = é uma ferramenta visual de gestão da informação, que ajuda no acompanhamento e exibição de indicadores de performance do negócio.

Gráfico 8 – Aspectos de Capacidade de Resposta para Manutenção

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

A capacidade de resposta é, sem dúvida, um dos aspectos que mais contribuem para a satisfação de um cliente com uma empresa, tendo em vista que ao pedir um serviço, deseja-se ser atendido o mais rápido possível. Tendo isso como um pré-requisito para ser reconhecido como um serviço de boa qualidade, os resultados apontam que há satisfação dos *stakeholders* com os trabalhos entregues (taxa de satisfação 95%). É possível destacar positivamente a questão 11 (atendem rapidamente à solicitação de serviço), pois a percepção recebeu nota máxima (5), o que demonstra comprometimento dos funcionários, disponibilidade de recursos e planejamento prévio para estar preparado a situações de imprevisibilidade.

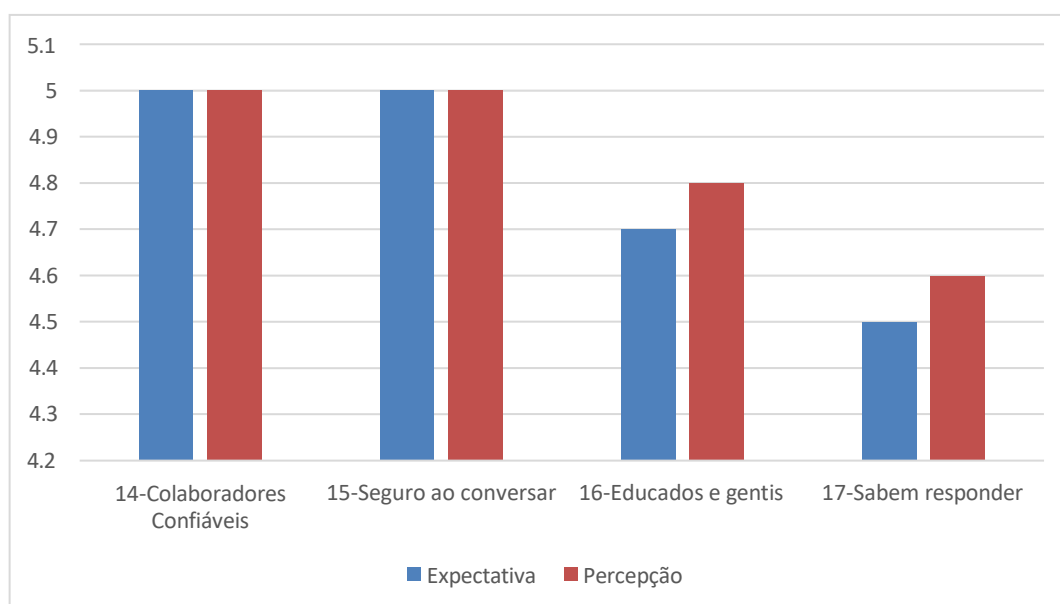
3.4.2.2.4 Garantia - Manutenção

Quadro 16 – Qualidade dos serviços de Manutenção (Garantia)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Garantia	14 – Colaboradores confiáveis	5	5	0	
	15 – Seguro ao conversar com colaboradores	5	5	0	
	16 – São educados e gentis e ajudam quando há dúvidas	4,7	4,8	0,1	
	17 – Sabem responder perguntas	4,5	4,6	0,1	
	Percepção média		4,8		-
	Taxa de Satisfação		97%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 9 – Aspectos de Garantia para Manutenção



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Diferentemente dos outros aspectos, a garantia é um que a qualidade na entrega dos serviços, tem agradado quase 100% na avaliação dos *stakeholders*, obtendo uma taxa de satisfação de 97%. Ter um ambiente com pessoas agradáveis, educadas e que saibam se comunicar, é fundamental para obter a confiança por parte do cliente. Receber um feedback favorável como a confiança dos clientes, é uma grande vitória

para o prestador de serviços e o reconhecimento recebido deve ser comunicado a todos os colaboradores.

