

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

ADRIANO SILVÉRIO HOFFMANN

A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS:  
ESTUDO DE CASO DA NITERÓI TERMINAIS RODOVIÁRIOS - NITER

Rio de Janeiro  
2006

ADRIANO SILVÉRIO HOFFMANN

A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS:  
ESTUDO DE CASO DA NITERÓI TERMINAIS RODOVIÁRIOS - NITER

*Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito final para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração.*

ORIENTADOR: Prof. Dr. Guilherme Santana

Rio de Janeiro  
2006

ADRIANO SILVÉRIO HOFFMANN

**A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS:  
ESTUDO DE CASO DA NITERÓI TERMINAIS RODOVIÁRIOS - NITER**

*Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito final para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração.*

Aprovada em 14 de Setembro de 2006.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Guilherme Santana  
Universidade Estácio de Sá

---

Prof. Dr. José Ribas  
Universidade Estácio de Sá

---

Prof. Dr. Orlando Nunes Cosenza  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Guilherme Santana por todos seus ensinamentos e orientações durante o Mestrado.

Ao Mestrado em Administração da Universidade Estácio de Sá e a Coordenação por contribuir para o crescimento profissional e acadêmico.

## RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos, principalmente os realizados pela NITER – Niterói Terminais Rodoviários, tendo como principal fator de análise as percepções e expectativas sobre a qualidade dos serviços prestados na visão dos funcionários da NITER. Esta avaliação foi realizada através da aplicação de questionários do modelo SERVQUAL de mensuração da qualidade em serviços. Desta forma, os resultados do estudo permitiram concluir, entre outras coisas, que o processo de prestação de serviços da NITER não está com sua qualidade adequada conforme o resultado e análise dos questionários, verificando uma necessidade de melhoria da qualidade do serviço público prestado, e oferecendo a administração pública propostas para estas melhorias e informações que contribuam para futuros trabalhos nesta área.

Palavras-chave: Serviço público. Qualidade. SERVQUAL. Percepção. Expectativa. NITER.

## ABSTRACT

The present work had the objective of applying an evaluation model to measure the quality perception in the rendering of the public services, mainly accomplished them by NITER. Road Terminal Niterói, tends as main factor of it analyzes the perception and expectation about the quality of the services rendered in the employees of NITER vision. This evaluation was accomplished through the application of SERVQUAL questionnaires which evaluates service quality. The results revealed, among other things, that the process of services rendered by NITER is not accordingly quality the result and analyze of the questionnaires, suggesting a need of improvement of the quality of the rendered public service, and offering the public administration proposed for these improvements and information that contribute to futures works in this area.

Keywords: Public service. Quality. SERVQUAL. Perception. Expectation. NITER.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conceito de Administração.....	19
Figura 2 – Conceito de qualidade em serviço.....	49
Figura 3 – Dimensões da qualidade em serviços.....	51
Figura 4 - Modelo de qualidade de serviço percebida.....	56
Figura 5 - Modelo de falha da qualidade em serviços.....	57
Figura 6 – Método Poka-Yoke.....	65
Figura 7 – Organograma da NITER.....	71
Figura 8 – Gráfico de Formação dos Funcionários Terceirizados.....	74
Figura 9 – Gráfico de Formação dos Funcionários Concursados.....	74
Figura 10 – Gráfico de Formação dos Funcionários Comissionados.....	74
Figura 11 – Gráfico de Formação Geral dos Funcionários.....	75
Figura 12 – Gráfico de Comparação de expectativas versus percepções.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1 – Características do Gerente Tradicional e do Gerente de Qualidade...	20
Tabela nº 2 – Custo e Quantitativo de Funcionários Públicos no Brasil, EUA e França.....	27
Tabela nº 3 - O que difere entre Estado/Empresa.....	31
Tabela Nº 4: Burocracia: triunfo e queda.....	34
Tabela Nº 5: Característica dos dois modelos de administração pública.....	38
Tabela nº 6 - Etapas do Movimento da Qualidade.....	44
Tabela nº 7 - O conceito de qualidade.....	46
Tabela nº 8 – Diferenças básicas entre bens e serviços.....	49
Tabela nº 9 – Expectativas e Percepções no SERVQUAL.....	62
Tabela nº 10 – Resultado das Expectativas de Qualidade do Serviço.....	84
Tabela nº 11 – Resultado das Percepções de Qualidade do Serviço.....	86
Tabela nº 12 – Resultado Estatístico.....	89
Tabela nº 13 – Resultado da Comparação de Expectativas X Percepções.....	91



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1. TEMA.....	12
1.2. PROBLEMA.....	12
1.3. PERGUNTA DE PESQUISA.....	13
1.4. OBJETIVOS.....	13
<b>1.4.1. Objetivo Final</b> .....	13
<b>1.4.2. Objetivos Intermediários</b> .....	13
1.5. SUPOSIÇÃO.....	14
1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.7. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1. CONJUNTURA ATUAL.....	16
2.2. GESTÃO.....	18
2.3. SERVIÇOS.....	21
2.4. SERVIÇOS PÚBLICOS.....	24
<b>2.4.1. Elementos Críticos para o Serviço Público</b> .....	29
2.5. PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E O SETOR PRIVADO .....	30
2.6. A IMPORTÂNCIA DO ALCANCE DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	32
2.7. REFORMA NO SERVIÇO PÚBLICO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	34

<b>2.7.1. Reforma no Serviço Público.....</b>	<b>34</b>
<b>2.7.2. A Nova Gestão Pública.....</b>	<b>38</b>
2.8. COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	42
2.9. QUALIDADE.....	43
<b>2.9.1. Histórico da Qualidade.....</b>	<b>43</b>
<b>2.9.2. Conceitos de Qualidade.....</b>	<b>45</b>
2.10. QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	48
<b>2.10.1. Expectativa, percepção, frustração e satisfação.....</b>	<b>51</b>
2.11. MODELOS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	53
<b>2.11.1. Modelo de Qualidade de Serviço Percebida.....</b>	<b>55</b>
<b>2.11.2. Modelo de falha da qualidade, gap ou SERVQUAL.....</b>	<b>57</b>
<b>2.11.3. Benchmarking.....</b>	<b>64</b>
<b>2.11.4. Método Poka-yoke.....</b>	<b>64</b>
<b>2.11.5. Escopo da qualidade em serviços.....</b>	<b>65</b>
<b>2.11.6. Programa-modelo de administração de serviços.....</b>	<b>66</b>
2.12. COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	67
<b>3. HISTÓRICO DA EMPRESA.....</b>	<b>70</b>
3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	71
<b>3.1.1. Organograma.....</b>	<b>71</b>
3.2. SERVIÇOS PRESTADOS PELA NITER.....	72

3.3. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.....	73
<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>76</b>
4.1. TIPO DE PESQUISA.....	76
4.2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	77
4.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	78
4.4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
<b>5. APRESENTAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
5.1. APRESENTAÇÃO QUANTITATIVA DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO...83	
<b>5.1.1. Apresentação estatística do resultado.....</b>	<b>87</b>
5.2. APRESENTAÇÃO QUALITATIVA DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO.....	89
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVAS DO CLIENTE.....	110
ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO CLIENTE.....	111
ANEXO C – TABELA DE RESULTADOS DA PESQUISA.....	112

## 1. INTRODUÇÃO

Qualidade no serviço público é um tema que, ainda, vem despertando o interesse de muitos estudiosos, pesquisadores e do próprio governo. Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, como resultado da adoção de uma administração pública gerencial, flexível, eficiente e aberta ao controle social e aos resultados, é hoje uma questão de consenso entre esses estudiosos e gestores públicos.

A busca por uma prestação de serviços de qualidade, na nova conjuntura social, não é mais exclusividade do setor privado, o setor público (administração pública) percebeu que a sociedade sofreu uma mudança, devido ao aumento da informação e do conhecimento, e que passou a exigir maior qualidade da prestação de serviços do setor público, como exige do setor privado.

O presente trabalho buscou debater a questão da qualidade nos serviços, demonstrando através da aplicação de um modelo de avaliação da qualidade em serviços, as possíveis falhas ou acertos dentro da administração pública.

A aplicação desta avaliação foi realizada através de um estudo de caso da Niterói Terminais Rodoviários – NITER, responsável por administrar o Terminal Rodoviário Presidente João Goulart, em Niterói/RJ. Na qual o modelo de avaliação da qualidade em serviços utilizado foi o modelo SERVQUAL, onde através de questionários estruturados, mediu-se a percepção e a expectativa através da opinião dos funcionários da mesma em relação aos serviços prestados pela NITER. Ferramenta esta que pode auxiliar o gestor público no processo da operacionalização dos serviços.

A abordagem teórica utilizada no trabalho teve como base os conhecimentos sobre serviços, gestão de serviços, qualidade e qualidade em serviços, serviços públicos, nova gestão pública, modelos de avaliação de serviços, para que fosse

possível realizar uma comparação com o resultado da avaliação e obter uma análise concreta sobre o tema estudado.

Após a aplicação dos questionários, o resultado dos mesmos foram apresentados, comparados e analisados, fazendo uma análise crítica dos valores encontrados e os remetendo com base no referencial teórico utilizado no decorrer deste trabalho. E assim, demonstrou que o modelo SERVQUAL serve como uma ferramenta que pode ser implementada para avaliar ou medir a qualidade da prestação de serviços do setor público.

A gestão de serviços no setor público, na figura do gestor, deve buscar utilizar novas ferramentas de forma a maximizar os resultados e estar em constante inovação e melhoria da prestação de serviços e, assim, minimizar os impactos causados por problemas durante a prestação de serviços, perante o mercado e a sociedade.

Uma gestão de serviços com qualidade e alinhada a uma estratégia social e pública, ou seja, uma estratégia para o serviço que é prestado a sociedade, irá favorecer a administração pública a obter melhores resultados futuros, maior satisfação da sociedade, modernidade administrativa e credibilidade.

### 1.1. TEMA

A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso da Niterói Terminais Rodoviários – NITER.

### 1.2. PROBLEMA

A administração pública enfrenta uma série de dificuldades para operacionalização dos serviços ofertados à sociedade em geral. Uma dessas

dificuldades é a falta de um planejamento, com adoção de estratégias e uma gestão de operações em serviços que promova o cumprimento da real necessidade deste público em relação ao serviço prestado e ofertado, além da falta de conhecimentos de ferramentas e tecnologias de gestão e também a falta de informação sobre a prestação dos serviços.

### 1.3. PERGUNTA DE PESQUISA

Como a administração pública pode medir ou avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados pela mesma, na opinião dos seus funcionários?

### 1.4. OBJETIVOS

#### 1.4.1. Objetivo final

Aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos.

#### 1.4.2. Objetivos intermediários

- Identificar e analisar os diversos modelos de avaliação da qualidade em serviços;
- Analisar como os serviços são ofertados pela NITER;
- Descrever o processo de serviços;
- Analisar os fatores principais da gestão de serviços;
- Verificar a necessidades de mudanças estratégicas na gestão de serviços;
- Buscar na literatura exemplos de gestão de serviços para constatar a realidade desvendada;
- Verificar se a prática realizada se adequa às teorias e literaturas sobre o tema.

## 1.5. SUPOSIÇÃO

- 1) A administração pública conhecendo o nível de qualidade dos serviços prestados pode proporcionar a mesma a criação de estratégias e processos alinhados ao tipo de serviço prestado, de acordo com a necessidade do usuário final.
- 2) O modelo SERVQUAL de mensuração da qualidade em serviços serve como uma ferramenta para avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados pela administração pública.

## 1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo proposto não tem a intenção de esgotar todas as questões relativas à qualidade dos serviços, pois se trata da análise de um estudo de caso de apenas uma empresa.

A delimitação do estudo será a aplicação um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos, através da opinião dos seus funcionários, verificando a qualidade dos serviços realizada pela Niterói Terminais Rodoviários – NITER, autarquia da Prefeitura Municipal de Niterói, responsável pela administração do Terminal Rodoviário Presidente João Goulart.

O presente estudo não irá propor um modelo de gestão de serviços, e sim, analisar se o modelo SERVQUAL de avaliação da qualidade em serviços pode ser aplicada na NITER, como ferramenta útil para obtenção de informações sobre sua prestação de serviços e, possivelmente, uma maior vantagem competitiva no mercado e melhoria na gestão da empresa. Sempre com base e orientação literária.

## 1.7. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo proposto possui a relevância de aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços na administração pública, o modelo SERVQUAL, pois, nas literaturas apresentadas, o modelo é aplicado em exemplos, apenas em empresas do setor privado. A aplicação deste modelo é em conjunto com um estudo de caso, analisando a gestão de serviços da NITER (autarquia pesquisada), através da opinião dos seus funcionários, proporcionando a visualização de fatores na gestão de serviços, dificuldades, características e peculiaridades da adoção e implantação na prática. A fim de buscar e oferecer informações relevantes aos gestores públicos para obtenção de maior competitividade e melhor atendimento aos cidadãos perante a sua área de atuação e contribuir com a academia na proposição de novos temas na área para pesquisas.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. CONJUNTURA ATUAL

É de domínio público que os serviços públicos têm como missão prestar serviços essenciais a toda sociedade, tais como: saúde, educação, segurança, etc., que tenham boa qualidade, eficiência e eficácia, e de modo geral atenda toda a sociedade, sem distinção ou discriminação.

A gestão de serviços públicos é feita, geralmente, por políticos ou pessoas ligadas de alguma forma a eles. Até por força das diversas atividades e responsabilidades, tais pessoas, embora bem intencionadas, nem sempre estão capacitadas para o exercício das funções gerenciais e administrativas, correspondentes ao cargo ou função que ocupam.

Para enfrentar tal desafio, serão precisos esforços direcionados ao satisfatório cumprimento da missão, responsabilidade e encargo público.

Muitos dos serviços públicos são monopolistas, sem competitividade alguma, oferecendo ao povo aquilo que acham que é melhor, independentemente do cliente/usuário (o cidadão) estar satisfeito ou não, a um custo nem sempre econômico. Por vezes, todos os interessados sabem que o serviço, além de ruim, é caro.

A privatização de empresas públicas, uma das soluções possíveis, tem sido a alternativa para racionalizar a economia, tanto no caso das empresas deficitárias quanto das superavitárias.

Um fator importante a observar é que as empresas deficitárias, que prestavam serviços públicos, depois de privatizadas, passam a dar lucro e deixar os consumidores mais satisfeitos. Demonstrando que uma má gerência pode comprometer o sucesso das organizações.

Outro fator é o que trata dos serviços essencialmente públicos. Aqui, estes são prestados por entes que não estão nos planos de privatização do Governo, que também sofrem de má gerência. Os Estados e Municípios gastam mais do que arrecadam.

A reforma administrativa pretende promover novos paradigmas comportamentais para a administração pública. Porém, se não houver um grande investimento a curto, médio e longo prazo, em educação e treinamento de gestores e servidores públicos, especialmente em qualidade, produtividade e profissionalismo, mais uma vez o processo se repetirá e nova reforma administrativa será necessária, e assim, sucessivamente.

As reformas administrativas recentes e as propostas parecem “investir” mais no corte de gastos e direitos dos servidores públicos do que na mudança de sua mentalidade e concepção. Qualquer reforma que não principie com o cidadão e com o servidor público, qualquer que seja seu grau hierárquico, não obterá êxito e resultados.

Logo, as ferramentas, modelos e conceitos de administração, podem ser aplicadas aos serviços públicos, para aumentar a satisfação dos seus clientes, tanto internos quanto externos, assim como, a eficiência e eficácia dos seus resultados.

De início, se parte da crença fundada, de que é possível estabelecer excelente padrão de qualidade nos serviços públicos, baseados no espírito público, educação e treinamento de seus agentes, desde os níveis mais altos até aqueles que estão na linha de frente com o cidadão.

## 2.2. GESTÃO

Gestão é o “ato de gerir, gerência e administração” (MAXIMIANO, 2000, p. 26), são palavras que possuem o mesmo significado. Assim, quando se fala em gestão de serviços públicos, está se referindo ao ato de gerir serviços públicos, em gerência de serviços públicos e em administração de serviços públicos.

Aquele que tem a atribuição de gerir, gerenciar e administrar serviços públicos pode ser chamado de Presidente, Governador, Secretário, Diretor, Chefe, Encarregado ou qualquer nome compatível, porém, precisa conhecer e desenvolver as funções da administração pública.

Para ser o “chefe”, na administração pública, basta o provimento (a nomeação, a posse, a designação etc). Para ser útil ao público é preciso honestidade, competência profissional, esforço, capacitação e dedicação. Só assim o ocupante do cargo ou função poderá servir ao público ao invés de se servir dele.

Maximiano (2000, p.57), apresenta as opiniões dos precursores da Escola Clássica, Frederick Taylor e Henry Fayol, quanto às funções da gestão.

Para Taylor, as funções da gestão/administração são:

- Estudos de tempos e movimentos
- Padronização de ferramentas e instrumentos
- Padronização de movimentos
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho (p.57)

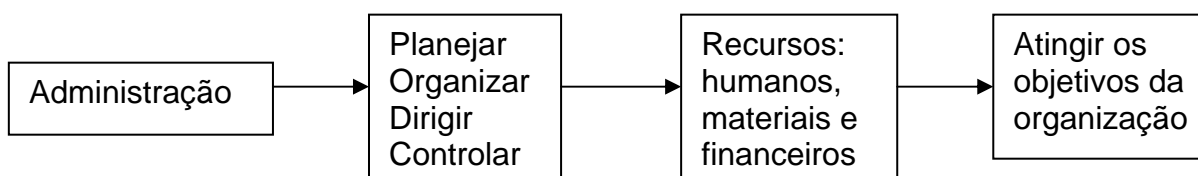
Para Fayol, as funções da gestão/administração são:

- Planejamento
- Organização
- Coordenação
- Comando
- Controle (p.57)

Analisando hoje, quase um século depois de emitidas as opiniões destes dois autores, pode-se admitir que as funções da administração ou da gestão são o resultado do somatório de suas idéias, pois é através do Planejamento se define os

objetivos, atividade e recursos, através do processo de Organização, definição da divisão do trabalho, responsabilidade e estrutura organizacional conforme a especialização das pessoas, executar o Comando ou Direção com a finalidade de atingir os objetivos aproveitando da melhor forma os recursos da empresa,

Ao analisar as funções a administração pode ser definida como o processo de elaboração e realização das ações organizacionais com a intenção de atingir objetivos através da melhor utilização dos recursos disponíveis buscando um bom desempenho organizacional (Figura 1).



*Figura 1 – Conceito de Administração*  
*Fonte: Megginson, 1998, p. 13.*

Surge, então, o papel do gestor, gerente e/ou administrador que é o responsável pelo ato de gerir, gerenciar e/ou administrar a organização, ou seja, é responsável pela realização e cumprimento das funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, dentro das organizações.

Na prática existem gerentes tradicionais quanto gerentes modernos ou gerentes qualidade, independente da opinião dos autores citados e da interpretação feita. Para desenvolver suas atividades como gerente é necessário que o mesmo possua competências gerenciais, que é o conjunto de qualificações que uma pessoa ou profissional tenha que ter para ocupar um cargo gerencial e desempenhá-lo de forma eficaz. Estas competências necessárias para ocupação de um cargo variam em relação ao nível hierárquico, tarefas, atividades, tipo da empresa, ramo de negócio, dentre outros fatores. Contudo, de forma geral, segundo Maximiano (2000) as competências gerenciais são classificadas em: “conhecimentos, habilidades e

atitudes". Assim, para melhor mensuração, a tabela seguinte apresenta algumas características destes tipos de administradores.

CARACTERÍSTICAS	GERENTE TRADICIONAL	GERENTE QUALIDADE
Autoridade	O gerente é o chefe	O gerente é líder
Postura	Burocrática	Empreendedora
Responsabilidade	Único responsável	Todos são responsáveis
Foco de Ação	O chefe é o cliente	Clientes internos e externos
Tomada de Decisão	Dono do poder	Decisão pela maioria
Fornecedor/Cliente	Sempre o cliente	Sempre o fornecedor
Comunicação	Censor	Divulga as informações
Negociação	Ganha, perde	Ganha, ganha
Delegação	Centralizador	Delega poder
Substituto	Insubstituível	Prepara substituto

*Tabela 1 – Características do Gerente Tradicional e do Gerente de Qualidade*  
*Fonte: Revista da Administração Pública, FGV, 2000, Nº 2, Vol. 34.*

Mas não é tudo, independente do estilo de gerente, a gestão é feita através de pessoas, que no exercício de suas tarefas, exercitam a gestão de um processo, pois transformam as informações recebidas ou insumos, em produtos ou serviços, que em regra geral, servem de novos insumos ou informações, para outro processo. Os insumos são recebidos de fornecedores, que devem entregá-los na quantidade desejada, na hora certa, no tipo correto e na forma adequada.

