

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (IEA)
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Luiz Jackson Araújo Monteiro

QUALIDADE DE SERVIÇO NO SERPRO

Porto Alegre

2014

Luiz Jackson Araújo Monteiro

QUALIDADE DE SERVIÇO NO SERPRO

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização em Gestão Pública (Módulo Estratégia) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Abdala

Porto Alegre

2014

Luiz Jackson Araújo Monteiro

QUALIDADE DE SERVIÇO NO SERPRO

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização em Gestão Pública (Módulo Estratégia) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Orientador - Prof. Dr. – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Após dois anos de muitas leituras, dedicação, tarefas semanais e muitas, muitas postagens nos fóruns. Formação à distância não é fácil, exige um pouco mais de dedicação. E para os gerentes que estavam neste curso, exigiu principalmente capacidade de delegação, para conciliar tempo de atividades gerenciais e tempo de estudo.

Apesar de tudo, valeu a pena. O conhecimento adquirido é infinitamente superior às dificuldades enfrentadas.

Esta jornada foi possível por causa de várias pessoas que contribuíram de forma crucial para que eu conseguisse agora, estar digitando essas linhas de agradecimento.

Agradeço o Serpro por ter proporcionado o programa de pós graduação ao corpo gerencial. Minha equipe de trabalho que aguentaram as dificuldades por causa das minhas ausências e mantiveram as atividades em dia.

Agradeço imensamente à minha compreensiva e dedica tutora Rosária e ao meu orientador Paulo Abdala.

Aos colegas da turma que muito contribuíram com o meu conhecimento. Ao Denis da Sunfj e Fernando da Unise, que contribuíram para que a pesquisa tivesse excelente participação dos gestores de serviço.

Não posso esquecer dos colegas de trabalho da regional, Silvio e Cristina, sempre muito solícitos, traziam água e café quando eu estava absorto na frente do computador, rodeado de apostilas e livros. Ao amigo-herói Xavier, sempre disposto a resolver os problemas do editor de texto.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

No Serpro muito já foi desenvolvido sobre qualidade, gestão por qualidade, qualidade total e qualidade da gestão, contudo este trabalho propõe novo enfoque: tratar de qualidade de serviço no Serpro. Foi realizado um estudo descritivo com levantamento de campo através de aplicação de questionário a gestores de serviço do Serpro. Os dados foram coletados utilizando a escala SERVPERF. Com a análise dos dados da pesquisa foi possível verificar que os gestores de serviços com 01 a 10 anos de empresa apresentam-se menos orientados à qualidade de serviço e que os programas e políticas de qualidade que o Serpro manteve até 2004 influenciaram individualmente os gestores para a qualidade de serviço.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de serviço. SERVPERF. Dimensões da qualidade.

ABSTRACT

At Serpro much has been built on quality, quality based management, total quality and management quality, however this work proposes a new approach: it's about service quality in Serpro. This is a descriptive study with field survey by questionnaire to Serpro service managers. Data were collected using the SERVPERF scale. With analysis we found that managers of services within 01 to 10 years of company are less oriented to quality of service and the quality programs and policies that Serpro used until 2004 individually influenced managers to this quality of service.

KEY WORDS: Quality of service. SERVPERF. Dimensions of quality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 QUADRO TEÓRICO	8
1.1 QUALIDADE	8
1.1.1 Qualidade no Serpro	8
1.2 SERVIÇOS	12
1.2.1 Qualidade percebida de serviços	12
1.2.1.1 A hora da verdade e controle percebido	13
1.2.1.2 Gestão da qualidade de serviço	14
1.2.1.3 Qualidade de serviço e satisfação do cliente	15
1.2.1.5 Importância relativa das dimensões da qualidade.....	18
1.2.1.6 Instrumento SERVPERF	19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	22
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
3.2.1 Sobre as dimensões da qualidade de serviço.....	24
3.2.2 Pesquisa de satisfação junto aos clientes do Serpro	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35

INTRODUÇÃO

Muito já se ouviu falar de qualidade, gestão por qualidade, qualidade na gestão, programas de qualidade e qualidade total. Ao longo do tempo, as organizações sempre buscaram melhorar seus produtos e serviços e a manutenção da qualidade seria o caminho para as melhorias.

O Serpro é uma empresa do Governo Federal, prestadora de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, possui grandes instituições públicas como principais clientes e disponibiliza mais de 1.200 serviços aos seus clientes e à sociedade. Muitos desses serviços são críticos e impactam diretamente no dia a dia da sociedade e do mercado. Alguns facilitam sobremaneira a gestão pública e a forma como a sociedade se relaciona com o Governo. Pode-se depreender uma percepção de que o Serpro disponibiliza serviços de qualidade à sociedade, uma vez que estes serviços apresentam grande disponibilidade e atendem as necessidades às quais se propõem. O autor deste trabalho atua como gestor do Controle de Qualidade dos Processos de Atendimento do Serpro. Nesta atuação se depara com diversas situações de apatia dos gestores de serviço relacionada às reclamações e insatisfações dos usuários; se depara também com situações de atendimentos reabertos por diversas vezes pelo cliente (o cliente reabre o atendimento, quando o problema não foi resolvido) tratadas pelos gestores de serviço como situação normal ou até ignoradas. Essas situações despertaram no autor a percepção de que os gestores de serviço do Serpro não possuem orientação para qualidade de serviço.

Apesar dessa percepção atual do autor, o Serpro já teve um histórico de qualidade, que começou na década de 70 com adoção de padrões de qualidade uma vez que a empresa possuía chão de fábrica, pois produzia equipamentos e para garantir qualidade na produção foi criada a “Prevenção de defeitos na produção Zero-Erro”. Diversos programas e ações de qualidade foram desenvolvidos até 2004 e a partir desse ano, os programas de qualidade foram aos poucos sendo descontinuados. Apesar desta continuidade, o Serpro realizou no ano de 2014 uma

pesquisa de satisfação institucional junto aos clientes. Os resultados desta pesquisa serão mostrados neste trabalho.

Como atualmente o Serpro não possui políticas de controle e gestão de qualidade, este trabalho propõe o seguinte questionamento: Quanto os gestores do Serpro são orientados à qualidade de serviço?

Para responder o questionamento acima, define-se o seguinte objetivo: Investigar o quanto os gestores de serviço do Serpro são orientados à qualidade de serviço. Para tanto, desdobram-se os seguintes objetivos específicos: Consultar o histórico da qualidade na empresa; Comparar os resultados da pesquisa deste trabalho com os resultados de pesquisa institucional de satisfação junto aos clientes do Serpro; Identificar possíveis fatores que dificultam a atuação gerencial orientada à qualidade de serviço.

O trabalho se desenvolverá com um quadro teórico abordando conceitos de qualidade, serviço e medição de qualidade de serviço; procedimentos metodológicos que apresentarão os métodos de pesquisa e análise de dados. Posteriormente será apresentada a análise dos resultados, seguida pelas considerações finais.

1 QUADRO TEÓRICO

1.1 QUALIDADE

A literatura de qualidade é vasta, bem como a quantidade de definições. Os Estados Unidos da América apresentaram ao mundo vários pensadores da qualidade, alguns deles ajudaram a transformar o Japão em referência de qualidade para o mundo. Dentre esses pensadores, destaca-se Feigenbaum (2013) que afirma que qualidade é o que o cliente percebe que é e não o que a organização pensa o que é qualidade. Karlöf e Östblom (*apud* Cerchiaro, 2006) afirmam que a qualidade só pode ser definida de dois pontos de vista, o do consumidor e o da produção. O ponto de vista do consumidor vê a qualidade como recurso para satisfazer as necessidades e expectativas e o da produção vê a qualidade como adequação a padrões de produção. Para Crosby (1991) qualidade é conformidade às especificações. Crosby também defende que qualidade é fazer certo na primeira vez.