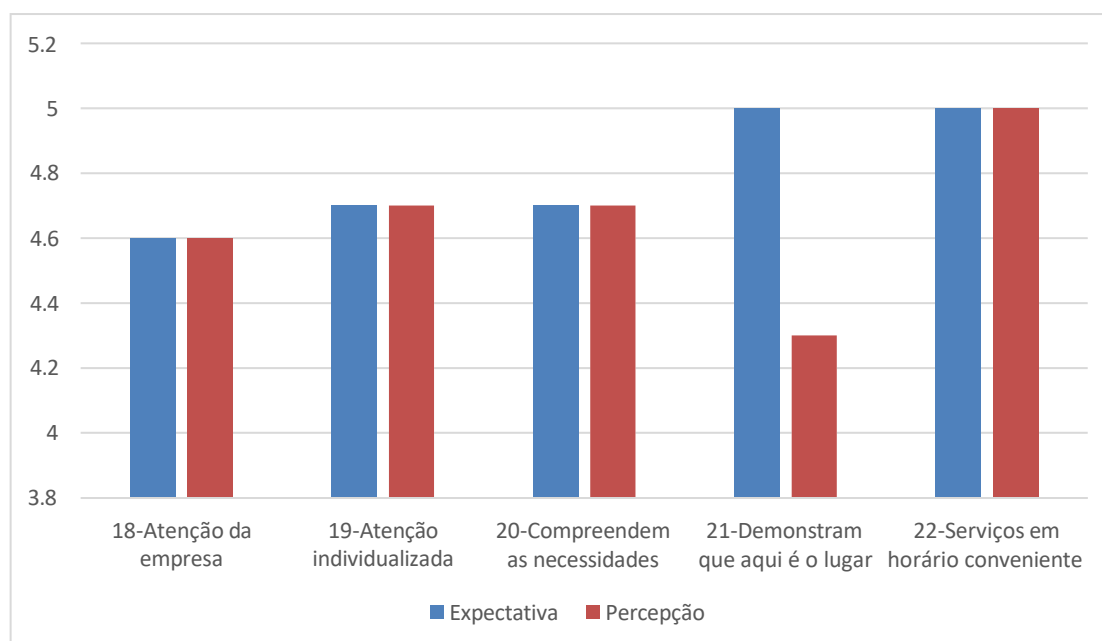
3.4.2.2.5 Empatia - Manutenção

Quadro 17 – Qualidade dos serviços de Manutenção (Empatia)

Dimensão	Questão	Avaliação média		GAP 5	
		Expectativa	Percepção		
Empatia	18 – Há uma atenção diferenciada pela empresa	4,6	4,6	0	
	19 – Importância de atenção individualizada	4,7	4,7	0	
	20 – Compreendem as necessidades e sentimentos	4,7	4,7	0	
	21 – Demonstram que “aqui é o meu lugar”	5	4,3	-0,7	
	22 – Serviços prestados em horário conveniente	5	5	0	
	Percepção média		4,7		-
	Taxa de Satisfação		93%		-

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Gráfico 10 – Aspectos de Empatia para Manutenção



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Por fim, o aspecto de empatia, assim como o de confiança, também está ligado ao relacionamento com o cliente. As questões sobre a atenção dada ao cliente, compreender suas necessidades e realizar os serviços em horário adequado, apresentam resultados satisfatório, entretanto, quando avaliado se os funcionários demonstram que “aqui é o meu lugar”, a percepção é diferente. Nesta escola de alto padrão, os clientes possuem perfil bastante humano, preocupam-se com o bem-estar e a qualidade de vida de todos que trabalham na unidade.