O resultado do processo gera produtos/serviços, que vai para os clientes de consumo final, é deixar os clientes satisfeitos ao término do processo.

O serviço público em muitos casos é gerido por uma única pessoa, que naquele momento é o gerente do processo. Para tanto, esta pessoa deve estar preparada e capacitada, não para ser mandada e sim para mandar em si mesma (auto-gerência). Assim, a gestão de serviços públicos deve ser o resultado da educação e do treinamento de todas as pessoas que trabalham para o governo (federal, estadual e municipal), especialmente, nos diversos conceitos de gestão.

### 2.3. SERVIÇOS

Existem diversas interpretações sobre o que são os serviços. Normalmente este é visto como o setor terciário da economia. No entanto, os serviços tem tido uma grande importância no crescimento e participação das empresas no mercado. A mudança, que nos últimos anos, que o mercado sofreu, fez cada vez mais a sociedade buscar os serviços ou “novos serviços”. Segundo Gronroos (1993) o termo “economia de serviços” designa melhor a mudança estrutural da economia, baseada no destaque maior e na importância crescente dos serviços nos negócios e na economia. Uma transição para novos padrões de concorrência – a concorrência por serviços – caracterizada por um foco em novas linhas de negócios, novas dificuldades gerenciais e uma nova lógica organizacional.

Segundo Kotler (1992) serviço é:

Serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra que não tem como resultado a propriedade de algo (p.211).

Este autor diz ainda, que existem quatro características que diferenciam os serviços dos produtos, que são:

**Intangibilidade** - Os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ou cheirados, antes de serem comprados.

**Inseparabilidade** - Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

**Variabilidade** - Os serviços são altamente variáveis à medida que dependem de quem os executam e de quando e onde são executados.

**Perecibilidade** - Os serviços não podem ser estocados. (p.212).

Albrecht (1992, p. 21), apresenta o conceito de administração de serviços:

A administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Os serviços são vistos como resultado de um processo, porém de forma intangível. Podendo se tornar tangíveis quando são prestados na forma de produtos, como é o caso, por exemplo, do serviço de limpeza. Autores como Lovelock e

Whighth (2001, p. 5) definem serviços como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário de serviço”.

O conceito de serviço é abordado através de duas perspectivas: a da organização e a do cliente (JOHNSTON; CLARK, 2002). Em relação à perspectiva da organização o conceito de serviço é “o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores (...) é a proposição do negócio” (p. 55). Já em relação à perspectiva do cliente possui uma incisão mais ratificadora, pois em relação a esta perspectiva o conceito de serviço é “o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização” (p. 55). Estes conceitos demonstram duas vertentes que atuam em posições contrárias, onde a primeira, da organização oferta seus serviços e espera que os seus clientes percebam o seu valor e de outro, o do cliente, que tem uma expectativa pelo serviço ofertado e sua percepção sobre o mesmo.

Analisando as definições e citações sobre serviços, percebe-se que na totalidade, deixam implícita a idéia de que os serviços apresentam características peculiares que devem ser observadas quando a intenção é o alcance da qualidade, tais como:

- as fases de produção, entrega e consumo ocorrem simultaneamente;
- as operações estão sujeitas a um elevado grau de variabilidade em virtude do envolvimento pessoal do cliente e de sua interação com o funcionário do atendimento. Com isso, a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviço podem afetar a qualidade dos serviços prestados;

- os resultados são avaliados por critérios subjetivos devido a sua intangibilidade;
- o armazenamento ou reprodução não pode ser assegurado;
- medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base.

Albrecht, também apresenta os dez mandamentos da prestação de serviços, a seguir listados e interpretados (ALBRECHT, 1992, p. 3-5), que bem demonstram as regras básicas para a gestão de serviços com qualidade e produtividade, assim como, relaciona os sete pecados dos serviços, também descritos (p. 15).

Os dez mandamentos da prestação de serviços são:

- I** - O serviço deve ser de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas e com pouca espera.
- II** - O serviço deve ser escrito apuradamente na linguagem do consumidor.
- III** - Os funcionários devem possuir a habilidade e o conhecimento exigidos.
- IV** - Os funcionários devem ser amáveis, atenciosos e corteses.
- V** - A empresa e os funcionários devem ser dignos de confiança e prezarem o interesse do consumidor.
- VI** - O serviço deve ser desempenhado com consistência e precisão.
- VII** - Os funcionários devem atender com rapidez e criatividade às solicitações e problemas dos clientes.
- VIII** - O serviço não deve fornecer perigo, risco ou dúvidas.
- IX** - Os serviços tangíveis devem projetar corretamente sua qualidade.
- X** - Os funcionários devem fazer esforço para compreender as necessidades dos clientes e dispensar-lhes uma atenção especial.



Os sete pecados do serviço são:

**I - Apatia**

**II - Automatismo**

**III - Condescendência**

**IV - Dispensa**

**V - Frieza**

**VI - Passeio**

**VII – Livro de Regras.**

Pelo visto, a gestão de serviços públicos ou privados é algo fundamentalmente dependente do tipo de pessoa que o executa.

Normalmente quem paga o prestador de serviços é o cliente. Já nos serviços públicos, quem paga imediatamente é o governo, em geral se esquece que quem efetivamente paga a conta é o povo, o cidadão. E, de um modo geral, pela falta de progressividade e seletividade dos tributos, quem mais paga é o cidadão das classes menos favorecidas.

Portanto, a gestão de serviços é muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam uma variedade de características e particularidades, bem maior do que os produtos e, sobretudo, características mais visíveis, não somente nas empresas e também nos órgãos públicos.

#### 2.4. SERVIÇOS PÚBLICOS

Baseado nos conceitos de serviço apresentados, é pertinente conhecer o conceito de Serviço Público. Existem diversos conceitos de serviço público, onde os principais encontram-se na área jurídica e outros de autores na área de gestão.

Para Meirelles (1994, p.294) apresenta o conceito de serviço público como "todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controle estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado".

Para Moreira Neto (2000 *apud* MACIEL, 2002) o conceito "tradicional" de serviço público é:

atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração.

Ainda para Moreira Neto (2000 *apud* MACIEL, 2002) o conceito "contemporâneo" de serviço público é:

as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público.

De modo geral, os serviços públicos se enquadram no setor terciário da economia e são financiados com impostos pagos pelos contribuintes. Apesar disso, muitos deles são pagos pela população de forma direta, conforme o nível de consumo – caso de luz, água, telefone. Ocorre ainda que alguns serviços, embora de responsabilidade do Estado, também podem ser fornecidos parcialmente à população por empresas particulares, que recebem concessões ou licenças especiais. É o caso da educação, saúde, transporte urbano e até mesmo policiamento particular.

Um ponto interessante em relação aos conceitos de serviço público apresentado é a satisfação do interesse ou da necessidade da sociedade de forma contínua, e em uma postura contemporânea os serviços públicos podem ser concedidos ao setor privado, com o Estado (concessor) como fiscalizador da execução dos serviços.

Analisando cada um dos segmentos dos serviços públicos mencionados, quais sejam, podem ser públicos quanto serviços privados, e em muitos casos, são distribuídos, os mesmos serviços entre públicos e privados.

Existem outros tipos de serviços exclusivos do governo, como a criação, manutenção e desenvolvimento de infra-estrutura básica para apoiar o desenvolvimento, as organizações públicas dos três Poderes em todos os níveis, os sistemas de arrecadação tributária e de segurança pública, entre outros.

Cabe aqui uma pergunta: quais devem ser os serviços públicos e os serviços privados? A resposta deve ser fundamentada nas atribuições do governo e na análise do cenário atual dos serviços públicos. Nesse sentido, conclui-se que os serviços públicos devem ser aqueles que o setor privado não tem interesse em administrar. O setor privado visa aspectos mais financeiros que sociais, ao passo que o interesse público cuida do bem estar da coletividade, devendo pautar-se pela economia, moralidade, eficiência e eficácia. Sabe-se, paralelamente, que os serviços públicos se direcionam a interesses mais altos do que o lucro.

Qualquer que seja a política pública adotada na identificação dos ramos e áreas de atuação do Estado, a Constituição da República impõe que a administração pública e os serviços que ela gere, atendam aos requisitos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (LIMP), aos quais toda a doutrina agrega um quinto e basilar princípio, o da finalidade, que nada mais é do que o atendimento do interesse público.

Os serviços públicos são nada mais do que uma das formas de atuação do Estado, ao lado do ordenamento econômico, social, poder de polícia e fomento.

Com a finalidade de:

- Promover ajustamento na distribuição de renda;

- Promover ajustamento na alocação de recursos;
- Manter a estabilidade econômica.

O cenário atual dos serviços públicos apresenta uma má distribuição de recursos, com vários estados comprometendo até 92% da receita com pessoal, com estabilidade a partir do segundo ano de trabalho, baixo desempenho de funções e isonomia para todos, porém com grandes diferenças salariais, entre outras disfunções, problemas que o que governo tem intenção de corrigir com a reforma administrativa.

Segundo Parkinson (*apud* ALBRECHT, 1992, p. 7) criador da famosa Lei de Parkinson, afirma: “se algo que um servidor público detesta fazer é servir o público”.

A reforma acaba com a estabilidade do funcionalismo e limita os gastos com a folha de pagamento, diz que a máquina é ruim porque está mal distribuída, comentando que há funcionários demais em alguns setores enquanto faltam em outros.

No que se refere ao custo do funcionalismo para o Estado, uma comparação do Brasil com os Estados Unidos da América e com a França, conforme tabela abaixo, que bem demonstra que o quantitativo de pessoal do governo nem é caro nem numeroso demais.

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>BRASIL</b>	<b>EUA</b>	<b>FRANÇA</b>
R\$/Funcionários	20	41	160
Funcionários/Habitantes	1/157	1/22	1/186

*Tabela 2 – Custo e Quantitativo de Funcionários Públicos no Brasil, EUA e França.  
Fonte: Revista da Administração Pública, FGV, 2001, Nº 4, Vol. 35.*

No caso da estabilidade, isto não é novidade, pois o Brasil já fez sete outras reformas, todavia, quanto à reforma como um todo, esta já foi substancial. As principais conseqüências serão:

- Economia de 6 bilhões de reais, no primeiro ano;

- Enxugamento das folhas de pagamento dos Estados para um máximo de 60% da arrecadação;
- Possibilidade de demissão de funcionários por excesso de efetivo e por insuficiência de desempenho;
- Fim do regime único e a criação de três outros regimes: emprego público, estatutário e celetista;
- Fim da incorporação aos salários, de forma permanente, de vantagens transitórias.

De todas as partes da reforma administrativa, a que poderá levar aos serviços públicos a possibilidade de desenvolvimento de um sistema de qualidade, será a avaliação do desempenho humano a ser implantada.

Diversas dúvidas existem, pois, sem uma modificação radical das praticas atuais, demitir livremente servidores não será apenas uma nova e perversa forma de “cabrestamento” político-eleitoral. Tais questionamentos servem para mostrar a gravidade do momento e da real necessidade de aperfeiçoamento do serviço público.

#### **2.4.1. Elementos Críticos para o Serviço Público**

Os elementos críticos para o serviço público são os servidores públicos, as instalações e equipamentos e os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais.

- *Servidores públicos*

As características dos serviços, principalmente a intangibilidade e simultaneidade, fazem com que seja inevitável a vinculação do serviço prestado à pessoa do funcionário público que interage com o cliente.

Assim, os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades etc.

- *As instalações e equipamentos*

As instalações e equipamentos representam também, pontos críticos para o serviço público, pois, os clientes-cidadãos normalmente relacionam o ambiente físico e a modernidade dos equipamentos com a qualidade do serviço prestado.

O ambiente agradável além de refletir positivamente para o cliente, também contribui para a satisfação e melhoria qualidade de vida no trabalho. Paralelamente, os equipamentos podem auxiliar na agilização de muitas atividades e também num melhor compartilhamento de informações.

- *Procedimentos, padrões e sistemas organizacionais*

Representam elementos críticos, pois tanto os procedimentos, quanto os padrões e sistemas organizacionais devem estar alinhados às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

É importante identificar e aperfeiçoar os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais que entreguem valor para o cliente e que tenham um impacto importante sobre a percepção desse valor para eles.

## 2.5. PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E O SETOR PRIVADO

Debater sobre o serviço público é conveniente considerar que o setor público difere do setor privado em alguns pontos essenciais. As principais diferenças são:

- os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas;
- o setor privado recebe dos clientes a maior parte dos seus recursos; o setor público é custeado pelos contribuintes. O cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- o setor privado normalmente trabalha em regime de competição, o setor público usa habitualmente o sistema de monopólio;
- a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- as políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- as contingências a que estão submetidos os dois setores, como por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Na observação de Osborne & Gaebler (1994) existem outras diferenças significantes. O governo, segundo os autores, é democrático e aberto; por isso seus movimentos são mais lentos comparados aos da iniciativa privada, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas. Da mesma forma, o setor público muitas vezes não pode alcançar o mesmo nível de eficiência do setor privado, pois precisa servir a todos igualmente, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por esse serviço.

Leite (1994) apresenta um quadro possibilitando uma visualização mais clara dos pontos que diferem e/ou unem Estado e Empresa.

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Missão	"Fazer dinheiro" (Lei de mercado)	"Fazer o bem" a todos igualmente	...o veículo de bem estar social
Motivação dos Dirigentes	Competitividade	Reeleição – Permanência no cargo	Espaço público de autogestão social
Regime	Competição – "quanto de mercado"	Monopólio – "quanto de governo"	Privatização é uma resposta; não resposta; "que tipo" de governo
Modelo Decisional	Podem decidir "a portas fechadas" rapidamente	Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-econômico-social
Bases de Cálculo	Relação custo-benefício	Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores
Fonte de Recursos	Clientes (comercialização)	Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação
Avaliação de Competência	Lucro	Capacidade de excelência na prestação dos serviços.	Auto-sustentável pela capacidade gestorial (foco no cidadão)

*Tabela 3 - O que difere entre Estado/Empresa*

*Fonte: LEITE, Marina Gomide. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. Empresas & Tendências. São Paulo, p.25-27, 30 de set. 1994.*

Conforme opina Main (1994), o governo age sempre contrário a maioria das empresas privadas. Enquanto o governo puxa o poder para o centro, as empresas descentralizam e empurram-no para baixo. Enquanto o governo é guiado por regras, as empresas são guiadas por uma missão. O governo normalmente, não tem como



avaliar seu desempenho e quando os parâmetros de avaliação são incorretos, os incentivos são incorretos. Os representantes do governo são avaliados pelo tempo de casa, pelo tamanho de seus *staffs*, pela soma de dinheiro que gastam. Raramente recebem critérios pela redução de gastos, economia ou satisfação do cliente.

Fica nítida, portanto, a necessidade de conferir à administração pública o que há de bom e funcional no setor privado. E o que há de melhor na empresa é a relação com o cliente. Empresa que não trata bem a clientela é abandonada pelo cliente. A administração pública, assim, passaria a ser entendida como fornecedora de serviços, embora mantendo características próprias indispensáveis.

## 2.6. A IMPORTÂNCIA DO ALCANCE DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:

As características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias - descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes - o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano e em métodos gestoriais tayloristas.

Uma idéia que parece ser consenso entre a sociedade e os autores que se dedicam ao estudo do tema em questão, refere-se ao distanciamento do Estado de sua função primeira, servir à sociedade. Teixeira (1996), por exemplo, afirma que:

O governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade (p.45).

Sob a alegação de eficiência, mas normalmente buscando amparar corporações e

manter o *status quo*, o governo foi distanciando-se da sociedade, e produzindo uma máquina burocrática, opressora e ineficiente.

Todavia, cabe lembrar, que a palavra burocracia já teve um sentido positivo. A forma burocrática como a maneira ideal de organizar o governo foi descrita por Max Weber na década de trinta, e a partir daí, o sistema burocrático difundiu-se no setor público e até mesmo no privado.

Designava um método de organização racional e eficiente, para substituir o exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários.(...) Com sua autoridade hierárquica e especialização funcional, a organização burocrática tornou possível à realização eficiente de tarefas amplas e complexas (OSBORNE & GAEBLER, 1994, p.13).

O modelo burocrático resolvia os problemas fundamentais: dava segurança contra o desemprego na velhice; proporcionava estabilidade; inspirava um sentimento básico de equidade e justiça; criava empregos; fornecia serviços elementares etc. Assim, não dá para considerar o trabalho de Weber como gerador de todos os males da administração pública. Ao contrário, ele teve grandes méritos em uma fase de estruturação dos governos. Tentou dar racionalidade às ações governamentais e criou princípios que se comprovaram válidos.

Todavia, o modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje, numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez. Assim, na sua época, os governos burocráticos foram capazes de grandes realizações, mas ao longo do tempo se afastaram de sua missão, tornando-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício.

Tal pensamento é compartilhado por Pinchot (1993), quando expõe que a burocracia funcionou para a produção em massa de produtos básicos, mas gera organizações lentas e inflexíveis demais para lidar com o atual ritmo de mudança. O autor apresenta um quadro com as características da burocracia e faz uma comparação entre

os motivos que determinaram o triunfo e a queda do modelo burocrático.

O que é a Burocracia	Por que triunfou	Por que não funciona mais
Cadeia de comando hierárquica.	Trouxe uma ordem simples e em grande escala. Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados.	É incapaz de lidar com a complexidade. O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização.
Especialização/ Organização por função.	Produzia eficiência através da divisão de trabalho. Focalizava a inteligência.	Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.
Regras uniformes.	Criava uma sensação de justiça. Estabelecia claramente o poder dos chefes.	Continua precisando de regras, mas de regras diferentes.
Procedimentos padronizados	Proporcionava uma memória organizacional incipiente. Capaz de aproveitar trabalhadores não- qualificados. Sobrepujou os hábitos antigos.	Responde lentamente à mudança. Não lida bem com a complexidade. Não estimula a interconexão.
Uma carreira de avanços hierárquicos.	Comprava a lealdade. Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto, não há espaço suficiente para o avanço.
Relações impessoais	Força reduzida do nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de informação exigem relacionamentos profundos.
Coordenação de cima	Fornecia orientação aos trabalhadores não- qualificados. Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos.	Os empregados treinados estão preparados para o auto-gerenciamento.

*Tabela 4: Burocracia: triunfo e queda*

Fonte: PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. São Paulo: Campus, 1993, p.41-42.

## 2.7. REFORMA NO SERVIÇO PÚBLICO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA

### 2.7.1. Reforma no Serviço Público

O Governo Federal em 1995 iniciou o processo de Reforma Administrativa, prevista na Constituição Federal de 1988, com a publicação Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que vem sendo debatida e difundida entre as diversas esferas do Governo, além dos Estados e Municípios (PACHECO, 2005).

Para ampliar e dinamizar o processo da reforma administrativa no serviço público o Governo Federal criou em 2005 o Programa GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (MPOG, 2005), que consiste a

fusão dos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização e tem a seguinte finalidade:

contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (MPOG, 2005).

O Programa GESPÚBLICA foi instituído para auxiliar o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, criado em 1998 (MPOG, 2005), sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão, em todo o país, principalmente os Municípios.

Para Bresser-Pereira (2002) a reforma administrativa no serviço pública vem ocorrendo em diversos países desenvolvidos, e o Brasil precisava de uma mudança decisiva para habilitá-lo a competir em um mundo global em que os estados nacionais se tornaram mais estratégicos do que antes, embora tenham também se tornado mais interdependentes. Entre os países em desenvolvimento, o Brasil está na dianteira, embora haja também algum avanço no Chile e no México. E segundo o autor duas forças contribuíram para esta reforma, uma foi a globalização e outra foi a democracia, que instituíram grandes desafios ao serviço público (Governo).

Para Pacheco (2005, p.40) a discussão da reforma administrativa gera oportunidades de debate na administração pública gerencial, mudando a visão do paradigma clássico da administração pública. Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995 *apud* PACHECO, 2005, p.41) o paradigma clássico da Administração Pública foi desenvolvido no contexto do Estado liberal, em que os serviços prestados eram mínimos, basicamente a manutenção da ordem, a administração da Justiça, a garantia dos contratos e da propriedade.

A questão da reforma administrativa, hoje, deverá rever e redimensionar o papel do Estado e suas áreas de atuação, cabendo a ela promover a eficiência da Administração Pública que segundo Pacheco (2005, p.41) é “a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário”.

A reforma na administração pública no Brasil trouxe à debate, conforme Pacheco (2005, p.43), temas como: “do fortalecimento da capacidade de governo, eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos”.

Na questão destes temas os formuladores da proposta de reforma do Estado baseiam em quatro áreas, conforme Bresser-Pereira (1997 *apud* PACHECO, 2005, p.43):

- Delimitação da área de atuação do Estado;
- Desregulamentação;
- Governança: aumento da capacidade de governo;
- Governabilidade: aumento da democracia e da *accountability* (responsabilização).