Segundo Fernandes (2011) a origem da qualidade remonta desde a origem do homem, pois desde a pré-história o homem preocupava-se com a qualidade dos alimentos, das armas para caça e defesa, mas foi a partir da Revolução industrial que a qualidade passou a influenciar a sociedade mais intensamente com ênfase no produto e após a 2ª Guerra Mundial, com ênfase no processo (FERNANDES, 2011). No Japão, dois enviados americanos, William E. Deming e Joseph M. Juran, em conjunto com Kaoru Ishikawa promoveram uma grande transformação em toda indústria com os conceitos de controle da qualidade japonês (FERNANDES, 2011). No Brasil, a partir da década de 90, com a abertura do mercado para promover competição com fabricantes internacionais, o setor automobilístico no país desempenhou um papel fundamental na formação de cultura de qualidade na indústria brasileira. Desde 1984, o Governo lançou vários programas de qualidade, entre eles o Programa da Qualidade e Produtividade em 1986 e Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade em 2002 (FERNANDES, 2011).

1.1.1 Qualidade no Serpro

Nas últimas décadas, o Serpro esteve voltado para melhoria em seus processos produtivos através da qualidade. O seguinte relato de Cohen (2005),

mostra como seu deu o histórico de qualidade no Serpro.

Na década de 70, a empresa adotou um modelo industrial com ênfase no controle da qualidade para a produção de serviços, além da novidade da prevenção de defeitos ou não-conformidades, tanto no processo de desenvolvimento quanto no processo de produção dos serviços. Nos anos 90, as práticas de gestão da qualidade do Serpro buscaram sintonias com o movimento do Programa Brasileiro da Qualidade e da Produtividade - PBQP, que evoluiu posteriormente para o Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP. Nesta época, a empresa aderiu ao lançamento do PBQP, participou e reproduziu internamente a estratégia de implementação daquele programa até 1994.

Naquele período, no havia uma crise de questionamento no setor da informática pública e, para enfrentá-la, o Serpro necessitava de uma estratégia para mudança de seu modelo organizacional, que passaria do foco no produto para o foco no cliente. Por isso, a presidência da empresa escolheu o caminho da “Qualidade” para dar prosseguimento ao processo de transformação empresarial que estava sendo iniciado. Para isso, adotou os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. A intenção era obter a governabilidade e a governança do processo de transformação empresarial, para o qual a sistematização obtida por meio da qualidade empresarial contribuiu efetivamente. Esse momento coincidiu com a opção da diretoria pela reestruturação organizacional com a criação das Unidades de Gestão ou UG, que tinham o foco no cliente e nos processos de serviço.

Ainda em 1995, os primeiros conceitos balizadores da nova estrutura estratégica foram amplamente discutidos e elaborados. Esta decisão envolveu toda a hierarquia da empresa e foi ampliada para todos os empregados durante o ano seguinte, quando ocorreu também a primeira avaliação das Unidades de Gestão sob a ótica dos Critérios de Excelência do PNQ, dando origem ao Prêmio Serpro da Qualidade - PSQ, que conferiu às Unidades da empresa o reconhecimento institucional de melhor desempenho. Esse exercício de avaliação e aprendizado organizacional são praticados desde então, passando a integrar a cultura da empresa e representa um importante papel na estratégia de convencimento das

lideranças quanto ao “estado da arte” da gestão. Até 1998, o Serpro passou a realizar um intenso programa de sistematização da gestão pela qualidade, com capacitação técnica e gerencial na empresa como um todo, enquanto se consolida a sistemática de auto-avaliação e aprendizado do PSQ.

Entre 1996 e 2000, o processo de transformação empresarial do Serpro é concluído, após completar cinco ciclos de autoavaliação e de aprendizado organizacional. Também é feita uma reestruturação no processo de atendimento a clientes e na gerência integrada de serviços. Outras ações durante este período foram a implementação da política de gestão do conhecimento organizacional e o aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento de soluções por meio do PMoD – Projeto de Modernização do Desenvolvimento. Ao longo desses anos a Unidade de Alinhamento Estratégico Qualidade Empresarial, órgão subordinado diretamente ao diretor-presidente, recebeu a incumbência de coordenar o Programa de Qualidade do Serpro, monitorando seus resultados e disseminando a cultura da excelência, por meio de uma campanha sistemática de divulgação e capacitação.

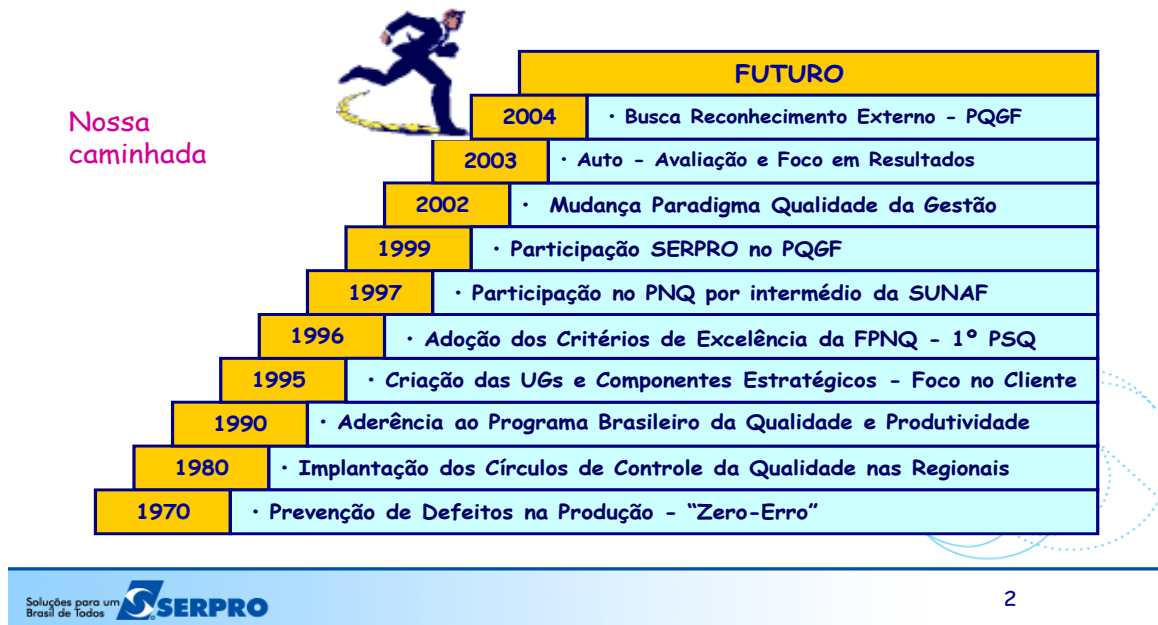
Uma nova mudança ocorreu em 2002, para promover a simplificação do processo de avaliação, dando origem a vários benefícios, como a conscientização e comprometimento do corpo gerencial com a qualidade da gestão, o incentivo a cultura de medição e a intensificação do foco em resultados. A mudança de paradigma da “gestão da qualidade” para “qualidade da gestão” direcionou o ciclo 2002 para uma reflexão estratégica de cada Unidade, envolvendo diretamente o corpo gerencial e formadores de opinião em um processo de auto-avaliação.

Em 2003, foi elaborada e declarada a política da qualidade empresarial. Ainda neste ciclo foi mantida a auto-avaliação com foco em resultados e, além da premiação como forma de incentivo e motivação, foi introduzido o reconhecimento ao estágio da gestão das Unidades, nas categorias Ouro, Prata e Bronze. Internamente foi lançado o curso “Critérios de Excelência 2003” na modalidade ensino à distância, permitindo a formação de 483 pessoas, com a colaboração de 11 tutores internos. Nesse mesmo ano, o Serpro estreitou laços com o Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP e passou a fazer parte do comitê conceitual do Prêmio Nacional da Gestão Pública do governo federal - PQGF, atuando como empresa âncora no Rio Grande do Sul.