Apesar de serem confiáveis, atenciosos e educados, na visão dos clientes, os colaboradores podem passar a impressão de não estarem 100% satisfeitos por estarem trabalhando no local, podendo esse comportamento ser gerado por diversos fatores, como relacionamentos entre colegas de trabalho e supervisão, organização e distribuição de serviços, são alguns exemplos de situações que precisam ser analisadas pelo gerente de facilidades.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a realização da pesquisa utilizando a metodologia Servqual com as 22 perguntas, foi possível ter uma visão geral de qual é a qualidade dos serviços entregues na visão dos *stakeholders*. Isto possibilita a criação de uma série de ações corretivas para aumentar o nível de satisfação dos clientes, já com um direcionamento e focada em quais pontos críticos precisam ser tratados.

Quadro 18 – Síntese dos Resultados Servqual

Dimensão	Limpeza		Manutenção	
	Percepção média	Taxa de satisfação	Percepção média	Taxa de satisfação
Tangíveis	4,76	95%	4,40	88%
Confiabilidade	4,62	92%	4,60	92%
Capacidade de Resposta	4,62	92%	4,75	95%
Garantia	4,50	90%	4,85	97%
Empatia	4,32	86%	4,66	93%

Fonte: Arquivo pessoal do autor (2021).

Conforme indicado no item 2.3.5.1, é considerado que acima de 80% de taxa de satisfação, espera-se uma lealdade do cliente e abaixo disso, recomenda-se atenção em busca de melhorias. Apesar de, conforme no quadro 18 as taxas de satisfação estarem acima de 88%, abaixo é realizada uma análise detalhada com ações propostas para aumentar ainda mais a qualidade dos serviços, com base nas questões que apresentaram GAP negativos como apresentado nos resultados no item 3.4.2.

Diante disso, para cada dimensão, é possível propor uma ação de melhoria contínua prioritária a ser realizada, sempre entendendo o problema para agir corretamente. É importante destacar, que os trabalhos de melhoria contínua não devem ser realizados por uma única pessoa, como o gerente de facilidades, por exemplo, mas através de

um *brainstorming*¹, envolvendo gestores, supervisores e executantes, para que cada um opine sobre a situação e a melhor solução seja encontrada, através do trabalho em equipe.

4.1 Ações propostas para Limpeza

- Os aspectos tangíveis e de confiabilidade indicam que há necessidade de reorganizar as rotinas de limpeza, de modo a atender os locais menos prioritários que foram deixados de lado durante o período de pico de casos da pandemia covid-19, para solucionar os GAPs dos aspectos tangíveis e de confiabilidade.
- Disponibilizar recursos de mão de obra e supervisionar o tempo de atendimento durante os períodos de aula, foi uma ação identificada na categoria capacidade de resposta. Após o retorno das aulas presenciais pós pandemia, aumentou significativamente o número de funcionários, professores e alunos atuando na unidade.
- O aspecto empatia, evidenciou a necessidade de realizar conversas de *feedback* com os colaboradores, para mantê-los motivados e identificar insatisfações com o ambiente de trabalho.

4.2 Ações propostas para Manutenção

- Com relação ao aspecto tangível, uma ação necessária é orientar os colaboradores a terem maiores cuidados ao trabalhar com materiais ou em locais que possam vir a sujar a vestimenta de trabalho, tendo em vista que a escola é uma entidade de alto padrão e, principalmente para visitantes, aspectos visuais representam a identidade da empresa.

¹ brainstorming = é uma técnica para estimular o surgimento de soluções criativas através de uma reunião em equipe