E com base nestas áreas, os órgãos devem modificar ou modernizar os processos, controles e tecnologias de gestão utilizadas na prestação do serviço. Neste processo de reforma o administrador público será, também, um dos pontos principais de atenção, pois a reforma busca motivar os administradores públicos uma maior preparação profissional e, conforme Barzelay (1992 *apud* PACHECO, 2005, p.45), o administrador público ao invés de apenas seguir regras e procedimentos, eles passam a ser chamados para compreender e aplicar normas, para identificar e resolver problemas, para melhorar continuamente os processos, para simplificar

estruturas e para gerenciar pessoas, buscando maior eficiência na realização da gestão.

Com a realização da reforma administrativa, Pacheco (2005, p.45) propõe uma comparação em o paradigma clássico da administração público (paradigma burocrático) e a proposta de reforma para o paradigma da administração pública gerencial (paradigma pós-burocrático), conforme tabela nº 05. Onde compara a realização da administração pública clássica como é realizada no Brasil, para um modelo de administração pública moderno que deverá ser aplicada durante e após a reforma em vigência, ou seja, um modelo que atenda as atuais necessidades dos cliente – cidadãos – voltada para qualidade, eficiência, produtividade, profissionalismo e eficácia, não só nas tarefas operacionais, mas também voltada para resultados.

<b>Paradigma Burocrático</b>	<b>Administração pública gerencial (ou paradigma pós-burocrático)</b>
Baseia-se na noção geral de interesse público	Busca obter resultados valorizados pelos cidadãos
Eficiência	Qualidade e valor
Administração	Produção
Controle	Ganhar a adesão as normas
Especificar funções, autoridade e estrutura	Identificar missão, serviços, usuários e resultados
Justificar custos	Transferir valor
Garantir cumprimento de responsabilidades	Criar <i>accountability</i> Fortalecer as relações de trabalho
Seguir regras e procedimentos	Compreender e aplicar normas Identificar e resolver problemas Melhorar continuamente os processos
Operar sistemas administrativos	Separar serviços e controles Criar apoio para normas Ampliar a escolha do usuário Encorajar ação coletiva Criar incentivos Definir, medir e analisar resultados
Estrutura hierárquica	Redução de níveis hierárquicos Gestão Participativa
Definição rígida e fragmentada em cargos e Alta especialização	Multifuncionalidade Flexibilidade nas relações de trabalho
Chefias zelam pelo cumprimento de normas e procedimentos	Gerentes incentivam a obtenção de resultados e animam equipes

Tabela 5: Característica dos dois modelos de administração pública

Fonte: PACHECO, Regina Silvia. *Administração Pública Gerencial: Desafios e Oportunidades para os Municípios Brasileiros. Gestão Estratégica do Município*. v. único. 15 ago 2005. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/dead/gp1/documentosij/Administracao%20publica%20gerencial.pdf>> Acessado em: 31 mar 2006, p. 45.

### 2.7.2. A Nova Gestão Pública

Com a proposta da reforma administrativa no serviço público brasileiro, vários modelos de Nova Gestão Pública (NGP) foram divulgados e discutidos como base para implementação nos órgãos públicos.

Segundo Barzelay (2001 apud MARINI, 2003, p.47) a Nova Gestão Pública é:

antes de tudo, um âmbito de debate, um diálogo profissional sobre a estrutura, a gestão e o controle da administração pública envolvendo a comunidade acadêmica e funcionários. Como tal, deve-se descartar a tentação de definições formais, concentrando-se o debate na busca de respostas, segundo determinadas circunstâncias, para as questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos.

Segundo Marini (2003, p.51) a Nova Gestão Pública está pautada nos seguintes princípios:

1) **Focalização da ação do Estado no cidadão**, o que significa o resgate do serviço pública como instrumento do exercício da cidadania. O Estado deve ser entendido como o fórum onde o cidadão exerce a cidadania; todo e qualquer esforço de reforma, portanto, deve ter como objetivos melhorar a qualidade da prestação do serviço público na perspectiva de quem o usa e possibilitar o aprendizado social de cidadania.

2) **Reorientação dos mecanismos de controle por resultados**, o que significa evoluir de uma lógica baseada tão somente no controle da legalidade e do cumprimento do rito burocrático para uma nova abordagem centrada no alcance de objetivos.

3) **Flexibilidade administrativa** que permita aos órgãos e pessoas alcançarem seus objetivos. Não se trata de outorgar autonomia pela autonomia, mas, sim, a autonomia necessária para o alcance dos resultados.

4) **Controle social**, o que significa desenhar mecanismos para a prestação social de contas e avaliação de desempenho próximos da ação.

5) **Valorização do servidor**, que representa, na verdade, uma âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa e construtiva.

Esses princípios devem nortear as discussões sobre a Nova Gestão Pública, para apresentar propostas de modelos da Gestão Pública após a mudança do paradigma clássico. Marini (2003) propõe um estudo de modelos da Nova Gestão Pública com base nos exemplos anglo-americanos baseado na tipologia de Abrucio (1996 *apud* MARINI, 2003, p. 53), onde apresenta:

a) O primeiro modelo é chamado de **gerencialismo puro**, onde a perspectiva central é o foco na economia e na eficiência; é o “fazer mais com menos”, o que significa



olhar o cidadão como contribuinte, que não quer desperdício, ao contrário, quer ver o recurso arrecadado ser aplicado eficientemente.

b) O outro, modelo, recebeu a denominação de **consumerismo** a partir do foco na flexibilidade de gestão, na qualidade dos serviços e na prioridade às demandas do consumidor: é o “fazer melhor”.

c) O terceiro modelo, o **Public Service Oriented** (PSO) ou, na tradução, Serviço Público Orientado, está baseado na noção de equidade, de resgate do conceito de esfera pública e de ampliação do dever social de prestação de contas (*accountability*).

Observa-se em relação as três perspectivas, que as mesmas se apresentam de forma evolutiva, desse modo, correlacionando-as se obtém: mais do que “fazer mais com menos” e “fazer melhor”, o fundamental é “fazer o que deve ser feito”. Podendo recuperar e integrar todos os atores envolvidos.

Segundo Marini (2003, p.54-55) as propostas apresentadas não são totalmente aceitas no Brasil, mas devem ser observadas nos debates de criação de um modelo de Nova Gestão Pública brasileira.

Gaetani (2004) apresenta quatro modelos para a Nova Gestão Pública, segundo estudos do PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento:

1. O modelo Neo-Taylorista - “eficiência crua”
2. O modelo minimalista e descentralizador
3. O modelo orientado para o cliente
4. O modelo orientado para o serviço público

O primeiro modelo, segundo Gaetani (2004) baseia-se na criação dos controles financeiros de forma minuciosa, com o fortalecimento da cadeia

hierárquica, a criação de parâmetros e padrões com um foco na capacidade de resposta. Mas em contrapartida negativa este modelo leva a uma penetração dos regimes de trabalho privado, causando a uma erosão do poder corporativo das profissões e maior fortalecimento dos níveis de poder superiores.

No segundo modelo a proposta é a substituição de hierarquias por mercados, focados, uma mudança de uma gestão hierárquica por uma gestão por contratos, um estudo para aplicação do *downsizing* e redução da hierárquica sem perder a capacidade de trabalho, financiamento e controle público com produção privada, com maior capacidade de atuação, um *network* ou um gerenciamento em rede e parcerias (PPP's) e a alteração de processos ou formas padronizadas por processos ou formas flexíveis e variáveis para a finalidade.

O modelo orientado para o cliente (terceiro modelo) está baseado, inicialmente em primeira parte, na questão do aprendizado levando a um desenvolvimento da organização com uma valorização da cultura organizacional, voltada para a descentralização “radical”, com ênfase no desempenho e nos resultados, buscando fornecer apoio individualizado e explícito aos líderes das mudanças por parte do topo. Na segunda parte do modelo baseia na liderança, incorporando a metáfora do *CEO* (gestor) com ênfase em lideranças carismáticas para a implementação de projeção da imagem-objetivo a partir do topo, programas gerenciados de mudança com estratégia explícita de comunicação por parte dos líderes, onde recursos humanos devem ser gerenciados de forma estratégica e com pulso forte e a criação de programas de treinamento corporativo.

O quarto modelo orientado para o serviço público enfatiza a qualidade e agregação de valor na prestação do serviço, foco no usuário mais do que no cliente, valorizar de *feedback* do usuário, proporcionando a participação e cidadania. Aplicar

a descentralização e desconcentração do poder com a “crença” no processo de aprendizagem social, ou seja, ênfase na ótica do interesse público.

Todos os modelos são propostos para que estudo e o debate dos mesmos se adaptem a melhor realidade do país, para que a aplicação da reforma administrativa e por conseqüência uma Nova Gestão Pública possam ser implementados sem rupturas drásticas ou prejudiciais tanto a esfera pública quanto para a sociedade.

## 2.8. COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Inúmeras empresas de prestação de serviços estão sob a forte pressão da concorrência e precisam elevar o grau de produtividade para garantirem a sua participação no mercado e expandir suas ações. Muitas delas têm buscado o aumento da sua produtividade pela industrialização do serviço, acrescentando equipamentos e padronizando a produção (Levitt, 1985). O autor recomenda a essas empresas que adotem uma atividade de manufatura para produzir serviços com alta produtividade.

De acordo com esse princípio, podem-se relacionar os elementos básicos da competitividade (Slack, 1993, p. 19), no que se refere a uma linha de manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Assim, pode-se afirmar que na prestação de serviços é possível distinguir entre aspectos internos e externos de cada elemento básico da competitividade e que o desempenho de cada um deles contribui para o desempenho externo da operação inteira - o desempenho que o consumidor vê.

Os aspectos externos do desempenho podem ser focados separadamente, porém, os aspectos internos do desempenho são relacionados de forma mais íntima e complexa. A implicação disso é que não se trata de saber quais objetivos internos

de desempenho são mais importantes, mas de que maneira eles contribuem para o desempenho como um todo e, principalmente, como cada um deles pode ser aperfeiçoado para elevar a competitividade.

## 2.9. QUALIDADE

### 2.9.1. Histórico da Qualidade

O homem desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto, apesar da vida primitiva. Paladini (1995, p. 32) afirma que a "preocupação com a qualidade remonta a épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade". A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes, na Matemática. E também segundo Campos (1992, p. 2) a humanidade já discute há tempos o atendimento de suas necessidades "(...) o grande objetivo das organizações humanas é atender às necessidades humanas na sua luta pela sobrevivência na Terra".

A afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, parece ser um consenso entre os estudiosos do tema. Juran (1990, p. 2), por exemplo, expõe que "as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história". Entretanto, os meios para obter essas necessidades - os processos de gerenciamento para a qualidade - sofreram imensas e contínuas mudanças.

Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida, como conceito, a milênios. Todavia, só recentemente, surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação podendo ser identificadas quatro "eras da qualidade" distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica.

A síntese da evolução histórica da qualidade pode ser melhor visualizada na tabela que segue:

<b>Etapas do Movimento da Qualidade</b>				
Identificação de Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	verificação	controle	coordenação	impacto estratégico
Visão da qualidade	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	instrumento de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

*Tabela 6 - Etapas do Movimento da Qualidade*

*Fonte: Garvin, David. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992.*

A tabela acima, todavia, não menciona o movimento pela qualidade dos serviços. Albrecht (1992) coaduna com esta afirmação ao afirmar que o quadro histórico revela que a empresa voltada para o consumidor se tornava importante,

mas a qualidade dos serviços, ainda não. Para ele, o setor de serviços estava emperrado nos anos 80 por um sistema de pensamento gerencial industrial e ultrapassado, necessitando de um enfoque mais voltado para o consumidor.

Neste contexto, a qualidade alcança o setor de serviços, gerando a necessidade de raciocínios e práticas adequadas às características deste segmento de atividade.

### **2.9.2. Conceitos de Qualidade**

Por se tratar de um termo básico, que permeia todo o desenvolvimento deste trabalho a conceituação da qualidade não poderia ficar ausente.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (GARVIN 1992, p. 47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Para Campos (1992, p. 2) a qualidade, de um produto ou serviço, "é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu ao longo do tempo. Uma revisão dos conceitos ao longo da história torna-se indispensável.

Shiozawa (1993) expõe que historicamente, o conceito de qualidade foi sendo apresentado conforme o quadro a seguir:

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente.

*Tabela 7 - O conceito de qualidade*

*Fonte: SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 1993.*

Nota-se que, neste quadro sugerido pelo autor, poderiam ser mencionadas outras definições de autores clássicos, cujos trabalhos também contribuíram para o desenvolvimento da qualidade, como Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Garvin.

Ishikawa (1993) interpreta o tema qualidade de forma ampla. Para o autor, significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos etc. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. O autor ainda enfatiza o papel social da empresa, no momento que educa e treina seus integrantes, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador e em toda a nação.

Assim, Garvin (1992) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- abordagem transcendente: qualidade é sinônimo de excelência inata. Nestes conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;
- abordagem baseada no produto: qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da

literatura econômica enfatizando durabilidade, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo;

- abordagem baseada no usuário: qualidade é atendimento das necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva. A avaliação dos usuários em relação as especificações são os únicos padrões próprios à qualidade;
- abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão calcadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhoras da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos;
- abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

O autor revela que confiar em uma única definição da qualidade pode causar problemas. Paralelamente, evidencia que quase todas as definições de qualidade se enquadram em uma das cinco abordagens e talvez por isso, seu trabalho tenha sido considerado definitivo no assunto.

Outro aspecto relevante desta sistematização, proposta pelo autor, refere-se ao reconhecimento de que estes conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização. Conflitos tradicionais entre as áreas de projeto (enfoque baseado no produto), produção (enfoque baseado na fabricação), marketing (enfoque baseado no usuário) e vendas (enfoque baseado no



valor) podem ser conduzidos a um consenso desde que se tenha essa visão multifacetada da qualidade.

A definição do conceito de qualidade para uma instituição pública fica simplificado nesta sistematização, pois as abordagens permitem aplicação para produtos e serviços da área pública e privada.

## 2.10. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Discutir a qualidade da prestação dos serviços no Brasil, ainda gera muitos questionamentos e debates, segundo Giansesi e Corrêa (1994, p. 195) o motivo é que o consumidor brasileiro se acostumou a se conformar com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público quanto no privado. O que para o consumidor gera irritação, indignação e sensação de impotência.

Na atual conjuntura de competitividade do mercado e maior, o prestador de serviço que quer obter uma vantagem competitiva essa situação pode ser uma oportunidade. Oportunidade esta de obter qualidade na prestação de serviços e diferenciar-se da concorrência.

O grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado é a definição de qualidade em serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Albrecht (1992, p. 154-155) trata a qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fato tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios para alguém.

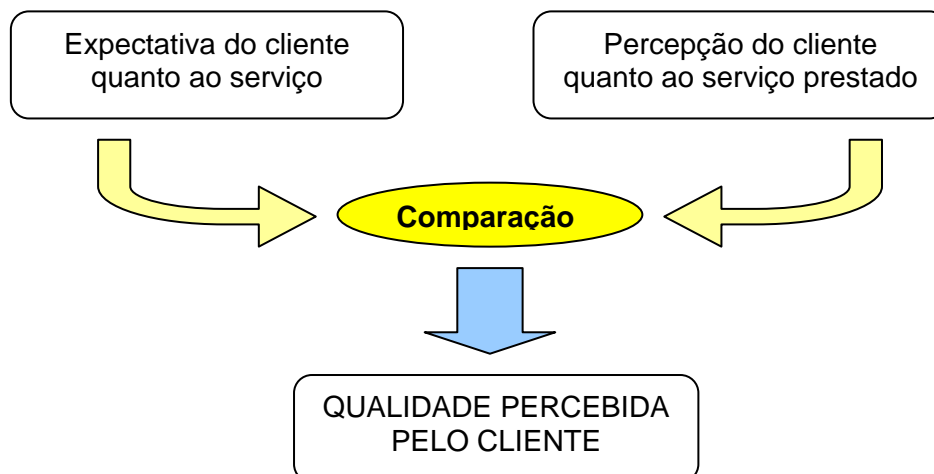


Figura 2 – Conceito de qualidade em serviço

Fonte: GIANESI, I.G.N. e CORREA, H.L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

A qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Para Gronroos (1993), a qualidade percebida pelo usuário resulta da comparação (ou diferença) entre a qualidade esperada, ou seja, suas expectativas a respeito da qualidade do serviço, e a qualidade experimentada, consequência da efetiva utilização do serviço.

Para Lovelock e Whighth (2001) a administração da qualidade na prática, pode ser um pouco diferenciada quando desmembramos o sentido de produtos entre bens e serviços. Segundo os autores o termo produto é utilizado para descrever a produção central de qualquer tipo de indústria. Os bens podem ser descritos como objetos físicos; os serviços são ações e desempenhos (conforme conceito da pg. 21).

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li># Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços</li> <li># Os produtos dos serviços são realizações intangíveis</li> <li># Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção</li> <li># Outras pessoas podem fazer parte do produto</li> <li># Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais</li> <li># Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes</li> <li># Normalmente há uma ausência de estoques</li> <li># O fator tempo é relativamente mais importante</li> <li># Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e Físicos</li> </ul> |
|---|

Tabela 8 – Diferenças básicas entre bens e serviços

Fonte: LOVELOCK, Christopher. WRIGHT, Lauren, "Serviços: marketing e gestão". 2.ed. São Paulo: 2001.p.17.

A tabela 8 nos fornece uma síntese das diferenças existentes entre bens e serviços, evidenciando que dar qualidade para bens é diferente de dar qualidade para serviços.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 249) conceituam a qualidade em serviço como “a comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Na realização de pesquisas, Parasuraman, Berry e Zeithaml (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000) identificaram na qualidade de serviços cinco dimensões para análise e mensuração: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia.

Tangíveis: objetos físicos das instalações, equipamentos, aparência dos funcionários e materiais de comunicação.

Confiabilidade: consistência e certeza da prestação do serviço prometido, de modo confiável e com bom desempenho - observada pelos consumidores como a mais importante dimensão.

Responsabilidade: comprometimento na hora de auxiliar os consumidores e disponibilidade dos funcionários para a prestação do serviço

Segurança: certeza de suas operações, cortesia dos prestadores de serviço e habilidades necessárias para transmitir segurança.

Empatia: interesse no atendimento ao cliente, personalização do atendimento, presteza, capacidade de resolução do interesse do cliente.

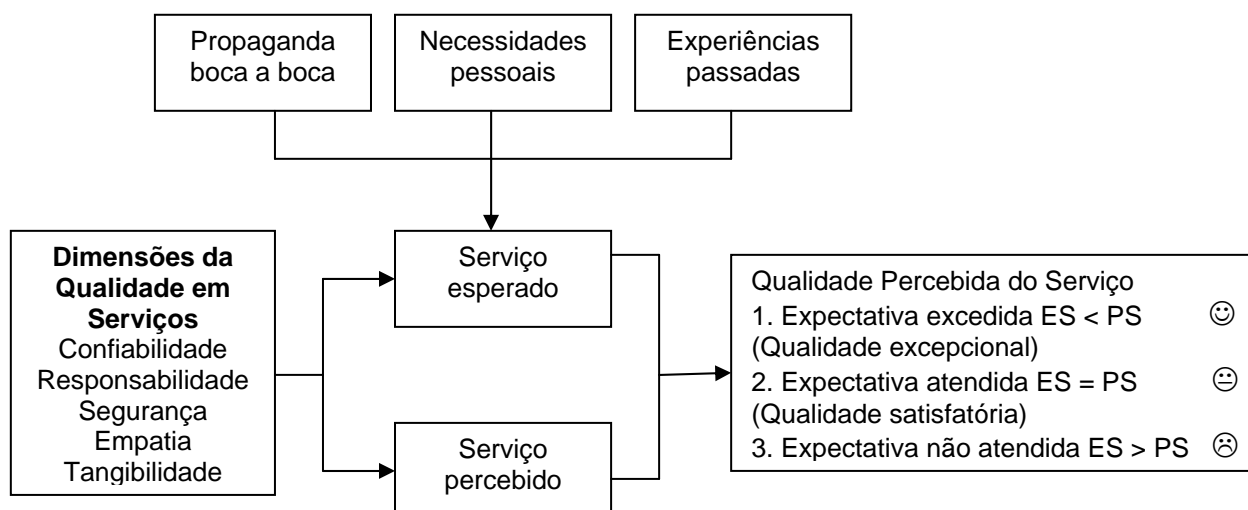


Figura 3 – Dimensões da qualidade em serviços

Fonte: FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 250.

A figura 3 demonstra três fatores importantes na qualidade em serviços que é a Percepção, Expectativa e a Satisfação do cliente em relação ao serviço.