Figura 01 – Histórico de qualidade no Serpro

UAE - Qualidade Empresarial

A Jornada SERPRO na Busca da Excelência



Fonte: Acervo Serpro, 2014.

Em 2004, já sob a égide da nova diretoria, foram avaliadas as necessidades de redirecionamento da estratégia empresarial frente à identificação de novas oportunidades para atuação do Serpro, principalmente em função da saída do Orçamento Geral da União. Como resultado, foram revistos os componentes estratégicos da empresa (visão, missão, negócios e fatores críticos de sucesso) de acordo com o novo cenário. O maior destaque, no entanto, foi a fusão do Processo Corporativo Planejamento Estratégico com a Qualidade Empresarial, iniciada em setembro por determinação da diretoria da empresa. O objetivo da fusão foi assegurar aos dois segmentos uma maior integração em prol do alinhamento das estratégias empresariais (COHEN, 2005).

Este relato mostra que os programas de qualidade existiram até 2004. A partir daí, não foram mais estruturadas ações de qualidade e busca pela excelência, com isso, a disseminação do tema foi gradativamente diminuindo para os empregados que entravam na empresa a partir de 2004.

1.2 SERVIÇOS

Assim como a qualidade, existe grande variedade de definições para serviços, uma delas, de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma pessoa ou entidade para outra pessoa ou entidade. Grönroos (1995) apresenta várias tentativas de definição de serviço que, de um modo geral, são muito restritas, contudo Grönroos (1995, p.36) propõe uma compilação baseada em algumas definições:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução a(os) problema(s) do(s) cliente(s).

Grönroos (1995) critica o debate de definição de serviço e sugere que é mais proveitoso observar as características comuns à maioria dos serviços e elenca quatro características básicas: 1 – Os serviços são mais ou menos intangíveis; 2 – Os serviços são atividades ou série de atividades em vez de coisas; 3 – Os serviços são, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente e; 4 – Até certo ponto, o cliente participa do processo de produção do serviço. Por causa da participação do cliente na execução do serviço decorrem também outras características de heterogeneidade, que indicam que os serviços não são executados da mesma forma e perecibilidade, uma vez que os serviços não podem ser guardados ou estocados. (GRÖNROOS, 1995 e ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

1.2.1 Qualidade percebida de serviços

Apesar da qualidade estar muito corriqueiramente associada a produtos, ela também é buscada e percebida na prestação de serviços. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), os serviços representam 80% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos e na medida de Kotler (2000) representam 70% e no Brasil os serviços também respondem por 70% do PIB (IBGE, 2012). Para Miguel e Salomi (2004), com tamanho percentual, caracteriza a necessidade de empreender mais esforços à mensuração da qualidade de serviços.

Conforme mencionado acima, os serviços são uma série de processos mais ou menos intangíveis, onde a produção e consumo não podem ser totalmente separados e onde o cliente participa ativamente do processo de produção (GRÖNROOS, 1995) em busca de algum valor, benefício ou satisfazer alguma vontade ou necessidade e para entender essa busca, Grönroos (1995) defende que é importante compreender o que os clientes procuram e o que avaliam, para permitir, na gestão de serviços, o desenvolvimento de um modelo de como a qualidade de serviço é percebida pelos clientes. Entendendo como os clientes avaliam os serviços, o prestador consegue gerenciar as avaliações e se beneficiar destas ajustando o serviço para melhoria contínua. Grönroos (1995) ainda reforça que se esse entendimento não existir, o processo de melhoria torna-se limitado, pois o que conta é qualidade na forma que é percebida pelo cliente. Reforçando esta mesma ideia, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) definem qualidade de serviços percebida pelos clientes como a diferença entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções do serviço prestado.

1.2.1.1 A hora da verdade e controle percebido

O conceito hora da verdade descrito por Grönroos (1995) significa a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade dos serviços, trata-se do momento da oportunidade. É quando o cliente está recebendo e experimentando a qualidade do serviço. Passado esse momento, fica difícil agregar valor à qualidade percebida do serviço. Para o Grönroos (1995), os processos de produção e entrega do serviço devem ser planejados de forma a evitar horas da verdade mal administradas.

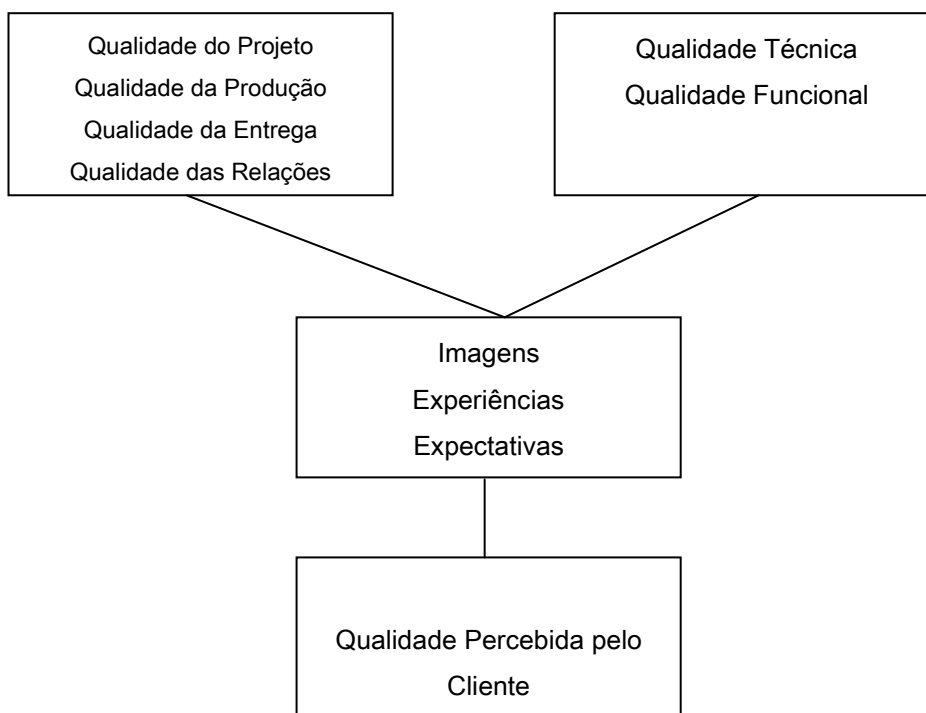
Outro aspecto importante da percepção de serviços é o controle percebido. Grönroos (1995) alerta que se os clientes desejam se sentir no controle durante o contato direto com o serviço, e isso não acontece, a satisfação do cliente será reduzida. Manter o cliente bem informado de como o serviço será feito, das dificuldades que estão sendo enfrentadas e de prazos para correção de possíveis problemas, aumenta a percepção de controle do cliente sobre o serviço, consequentemente contribui para melhorar a percepção da qualidade do serviço.

1.2.1.2 Gestão da qualidade de serviço

Diversos autores relatam casos de empresas que implementam programas de qualidade e concluem depois que os esforços não compensaram ou encerram seus programas como se a gestão da qualidade não fosse mais relevante para a vida da empresa. Grönroos (1995), explica que essa situação ocorre por causa da abordagem dada à melhoria da qualidade. Se forem considerados apenas programas, como uma questão tática ou apenas uma campanha, serão grandes as chances de fracasso. O autor defende o “comportamento para a qualidade”, mantido pela alta gerência, através de uma apreciação contínua da importância da qualidade e uma compreensão de como influenciar boa qualidade do serviço por parte de cada indivíduo da organização e que a qualidade e seus processos de melhoria são questões estratégicas que requerem atenção contínua da direção da empresa (GRÖNROOS, 1995).