- A dimensão de confiabilidade mostrou que existem dois pontos que precisam de melhoria: a qualificação dos profissionais e entrega na data combinada. Para a qualificação, uma alternativa é investir em treinamentos, principalmente para os serviços mais técnicos e necessitam de um conhecimento maior em equipamentos de fabricantes, como os sistemas de ar-condicionado, automação, combate a incêndio e controle de acesso. Esta ação poderá melhorar a visão dos *stakeholders* com relação a ter uma utilização correta e completa de todos os recursos disponíveis nesses sistemas de alto padrão de qualidade.
- Com relação à categoria confiabilidade, as questões 8 (entrega dos serviços na data combinada) e 10 (colaboradores sabem a data de entrega) estão relacionadas à organização e comunicação. É importante para a área de planejamento, com apoio da supervisão da manutenção, ter um alinhamento maior quanto ao tempo de execução das atividades e informar ao colaborador quando um serviço precisa estar concluído, de acordo com o que foi combinado com o cliente.
- A dimensão empatia mostrou que é preciso realizar periodicamente reunião de feedback com os funcionários, para aprimoramento da performance de trabalho. É uma atitude que demonstra consideração e respeito pelo colaborador, minimiza incertezas e ansiedades, além de ser um momento de aparar arestas que porventura possam existir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo se constata a importância da realização de um trabalho de pesquisa para entender quais são os serviços críticos na opinião dos *stakeholders* e conseqüentemente identificar os gaps que precisam ser atendidos. As iniciativas, ações e os processos de melhorias, devem estar sempre alinhados aos objetivos e expectativas de uma organização, pois dessa forma, a aplicabilidade e benefícios serão reais e os usuários irão usufruir do que foi desenvolvido, gerando satisfação, ambientes de trabalho mais agradáveis e, por consequência, maiores probabilidades de rentabilidade financeira para os negócios.

A metodologia Servqual foi essencial para realizar a pesquisa de satisfação e coletar as percepções dos *stakeholders* de uma forma estruturada, baseada em conceitos e boas práticas já consolidadas em diversos lugares do mundo e publicadas em bibliografias, como as de Gregório Suarez (Melhorando a Qualidade em Serviços: SERVQUAL e o MODELO DAS LACUNAS) e Marcos Felipe Magalhães (Qualidade na prestação de serviços).

Em uma escola de alto padrão, os requisitos de qualidade são bastante elevados, uma vez que, por ser uma instituição estrangeira, a todo momento há comparações com outras unidades existentes em outros países, como Estados Unidos e China, onde a qualidade de produtos e serviços possuem níveis de excelência e são referência mundial.

De modo geral, segundo a síntese dos resultados da pesquisa Servqual, a percepção dos usuários em relação aos serviços de limpeza e manutenção está em níveis satisfatórios (acima de 86%), entretanto, o cliente sempre espera mais. O desenvolvimento deste trabalho gerou uma lista de ações que vão de encontro às expectativas do cliente e, sem dúvidas, são o início de um ciclo de melhoria contínua e PDCA para proporcionar um melhor ambiente de trabalho a todos, que, no futuro, o resultado será a realização de uma nova pesquisa com a obtenção de grandes níveis de satisfação por parte dos *stakeholders*.

Este trabalho permitiu ao gerente de facilidades avaliar o nível de qualidade que está sendo entregue e um direcionamento no que precisa ser feito. Os itens 4.1 e 4.2

sugerem ações para solução de problemas e elevar a taxa de satisfação dos clientes acima de 95%, facilitando a retenção quando houver o período de renegociação do contrato de serviços. As análises e ações propostas de melhorias, serão implantadas na escola como desdobramento deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5413: Iluminância de interiores**. Rio de Janeiro: ABNT, 1992.

_____. **NBR 9077**: Saídas de emergência em edifícios. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

_____. **NBR 10152**: Nível de ruído para o conforto acústico. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

_____. **NBR 14006**: Móveis escolares – cadeiras e mesas, para conjunto aluno individual. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

_____. **NBR 15215**: Iluminação natural. Rio de Janeiro: ABNT, 2005a.

_____. **NBR 15220**: Desempenho térmico de edificações. Rio de Janeiro: ABNT, 2005b.

_____. **NBR ISO 41011. Facility management — Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2019a.

_____. **NBR ISO 41013. Facility management — Escopo, conceitos-chave e benefícios**. Rio de Janeiro, 2019b.

ABRAFAC. **Associação Brasileira de Facilities**. 2020. Disponível em: <<http://www.abrafac.org.com.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ALEXANDER, K. A strategy for facilities management. **Facilities**, v. 12, n. 11, p. 6-10, 1994.