### 2.10.1. Expectativa, percepção, frustração e satisfação.

Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo comparações entre o que esperavam com o que foi obtido, segundo Mowen e Minor (2003, p. 57), “expectativas são as primeiras opiniões de uma pessoa sobre o que deveria acontecer em uma determinada circunstância”. Pois, a expectativa de um cliente é importante porque influencia sua tomada de decisão na escolha de um serviço, que é subjetiva. Segundo Corrêa e Caon (2002), a expectativa é o momento anterior à experiência de um serviço, pois o mesmo está a espera de atender a uma necessidade pessoal ou a um desejo. A expectativa surge através de experiências anteriores, avaliação do cliente, ou através da comunicação boca-a-boca, daqueles que já tiveram experiências anteriores, conforme Mowen e Minor (2003).

Todo cliente possui uma expectativa de como será tratado pela empresa no momento da prestação de serviço. E esta expectativa será comparada com a percepção do serviço quando realizado, ou seja, como cita Corrêa e Caon (2002), o

“Momentos da Verdade”, é o momento do contato do cliente com a empresa, é o momento que o cliente experimenta a realização do serviço, e gera uma percepção do serviço, com um grau de satisfação ou insatisfação sobre o mesmo.

Para Mowen e Minor (2003, p. 45) “percepção é o processo por meio da qual indivíduos são expostos à informação, prestam atenção nela e compreendem”. É como o cliente percebe o serviço ou atendimento prestado por uma empresa. Cada cliente possui uma percepção sobre o serviço. Segundo Giansesi e Corrêa (1994) a prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente em relação a um serviço. E a percepção do serviço é formada por cada momento da verdade experimentado pelo cliente.

Como para Mowen e Minor (2003) a percepção é quando o cliente é exposto a informações, os autores dividem esta exposição de informações em três etapas: estágio da exposição, quando o indivíduo recebe as informações por meio dos sentidos, o estágio da atenção é quando se concentra em algum estímulo e gera um processamento e o estágio de compreensão, quando o indivíduo organiza e interpreta a informação a fim de gerar um significado ou análise.

E o resultado final desta análise é o grau de satisfação ou de insatisfação do cliente, pois é justamente a resultante entre a comparação da expectativa do cliente em relação à percepção do serviço prestado. A satisfação ou insatisfação é resultada da experiência de consumo, conforme Mowen e Minor (2003, p. 218) “a experiência de consumo pode ser definida como o conjunto de conhecimentos e sentimentos experimentados por uma pessoa durante o uso de um produto ou serviço”. Após este consumo, o cliente é capaz de desenvolver a satisfação ou insatisfação. Ainda, para Mowen e Minor (2003, p. 221), satisfação do cliente é:

a atitude referente a um produto ou serviço após sua compra ou uso. É um julgamento de avaliação pós-escolha que resulta de uma seleção de compra específica e da experiência de usá-la ou consumi-la.

E para definir se o cliente ficará satisfeito ou insatisfeito, deve-se analisar a figura 3, quando se comparará a expectativa do cliente com a percepção do cliente em relação ao serviço prestado. Quando na prestação do serviço a expectativa do cliente é menor do que a percepção do serviço significa um serviço prestado com qualidade com grau alto de satisfação do cliente, tendendo a fidelização (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Se a expectativa do cliente se igualar a percepção do cliente, significa que o cliente estará satisfeito, mas que não levará a fidelização do mesmo. E quando a expectativa é superior a percepção do serviço prestado, o cliente gera um grau de insatisfação, fazendo com que o cliente tenha uma imagem negativa da empresa (GIANESI e CORRÊA, 1994).

As organizações quando conhecem melhor as expectativas dos clientes, a empresa pode identificar grupos de consumidores que dividam expectativas semelhantes, criando para a empresa a possibilidade de desenvolver estratégias de segmentação de mercado baseadas nessas expectativas.

## 2.11. MODELOS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Avaliar a qualidade de um serviço como esta sendo observado, não é uma tarefa muito simples. Os modelos de qualidade ajudam a entender a complexidade de um serviço de qualidade.

Primeiramente, será apresentado o modelo de qualidade de serviço percebida (*The Perceived Service Quality Model*), desenvolvida por Christian Gronroos em 1982. Posteriormente, será apresentado o aperfeiçoamento deste modelo - modelo de falha da qualidade (*Gap Analysis Model*) desenvolvido por V. A. Zeithml, A.

Parasuraman e L. L. Berry em 1988. Este último modelo apresenta uma técnica de escala de múltiplos itens para quantificar as falhas no serviço, que é conhecido como SERVQUAL.

Outro modelo ou ferramenta utilizado para avaliar a qualidade em serviços é o *Benchmarking* que avalia a qualidade do serviço prestado em comparação com os serviços prestados em outras empresas ou parceiros, do mesmo segmento ou não. Esta ferramenta teve sua utilização no início na década de 70 na XEROX, por um membro da equipe de logística da XEROX, Robert Camp (CORRÊA; CAON, 2002, p. 173).

Shigeo Shingo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000) desenvolveu o método *Poka-yoke* de mensuração e controle da qualidade de serviços que consiste na utilização de dispositivos manuais ou listas de verificação (*check list*), para que o executor da tarefa não cometa falhas ou erros durante os processos e rotinas de prestação de serviços.

Mais um método de avaliação da qualidade em serviços disponível, consiste em avaliar o sistema de serviços através do escopo da qualidade em serviços, obtendo uma visão geral do sistema de serviços onde a qualidade é examinada através de cinco perspectivas: conteúdo, processo, estrutura, resultado e impacto (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Albrecht (1992) apresenta o programa-modelo de administração de serviços que avalia a qualidade de serviço examinando cinco fases básicas no programa-modelo: compreender o cliente, definir sua estratégia de serviço, educar a organização, implantar melhorias a nível operacional e tornar a mudança permanente.

Existe, ainda, uma série de modelos de avaliação de qualidade disponíveis como estatísticos ou matemáticos que não serão apresentados neste trabalho. Visto

o objetivo desta pesquisa é aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos, os métodos matemáticos e estatísticos visam avaliar o desempenho dos serviços executados de forma quantitativa e não qualitativa com se deseja na pesquisa.

### **2.11.1. Modelo de Qualidade de Serviço Percebida**

Em 1982, Christian Gronroos, introduziu o modelo de qualidade de serviço percebida, conforme demonstrado na figura 4. O modelo de Gronross é baseado no que os consumidores percebem como qualidade. Em outras palavras, o que é importante, é o que é percebido como qualidade pelo consumidor e não o que designers e engenheiros acreditam ser de qualidade. As teorias de comportamento de compra dos consumidores influenciaram muito os modelos de qualidade em serviços. A concepção de que a percepção *pós-compra* é em função da expectativa *pré-compra*, é o fundamento do conceito de qualidade em serviços nos modelos de Gronroos e de Zeithml, Parasuramane e Berry.

De acordo com o Modelo de Qualidade de Serviço Percebida, o serviço de qualidade, como é percebido pelo consumidor, é o resultado da comparação entre as expectativas do consumidor e sua percepção real. Se a qualidade experimentada exceder a qualidade esperada, a qualidade total percebida é positiva ou boa. Se as expectativas não forem atingidas pela performance ou pela experiência atual vivenciada no serviço, a qualidade é baixa. Na análise deste modelo a qualidade técnica trata de sistemas e infra-estrutura de back-office designada e criada para organizar a prestação do serviço e a qualidade funcional está relacionada intimamente com os funcionários, atitudes, comportamentos, aparência e contatos com o consumidor de maneira geral.



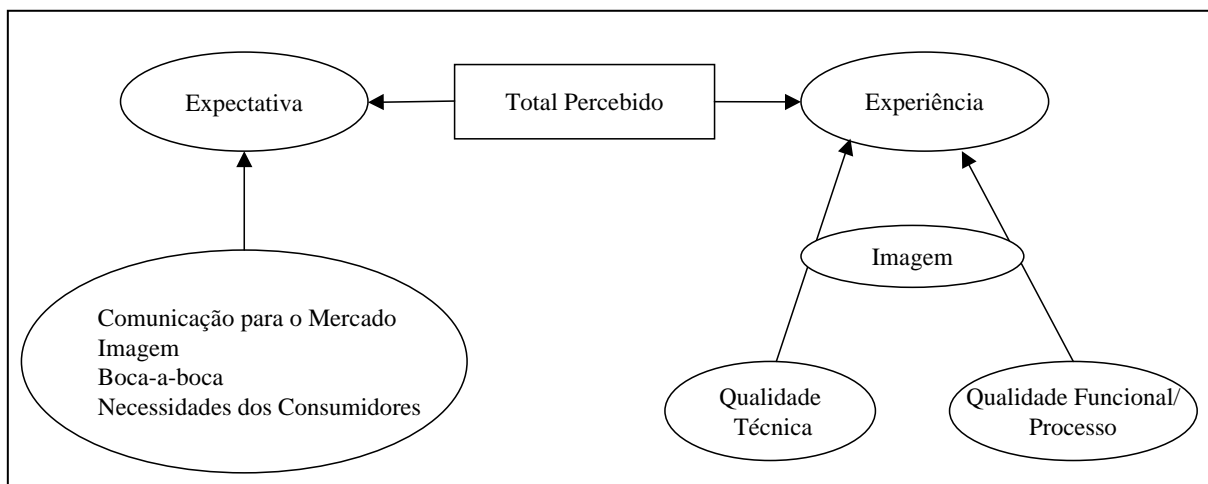


Figura 4 - Modelo de qualidade de serviço percebida

Fonte: GRONROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

O processo existente na avaliação e compreensão de um serviço, considerando o modelo de falha de qualidade, é basicamente descrito a partir das diferenças entre expectativas e percepções/experiência.

### 2.11.2. Modelo de falha da qualidade, GAP ou SERVQUAL

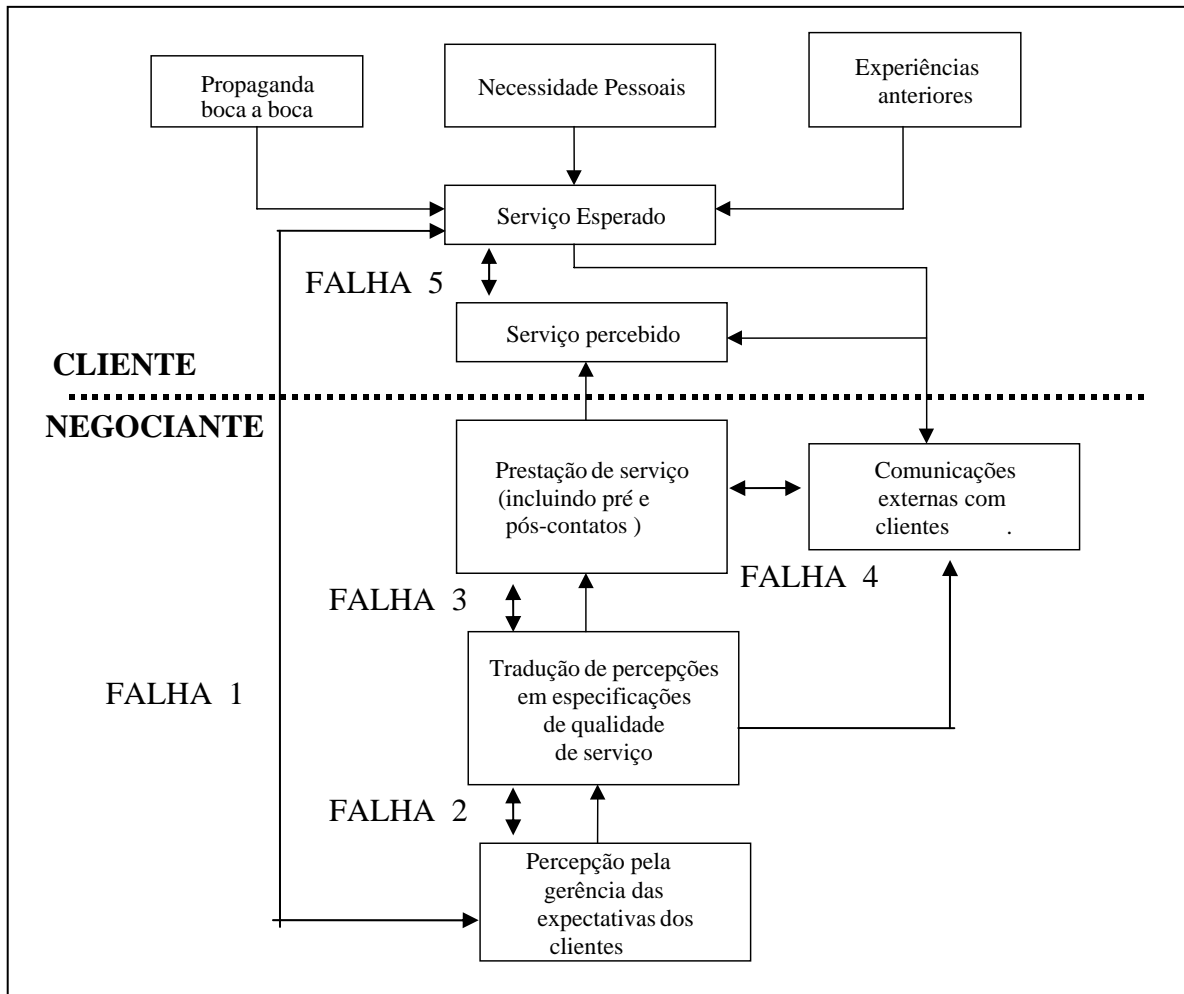


Figura 5 - Modelo de falha da qualidade em serviços

Fonte: FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 252.

O Modelo de falha da qualidade, SERVQUAL ou Gap originou-se de estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e se propunha a encontrar respostas às seguintes dúvidas:

- Como exatamente os consumidores avaliam a qualidade de um serviço?
- Os serviços são avaliados pelos consumidores de uma forma global ou parcial?
- Quais as múltiplas facetas das dimensões de um serviço?
- Estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço?

Através de pesquisas, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) conseguiram identificar cinco dimensões da qualidade: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade,

segurança e empatia, visto anteriormente. Estas dimensões são analisadas de acordo com o modelo de falha da qualidade em serviços, conforme figura 5.

Segundo Eleutério e Souza (2002, p. 57) as falhas ou *gap's* representam:

Gap 1 – representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes.

Gap 2 – representa a discrepância entre as percepções que os gerentes têm das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço.

Gap 3 – representa a discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

Gap 4 – representa a discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes.

Gap 5 – representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

É preciso deixar claro que a Falha 5 é a mais importante. A empresa prestadora de serviços deve sempre ter a preocupação de eliminar ou minimizar essa falha, pois é o instante final de julgamento da expectativa do cliente em relação a percepção do serviço. Sem deixar de fazer agir com o mesmo objetivo com as lacunas restantes:

Falha 1: diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os consumidores esperam. Saber exatamente o que os clientes esperam de um serviço não é uma coisa muito fácil. Por isso, não é muito raro que gestores de serviços se enganem em relação ao que os clientes desejam. Exemplo, clientes de um bar podem preferir uma cerveja bem gelada a uma musica ambiente. Já passageiros de uma companhia aérea podem preferir preços mais baixos a uma variedade de opções para comer. Caso esta lacuna aconteça em um serviço, a empresa poderá estar fornecendo um serviço e instalações inadequadas para os clientes e treinamento inadequado para funcionários. Fazendo com que a empresa aloque seus esforços e recursos em fatores que não são valorizados e muitas vezes percebidos pelos clientes.

Falha 2 : diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam e as especificações de qualidade determinada para execução do serviço. Isso acontece porque muitas vezes os gestores preferem achar que não vale a pena atender as exigências e sugestões dos clientes. Assim como porque também é complexo para a gerência, estabelecer especificações e procedimentos adequados para todas as dimensões da qualidade. As vezes também não é possível devido a sistemas operacionais inadequados. Imagine a situação onde o gerente tem o poder, de decidir a forma de pagamento e desconto dos clientes e na hora de fazê-lo, o sistema não esta preparado para efetuar. É um caso típico onde as especificações feitas pela empresa para atender ao consumidor vão estar sendo determinadas pela perspectiva do sistema operacional e não pelas perspectivas do consumidor.

Falha 3: diferença entre as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade da execução do serviço. Esta lacuna está intimamente ligada a capacidade dos funcionários em prestarem o serviço exatamente de acordo com as especificações. Manter funcionários trabalhando em sua capacidade máxima e motivados o tempo todo em serviços é grande um desafio para administradores. A motivação dos funcionários e desempenho vai estar associada segundo Frederick Herzberg e sua teoria da motivação/higiene, aos seguintes aspectos: salário, benefícios sociais, estilo de supervisão, relações interpessoais, políticas e diretrizes da empresa, condições físicas e de segurança do trabalho, conteúdo do trabalho em si, realização pessoal, exercício de responsabilidade e possibilidade de crescimento. Para A. H. Maslow e sua hierarquia das necessidades, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades. Necessidades fisiológicas ou primárias, segurança, social, estima e

auto-realização. É verdade que o desempenho dos funcionários também vai estar relacionada a outros fatores como baixa qualificação, temperamento inadequado e pouco treinamento.

Falha 4: diferença entre a verdadeira qualidade da execução do serviço e a qualidade da execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa. Esta lacuna diz respeito a maneira pela qual a empresa comunica a sua promessa de serviço e o que na verdade oferece para os clientes. Empresas de serviço necessitam tomar cuidado, em suas comunicações externas, para que não seja criada uma expectativa que não poderá ser alcançada na realidade.

Quando a empresa de serviço se propõe a ser e oferece algo, é bom que realmente consiga cumprir. Caso contrário estará quebrando uma promessa, aumentando a probabilidade de criar uma dissonância cognitiva, após o consumo do serviço. A qualidade do serviço terá grande relação com a capacidade da empresa de cumprir o que foi comunicado. Prazos às vezes são encurtados para causar boa impressão e eficiência. Mas de nada adiantará se o prazo não puder ser realmente cumprido. A percepção de qualidade no serviço neste caso vai ser afetada caso a empresa não consiga cumprir o prazo estabelecido. Assim como se um restaurante não tiver algum item que consta em seu cardápio. Em ambos os casos houve uma quebra na promessa do que foi comunicado. Não é muito difícil encontrar na Internet, sites de pousadas que mostram através de fotos, quartos aconchegantes e simpáticos. Pena que eles escolhem na maioria das vezes, o melhor quarto da pousada para a foto e esquecem de mencionar que o quarto em questão é de um pacote *premium*. Então os clientes de pacotes mais baratos acabam pagando, achando que vão ficar hospedados em um quarto como o que foi comunicado. Sem dúvida neste caso assim como em muitos outros o que está sendo comunicado não

confere com a realidade. A regra precisa ser a seguinte: comunique o que você é e não prometa o que você não pode cumprir. Jogar a expectativa do cliente nas estrelas, simplesmente para atraí-lo, só reduz as chances dele perceber o serviço como sendo de baixa qualidade, após o consumo.

Tomando como base estas dimensões de qualidade, identificadas anteriormente, em pesquisas e levando em consideração o modelo das falhas de qualidade (Expectativa x Percepção), foi criado um questionário de pesquisa quantitativa para mensurar a qualidade do serviço. O SERVQUAL é dividido em duas partes de 22 perguntas (Tabela 9). Cada parte avalia as cinco dimensões da qualidade. A primeira parte (expectativas) avalia as percepções dos consumidores em relação a empresas *benchmarking* do setor. A segunda parte, também de 22 perguntas, avalia as percepções do consumidor em relação a empresa que temos a intenção de avaliar.

As expectativas (primeira parte) dos consumidores são mensuradas em uma escala de sete pontos (varia de 1 a 7) que vai de “não essencial de modo algum” até “totalmente essencial”. Esclarece Lovelock (1995, p. 145), ainda dentro desta etapa, que “os clientes são solicitados a completar uma série de escalas que medem suas expectativas”, ou seja, através de uma escala numérica que os clientes atribuem grau de importância aos aspectos previamente listados e, desta forma, a organização consegue perceber o que é mais importante sob a ótica do cliente.

As percepções dos consumidores (segunda parte) também são avaliadas em uma escala de sete pontos. Entretanto, a escala varia de “concordo muito” até “discordo muito”, como explica Lovelock (1995, p. 145), “então eles gravam suas percepções do desempenho real do atendimento com base naquelas mesmas características”. Os resultados são então comparados e forma de colunas. Quanto

menor a diferença entre as colunas (lacunas), melhor o resultado porque não existe muita diferença entre a expectativa e o que é realmente percebido. Lembrando que o ideal é que a percepção sempre supere a expectativa.