Para ajudar as empresas prestadoras de serviço na gestão da qualidade, Grönroos e Gummesson propuseram o modelo 4Q, baseado na noção de que todo mundo na organização contribui para a qualidade na empresa e que existem 4 fontes de qualidade (GUMMESSON, 1987 *apud* GRÖNROOS, 1995) e mais as dimensões de Qualidade Percebida de Grönroos: Qualidade Técnica e Qualidade Funcional.

Figura 02 - Modelo 4Q



Fonte: Grönroos (1995, p. 86)

As 4 fontes de qualidade de Gummesson são: Qualidade do Projeto, que considera o projeto do serviço envolvendo o cliente; Qualidade da Produção, que tem a parte visível ao cliente, que participa do processo de produção do serviço; Qualidade da Entrega, que no caso de serviço pode facilmente ser confundida com a produção, contudo no caso construção de softwares, a entrega é bem distinta da produção, e; a Qualidade Relacional, que trata das relações entre os empregados do fornecedor e o cliente (GRÖNROOS, 1995). A direção das organizações devem considerar as dimensões da qualidade e suas fontes, pois a qualidade não está somente no processo produtivo ou na entrega do serviço. O projeto do serviço deve contemplar o que vai ser entregue (qualidade técnica), como será produzido (qualidade funcional) e as relações internas na organização e as relações com o cliente, considerando a influência da imagem da organização.

Adicionalmente, Bateson e Hoffman (2001) e Scherkenbach (1990) sugerem os 14 passos de Deming para criação de uma cultura de qualidade na organização. Edward Deming, idealizador do ciclo PDCA, que é uma das principais ferramentas de gestão de qualidade, compilou 14 passos para busca e desenvolvimento da qualidade. Os passos não serão descritos neste trabalho pois não está no escopo tratá-los, contudo poderia constituir um outro trabalho de pesquisa comparar o quanto o Serpro executa os passos de Deming.

1.2.1.3 Qualidade de serviço e satisfação do cliente

Para Bateson e Hoffman (2001), a satisfação é o resultado da avaliação que o consumidor faz de qualquer transação ou experiência específica, de forma pontual, enquanto a qualidade é uma avaliação global do cliente de uma oferta de serviço de longo prazo de desempenho. Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), além da avaliação do resultado de um serviço, a qualidade avalia o processo de entrega do serviço. Inicialmente Cronin e Taylor (1992), baseados na literatura, afirmaram que a satisfação do cliente é um antecedente da qualidade percebida que afeta intenções comportamentais, tal como intenção futura de compra, contudo concluíram, através de comprovação de hipótese, que a qualidade de serviço é que leva à satisfação

(MIGUEL; SALOMI, 2004). Bateson e Hoffman (2001), afirmam que os dois conceitos de satisfação do cliente e qualidade de serviço são interligados e com relação obscura, não há consenso entre pesquisadores, contudo apresentam uma plausível explicação de Cronin e Taylor de que a satisfação ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade do serviço, conforme abaixo:

1. As percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa com a qual não têm experiência prévia baseiam-se nas suas expectativas como consumidor.
 2. Os encontros subsequentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de não confirmação e reconsiderar ainda mais as percepções da qualidade do serviço.
 3. Cada encontro adicional com a empresa reconsidera ou reforça as percepções de qualidade de serviço.
 4. As percepções reconsideradas de qualidade de serviço modificam futuras intenções de compra do cliente.
- Batesson e Hoffman, (2001, p. 364)

Além disso, Cerchiaro (2006) referencia outros pesquisadores, Gotlieb, Grewal, Brown e Chauvel, que indicam que satisfação deve vir antes da qualidade percebida e que para entender a qualidade, deve-se primeiro entender a satisfação do cliente. Em suma esta relação de casualidade é polêmica. Neste trabalho será considerado que satisfação de cliente é uma medida pontual, apurada através de consultas periódicas e qualidade de serviço é uma medida mais abrangente considerando percepções globais do serviço ao longo do tempo.

1.2.1.4 Medição da qualidade de serviço

Este trabalho já apresentou as principais características dos serviços: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade; de um modo geral, os serviços são intangíveis, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo com participação do prestador e do cliente; nunca são prestados da mesma forma e não podem ser guardados ou estocados. Estas características dificultam sobremaneira a medição da qualidade de um serviço. Uma vez que um produto pode ser medido fisicamente, tocado, comparado com outro e experimentado antes de ser adquirido, nada disso pode ser feito com um serviço. Apesar dessa dificuldade, a medição da qualidade de serviço é crucial para as empresas prestadoras, pois precisam se manter competitivas no mercado, precisam ter parâmetros que indicam se os clientes estão satisfeitos ou não com a qualidade dos serviços prestados. A discussão da avaliação da qualidade deve levar em

consideração a participação do cliente, pois este afinal é quem julga o serviço recebido (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990; GRÖNROOS, 1993; GARVIN, 1992 *apud* SILVA *et al.*, 1996). A seguir será apresentada a construção de um dos principais métodos de medição de qualidade de serviço.

Os pesquisadores V. Zeithaml, A. Parasuraman e L. Berry iniciaram uma extensa pesquisa, ainda na década de 80, sobre compreensão e medição de qualidade de serviço. Neste estudo exploratório, foram entrevistados 12 grupos focais (com 08 a 12 membros cada) divididos em 04 grupos setores de prestação de serviços (02 grupos por setor). Os setores eram: bancos de varejo, cartão de crédito, corretagem de valores e assistência técnica e manutenção de produtos. Deste estudo, de acordo com as percepções e manifestações dos clientes, os pesquisadores delimitaram 04 fatores que influenciam a expectativa dos clientes: comunicação interpessoal, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. Ao analisarem todas as expectativas, que se revelavam em perguntas que os clientes pareciam fazer e responder ao avaliarem um serviço, perceberam que, independente do setor de prestação de serviço, os critérios gerais usados pelos clientes nas avaliações eram os mesmos. Desta forma, os pesquisadores definiram dez critérios ou dimensões da qualidade, que denominaram de: elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, garantia, acessibilidade, comunicação e entendimento do cliente (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 2014). Esse trabalho resultou em uma escala simples, A SERVQUAL, composta por 22 afirmações para verificar o que os clientes esperam de um serviço e 22 afirmações para medir a avaliação do cliente sobre uma prestação de serviço e que constituem uma representação concisa dos critérios básicos que os clientes utilizam para avaliar a qualidade de um serviço.

Com refinamento da pesquisa, foram percebidas fortes correlações entre vários itens das 10 dimensões originais, isto levou a consolidação de 07 dimensões em apenas duas, desta forma a escala passou a ter apenas 05 dimensões mantendo Elementos Tangíveis, Confiabilidade e Responsividade e agrupou na dimensão Segurança as originais: competência, cortesia, credibilidade e garantia. Na dimensão Empatia agrupou acessibilidade, comunicação e entendimento do cliente. Apesar da consolidação, os pesquisadores garantem que as 05 resultantes mantêm todas as facetas das 10 dimensões originais (ZEITHAML, PARASURAMAN

e BERRY, 2014). O quadro a seguir mostra a correlação das 05 dimensões atuais com as originais.

Tabela 01 - Correspondência entre as dimensões da SERVQUAL e as dez dimensões originais para avaliação de qualidade em serviços

Dez Dimensões originais	Dimensões da SERVQUAL				
	Elementos tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
Elementos tangíveis					
Confiabilidade					
Responsividade					
Competência Cortesia Credibilidade Garantia					
Acessibilidade Comunicação Entendimento do cliente					

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014)

As 05 dimensões finais foram assim definidas pelos por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014):

Elementos Tangíveis – aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;

Confiabilidade – capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e correta;

Responsividade (também chamada de Prestatividade) – disposição para ajudar os clientes e prestar serviço sem demora;

Segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança;

Empatia – atenção cuidadosa e individualizada que a empresa proporciona a seus clientes.