ALMEIDA, D.R.T. **A Melhoria no Processo de Gestão de Desempenho numa empresa do setor de Óleo e Gás**. 2017. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/6282/1/Diogo%20Romero%20Torres%20de%20Almeida.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

ANTONIOLI, P.E. **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificação produtivas**. 2003. 241 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-10072003-194106/publico/GF.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

AVELINO, F. P. N. **Controle de atividades de terceirização no gerenciamento de facilidades**. 2015. Disponível em: <<http://poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/50145b60dea56c1877b2c4ac15264d49.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BERALDO, F. **Gerenciamento de facilidades no setor hoteleiro: Um estudo de caso**. 2019. Disponível em: <<http://poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/6e73499f71db1882b9f888ed133f08a3.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2020.

BONATTO, A. et. al. **Interdisciplinaridade no ambiente escolar**, 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2414/50>>. Acesso em: 14 set. 2020.

CEN. **Comité Europeu de Normalização**. 2020. Disponível em: <<https://www.cen.eu/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CIPS. **The British Institute of Facilities Management (BIFM)**. 2020. Disponível em: <<https://www.cips.org/knowledge/categories-and-commodities/facilities/bifm/>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

COSTA, R. S. **Gerenciamento de facilidades em sistema de transporte vertical mecanizado de passageiros**. 2014. 87 f. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://poliintegra.poli.usp.br/library/pdfs/1c62601165ae9f58920e99171fbc5fdc.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2020.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 29 de jul. 2020.

DURKHEIM, E. **Educação e Sociologia**. São Paulo: Melhoramentos. 2007. p. 91. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/historia-educacao/>>. Acesso em: 29 de jul. 2020.

FACCIN, R. **Sistema informatizado de gerenciamento do ambiente escolar- SIGAE- como instrumento de apoio a melhoria do conforto ambiental**. Campinas, 2001. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/258333>> Acesso em: 14 set. 2020.

FERREIRA, F. P. **Gestão de Facilidades: Estudo Exploratório da prática em empresas instaladas na região metropolitana de porto alegre**. Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6527/000486510.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

GAMA, G. O. **Facilities management: a importância da administração de facilidades nas organizações**. 2013. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/673502-Facilities-management-a-importancia-da-administracao-de-facilidades-nas-organizacoes.html#:~:text=1%20ISSN%20FACILITIES%20MANAGEMENT%3A%20A,ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20DE%20FACILIDADES%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%>>

[C3%95ES.&text=O%20cen%C3%A1rio%20atual%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es.aqir%20e%20gerir%20seus%20neg%C3%B3cios.>](#). Acesso em: 10 jul. 2020.

GJTA. **Global Job Task Analysis**. 2009. Disponível em: <<http://www.ifma.org/professionaldevelopment/global-job-task-analysis>>. Acesso em: 19 set. 2020.

GOMES, G. B. **Gerenciamento de facilities na hotelaria**. 1ª Edição. São Paulo: Trevisan Editora, 2014.

GRAÇA, M. **Gerenciamento de Facilidades**. 2012. Disponível em: <<http://www.poliintegra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades>>. Acesso em: 01 set. 2020.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/releituralivros/k-douglas-hoffman-john-e-g-bateson-principios-de-marketing-de-servicos-1798101961?show_suggestion=0>. Acesso em: 01 set. 2020.

IFMA. **International Facilities Management Association**. 2020. Disponível em: <<http://www.ifma.org>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

KERIN, R. A. et al. **Marketing**. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing. A Bíblia do Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LORD, A. L.; PRICE I, S.; STEPHENSON, P. **Emergent behavior in a new market: facilities management in the UK**. 2001. In. QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. **Estratégia de Manutenção da Infraestrutura Industrial: aplicação do monitoramento da Confiabilidade Operacional de Facilities**. 2006. Disponível em: <www.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf_files/part7_1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MAGALHÃES, MARCOS FELIPE. **Qualidade na prestação de serviços**. Editora Senac São Paulo. Kindle Edition, 2019.