<b>Expectativas de itens tangíveis</b>
<p>E1 As empresas excelentes deveriam possuir equipamentos modernos.</p> <p>E2 As instalações físicas das empresas excelentes deveriam ser bonitas</p> <p>E3 Os funcionários de empresas excelentes deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.</p> <p>E4 Os materiais associados ao serviço (ex. Tabelas de preços, relatórios..) tem boa aparência em uma empresa excelente.</p>
<b>Percepção de itens tangíveis</b>
<p>P1 A XYZ possui equipamentos modernos.</p> <p>P2 As instalações físicas da XYZ são bonitas.</p> <p>P3 Os funcionários da XYZ vestem-se bem e têm boa aparência.</p> <p>P4 Os materiais associados ao serviço (ex. Tabelas de preços, relatórios..) tem boa aparência na empresa XYZ.</p>
<b>Expectativas de confiabilidade</b>
<p>E5 Empresas excelentes quando se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.</p> <p>E6 Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.</p> <p>E7 Empresas excelentes prestarão o serviço da maneira certa na primeira vez.</p> <p>E8 As empresas excelentes deverão fornecer seus serviços no prazo prometido.</p> <p>E9 Empresas excelentes deverão manter seus registros atualizados.</p>
<b>Percepção de confiabilidade</b>
<p>P5 Quando a XYZ compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.</p> <p>P6 Quando você tem problemas, a XYZ é solidária e prestativa.</p> <p>P7 A XYZ prestou seu serviço corretamente na primeira vez.</p> <p>P8 A XYZ fornece seus serviços no prazo prometido.</p> <p>P9 A XYZ mantém seus registros atualizados.</p>
<b>Expectativas de responsabilidade</b>
<p>E10 Deveria ser esperado que as empresas excelentes comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.</p> <p>E11 É realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários das empresas excelentes.</p> <p>E12 Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes.</p> <p>E13 Há problema se os funcionários das empresas excelentes estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.</p>

<b>Percepção de responsabilidade</b>
<p>P10 A XYZ comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.</p> <p>P11 Você é atendido imediatamente pelos funcionários da XYZ.</p> <p>P12 Os funcionários da XYZ sempre estão dispostos a ajudar os clientes.</p> <p>P13 Os funcionários da XYZ são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.</p>
<b>Expectativas de segurança</b>
<p>E14 Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários das empresas excelentes</p> <p>E15 Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários das empresas excelentes.</p> <p>E16 Os funcionários das empresas excelentes deveriam ser gentis.</p> <p>E17 Os funcionários das empresas excelentes deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.</p>
<b>Percepção de segurança</b>
<p>P14 Você pode confiar nos funcionários da XYZ.</p> <p>P15 Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.</p> <p>P16 Os funcionários da XYZ são gentis.</p> <p>P17 Os funcionários recebem suporte adequado da XYZ para bem executar suas tarefas.</p>
<b>Expectativas de empatia</b>
<p>E18 Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes.</p> <p>E19 Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.</p> <p>E20 Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção especial aos clientes.</p> <p>E21 Empresas excelentes terão como prioridade os interesses do cliente.</p> <p>E22 Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes.</p>
<b>Percepção de empatia</b>
<p>P18 XYZ não dá atenção individual aos clientes.</p> <p>P19 XYZ tem horário de funcionamento conveniente para os clientes.</p> <p>P20 XYZ tem funcionários que dão atenção especial aos clientes.</p> <p>P21 XYZ tem como prioridade os interesses do cliente.</p> <p>P22 Os funcionários da XYZ entendem as necessidades específicas dos clientes.</p>

*Tabela 9 – Expectativas e Percepções no SERVQUAL*

*Fonte: Adaptado de FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 253.*



### 2.11.3. Benchmarking

O *benchmarking* é uma ferramenta que é utilizada com freqüência pelas empresas e gestores. Para Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000, p. 254) *benchmarking* é o “processo de comparar o desempenho de uma empresa com o desempenho de outras companhias reconhecidas como as ‘melhores da categoria’”.

Para Johnston; Clark (2002, p. 396) *benchmarking* é a “mensuração de um processo ou de uma organização em relação alguma meta, seja interna (*benchmarking* interno) ou externo (*benchmarking* externo)”. Já Giancesi; Corrêa (1994, p. 224) *benchmarking* é o “conjunto de técnicas que visam monitorar o desempenho da concorrência e compará-lo ao desempenho da própria empresa”.

Sendo assim, *benchmarking* pode ser definido como uma técnica na qual a empresa compara seu desempenho ou ferramentas com outras, proporcionando uma melhoria administrativa de forma a identificar e ganhar vantagens competitivas. O *benchmarking* pode auxiliar as empresas a: 1) avaliar seu próprio nível de desempenho e qualidade; 2) estabelecer metas de desempenho realistas; 3) detectar novas idéias e práticas; 4) estimular a criatividade e a inovação; 5) implantar melhorias em toda a empresa. Porém, existem, também, algumas desvantagens, como: 1) acesso dificultado as informações; 2) focar somente na concorrência; 3) possuir uma única fonte de comparação; 4) não possuir capacitação para as inovações; 5) adotar o “modismo”.

### 2.11.4. Método Poka-yoke

O método *poka-yoke* também conhecido como sistemas a prova de falhas, idealizado por Shigeo Shingo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000), consiste na utilização de mecanismos de baixo custo de controle da qualidade em processos e

rotinas, traduzindo em alta qualidade sem vigilância. Garantindo que a falha não mais ocorra, através de dispositivos manuais ou listas de verificação (*check list*), para que o executor da tarefa não cometa falhas. Segundo Chase e Stewart (1993 *apud* GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 215) o método *poka-yoke* devem ser pensados e elaborados conforme a figura 6.



Figura 6 – Método Poka-Yoke

Fonte: Adaptado de GIANESI, I.G.N. e CORREA, H.L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 215.

### 2.11.5. Escopo da Qualidade em Serviços

Segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) o modelo de escopo da qualidade em serviços consiste em se obter uma visão abrangente e ampla de todo o sistema de serviços da empresa. Onde o exame da qualidade é sob cinco perspectivas: conteúdo, processo, estrutura, resultado e impacto.

- Conteúdo: verifica se as atividades de rotina estão sendo desenvolvidas, pelo executor, dentro dos procedimentos e padrões estabelecidas.
- Processo: verifica se o fluxo do processo de realização do serviço analisando a seqüência lógica das atividades e o uso ordenado e correto dos recursos.
- Estrutura: verifica se a estrutura física e organizacional em relação ao serviço prestado, bem como materiais de apoio e pessoal.

- Resultado: verifica se o *feedback* do cliente, ou seja, toda a informação (reclamações, sugestões, críticas) que o cliente possui após a realização do serviço, sua satisfação final.
- Impacto: verifica se a adequação, disponibilidade, a acessibilidade do serviço e qual o efeito prolongado exerceu sobre o cliente.

#### **2.11.6. Programa-Modelo de Administração de Serviços**

Albrecht em seu livro *Revolução nos Serviços* (1992) apresenta um programa-modelo de administração de serviços de forma a desenvolver esforços organizacionais em relação a qualidade de serviços prestados, através de um enfoque escalonado, juntamente com algumas estratégias de implementação, proporcionando uma referência confiável para a realização dos serviços que a empresa presta. Este modelo sugere um comprometimento pessoal de todos os membros da empresa, principalmente o nível estratégico. Em conjunto com o comprometimento, Albrecht sugere a criação de uma “força-tarefa” para a qualidade de serviço, que deverá estar bem capacitada e servirá para “defender” e disseminar todo o conhecimento da qualidade de serviços na empresa, proporcionando uma visibilidade do programa.

Visto estas questões iniciais, o programa de qualidade de serviço será avaliado com base em cinco fases básicas: compreender o cliente, definir sua estratégia de serviço, educar a organização, implantar melhorias a nível operacional e tornar a mudança permanente. Todas as fases devem ser acompanhadas de sistemas de controle da qualidade.

## 2.12. COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Dentre os modelos de avaliação da qualidade em serviços, demonstrados anteriormente, optou-se pela escolha do SERVQUAL, pois, a abordagem do modelo visa analisar e mensurar as expectativas e percepções dos clientes, comparando-as, a fim de analisar a qualidade dos serviços através do resultado encontrado, em relação às cinco dimensões da qualidade: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia. Gerando, também, uma análise em relação as cinco falhas propostas no modelo durante o processo de prestação de serviços.

Pela escolha do Modelo SERVQUAL como o instrumento para realização da pesquisa de campo, sendo assim o mesmo deve ser comparado com os outros modelos demonstrando a sua escolha.

Em relação ao modelo de qualidade de serviço percebido, idealizado por Gronroos (1993), a avaliação da qualidade do serviço baseia-se na percepção do cliente em relação ao serviço, onde sua expectativa é mais importante, e a experiência apenas complementa a avaliação e também não há apoio de um método quantitativo levando o resultado a subjetividade de quem está avaliando. Fato que no Modelo SERVQUAL os dois momentos, a percepção e a execução possuem a mesma importância na avaliação, obtendo resultados mais realistas e condizentes com a visão do cliente. Além, de um apoio do método quantitativo de análise gerando uma imparcialidade do resultado encontrado.

Com relação ao *benchmarking*, este se baseia em comparações com processos e ferramentas que outras empresas (concorrentes ou não) estejam realizando de forma correta. Porém, a avaliação da qualidade se torna superficial e dependente da visão dos gestores, o que pode não corresponder a visão do cliente.

Onde o Modelo SERVQUAL se aprofunda nestas questões de análise. O *benchmarking* serve como modelo de apoio aos resultados encontrados na aplicação do modelo SERVQUAL.

O Modelo Poka-yoke apresenta características de avaliação da qualidade enrijecidas e burocráticas, fixado através de padrões, não identificando fatores novos no serviço que estejam na avaliação. Prevalecendo a visão do executor do serviço mais do que a do cliente. O Modelo SERVQUAL também possui padrões de avaliação, porém a visão do cliente é que prevalece no momento da avaliação e prestação do serviço.

No escopo da qualidade do serviço os parâmetros de avaliação podem ser ilimitados visto a abrangência de um sistema de serviços em uma empresa, além de ser subjetivo para quem avalia, o que pode dificultar na obtenção de resultados. Porém, a visão que prevalece é a do cliente. Mas para aplicação na área pública este modelo não estabelece padrões necessários para avaliação desta área ficando sujeito a esquecer algum determinado ponto, relevante, a mensuração do serviço prestado.

O programa-modelo de administração de serviços, proposto por Albrecht (1992), possuem pontos importantes na realização de um serviço de qualidade, sendo que sua utilização está muito mais adequada a empresas privadas do que empresas públicas visto a mudança cultural que deverá ocorrer na empresa pública. E também para se poder avaliar a qualidade dos serviços deverá implementar o programa, o que requer muito tempo. O que no Modelo SERVQUAL não é necessário, pois é uma ferramenta de avaliação e resultados para conhecimento e melhoria dos serviços prestados, que fornece as informações em menor tempo.

Como esta pesquisa procurou avaliar a qualidade dos serviços da NITER com base nas opiniões dos funcionários, o modelo SERVQUAL, foi o modelo mais adequado para realizar esta medição, com imparcialidade e isenção da posição dos mesmos em relação a opinião da qualidade dos serviços prestados na NITER, fator este não encontrado nos demais modelos apresentados no referencial teórico.

Com a metodologia de aplicação do SERVQUAL os resultados podem ser apresentados de forma que a interpretação dos dados forneça uma facilidade de compreensão da realidade encontrada com a pesquisa.

### 3. HISTÓRICO DA EMPRESA

**NITER - NITERÓI TERMINAIS RODOVIÁRIOS** é uma Autarquia regulada pelo Decreto nº 6281/91, de 31 de dezembro do 1991, com fundamento na Lei nº 944, de 06 do junho de 1991, vinculada diretamente ao Gabinete do Prefeito da Prefeitura Municipal de Niterói, dotada de personalidade jurídica de direito público, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, técnica e financeira, regida pelo seu Estatuto aprovado em 19 de julho de 1996, através do Decreto nº 7371/96.

A NITER tem por finalidade o planejamento de pedágios, estações, terminais terrestres e marítimos de carga e passageiros, marinas do lazer, arrendamentos de postos os entrepostos de abastecimentos, quiosques e boxes implantados pela Prefeitura em áreas e logradouros públicos, estacionamentos em logradouros públicos, estacionamento em logradouros ou em áreas fechadas, edifícios garagem ou estacionamento destinados a servir de apoio, comodidade e lazer aos munícipes, provendo para os seus fins estudos e projetos, supervisão, fiscalização, operacionalização e Administração diretamente ou através de terceiros, estando compreendida em suas atividades.

Desde sua criação a NITER ficou, exclusivamente, administrando os estacionamentos das ruas do município de Niterói e o estacionamento fechado chamado “Estacionamento Sul”, localizado na Avenida Visconde do Rio Branco, s/nº, enfrente ao Plaza Shopping, Niterói/RJ.

Em 22 de Agosto de 1994, foram finalizadas as obras de construção e inaugurado o Terminal Rodoviário Presidente João Goulart, então a NITER passou a operacionalizá-lo e administrá-lo. O terminal recebe todas as linhas de ônibus municipais e intermunicipais, totalizando 108 linhas com uma frota de veículos de 1.200 ônibus diariamente, e com uma circulação de cerca de 350.000 (trezentas e

cinquenta mil) pessoas por dia, com isso, além de administrar os estacionamentos, a NITER passou a operacionalizar, também, o Terminal Rodoviário Presidente João Goulart.

Os estacionamentos foram operacionalizados pela NITER até Março de 2000, quando foi realizada uma licitação pela Prefeitura Municipal de Niterói para terceirização da administração e exploração de todos os estacionamentos no município de Niterói. A partir desta data a NITER ficou responsável, unicamente, pela administração e operacionalização do Terminal.

### 3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1.1 Organograma

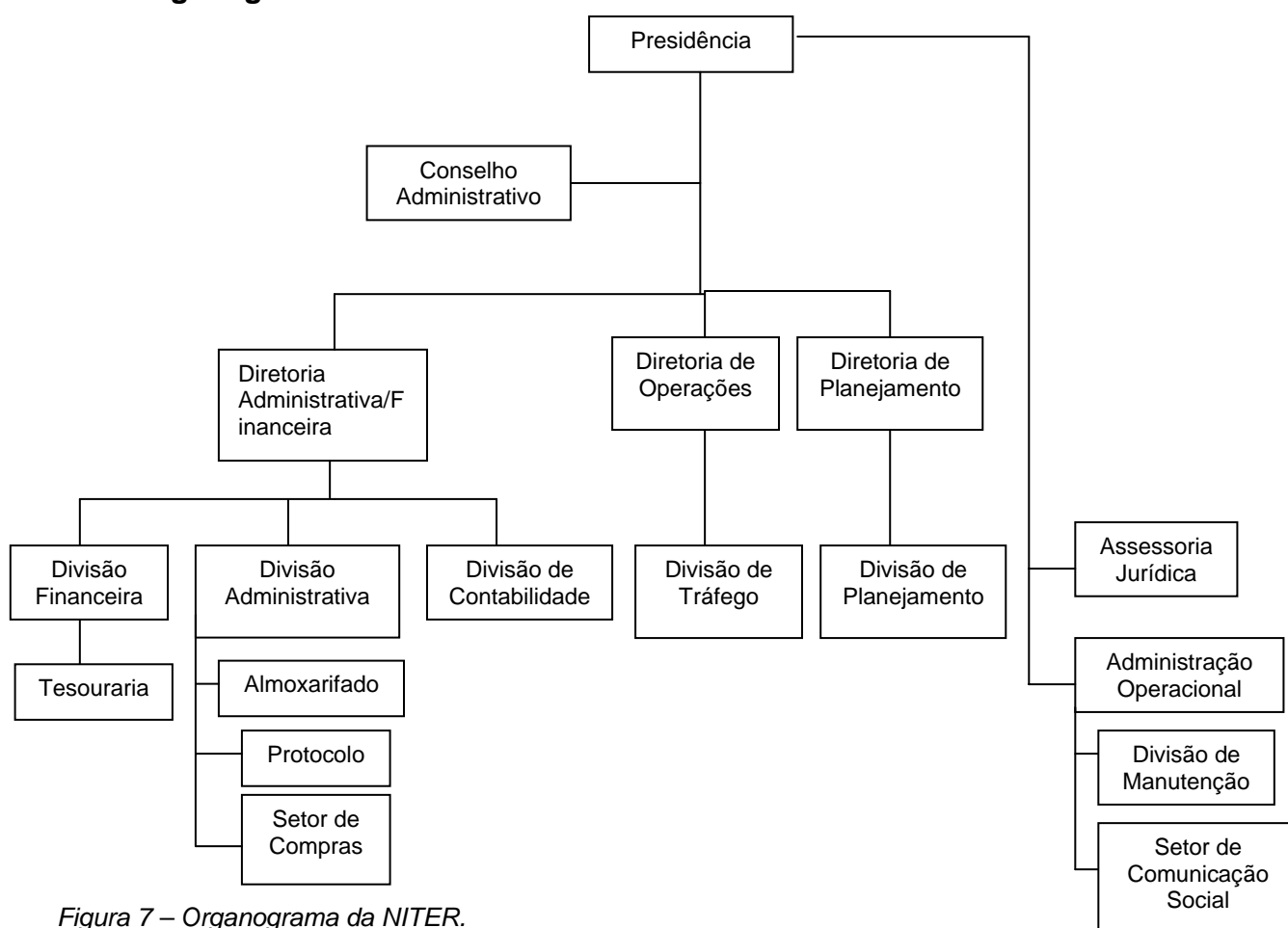


Figura 7 – Organograma da NITER.  
Fonte: Estatuto da NITER



### 3.2. SERVIÇOS PRESTADOS PELA NITER

No Terminal Rodoviário Pres. João Goulart, a NITER presta os seguintes serviços aos usuários do Terminal:

- a) Informações sobre as linhas e empresas de ônibus, trajetos e localização no Terminal;
- b) Informações gerais sobre o Município e principais instituições;
- c) Limpeza, 24 horas, de todo o Terminal;
- d) Segurança, 24 horas, de todo o Terminal;
- e) Locação de espaços, temporários, no Terminal para empresas prestadoras de serviço;
- f) Locação de espaços, através de processo licitatório, no Terminal para a instalação de bancas de jornais, lotérica, máquinas automáticas de refrigerantes, painéis publicitários;
- g) Serviço de “Achados e Perdidos”, guarda de documentos ou itens perdidos pelos usuários no Terminal;
- h) Disponibilização de sanitários públicos, pagos, aos usuários e sanitários, gratuitos, aos rodoviários que utilizam o Terminal;
- i) Espaço Cultural para realização de atividades e eventos de cunho social, cultural e educacional;
- j) Mini-Biblioteca para consulta gratuita ao acervo pelos usuários do Terminal;
- k) Manutenção elétrica, hidráulica, pintura e obras no Terminal;
- l) Ordenação e controle do tráfego dentro do Terminal;
- m) Locação de imóveis de propriedade da NITER para outras instituições.

Os serviços relacionados acima, são prestados pela NITER através de seus funcionários do quadro próprio (concurados), cargos comissionados (nomeados por

indicação política) e por empresa terceirizada. A empresa terceirizada é responsável, exclusivamente, pela realização dos serviços de limpeza e segurança em todo Terminal, sobre a supervisão de funcionários da NITER. Os demais serviços são prestados por funcionários e cargos comissionados.

Além desta prestação de serviços, direta aos usuários do Terminal, os funcionários e cargos comissionados também são responsáveis pelas atividades administrativas de funcionamento da NITER, como setor financeiro, departamento pessoal, contabilidade, jurídico, compras e almoxarifado, protocolo, operação do tráfego, telefonia e recepções

### 3.3. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A NITER conta com um total 161 (cento e sessenta e uma) pessoas, para a prestação dos serviços, distribuídas em: 53 (cinquenta e três) funcionários do quadro próprio, 41 (quarenta e um) cargos comissionados e 67 (sessenta e sete) terceirizados.

Os serviços são realizados durante as 24 (vinte e quatro) horas do dia, os 7 (sete) dias da semana, através de 3 (três) turnos de trabalho. A área administrativa da NITER funciona em horário comercial (8:30 às 17:30), de segunda a sexta.

Em relação à formação (escolaridade) dos prestadores de serviço estão divididos conforme quadros abaixo. Nos últimos 10 (dez) anos nenhum funcionário do quadro permanente da NITER participou de algum treinamento ou curso de capacitação.