1.2.1.5 Importância relativa das dimensões da qualidade

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) tinham a percepção de que as 05 dimensões da escala SERVQUAL são considerados critérios muito importantes para os clientes avaliarem serviços, contudo investigaram se havia diferença de importância entre as dimensões para os clientes. Após estudos, concluíram que a Confiabilidade é a dimensão essencial em qualquer que seja o setor de serviço e que a dimensão Itens tangíveis é a menos importante.

1.2.1.6 Instrumento SERVPERF

A escala SERVQUAL, ainda é muito utilizada, já foi validada e testada diversas vezes, contudo, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um instrumento baseado somente no desempenho, desconsiderando as expectativas do instrumento SERVQUAL. Apesar de ser referência e ter grande aceitação entre os pesquisadores de qualidade de serviço, o instrumento SERVQUAL recebe várias críticas de diversos pesquisadores. Cronin e Taylor acreditam que a escala SERVQUAL baseada no modelo de lacunas não deixa clara a distinção entre qualidade de serviço e satisfação do cliente, além disso, este modelo de diferença entre expectativa e desempenho apenas media a percepção de qualidade e não a determina diretamente (SILVA, MEDEIROS e COSTA, 2009), desta forma, o principal determinante da qualidade seria o desempenho do serviço em si. Por isso, o instrumento SERVPERF possui somente os itens de mensuração do desempenho, sem a mensuração das expectativas. Apesar de entender que apenas a medição do desempenho é suficiente para medir qualidade de serviço, Cronin e Taylor consideram que as 05 dimensões da SERVQUAL são adequadas para medir qualidade de serviço. O instrumento SERVPERF é mais simples de ser aplicado e avaliado, pois possui somente os itens do desempenho do serviço. Estudos posteriores chegaram às mesmas conclusões sobre a superioridade do instrumento SERVPERF (SILVA; MEDEIROS, COSTA, 2009). Outros trabalhos feitos no Brasil apontam a maior adequação do instrumento SERVPERF, tal como o de Salomi, Miguel e Abackerli (2005) que faz um comparação entre SERVPERF e SERVQUAL para avaliação de qualidade de serviços internos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste trabalho.

A pesquisa se deu através de levantamento de campo. Para Gil (2008), levantamento de campo, também chamado de *survey*, caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Os levantamentos de campo não interrogam todos os integrantes da população investigada, somente uma amostragem é interrogada (GIL, 2008). Foi feita também pesquisa documental com o intuito de estudar documentos da empresa que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2008), para conhecer o histórico de qualidade no Serpro e os resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes do Serpro, realizada em janeiro de 2014. Foi utilizada abordagem quantitativa, pois para Creswell (2010), as abordagens quantitativas adequam-se para experimentos e levantamentos. Quanto ao nível de pesquisa, foi descritiva, pois segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e caracteriza-se basicamente por utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para coleta de dados será utilizado o instrumento questionário, com questões fechadas e alternativas de respostas em forma de escala Likert de 05 pontos. Para Gil (2008), o questionário é composto por um conjunto de questões, submetido a pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, valores, interesses etc. Gil (2008) também menciona o questionário auto-aplicado que é o proposto por escrito aos respondentes. Neste trabalho foi utilizado questionário auto-aplicado *on line*, através de *link* na internet. O *link* e convite para resposta do formulário foi enviado via email através da ferramenta Google Docs. O questionário foi composto por 18 questões com tempo médio de resposta de 05min. O questionário ficou *on line* disponível para respostas por um período de 07 dias. Foi realizado pré-teste do questionário, com a finalidade de detectar falhas na redação das questões (GIL, 2008). O pré-teste foi aplicado a 04 pessoas diretamente envolvidas com gerenciamento de serviços da Regional Belém, 02 da

Superintendência de Operações e 02 da Superintendência de Gerência de Serviços. A questão 05 recebeu críticas de 03 respondentes que alegaram interpretação dúbia, 01 respondente fez a mesma crítica para a questão 07. Após o pré-teste, as referidas questões foram ajustadas para ficarem claras e objetivas. Foram feitos ajustes também, em todas as questões, de forma a generalizar o cliente, considerando tanto o interno como o externo. Estes últimos ajustes foram feitos para incluir os gestores das unidades de negócio do Serpro.

O questionário foi uma adaptação da escala SERVPERF (MIGUEL; SALOMI, 2004), derivada da escala SERVQUAL, esta última, detalhada no capítulo de Quadro Teórico. A opção pela escala SERVPERF foi feita por se tratar de um instrumento mais simples, contudo tão ou mais eficiente que a SERVQUAL (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005). Como trata-se de investigação com gestores de áreas internas, sem envolver o cliente externo, a dimensão de Itens tangíveis, pôde ser removida da investigação (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005). A tabela SERVPERF foi adaptada de modo a obter das respostas, como as dimensões da qualidade de serviço estão presentes no dia a dia dos gestores de serviços do Serpro e o quanto os gestores do Serpro são orientados à qualidade de serviço. O instrumento SERVPERF, já foi testado e aplicado em diversas pesquisas de investigação de qualidade de serviço, bem como comparações entre instrumentos SERVQUAL e SERVPERF, como exemplo dessas pesquisas, cita-se Salomi, Miguel e Abackerli (2005); Silva, Medeiros e Costa (2009) e Freitas e Cozendey (2008).

O público alvo deste levantamento de campo foram os gestores de serviço do Serpro, com função gerencial ou não. Do total de gestores envolvidos com gerenciamento, desenvolvimento, entrega e suporte de serviço no Serpro, foram investigados aqueles mapeados na Matriz de Relacionamentos utilizada como instrumento de comunicação na Gestão do Controle de Qualidade da Central de Serviços Serpro. Este mapeamento totalizou 147 gestores de 06 superintendências da empresa. Além destes, foram inclusos também mais 256 gestores das Unidades de Negócio do Serpro que, apesar de não constarem na Matriz de Reacionamentos, são envolvidos com relacionamento e atendimento a clientes do Serpro, totalizando 403 gestores convidados. Houve resposta de 199 gestores, correspondendo a 49,4% do total de convidados.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados gerais encontrados e as análises do resultado de cada dimensão da qualidade de serviço. Será feita correlação dos resultados encontrados com os resultados da Pesquisa de Satisfação com os Clientes do Serpro.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram enviados convites para 403 gestores envolvidos com gerenciamento de serviço e relacionamento com clientes e usuários responderem o questionário. Destes, 199 responderam ao longo de 06 dias úteis, correspondendo a 49,4% de retorno. A amostra de 199 respondentes teve as seguintes características: 89 (45%) não possuem função gerencial e 110 (55%) possuem função gerencial desde Supervisor até Superintendente. Em relação a gênero, 137 (69%) foram do sexo masculino e 62 (31%) foram do sexo feminino e em relação ao tempo de empresa, os respondentes possuem desde 01 ano até 42 anos de empresa, distribuídos da seguinte forma: 87 respondentes com até 10 anos de empresa, 20 respondentes entre 11 a 20 anos e 92 com mais de 20 anos na empresa.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tabela 02 – Valor médio e desvio padrão das percepções de qualidade de serviços dos gestores de serviço do Serpro

Percepções	Média	Desvio Padrão
01 - Quando a minha área promete fazer um serviço em determinado tempo, ela o faz.	3,98	0,84
02 - Quando a minha área recebe um ticket ou um determinado problema, demonstra sincero interesse em resolvê-lo.	4,53	0,74
03 - Minha área realiza o serviço certo na primeira vez.	3,91	0,76
04 - Minha área cumpre os prazos estabelecidos.	3,99	0,81
05 - Minha área busca executar suas atividades sem erros de registros ou apontamentos	4,32	0,79
06 - Os empregados da minha área informam a data de conclusão dos serviços.	4,12	0,84