MARANGONI, S. M. **Marketing de serviços**. 2015. Rio de Janeiro : SESES, 2015. 160 p. Disponível em: <<https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/03/marketing-de-servicos-ld356-1.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2020.

MENDES, G. H. S.; TOLEDO, J. C. **Qualidade em serviços: o papel da função de desenvolvimento de novos serviços**. 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4314.PDF>. Acesso em: 01 set. 2020.

NUTT, B. Four competing futures for facility management, **Facilities**, v. 18, Iss 3/4, p. 124-132, 2000.

ONO, M. Y. **Indicadores de desempenho em Data Center**. 2014. Disponível em: <<http://poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/e9dd84cde3229a14e0589d884f979772.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. *In*: Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular, 5, 1998, Porto Alegre. **Anais eletrônicos**...São Paulo: 1998. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gest_ao_da_educacao_vitor.pdf>. Acesso em: 14 set. 2020.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. **Well come to the experience economy**. Harvard Business Review, p. 97-105, July/Aug. 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy%3E>>. Acesso: 14 nov. 2020.

PINHEIRO, D. R. C.; CAVALCANTE, R. F. L. **A economia da experiência na praia de Jericoacoara, Brasil**. Rev. Humanidades, Fortaleza, v. 29, n. 1, p. 69-85, jan./jun. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rh/article/view/4686/3756>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

PRADO, F. P. P. **A qualidade na prestação de serviços de Facilities**. 2018. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/55081.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

QUEIROZ, M.C. **Gerenciamento de facilidades no Brasil em escolas privadas de ensino fundamental e médio**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://poliintegra.poli.usp.br/library/pdfs/fd78c3c3b347d96658abd412608d13e3.pdf>> Acesso em: 14 set. 2020.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. **Estratégia de Manutenção da Infraestrutura Industrial: aplicação do monitoramento da Confiabilidade Operacional de Facilities**. 2006. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/12.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SÃO PAULO. **Resolução SS-493, de 8 de setembro de 1994**. Aprova Norma Técnica que dispõe sobre a Elaboração de Projetos de Edificação de Escolas de, 1º e 2º graus no âmbito Estado de São Paulo. São Paulo, 1994. Disponível em:

<http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/ss493_94.htm>. Acesso em: 20 out. 2020.

SILVA, J. F. C. **Facilities Services: Gestão de Multi Serviços**. 2016. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K233698.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SUAREZ, Gregório. **Melhorando a Qualidade em Serviços: SERVQUAL e o MODELO DAS LACUNAS**. 2018

TARTAROTTI, L. *et al.* **Gestão do desempenho: o papel dos líderes na avaliação dos colaboradores**. 2018. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/326029030_Gestao_do_desempenho_o_papel_dos_lideres_na_avaliacao_dos_colaboradores>. Acesso em: 14 set. 2020.

THEMARKETINGSTUDYGUIDE. **Entendendo o modelo Servqual**. 2021. Disponível em: <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model/>. Acesso em: 23 out. 2021.

TORRES, C.V.; ALLEN, M. W. **Influência da cultura, dos valores humanos e do significado do produto na predição de consumo: síntese de dois estudos multiculturais na Austrália e no Brasil**. 2009. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online) vol.10 no.3 São Paulo May/June 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000300008>. Acesso em: 14 set. 2020.

VARCOE, B. Implications for facility management of the changing business climate, **Facilities**, v. 18, p. 383-391, 2000. In. ANTONIOLI, P.E. **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificação produtivas**. 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2003. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto S. N. Soares. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2014. Tradução Felix Nonnenmacher. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

WILSON; ZEITHAML, BITNER E GREMLER. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. UK: McGraw-Hill, 2016.