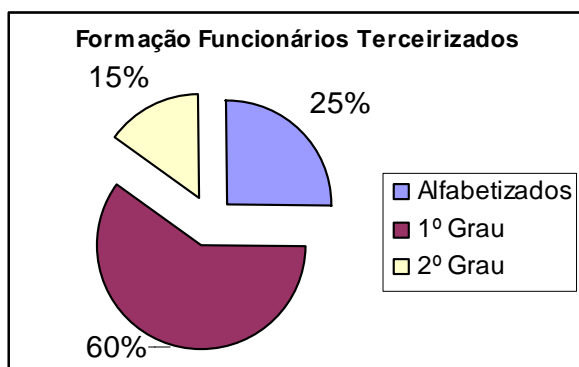


Figura 8 – Gráfico de Formação dos Funcionários Terceirizados.  
Fonte: Levantamento do autor.

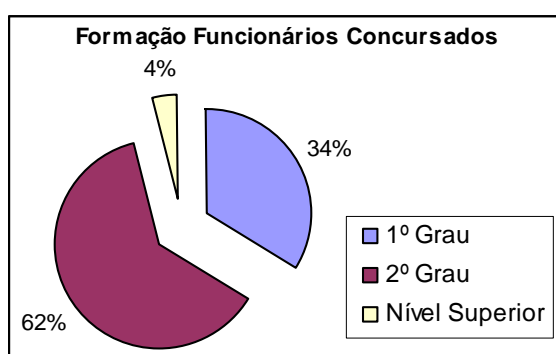


Figura 9 – Gráfico de Formação dos Funcionários Concursados.  
Fonte: Levantamento do autor.

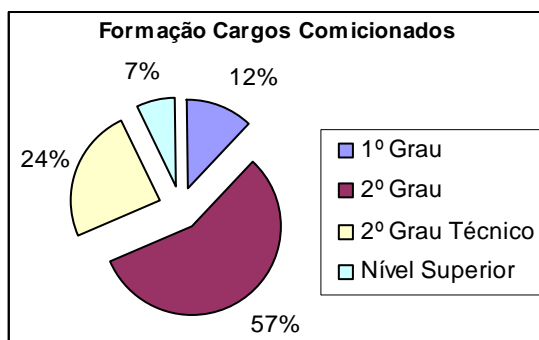
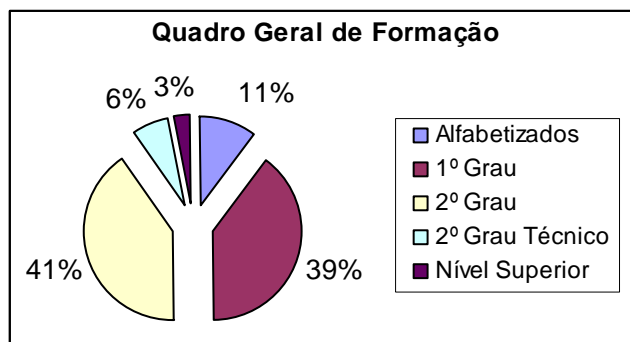


Figura 10 – Gráfico de Formação dos Funcionários Comissionados.  
Fonte: Levantamento do autor.

Ao observar os gráficos, nota-se, que existe um baixo nível de escolaridade, pois a maioria dos prestadores possui formação abaixo do 2º grau, com uma predominância de formação do nível de 2º grau e uma baixa porcentagem de funcionários com nível técnicos e de nível superior, conforme quadro geral de formação abaixo.



*Figura 11 – Gráfico de Formação Geral dos Funcionários.  
Fonte: Levantamento do autor.*

Em relação à média de idade dos prestadores de serviços, estão distribuídos em: funcionários terceirizados – média de idade de 34 (trinta e quatro) anos e 6 (seis) meses; funcionários concursados – média de idade de 46 (quarenta e seis) anos e 3 (três) meses; cargos comissionados – média de idade de 38 (trinta e oito) anos e 1 (um) mês.

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1. TIPO DE PESQUISA

Conforme a conceituação de Vergara (2003, p. 46 - 49), as pesquisas podem ser classificadas de acordo com dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins:

Quanto aos fins, a presente pesquisa foi categorizada como descritiva e explicativa, pois pretende descrever e explicar como se realiza o processo de gestão de serviços na administração pública. Conforme definição de Vergara (2003, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem como objetivo de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Quanto aos meios:

No que se trata em relação aos meios, a presente pesquisa foi categorizada como estudo de caso, conforme Yin (2001, p. 32):

Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Além de um estudo de caso a pesquisa teve coleta dos dados através de:

- Pesquisa de campo, aplicação de questionários com os sujeitos da pesquisa, com base no modelo SERVQUAL.
- Pesquisa documental utilizando documentos e dados da NITER em relação à prestação de serviços ofertadas e realizadas;
- Pesquisa bibliográfica utilizando livros, revistas especializadas, artigos que contribuam para o referencial teórico da pesquisa.

- Pesquisa telematizada, utilizando *sites* na *internet* e banco de dados disponibilizados por Universidades em geral, que apóiem com exemplos e modelos.

#### 4.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolvimento do trabalho foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativa, através da aplicação de questionários estruturados fechado, aplicados junto aos funcionários da NITER, segundo Vergara (2003, p. 55), onde os respondentes fizeram suas ponderações sobre as questões que foram apresentadas, conforme Anexos A e B. Cujo os dados obtidos foram tratados obtendo resultados gráficos explicativos.

Concomitante a utilização dos questionários, foi utilizado na coleta de dados o método da observação participante, conforme Vergara (2003, p. 55), visto a natureza da pesquisa ser a análise da execução de serviços, a observação pode contribuir para as análises dos fatos e situações surgidas durante toda a pesquisa, por buscar a realidade da execução dos serviços por parte dos pesquisados, e participante, porque o pesquisador faz parte do quadro e da realidade diária da empresa em pesquisa e manterá uma interação com os pesquisados, obtendo o maior número de dados e informações relevantes para a realização da pesquisa.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 24) “sem a observação, o estudo da realidade e das suas leis reduzir-se-á à simples conjectura e adivinhação”.

Já que “observar é aplicar atentamente os sentidos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso.”, e aplicação da observação auxiliou e gerou um conhecimento sobre os serviços públicos oferecidos pela NITER.

O universo da pesquisa teve como objeto o nível estratégico composto por quatro diretores, e também o nível tático composto por dez chefes de seção e com o nível operacional, somente os funcionários da linha de frente (recepção, protocolo, achados e perdidos, sanitários, tesouraria e manutenção) composta por vinte funcionários, totalizando de trinta e quatro funcionários.

Optou-se pela realização do censo uma vez que se tratou com todo o universo pesquisado, em vez de uma amostra, atendendo ao que observa Mattar (1996, p. 276), de que se realizam censos quando a população for pequena ou quando houver facilidade em obter dados sobre a população (universo). E este é exatamente a situação que apresenta o caso da presente pesquisa. Participou, portanto, da pesquisa, um total de 34 (trinta e quatro) respondentes.

A opção de realizar a pesquisa com os funcionários para medir a qualidade dos serviços prestados pela NITER, foi devido ao grande fluxo de usuários que diariamente utilizam os serviços da NITER, cerca de 350.000 (trezentos e cinquenta) mil pessoas. Pelo local de prestação dos serviços da NITER ser o Terminal Rodoviário Pres. João Goulart e existe uma variedade enorme de pessoas que passam no Terminal, alguns diariamente e outros esporadicamente, ficaria difícil identificar quais usuários realmente utilizam os serviços da NITER cotidianamente, até porque muitos serviços são realizados simultaneamente, o que poderia comprometer o resultado da pesquisa.

#### 4.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de avaliação e medição da coleta de dados foi o modelo SERVQUAL.

Dentre os modelos de avaliação da qualidade em serviços como o modelo de qualidade de serviço percebida, *benchmarking*, método poka-yoke, escopo da qualidade em serviços e programa-modelo de administração de serviços, optou-se pela escolha do SERVQUAL, pois, a abordagem do modelo visa analisar e mensurar as expectativas e percepções dos clientes, comparando-as, a fim de analisar a qualidade dos serviços através do resultado encontrado, em relação às cinco dimensões da qualidade: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia. O modelo também gera uma análise em relação as cinco falhas propostas no modelo durante o processo de prestação de serviços.

Como a pesquisa procurou avaliar a qualidade dos serviços da NITER com base nas opiniões dos funcionários, o modelo SERVQUAL foi o modelo mais adequado para realizar esta medição, com imparcialidade e isenção da posição dos mesmos em relação a opinião da qualidade dos serviços prestados na NITER, fator este não encontrado nos modelos de qualidade de serviço percebida, *benchmarking*, método poka-yoke, escopo da qualidade em serviços e programa-modelo de administração de serviços apresentados no referencial teórico.

O modelo SERVQUAL atua como ferramenta mais eficiente, quando trabalha em conjunto com o *benchmarking*, como não existe uma outra empresa ou instituição para realizar o *benchmarking* dos resultados, optou-se pelo uso apenas do modelo SERVQUAL, não desqualificando nenhuma outra metodologia, principalmente, o *benchmarking*. Somente não é aplicado ao caso em estudo.

Com a metodologia de aplicação do SERVQUAL os resultados podem ser apresentados de forma que a interpretação dos dados fornecesse uma facilidade de compreensão da realidade encontrada com a pesquisa.



O modelo SERVQUAL é constituído por 22 itens que abrangem as cinco dimensões da qualidade, tais como propostas pelos autores originais. Uma escala Likert com sete posições convoca o entrevistado a atribuir um escore numérico, de acordo com o seu grau de concordância em relação a um determinado item. O instrumento compõe-se de duas escalas equivalentes, com o objetivo de mensurar e avaliar, após o tratamento dos dados, o serviço percebido e o serviço que realmente é prestado, através de dois questionários, onde o primeiro questionário avaliará a expectativa dos participantes da pesquisa, funcionários, em relação à prestação de serviços públicos, ou seja, foi desenvolvida para medir o nível desejado, ou ideal, da prestação do serviço público ideal e o segundo questionário avaliará a percepção dos participantes em relação aos serviços prestados pela NITER, ou seja, mede a percepção, esta é a real, objetiva, do cliente sobre o serviço oferecido pela NITER, em relação ao conceito do Modelo SERVQUAL de qualidade de serviços.

Com isso, a seqüência de realização da pesquisa do SERVQUAL com os funcionários da NITER teve três momentos distintos:

1º - O sujeito da pesquisa foi perguntado, primeiramente, como ele imagina, como cliente, a empresa ideal, na área de serviços públicos;

2º - O sujeito da pesquisa foi perguntado como está o desempenho da empresa real a ser analisada, a NITER;

3º - Finalizado a primeira e segunda etapa, foi realizada a comparação entre a empresa ideal, imaginada pelo sujeito e a empresa real, a NITER.

O resultado da aplicação dos questionários, nos dois momentos da pesquisa, em relação à qualidade do serviço foi obtida subtraindo-se a qualidade esperada da prestação do serviço público ideal da qualidade percebida nos serviços prestados pela NITER, com base na opinião dos funcionários. Pretendendo determinar, com

base nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas localizadas e possam ser corrigidas, bem como, também na pesquisa apontou as áreas fortes da empresa, para serem usadas como vantagens competitivas e melhorias.

Concomitante a realização dos questionários, foi realizada a pesquisa de observação por parte do pesquisador em relação aos pesquisados e aos serviços que pelos mesmos eram realizados diariamente, para que não houvesse informações nos questionários diferentes das ações realizadas na prestação dos serviços. Podendo comprometer o resultado final da pesquisa e também para facilitar a comparação entre a realidade encontrada e o resultado dos questionários, comparou-se a análise quantitativa a análise qualitativa, com a luz do referencial bibliográfico.

Após, a aplicação dos questionários e da observação, todos os dados foram tratados de forma a obter informações estatísticas, gráficas e qualitativas, conforme orienta Cervo e Bervian (1996) que a observação para ser precisa deve aliar valores quantitativos ao fenômeno observado, representando a realidade da prestação de serviço na NITER, com base no referencial teórico e nas aplicações do modelo SERVQUAL e também nas referências sobre gestão de serviços. Permitindo ao pesquisador a emissão de uma conclusão com a máxima isenção e coerência dos fatos e condizente com as referências literárias.

#### 4.4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionários, anexos A e B, composto por 22 questões fechadas com base no modelo das falhas de qualidade (Expectativa x Percepção), SERVQUAL, na qual foi atribuída a seguinte escala de mensuração: uma escala de sete pontos que varia de 1 a 7, aonde 1 significa

“discordo integralmente”, 2 significa “discordo”, 3 significa “discordo parcialmente”, 4 significa “regular”, 5 significa “concordo parcialmente”, 6 significa “concordo” e o 7 que significa “concordo integralmente”. As questões buscaram captar informações sobre a expectativa dos funcionários da NITER sobre os serviços prestados (anexo A) e também a percepção dos mesmos (anexo B).

Os dados quantitativos obtidos foram analisados com base no referencial teórico e na observação do pesquisador, visto que o pesquisador faz parte do quadro e da realidade diária da empresa em pesquisa e manteve uma interação com os pesquisados, obtendo um maior número de dados e informações relevantes para a realização da pesquisa.

Antes da aplicação dos questionários ocorreu a preparação, sensibilização e conscientização dos funcionários para a finalidade da aplicação dos questionários da pesquisa, aonde foi demonstrado a real finalidade da pesquisa e que os resultados obtidos poderiam ser aproveitados em prol dos mesmos, e também para que o resultado da pesquisa não ficasse viciado e nem a mesma servisse de retaliação ou desabafo contra a administração da NITER.

## **5. APRESENTAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA DOS RESULTADOS**

### **5.1. APRESENTAÇÃO QUANTITATIVA DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO**

O universo na qual se aplicou a pesquisa foi o nível estratégico composto por quatro diretores (Presidente, Diretor Administrativo/Financeiro, Diretor de Planejamento e Diretor de Operações), também o nível tático composto por dez chefes de seção (administrativo, financeiro, contabilidade, departamento pessoal, compras, assessoria jurídica, manutenção, chefes de turno (2), e tráfego) e com o nível operacional, somente os funcionários da linha de frente (recepção (4), protocolo (1), achados e perdidos (1), sanitários (7), tesouraria (2) e manutenção (5)) composta por vinte funcionários, totalizando de trinta e quatro funcionários.

O primeiro questionário aplicado aos entrevistados foi o de Expectativas do Serviço (anexo A), onde os funcionários responderam sobre a expectativa dos serviços prestados em empresas que possuem qualidade nos serviços prestados, que é representada abaixo pela Tabela 10.

## Resultado das expectativas da qualidade do serviço

Total de Pesquisados: 34

Dimensões	LEGENDA: ☺ - concordo integralmente ☹ - discordo integralmente	☹			☺			☺	Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Tangíveis	1. As empresas excelentes deveriam possuir equipamentos modernos.				3 9%	6 18%	10 29%	15 44%	6,09
	2. As instalações físicas das empresas excelentes deveriam ser bonitas				1 3%	3 9%	10 29%	20 59%	6,44
	3. Os funcionários de empresas excelentes deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.				2 6%	10 29%	15 44%	7 21%	5,79
	4. Os materiais associados ao serviço (ex. Tabelas de preços, relatórios..) tem boa aparência em uma empresa excelente.				4 12%	5 15%	20 58%	5 15%	5,76
Confiabilidade	5. Empresas excelentes quando se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.					8 24%	6 18%	20 58%	6,35
	6. Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.					4 12%	8 24%	22 64%	6,53
	7. Empresas excelentes prestarão o serviço da maneira certa na primeira vez.					3 9%	10 29%	21 62%	6,53
	8. As empresas excelentes deverão fornecer seus serviços no prazo prometido.					3 9%	6 18%	25 73%	6,65
	9. Empresas excelentes deverão manter seus registros atualizados.					2 6%	8 24%	24 70%	6,65
Responsabilidade	10. Deveria ser esperado que as empresas excelentes comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.					2 6%	4 12%	28 82%	6,76
	11. É realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários das empresas excelentes.					2 6%	12 35%	20 59%	6,53
	12. Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes.	6 18%	10 29%	10 29%	8 24%				2,59
	13. Há problema se os funcionários das empresas excelentes estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.					1 3%	10 29%	23 68%	6,65
Segurança	14. Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários das empresas excelentes.					3 9%	20 59%	11 32%	6,24
	15. Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários das empresas excelentes.					3 9%	20 59%	11 32%	6,24
	16. Os funcionários das empresas excelentes deveriam ser gentis.						5 15%	29 85%	6,85
	17. Os funcionários das empresas excelentes deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.				1 3%	3 9%	17 50%	13 38%	6,24
Empatia	18. Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes.					4 12%	8 24%	22 64%	6,53
	19. Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.				3 9%	4 12%	20 59%	5 20%	5,50
	20. Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção especial aos clientes.					8 24%	8 24%	18 52%	6,29
	21. Empresas excelentes terão como prioridade os interesses do cliente.					7 21%	8 24%	19 55%	6,35
	22. Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes.					6 18%	9 26%	19 56%	6,38

Tabela 10 – Resultado das Expectativas de Qualidade do Serviço

Fonte: Resultado da Pesquisa.

O resultado deste primeiro questionário demonstra que os entrevistados possuem Expectativas de qualidade do serviço, por empresas prestadoras, bem elevada, pois na maioria das questões os valores das respostas ficaram acima de 6

(seis), gerando uma média dos valores de 6,18 (seis, dezoito), bem próximo ao índice 7, que é “concordo integralmente”, mostrando a grande expectativa dos funcionários pelos serviços prestados. A única exceção é a questão de nº 12: “Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes?”, onde os mesmos responderam que discordam parcialmente desta questão que obteve resultado médio de 2,59 (dois, cinquenta e nove), demonstrando que os mesmos esperam ser atendidos imediatamente pelos funcionários de empresas com qualidade no momento da prestação dos serviços.

O segundo questionário aplicado aos entrevistados foi sobre as Percepções do Serviço (anexo B), onde os funcionários responderam sobre a percepção da qualidade dos serviços prestados pelos mesmos, ou seja, os serviços prestados pela NITER, através de seus funcionários, aos usuários em geral, que está representada abaixo pela Tabela 11.

## Resultado das percepções da qualidade do serviço

Total de Pesquisados: 34

Dimensões	LEGENDA: ☺ - concordo integralmente ☹ - discordo integralmente	☹			☺			☺	Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Tangíveis	1. A NITER possui equipamentos modernos.			4 12%	10 29%	10 29%	8 24%	2 6%	4,82
	2. As instalações físicas da NITER são atraentes.	5 15%		10 29%	15 44%		2 6%	2 6%	3,56
	3. Os funcionários da NITER vestem-se bem e têm boa aparência.	3 9%	2 6%	13 38%	12 35%			4 12%	3,59
	4. Os materiais associados ao serviço (ex. Tabelas de preços, relatórios..) tem boa aparência na empresa NITER.				15 44%	8 24%	8 24%	3 8%	4,97
Confiabilidade	5. Quando a NITER compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.			2 6%		11 32%	17 50%	4 12%	5,62
	6. Quando o cliente tem problemas, a NITER é solidária e prestativa.	2 6%	2 6%	1 3%	17 50%	1 3%	6 18%	5 14%	4,50
	7. A NITER prestou seu serviço corretamente na primeira vez.			4 12%	6 18%	9 26%	5 15%	10 29%	5,32
	8. A NITER fornece seus serviços no prazo prometido.			3 9%	11 33%	10 29%		10 29%	5,09
	9. A NITER mantém seus registros atualizados.	3 9%	1 3%		7 21%	7 21%	10 29%	6 17%	5,00
Responsabilidade	10. A NITER comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.	4 12%	4 12%		10 29%	5 15%	7 20%	4 12%	4,32
	11. O cliente é atendido imediatamente pelos funcionários da NITER.			2 6%	12 35%	7 21%	3 9%	10 29%	5,21
	12. Os funcionários da NITER sempre estão dispostos a ajudar os clientes.	5 15%	1 3%	1 3%	10 28%	5 15%	6 18%	6 18%	4,50
	13. Os funcionários da NITER são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.	10 29%	2 6%	1 3%	15 44%	1 3%		5 15%	3,44
Segurança	14. O cliente pode confiar nos funcionários da NITER.				4 12%	2 6%	10 29%	18 53%	6,24
	15. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da NITER.				3 9%	2 6%	11 32%	18 53%	6,29
	16. Os funcionários da NITER são gentis.	8 24%		1 3%	15 44%	2 6%	2 6%	6 17%	3,97
	17. Os funcionários recebem suporte adequado da NITER para bem executar suas tarefas.	10 29%	4 12%	2 6%	10 29%	4 12%	2 6%	2 6%	3,24
Empatia	18. NITER não dá atenção individual aos clientes.					4 12%	15 44%	15 44%	6,32
	19. NITER tem horário de funcionamento conveniente para os clientes.					2 6%	7 20%	25 74%	6,68
	20. NITER tem funcionários que dão atenção especial aos clientes.	12 35%	3 9%		10 29%	5 15%		4 12%	3,26
	21. NITER tem como prioridade os interesses do cliente.	13 38%	4 12%		9 26%	4 12%		4 12%	3,09
	22. Os funcionários da NITER entendem as necessidades específicas dos clientes.	9 27%	1 3%	2 6%	10 29%	1 3%	1 3%	10 29%	4,06

Tabela 11 – Resultado das Percepções de Qualidade do Serviço

Fonte: Resultado da Pesquisa.