07 - Os empregados da minha área realizam pronto atendimento.	4,24	0,82
08 - Os empregados da minha área sempre estão dispostos a ajudar os clientes e colegas das áreas internas.	4,53	0,72
09 - Os empregados da minha área sempre estarão disponíveis para esclarecer dúvidas.	4,45	0,74
10 - Os empregados da minha área transmitem confiança aos que lhes solicitam serviço.	4,37	0,74
11 - Clientes e colegas de trabalho se sentem seguros para solicitar serviços à minha área.	4,41	0,70
12 - Os empregados da minha área são sempre educados com os clientes e colegas de trabalho.	4,39	0,76
13 - Os empregados da minha área possuem conhecimento suficiente para responderem questionamentos sobre seus serviços e atribuições.	4,09	0,80
14 - Os empregados da minha área dão atenção individualizada aos clientes e colegas de trabalho.	4,17	0,83
15 - Minha área dispõe de horário conveniente para atendimento aos clientes/áreas internas.	4,32	0,92
16 - Os empregados da minha área dão atenção pessoal aos clientes e colegas de trabalho.	4,21	0,84
17 - A minha área prioriza os interesses dos clientes/áreas internas que lhes demandam serviço.	4,25	0,90
18 - A minha área entende as necessidades específicas dos clientes/áreas internas.	4,25	0,80
Média Geral	4,25	0,80

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A tabela 02 acima mostra as médias e o desvio padrão de cada percepção. As percepções 02 e 08 obtiveram a maior média (4,53) e uns dos menores desvios padrão. A segunda maior média foi para a percepção 09 (4,45), seguida pelas percepções 12 (4,39) e 10 (4,37). As menores médias foram obtidas para as percepções 01, 03 e 04, todas abaixo de 4,0. A percepção que teve o pior desempenho foi a 03 – Minha área realiza o serviço certo na primeira vez, com média 3,91. Conforme mencionado no capítulo de Procedimentos Metodológicos, a dimensão Itens tangíveis foi removida por se tratar de consulta a usuários internos, tornando indiferente a observação dos itens tangíveis. Conforme detalhados nas tabelas seguintes, a dimensão Presteza teve o melhor resultado com média 4,34. A segunda dimensão mais bem avaliada foi a Segurança com média 4,31, seguida pela Empatia com média 4,24. O pior resultado foi para a dimensão Confiabilidade, com média 4,15.

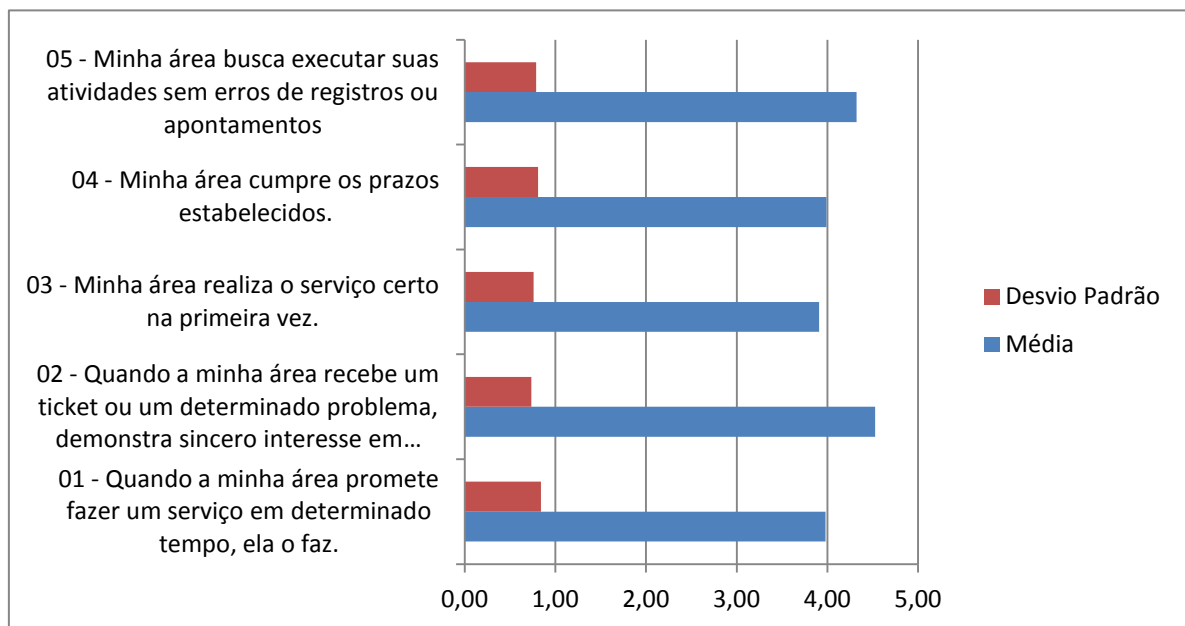
3.2.1 Sobre as dimensões da qualidade de serviço

Tabela 03 – Dimensão Confiabilidade

Confiabilidade	Média	Desvio padrão
01 - Quando a minha área promete fazer um serviço em determinado tempo, ela o faz.	3,98	0,84
02 - Quando a minha área recebe um ticket ou um determinado problema, demonstra sincero interesse em resolvê-lo.	4,53	0,74
03 - Minha área realiza o serviço certo na primeira vez.	3,91	0,76
04 - Minha área cumpre os prazos estabelecidos.	3,99	0,81
05 - Minha área busca executar suas atividades sem erros de registros ou apontamentos	4,32	0,79
Média	4,15	0,79

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 1 - Dimensão Confiabilidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) definem a dimensão Confiabilidade como a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e correta. Esta dimensão teve a menor média das quatro, demonstrando que os gestores do Serpro precisam ficar atentos a ela. Ao mesmo tempo que teve a percepção 02 com a maior média (4,53), teve também as 03 percepções com as menores médias (3,91 e 3,98 e 3,99). As percepções 01 e 04 são relacionadas a cumprimento de prazo e em relação a isso, os gestores se viram com dificuldade de entregar serviço no

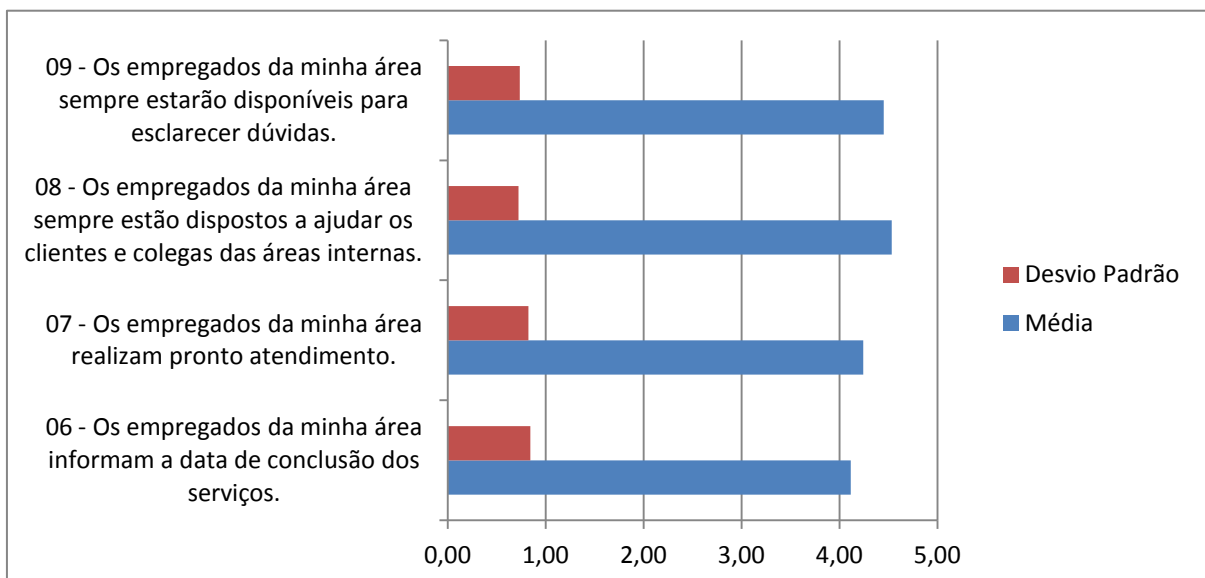
prazo. Outro fator relevante nesta dimensão está relacionado ao retrabalho, conforme indicado pela dificuldade de fazer o serviço certo na primeira vez. O retrabalho aumenta os custos de entrega do serviço, bem como influencia no cumprimento dos prazos e, conseqüentemente, na satisfação do cliente. A percepção 02 indica que os gestores são empenhados em fazer o melhor, ressalta-se que esta percepção recebeu um dos menores desvio padrão, contudo enfrentam dificuldades para isso.