O resultado deste segundo questionário demonstra que os entrevistados possuem Percepções de qualidade dos serviços prestados pelos mesmos em um nível regular, pois na maioria das questões os valores das respostas ficaram entre 4

(quatro) e 5 (cinco), gerando uma média dos valores de 4,69 (quatro, sessenta e nove), onde na escala o 4 representa “regular” e 5 representa “concordo parcialmente”, demonstrando uma baixa e/ou regular percepção de qualidade dos serviços prestados pelos mesmos na NITER por parte de seus funcionários. Tendo no questionário o menor valor na questão de nº 21: “NITER tem como prioridade os interesses do cliente?”, onde os funcionários responderam que “discordam parcialmente”, esta questão obteve resultado médio de 3,09 (três, nove), demonstrando pela opinião dos mesmos que a NITER não possui foco na qualidade dos serviços prestados ao usuário final.

#### **5.1.1. Apresentação estatística do resultado**

A análise dos dados é considerada uma etapa muito importante para a pesquisa. Em Mattar (1996) são encontrados dois tipos básicos de análise: descrição dos dados e inferências a partir dos dados; os métodos correspondentes denominam-se, respectivamente, métodos descritivos e métodos inferenciais. Neste trabalho foram utilizados métodos descritivos para a análise dos dados coletados, os quais foram submetidos aos seguintes cálculos estatísticos: média, variância e desvio-padrão.

Quanto à validade do questionário, foi realizado o cálculo da correlação ordinal ( $r$ ) ou correlação de Spearman ( $r_s$ ) (SILVER, 2000) para ambos os módulos Expectativas e Percepções, visando a assegurar se houve uma associação entre as variáveis do instrumento.

O valor do coeficiente de correlação ( $r_s$ ) de Spearman (SILVER, 2000) varia de -1 a +1. O sinal do coeficiente indica o sentido da associação podendo ser direta



ou inversa. A associação é direta ou positiva quando postos altos numa variável levam a postos altos na outra variável. A associação é inversa ou negativa quando postos altos numa variável levam a postos baixos na outra variável.

O valor absoluto ou módulo do coeficiente ( $r_s$ ) indica a força da associação das variáveis. Um valor absoluto próximo de zero indica fraca ou nenhuma associação linear. Enquanto um valor absoluto próximo de 1 indica uma forte associação (SPIEGEL, 1994).

Para o cálculo do coeficiente de correlação ordinal ( $r$ ) utilizou-se a fórmula:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{(n^3 - n)}$$

Onde:

- $n$  - tamanho da amostra.
- $d_i = (x_i - y_i)$  - diferença entre os postos das variáveis X e Y para o indivíduo  $i$ .

Para realizar o cálculo deve-se fazer uma lista dos  $n$  indivíduos e constar seu posto em relação à variável X e seu posto em relação a variável Y. Determina-se em seguida os diversos valores  $d_i$  (diferença entre os dois postos). Elevemos cada  $d_i$  ao quadrado e somemos. Substituí-se então este valor e o valor de  $n$  ( número de indivíduos ) na fórmula para obter o valor da correlação ( $r_s$ ) de Spearman (SPIEGEL, 1994).

Os dados para calculo da fórmula foram baseados na Tabela 12, abaixo, aplicando os dados à fórmula, obtém-se:

$$r = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n^3 - n} = 1 - \frac{6(92,22)}{34^3 - 34} = 0,9859$$

Com o resultado da aplicação da fórmula da correlação ordinal, 0,9859, indica a existência de uma associação acentuada entre o resultado das Expectativas e o resultado das Percepções, portanto os resultados das duas variáveis de estudo foram consideradas válidas para as análises descritivas posteriores.

## Resultado Estatístico

Dimensões	Questões Nº	Média das Expectativas	Média das Percepções	Diferença Expectativa X Percepção (D)	D²
Tangíveis	1	6,09	4,82	1,27	1,6129
	2	6,44	3,56	2,88	8,2944
	3	5,79	3,59	2,20	4,84
	4	5,76	4,97	0,79	0,6241
Confiabilidade	5	6,35	5,62	0,73	0,5329
	6	6,53	4,50	2,03	4,1209
	7	6,53	5,32	1,21	1,4641
	8	6,65	5,09	1,56	2,4336
	9	6,65	5,00	1,65	2,7225
Responsabilidade	10	6,76	4,32	2,44	5,9536
	11	6,53	5,21	1,32	1,7424
	12	2,59	4,50	-1,91	3,6481
	13	6,65	3,44	3,21	10,3041
Segurança	14	6,24	6,24	0,00	0
	15	6,24	6,29	-0,05	0,0025
	16	6,85	3,97	2,88	8,2944
	17	6,24	3,24	3,00	9
Empatia	18	6,53	6,32	0,21	0,0441
	19	5,50	6,68	-1,18	1,3924
	20	6,29	3,26	3,03	9,1809
	21	6,35	3,09	3,26	10,6276
	22	6,38	4,06	2,32	5,3824
	<b>MÉDIAS</b>	<b>6,18</b>	<b>4,69</b>	<b>SOMATORIO D²</b>	<b>92,2179</b>

Tabela 12 – Resultado Estatístico  
 Fonte: Resultado da Pesquisa.

## 5.2. APRESENTAÇÃO QUALITATIVA DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

Para melhor análise do resultado houve a necessidade de realizar a comparação entre o resultado obtido nos questionários de Expectativa e o de Percepção dos serviços prestados respondidos pelos funcionários.

Em comparação entre os resultados dos dois questionários, conforme a bibliografia sobre o modelo SERVQUAL e a metodologia da pesquisa (item 4.2), para comparação em relação à qualidade do serviço, obteve-se o valor de mensuração através da subtração do resultado da qualidade esperada da prestação do serviço público ideal do resultado da qualidade percebida nos serviços prestados

pela NITER, na opinião dos funcionários. Assim identificando, com base nos resultados da pesquisa, as áreas consideradas fracas e a serem corrigidas, bem como, apontar as áreas fortes da empresa, que possam ser usadas como vantagens competitivas e melhorias futuras.

Com base nas tabelas dos resultados dos questionários da expectativa e da percepção da qualidade do serviço, estruturou-se a Tabela 13, que compara o resultado final entre os pontos pesquisados e a diferença entre os mesmos. Na realização e cálculo da diferença foram obtidos valores positivos, negativos e iguais à zero, onde os valores positivos significam que as expectativas foram maiores que as percepções, os valores negativos encontrados significam que as percepções superaram a expectativa e os valores iguais a zero indicam que houve o atendimento da expectativa pela percepção do serviço prestado, ou seja, o equilíbrio entre expectativa e percepção, conforme figura 12.

**Resultado da comparação de Expectativas X Percepções**

<b>Dimensões</b>	<b>Questões Nº</b>	<b>Média das Expectativas</b>	<b>Média das Percepções</b>	<b>Diferença Expectativa X Percepção</b>
<b>Tangíveis</b>	1	6,09	4,82	1,27
	2	6,44	3,56	2,88
	3	5,79	3,59	2,20
	4	5,76	4,97	0,79
<b>Confiabilidade</b>	5	6,35	5,62	0,73
	6	6,53	4,50	2,03
	7	6,53	5,32	1,21
	8	6,65	5,09	1,56
	9	6,65	5,00	1,65
<b>Responsabilidade</b>	10	6,76	4,32	2,44
	11	6,53	5,21	1,32
	12	2,59	4,50	-1,91
	13	6,65	3,44	3,21
<b>Segurança</b>	14	6,24	6,24	0,00
	15	6,24	6,29	-0,05
	16	6,85	3,97	2,88
	17	6,24	3,24	3,00
<b>Empatia</b>	18	6,53	6,32	0,21
	19	5,50	6,68	-1,18
	20	6,29	3,26	3,03
	21	6,35	3,09	3,26
	22	6,38	4,06	2,32

*Tabela 13 – Resultado da Comparação de Expectativas X Percepções  
Fonte: Resultado da Pesquisa.*

Em primeira análise verifica-se que no total das 22 (vinte e duas) questões aplicadas, 18 (dezoito) apresentam valores positivos, ou seja, que a expectativa foi maior que a percepção do serviço prestado, na visão dos funcionários, demonstrando que existem diversas falhas na prestação dos serviços da NITER. Na relação contrária, onde a percepção superou a expectativa aconteceu apenas em 3 (três) das 22 (vinte e duas) questões pesquisadas e apenas em 1 (uma) questão o resultado da expectativa se igualou ao da percepção, demonstrado no gráfico,

abaixo, como se comportou a evolução das respostas em comparação das expectativas *versus* percepção.

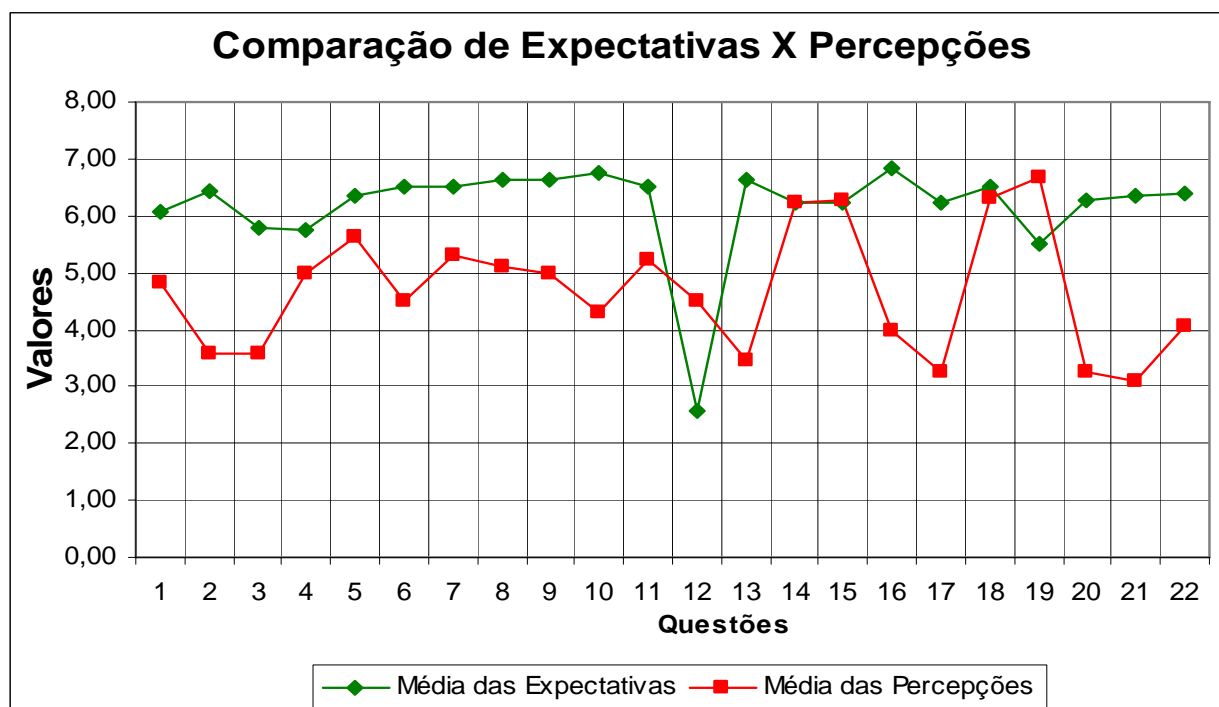


Figura 12 – Gráfico de Comparação de expectativas versus percepções.  
Fonte: Resultado da Pesquisa.

A segunda análise a ser apreciada é sobre as cinco dimensões da qualidade, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988): tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, descritos na página 51 desta pesquisa.

a) Tangíveis: no que se refere aos objetos físicos das instalações, equipamentos, aparência dos funcionários e materiais de comunicação, segundo as pesquisas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a percepção dos entrevistados em relação à qualidade do serviço nesta dimensão, obtiveram resultados que ficaram abaixo das expectativas, indicando a existência de uma falha ou problema com as instalações, equipamentos e materiais de apoio da NITER necessários à prestação de serviço dos funcionários, podendo estes equipamentos estarem ultrapassados ou sem condições ideais para trabalho. Outro fator de observação é como os funcionários percebem o baixo valor agregado em suas aparências

(vestimentas e aparência pessoal), os funcionários da NITER não usam uniformes ou padrão de vestimentas, e a NITER não oferece nenhuma facilidade aos mesmos, como a compra de uniformes. Todos os fatores pesquisados nesta dimensão obtiveram resultados positivos, ou seja, os valores da expectativa ficaram superiores aos valores da percepção dos funcionários, conforme tabela 13.

- b) Confiabilidade: em relação à consistência e a certeza da prestação do serviço prometido, de modo confiável e com bom desempenho, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), esta dimensão é observada pelos consumidores como a mais importante dimensão. Os resultados das questões e das diferenças dos valores de expectativa *versus* percepção em relação à qualidade do serviço diminuíram, porém todos os resultados, ainda, permaneceram com valores positivos, ou seja, as expectativas superaram as percepções na opinião dos funcionários. Indicando a existência de uma insegurança por parte dos mesmos na prestação e no cumprimento dos serviços. Na questão nº 5 o resultado das respostas quase igualaram, com a diferença entre expectativa e percepção quase zero, com um resultado de 0,73 (zero, setenta e três), demonstrando que a NITER, através de seus funcionários, cumpre com o prometido, porém em alguns momentos ocorre alguma falha no cumprimento. Com maior atenção, nesta dimensão foi a questão nº 6, sinalizando um problema de presteza na prestação de serviços da NITER, pois o resultado da diferença entre expectativa e percepção foi o maior da dimensão, demonstrando que a NITER, através dos funcionários, não é solidária e prestativa na resolução dos problemas de seus usuários. Com relação à prestação do serviço pela primeira vez (questão nº 7), ao cumprimento de prazos (questão nº 8) e atualização dos registros (questão nº

9), todas as respostas emitidas pelos funcionários obtiveram resultados positivos, sempre a expectativa superou a percepção do serviço, indicando a existência de falhas de capacitação para atendimento, falta de comprometimento e preocupação dos prazos e falta de preocupação na manutenção dos registros da NITER, ponto este importante para poder analisar os processos de prestação do serviço e também utilizar no treinamento dos responsáveis pelo atendimento.

- c) Responsabilidade: consiste no fator do comprometimento na hora de auxiliar os consumidores e a disponibilidade dos funcionários para a prestação do serviço. Nesta dimensão aparece um ponto importante de avaliação que é a questão nº 10, a comunicação com o cliente, o resultado da diferença entre expectativa e percepção ficou elevado, indicando na opinião dos funcionários, que a NITER não sabe ou não consegue se comunicar com os clientes ou não possui canais de comunicação eficazes. Em relação ao atendimento imediato ao cliente (questão nº 11), outra vez o resultado da expectativa superou o resultado da percepção, sinalizando, por parte dos funcionários que em muitos casos o cliente tem que ficar esperando para ser atendido na NITER. Um ponto em que a percepção supera a expectativa, é na questão nº 12, onde na opinião dos entrevistados percebem que os mesmos estão sempre dispostos a auxiliar o cliente no atendimento, mostrando um esforço dos funcionários para superar as dificuldades existentes. Porém, na questão nº 13 o resultado da diferença entre expectativa e percepção se eleva novamente, onde os mesmos percebem que, em sua própria opinião, os funcionários da NITER não são muito ocupados para realizar o atendimento ao cliente, o que demonstra um conflito de opiniões entre os funcionários de como os mesmos atendem os clientes em suas solicitações e a disposição dos mesmos para o atendimento.

- d) Segurança: neste ponto a certeza de suas operações, a cortesia dos prestadores de serviço e habilidades necessárias para transmitir segurança são analisados. Nesta dimensão o resultado apresenta uma questão de equilíbrio (questão nº 14), onde a expectativa e a percepção dos entrevistados em relação a confiança aos mesmos são atendidas. Sinalizando que os mesmos se sentem confiáveis para realizar a prestação dos serviços na NITER. Na questão nº 15, a percepção superou a expectativa, mesmo que com um valor próximo a zero (0,05), demonstrando que na opinião dos mesmos, os funcionários transmitem segurança aos usuários no momento do atendimento. Nas duas questões seguintes, questões nº 16 e 17, a expectativa voltou a superar a percepção. Em relação a gentileza no atendimento o resultado demonstra ser um problema a ser superado pela NITER, pois os funcionários não se consideram gentis no momento em que estão atendendo. Em relação ao suporte fornecido pela NITER para a prestação do serviço dos funcionários, acontece mais uma vez a expectativa superando a percepção, onde os mesmos sinalizam a falta de um suporte ou apoio da NITER para realizarem melhor a prestação de serviços ou realizarem uma prestação de serviço com qualidade, o que pode ser um grave problema a ser resolvido pela NITER.
- e) Empatia: é observado o interesse no atendimento ao cliente, a personalização do atendimento, presteza e capacidade de resolução do interesse do cliente. Nesta dimensão duas questões são destacadas, primeiro a questão nº 18 que apresenta quase um equilíbrio entre expectativa e percepção, pois a questão obteve resultado próximo a zero (0,21), mas os funcionários percebem que existem fatores na questão do atendimento individual que devem ser superados na NITER. A outra questão destacada é a questão nº 19, onde a percepção



superou a expectativa, pois na opinião dos mesmos o horário de atendimento é favorável à prestação de serviço, já que o Terminal funciona 24 horas e a parte administrativa funciona em horário comercial. Nas próximas questões da pesquisa a situação de expectativa superando a percepção retorna. Na questão nº 20 quando perguntados se a “NITER possui funcionários que dão atenção especial aos clientes?”, a expectativa superou a percepção, na opinião dos funcionários o atendimento é realizado de forma generalizada, não havendo nenhuma priorização ou atenção no momento do atendimento. Na questão nº 21 em relação a priorizar o interesse do cliente, o resultado demonstra, do ponto de vista dos funcionários, que na NITER a prestação de serviços não está alinhada ao interesse do usuário do Terminal, para os funcionários não existe nenhum tipo de preocupação com que o usuário deseja. Na questão nº 22 no que tange a compreensão das necessidades dos clientes por parte dos funcionários, o resultado teve a expectativa superando o resultado da percepção, sinalizando que a NITER e seus funcionários não prestam serviços de acordo com interesse dos usuários e também não conhecem as necessidades dos mesmos, prestando um serviço, que julgam adequados com base em suas próprias opiniões, ou seja, não possuem um foco no usuário.

Uma terceira e última análise dos resultados é em comparação com os 5 (cinco) *gap's* do modelo SERVQUAL conforme figura 5 (p.57). Segundo Eleutério e Souza (2002, p. 57) as falhas ou *gap's* representam:

Gap 1 – representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes.

Gap 2 – representa a discrepância entre as percepções que os gerentes têm das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço.

Gap 3 – representa a discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

Gap 4 – representa a discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes.

Gap 5 – representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

Comparando os resultados obtidos nos questionários com a representação do *gap 1*, verifica-se que a NITER, na opinião dos seus funcionários, possui uma visão distorcida sobre a expectativa dos usuários em relação a sua própria percepção sobre os serviços prestados, onde, para os mesmos, o nível estratégico não possui o conhecimento se estão realmente prestando um serviço de qualidade, não sabem se o serviço prestado é, realmente, o serviço que o usuário deseja, não tendo o conhecimento do interesse e se os funcionários estão preparados para prestarem tal serviço. Sinalizando primeira falha no processo de prestação de serviço.

Em relação ao *gap 2*, como não há conhecimento das expectativas dos usuários por parte da NITER, na visão dos funcionários, surge outra falha na prestação do serviço, pois sem este conhecimento as especificações e padrões para a prestação dos serviços são errôneas, distorcidas ou não existem, o que é demonstrado no resultado dos questionários respondidos pelos funcionários, nos fatores ligados a dimensão tangível, apresentaram as expectativas mais altas do que a percepção dos mesmos, o que acarreta um problema na especificação e realização dos serviços no momento da prestação, bem como na dimensão empatia, visto que na questão nº 17, já que há uma falha de suporte ou apoio da NITER para com seus funcionários na prestação dos serviços, gerando uma expectativa de qualidade na prestação dos serviços que não existe e que o usuário realmente não precisa.

No *gap 3*, em comparação com os resultados dos questionários, apresenta uma pequena e “tímida” melhoria, na opinião dos funcionários, pois mesmo com problema nas especificações da prestação do serviço, as dimensões de responsabilidade e segurança apresentaram resultados mais equilibrados entre expectativas e percepções, o que nos mostra um esforço por parte dos funcionários,

do ponto de vista dos mesmos, para tentar corrigir as falhas pré-existentes e não comprometer a prestação dos serviços. Mesmo com este esforço para minimizar as dificuldades encontradas e apresentadas no *gap* 2, existe a necessidade de melhorar o momento do atendimento para não impactar, diretamente, na imagem da NITER como prestadora de serviços públicos.