Tabela 04 – Dimensão Presteza

Presteza	Média	Desvio padrão
06 - Os empregados da minha área informam a data de conclusão dos serviços.	4,12	0,84
07 - Os empregados da minha área realizam pronto atendimento.	4,24	0,82
08 - Os empregados da minha área sempre estão dispostos a ajudar os clientes e colegas das áreas internas.	4,53	0,72
09 - Os empregados da minha área sempre estarão disponíveis para esclarecer dúvidas.	4,45	0,74
Média	4,34	0,78

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 2 - Dimensão Presteza



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A dimensão da Presteza, também chamada de Responsividade é definida por

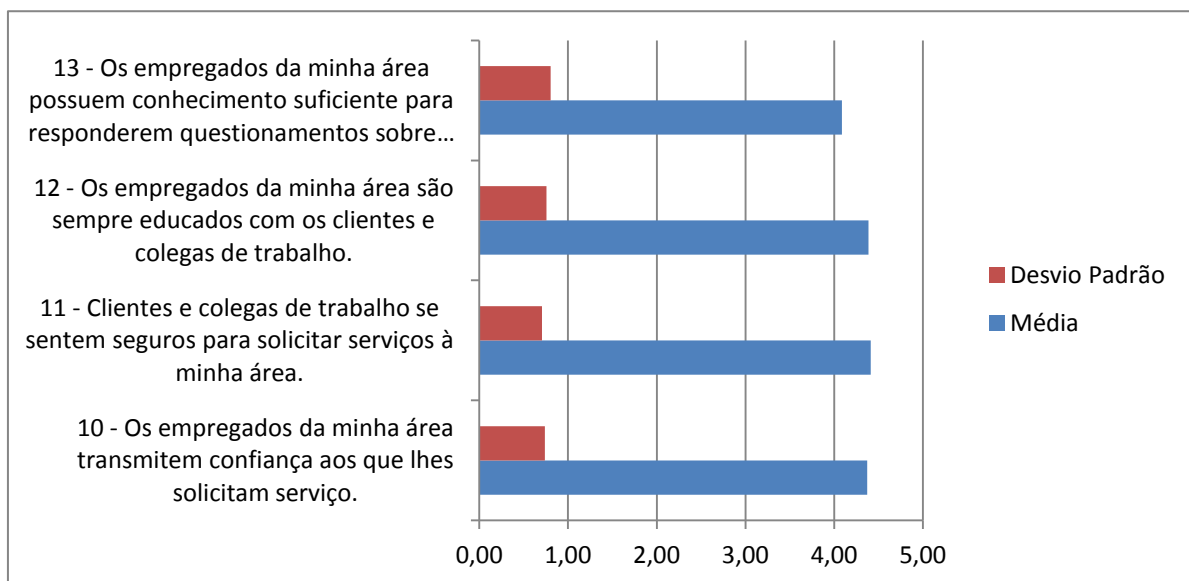
Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) como disposição para ajudar os clientes e prestar o serviço sem demora. Esta a dimensão que recebeu a maior média (4,34), indicando que os gestores do Serpro são prestativos e estão sempre disponíveis para ajudar os clientes. A percepção 08 teve maior média de todas as dimensões (4,53) e a percepção 06 teve a menor média desta dimensão. Com este último dado torna-se possível fazer uma relação desta dimensão com a Confiabilidade, pois a média da percepção 06 indica que os gestores podem ter dificuldade em informar prazos, uma vez que apresentam dificuldades em cumpri-los.

Tabela 05 – Dimensão Segurança

Segurança	Média	Desvio Padrão
10 - Os empregados da minha área transmitem confiança aos que lhes solicitam serviço.	4,37	0,74
11 - Clientes e colegas de trabalho se sentem seguros para solicitar serviços à minha área.	4,41	0,70
12 - Os empregados da minha área são sempre educados com os clientes e colegas de trabalho.	4,39	0,76
13 - Os empregados da minha área possuem conhecimento suficiente para responderem questionamentos sobre seus serviços e atribuições.	4,09	0,80
Média	4,31	0,75

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 03 – Dimensão Segurança



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

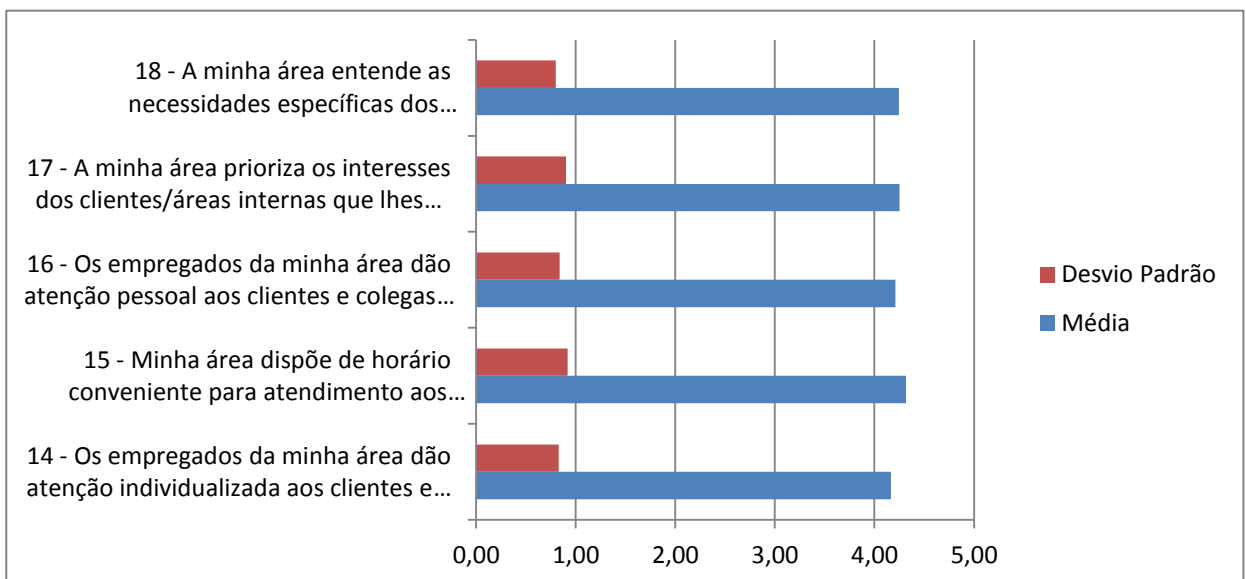
A dimensão Segurança foi definida neste trabalho como conhecimento e cortesia dos funcionários e capacidade de transmitir confiança e segurança (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014). Recebeu média 4,31 e foi a dimensão que teve o menor desvio padrão (0,75). A percepção 13, com a menor média desta dimensão e a quarta menor dentre todas, indica que pode haver uma carência de capacitação técnica às equipes. Essa carência de capacitação pode influenciar no não cumprimentos de prazos e retrabalhos destacados na dimensão Confiabilidade, contudo com estes resultados não é possível medir essa influência.