No *gap* 4, onde o fator principal de observação é a comunicação da empresa com o usuário, para os funcionários a NITER possui uma grande falha, como é observado no resultado da questão nº 10: “A NITER comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos?”, o resultado da expectativa superou, de forma elevada, o resultado da percepção. Por que neste ponto existe uma falha de comunicação da NITER para com seus usuários e, provavelmente, com os funcionários também. Existe um problema grave de comunicação que deve ser corrigido, identificando se o problema está na forma de comunicação ou no canal de comunicação, o que causa um conflito com o *gap* 3, que por mais que os funcionários, em suas opiniões, realizem esforços na prestação dos serviços, tentando suprir as falhas, os problemas no processo de comunicação com o usuário, podem afetar a confiabilidade na prestação de serviço da NITER.

Com base no resultado geral dos questionários, os serviços recebidos e percebidos estão abaixo das expectativas. O *gap* 5, que é relação entre o serviço esperado e o serviço recebido, a NITER acaba tendo seu maior problema, pois na visão dos seus próprios funcionários a percepção dos serviços realizados está abaixo das expectativas da prestação do serviço, o que deveria ser ao contrário na NITER, como prestadora de serviços, deveria ter a preocupação de eliminar ou minimizar essa falha. E o *gap* 5 é um reflexo dos demais *gap*'s, pois quanto mais problemas encontrados no processo de prestação de serviços em relação aos *gap*'s 1, 2, 3 e 4,

o resultado final será o descontentamento com a prestação do serviço, caso este que reflète a NITER, na opinião dos funcionários, como todos os outros *gap's* anteriores ao 5 apresentaram problemas, a percepção do serviço prestado irá ficar abaixo das expectativas dos usuários.

Em conjunto com a aplicação dos questionários foi aplicada a observação do pesquisador sobre a qualidade da prestação de serviços da NITER, o que facilitou para a identificação de fatores que prejudicam ou atrapalham a prestação de serviços da NITER. Os fatores que foram observados na prestação de serviços e que os dificultam foram:

- a) Idade elevada da maioria dos funcionários, pois dos 34 (trinta e quatro) entrevistados, 25 (vinte e cinco) possuem mais de 55 (cinquenta e cinco) anos, 5 (cinco) tem entre 45 (quarenta e cinco) e 35 (trinta e cinco) anos e 4 (quatro) tem abaixo de 35 (trinta e cinco) anos. Dificultando, na NITER, o processo de modernização e implementação de novas tecnologias, seja na área de informática e de gestão, frente às mudanças globais;
- b) Alinhada a questão da idade está o baixo nível de escolaridade, dos 34 (trinta e quatro) entrevistados apenas 3 (três) possuem nível superior e 3 (três) o ensino médio técnico, 6 (seis) o ensino médio, e os demais possuem o ensino fundamental ou são alfabetizados, o que causa um problema, também no processo de modernização e implementação de novas tecnologias, seja na área de informática e de gestão, atrapalhando o processo de aprendizado organizacional, profissional e pessoal, o que também se reflète no atendimento e na qualidade da prestação do serviço;
- c) Baixa preocupação da Diretoria (nível estratégico) pela capacitação dos funcionários da NITER. Existe a preocupação em exigir os resultados na

- prestação do serviço, mas não existe a preocupação pela capacitação dos funcionários para realização do mesmo. Existe dificuldade, por parte dos funcionários, para operar computadores e softwares, bem como o cumprimento das legislações que regulam o serviço público;
- d) Outro fator que a Diretoria não se preocupa é a dificuldade da NITER para a adaptação das mudanças do mercado, da sociedade e suas exigências, bem como se preocupar com o interesse dos clientes que utilizam os serviços da NITER e o atraso no avanço tecnológico e nas alterações no próprio serviço público para atender esta demanda;
- e) Alto índice de funcionários se aposentando por ano, em média 4 (quatro) por ano, é um fator que prejudica a prestação do serviço, pois as tarefas acabam sendo concentradas em outros funcionários gerando uma sobrecarga de tarefas, o que alinhado a baixa capacitação causa um grande problema. A diminuição do quadro de funcionários para a prestação dos serviços deixa setores desfalcados e não existe a reposição dos mesmos, visto que a legislação exige que a reposição ou contratação de novos funcionários somente através de concurso público, fato este que foi exigido pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE/RJ) no ano de 2000 e até o momento não foi realizado.

Esses fatores, acima, apresentados agravam e corroboram com a baixa qualidade da prestação de serviços realizada pela NITER através de seus funcionários, ratificando o resultado da pesquisa realizada com os mesmos, e visualizando possíveis causas das falhas encontradas.

## 6. CONCLUSÃO

As mudanças ocorridas nos últimos anos, através da globalização, fizeram com que as empresas privadas tivessem que buscar novas tecnologias de gestão frente às novas exigências do mercado, ou seja, dos clientes, para poder manter sua competitividade, principalmente as empresas que prestam serviços e o setor público também passou a sofrer pressão dessas mudanças, pois o cliente, o cidadão, passou a exigir dos órgãos públicos a mesma qualidade na prestação de serviços de que as empresas privadas.

O objetivo deste trabalho foi o de aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos. Para isto realizou-se a avaliação e análise da percepção da qualidade dos serviços prestados pela NITER – Niterói Terminais Rodoviários, na opinião dos seus funcionários.

Neste processo de avaliação foi utilizado o modelo SERVQUAL de análise da qualidade de serviços estruturado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), onde se avaliou através da aplicação dos questionários a percepção e a expectativa em relação à prestação de serviços públicos do ponto de vista dos funcionários da NITER. Os dados obtidos nos questionários foram comparados e analisados com base nas cinco dimensões da qualidade em serviços: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, determinadas por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) em suas pesquisas e também em relação às representações dos *gap's* ou falhas nos serviços dos estudiosos supracitados transcritos por Eleutério e Souza (2002, p. 57).

Com base no resultado dos questionários do modelo SERVQUAL e na observação do pesquisador, a NITER, apresenta diversas falhas na prestação de seus serviços, ficando longe de uma gestão de serviços de qualidade, na qual é

exigida, hoje, pelo seu usuário. Entre estas principais falhas que prejudicam a qualidade da prestação de serviços da NITER destaca-se:

- a) Falta de comprometimento do nível estratégico da NITER para com o processo de prestação de serviço;
- b) Baixa qualificação dos funcionários que prestam os serviços;
- c) Falta de especificação e padrões dos serviços que são prestados;
- d) Baixo comprometimento dos funcionários em relação à execução dos serviços;
- e) Falta de conhecimento da NITER de quem é seu cliente e de suas necessidades de serviços específicas;
- f) Falta de um fluxo de processos favorável a prestação de serviços de qualidade, devido as falhas de comunicação existentes;
- g) Desconhecimento da NITER de qual o grau de qualidade em que seus serviços são prestados;
- h) Falta de suporte aos funcionários para realizarem os serviços.

Para que a NITER possa minimizar os impactos causados pelas falhas na prestação de serviço, sugere-se a NITER a implantação de um processo de correção implantando alternativas de soluções que possam ser adotadas para melhorar a prestação de serviço atual e direcionar para uma prestação de serviço de qualidade, onde a percepção dos serviços possa superar a expectativa dos mesmos, observando os modelos propostos da nova gestão pública, pretendendo obter a qualidade nos serviços prestados.

Este processo de correção visa iniciar um programa de nova gestão de serviços públicos na NITER de forma estratégica e planejada, e não simplesmente de forma operacional que vem sendo realizada e que para em uma futura avaliação

da qualidade do serviço e em comparação com o modelo SERVQUAL as representações dos *gap's* sejam alteradas e, preferencialmente, superadas.

Com a aplicação do modelo SERVQUAL na NITER, permitiu a identificação de indicadores de falhas em uma gestão de serviços, pois conhecendo estes indicadores, a administração pública poderá alterar o estado atual de sua prestação de serviços com diversos problemas e baixa qualidade, para um *status* de prestação de serviços com excelência de qualidade e ser reconhecida por isso pelos seus clientes/usuários, pois os gestores públicos serão julgados, com grande rigor, mais cedo ou mais tarde, seja pela história, seja pelas massas, por sua capacidade de fazer com que os serviços públicos cumpram sua finalidade.

Contudo, se o serviço público não se adaptar aos padrões de qualidade exigidos pela sociedade, atualmente, a fim de aumentar a satisfação do cliente (interno e externo), e sem observar os novos padrões de gestão no serviço público proposto pelo Governo Federal, aos Estados e Municípios, continuará a ter uma ineficiência e ineficácia em sua prestação de serviços, podendo se agravar ao longo do tempo pela insatisfação dos clientes e não adaptação dos padrões de inspeção dos órgãos fiscalizadores se implantarem medidas de correção às falhas apresentadas em seus processos de prestação de serviços.

Portanto, com a utilização do modelo SERVQUAL para avaliação da percepção de qualidade na prestação de serviços públicos e a observação dos resultados obtidos, com base na opinião dos funcionários, conclui-se que este modelo de avaliação pode ser utilizado pelos gestores públicos como, também, uma ferramenta de gestão e de avaliação dos serviços públicos prestados, contribuindo, assim, para a melhoria e desenvolvimento das estratégias da administração pública em suas diversas esferas, maximizando os resultados, otimizando os custos e



minimizando os impactos causados, além de proporcionar a mesma a criação de estratégias e processos alinhados ao tipo de serviço prestado, de acordo com a necessidade do usuário final.

Um fator observado na aplicação do modelo SERVQUAL, foi que a utilização deste modelo focado para medir a percepção da qualidade com base na opinião do cliente, também pode ser aplicado para medir a qualidade com base na opinião dos funcionários de um órgão público. Sendo as informações obtidas podem ser utilizadas como um diagnóstico inicial para a administração pública traçar melhorias na gestão de serviços.

Uma limitação percebida na aplicação do modelo SERVQUAL é a redação de algumas questões apresentadas nos questionários, pois esta redação pode levar uma duplicidade de entendimento por parte do entrevistado em apresentar sua resposta, para que este fato não atrapalhe a aplicação do modelo a redação das questões deve ser adaptada ao local e ao perfil dos entrevistados, sem perder o conteúdo original do modelo. Outro ponto crítico é que o modelo SERVQUAL é genérico e, portanto não mede as dimensões específicas de um ramo de atividade, necessitando de uma análise para cada tipo de especificidade.

Finalmente, após a realização da pesquisa observa-se que conforme o Anexo C, que os objetivos deste trabalho foram atingidos, iniciando com o objetivo principal que foi “aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção da qualidade na prestação dos serviços públicos”, levantando e averiguando os objetivos intermediários para que ao término da pesquisa as suposições pudessem ser confirmadas.

A primeira suposição consistia em: a administração pública conhecendo o nível de qualidade dos serviços prestados pode proporcionar a mesma a criação de

estratégias e processos alinhados ao tipo de serviço prestado, de acordo com a necessidade do usuário final. O resultado que se obtém após a pesquisa é que se percebe que quando a administração pública conhece suas falhas, poderá implementar ações de correção para atingir uma prestação de serviço de qualidade, visto ter utilizado um instrumento de avaliação para mensurar a qualidade.

A segunda suposição consistia em: o modelo SERVQUAL de mensuração da qualidade em serviços serve como uma ferramenta para avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados pela administração pública. Com a aplicação do modelo SERVQUAL nesta pesquisa percebeu-se e conclui-se que esta ferramenta pode ser utilizada na administração pública para medir a qualidade dos serviços prestados.

Mas o SERVQUAL também pode ser aplicado em conjunto com outras ferramentas de mensuração, principalmente o *benchmarking*, que trabalhados em conjunto poderão propiciar resultados ampliados ao caso estudado ou a outros casos a serem trabalhados. No caso desta pesquisa limitou-se apenas aos resultados do SERVQUAL.

No caso desta pesquisa foi medida a qualidade através das opiniões dos funcionários, mais em outros órgãos públicos o modelo SERVQUAL pode ser aplicado, além dos funcionários, pode ser aplicado junto aos usuários do serviço, ou seja, os clientes destes órgãos. Sendo esta uma sugestão para outros pesquisadores que quiserem aplicar o SERVQUAL em outra pesquisa na área de serviços públicos.

## REFERÊNCIAS

- A Vez do Cliente. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 25 set. 1998. Editorial.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma da Gestão Pública. **Correio Braziliense**. Brasília, 2 dez 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acessado em: 31 mar 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAPELÃO, Luiz G. F. SARAIVA, Luiz A. S. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?** *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, N° 2, Vol. 34, mar/abr. 2000.
- CARR, David K, LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1992.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CLARK, Graham. JOHNSTON, Robert. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CORRÊA, Henrique L. CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS, Cleonice de Oliveira. **O serviço público do estado do Rio de Janeiro e a participação gerencial: um estudo de caso**. 1999. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 1999.
- ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida V. SOUZA, Maria Carolina A. F. de. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, FEA/USP, São Paulo, v. 09, nº 3, julho/setembro 2002.
- FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GAETANI, Francisco. Nova Gestão Pública: os desafios dos governos atuais. **Programa Cicerus – Governo do Estado de Santa Catarina**. nov 2004. Florianópolis: 2004. Disponível em <<http://intranet.spg.sc.gov.br/cicerus/palestras/palestra1.ppt>>. Acessado em: 31 mar 2006.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, Irineu G.N. e CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **A nova administração pública e abordagem da competência**. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Nº 3, Vol. 34, maio/jun. 2000.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Marina Gomide. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. **Empresas & Tendências**. São Paulo, p.25-27, 30 de set. 1994.

LE MOS FILHO, J. ALMEIDA, E. F. M. PINHEIRO, A. V. M. **A dicotomia das esferas da administração pública e privada**. T.M. (Pós-graduação em administração pública) – Faculdade Moraes Júnior, Rio de Janeiro, 2001.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e gestão**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Cristopher. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MACIEL, Alba Regina. Conceito de Serviço Público. **Revista Bate Byte**. Paraná, n. 123, ago/2002. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb123/conceito.htm>>. Acessado em: 23 mar 2006.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARINI, Caio. A emergência da nova gestão pública. **Cadernos da Fundação Luis Eduardo Magalhães**. n.7. Brasília: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

MEGGINSON, Leon, MOSLEY, Donald C., e PIETRI, JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. GESPÚBLICA. **Portal Gestão Pública**. Brasil, 2005. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acessado em: 31 mar 2006.

MIRANDA L., Andrés. PINTO, Wladimir Gomes. AMARAL, Paulo André. Como gerenciar as expectativas na prestação de serviços. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 28-53, 2002.

MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming**. Brasília: QA&T, 1991.

MOWEN, Jonh C. MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

OSBORN, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. São Paulo: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, Regina Silvia. Administração Pública Gerencial: Desafios e Oportunidades para os Municípios Brasileiros. **Gestão Estratégica do Município**. v. único. 15 ago 2005. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/dead/gp1/documentosij/Administracao%20publica%20gerencial.pdf>> Acessado em: 31 mar 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade do processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 2, p. 12-40, 1988.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. São Paulo: Campus, 1993.

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**. Universidade de São Paulo (USP/FEA). Volume 34, número 1, janeiro/março de 1999.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SEABRA, Sérgio N. **A nova administração pública e mudanças organizacionais**. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Nº 4, Vol. 35, jul/ago. 2001.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVER, Mick. **Estatística para administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

TEIXEIRA, Aníbal. **Reengenharia no governo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2003.

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

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVAS DO SERVIÇO

**Instruções:** Esta pesquisa aborda sua opinião sobre os serviços da NITER na administração do Terminal Rodoviário Pres. João Goulart. Por favor, para cada item demonstre a real necessidade que as empresas de prestação de serviços de público possuíam as características descritas nas questões. Faça isso assinalando um dos sete números após cada questão. Se você concorda plenamente que estas prestadoras de serviços devam ter estas características assinale o número 7 (☺). Se você discorda plenamente que estas prestadoras de serviços devam ter estas características assinale o número 1 (☹). Caso sua opinião a alguma característica seja intermediária assinale um número entre 2 e 6, de acordo com o seu grau de concordância com a questão. Não há respostas certas ou erradas - tudo que estamos interessados é em um número que represente suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços públicos.

LEGENDA:	☹			☺			☺
☺ - concordo integralmente	1	2	3	4	5	6	7
☹ - discordo integralmente							
1. As empresas excelentes deveriam possuir equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas das empresas excelentes deveriam ser bonitas	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários de empresas excelentes deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais associados ao serviço (ex. Tabelas de preços, relatórios..) tem boa aparência em uma empresa excelente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Empresas excelentes quando se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Empresas excelentes prestarão o serviço da maneira certa na primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. As empresas excelentes deverão fornecer seus serviços no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Empresas excelentes deverão manter seus registros atualizados.	1	2	3	4	5	6	7
10. Deveria ser esperado que as empresas excelentes comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.	1	2	3	4	5	6	7
11. É realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários das empresas excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Há problema se os funcionários das empresas excelentes estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários das empresas excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários das empresas excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os funcionários das empresas excelentes deveriam ser gentis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários das empresas excelentes deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção especial aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Empresas excelentes terão como prioridade os interesses do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO SERVIÇO

**Instruções:** O conjunto de questões a seguir refere-se à sua percepção sobre a NITER na administração do Terminal Rodoviário Pres. João Goulart. Para cada uma das questões indique o quanto você acredita que a NITER atinge a característica descrita. Novamente, se você concorda plenamente que a NITER atende a característica assinale o número 7 (☺). Se você discorda plenamente que a NITER atende a característica assinale o número 1 (☹). Caso sua opinião a alguma característica seja intermediária assinale um número entre 2 e 6, de acordo com o seu grau de concordância com a questão. Não há respostas certas ou erradas - tudo que estamos interessados é em um número que represente suas percepções sobre a NITER.

LEGENDA: ☺ - concordo integralmente      ☹ - discordo integralmente	☹			☺			☺
	1	2	3	4	5	6	7
1. A NITER possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas da NITER são atraentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários da NITER vestem-se bem e têm boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais associados ao serviço (ex. Tabelas de preços, relatórios..) tem boa aparência na empresa NITER.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando a NITER compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando você tem problemas, a NITER é solidária e prestativa.	1	2	3	4	5	6	7
7. A NITER prestou seu serviço corretamente na primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. A NITER fornece seus serviços no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. A NITER mantém seus registros atualizados.	1	2	3	4	5	6	7
10. A NITER comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.	1	2	3	4	5	6	7
11. Você é atendido imediatamente pelos funcionários da NITER.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários da NITER sempre estão dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários da NITER são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Você pode confiar nos funcionários da NITER.	1	2	3	4	5	6	7
15. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da NITER.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os funcionários da NITER são gentis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários recebem suporte adequado da NITER para bem executar suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
18. NITER não dá atenção individual aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. NITER tem horário de funcionamento conveniente para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. NITER tem funcionários que dão atenção especial aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. NITER tem como prioridade os interesses do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários da NITER entendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7



## ANEXO C – TABELA DE RESULTADOS DA PESQUISA

Objetivo Geral	Objetivos Intermediários	Suposição	Resultados
Aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos.	Identificar e analisar os diversos modelos de avaliação da qualidade em serviços;	1) A administração pública conhecendo o nível de qualidade dos serviços prestados pode proporcionar a mesma a criação de estratégias e processos alinhados ao tipo de serviço prestado, de acordo com a necessidade do usuário final.	Com a realização da pesquisa percebe-se que quando a administração pública conhece suas falhas, poderá implementar ações de correção para atingir uma prestação de serviço de qualidade, após utilizar um instrumento de avaliação para mensurar a qualidade.
	Analisar como os serviços são ofertados pela NITER;		
	Descrever o processo de serviços;		
	Analisar os fatores principais da gestão de serviços;		
Verificar a necessidade de mudanças estratégicas na gestão de serviços;	2) O modelo SERVQUAL de mensuração da qualidade em serviços serve como uma ferramenta para avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados pela administração pública.	Com a aplicação do modelo SERVQUAL percebeu-se na pesquisa que esta ferramenta pode ser utilizada na administração pública para medir a qualidade dos serviços prestados. No caso desta pesquisa foi medida a qualidade através das opiniões dos funcionários, mais em outros órgãos públicos o modelo SERVQUAL pode ser aplicado, além dos funcionários, pode ser aplicado junto aos usuários do serviço, ou seja, os clientes.	
Buscar na literatura exemplos de gestão de serviços para constatar a realidade desvendada;			
Verificar se a prática realizada se adequa às teorias e literaturas sobre o tema.			