Tabela 06 – Dimensão Empatia

Empatia	Média	Desvio Padrão
14 - Os empregados da minha área dão atenção individualizada aos clientes e colegas de trabalho.	4,17	0,83
15 - Minha área dispõe de horário conveniente para atendimento aos clientes/áreas internas.	4,32	0,92
16 - Os empregados da minha área dão atenção pessoal aos clientes e colegas de trabalho.	4,21	0,84
17 - A minha área prioriza os interesses dos clientes/áreas internas que lhes demandam serviço.	4,25	0,90
18 - A minha área entende as necessidades específicas dos clientes/áreas internas.	4,25	0,80
Média Geral	4,24	0,86

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 04 – Dimensão Empatia



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A dimensão Empatia, que foi definida neste trabalho como atenção cuidadosa e individualizada que a empresa proporciona a seus clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014), recebeu média 4,24 e teve o maior desvio padrão (0,86). Este desvio padrão pode indicar que as sentenças não tenham ficado claras para muitos respondentes. A percepção 15, que teve a maior média desta dimensão (4,32) teve o maior desvio padrão dentre todas as percepções (0,92). Esse nível de discordância pode ter ocorrido porque o Serpro é uma empresa muito grande e com muita variação de padrões de atuação. A Gerência de Serviços disponibiliza Centros de Comando e Central de Atendimento 24 horas por dia e 07 dias por semana, enquanto as Unidades de Relacionamento com Clientes e área de Logística atuam nos dias úteis, por exemplo.

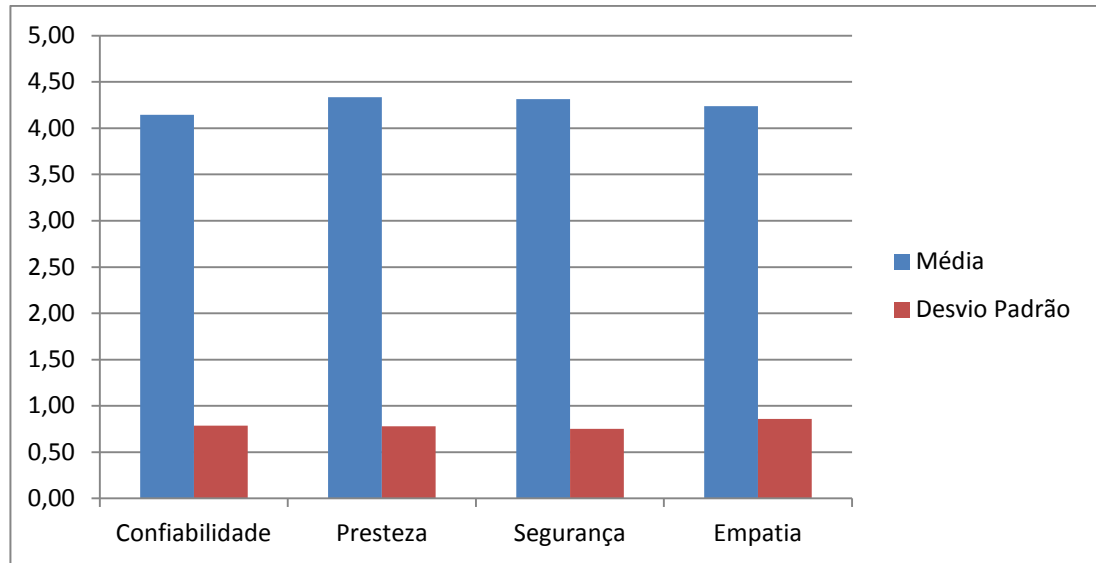
A tabela 07 mostra que os gestores de serviço do Serpro se apresentaram orientados à qualidade de serviço, pois todas as dimensões obtiveram médias altas acima de 4,00, considerando que o máximo é 5,00. Estes resultados indicam que os gestores do Serpro se veem prestativos, dispostos a ajudar e esclarecer dúvidas, transmitem segurança aos clientes e são sensíveis às suas necessidades, contudo precisam demonstrar mais confiança de que os serviços serão entregues à contento e no prazo.

Tabela 07 – Distribuição por faixa de tempo de serviço

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Confiabilidade	4,15	0,79
Presteza	4,34	0,78
Segurança	4,31	0,75
Empatia	4,24	0,86

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 06 – Distribuição por faixa de tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

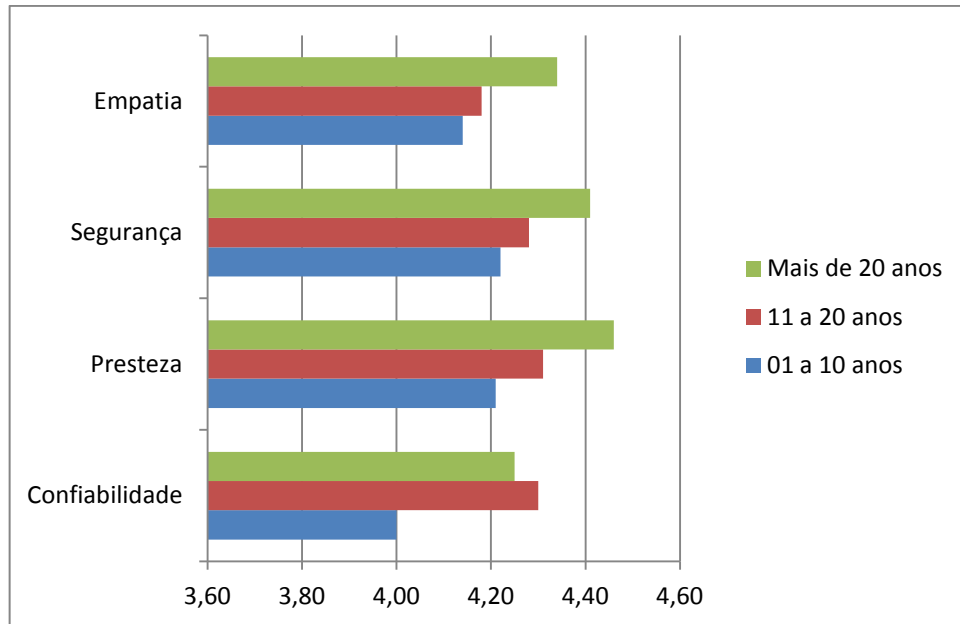
Com o objetivo de averiguar o motivo da dimensão Confiabilidade ter obtido a menor média, os resultados foram separados por faixa de tempo de empresa. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) identificaram a dimensão Confiabilidade como mais importante dentre todas. Foi feita a opção por tempo de empresa com a motivação de verificar se o encerramento dos programas de qualidade em 2004 influenciou na orientação à qualidade dos gerentes mais recentes na empresa. As respostas foram agrupadas por tempo de serviço de a) 01 a 10 anos; b) 11 a 20 anos e c) mais de 20 anos. O resultado é apresentado na tabela e no gráfico abaixo.

Tabela 08 – Distribuição por faixa de tempo de serviço

Média das dimensões por tempo de empresa					
Tempo de empresa	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia	Média
01 a 10 anos	4,00	4,21	4,22	4,14	4,14
11 a 20 anos	4,30	4,31	4,28	4,18	4,27
Mais de 20 anos	4,25	4,46	4,41	4,34	4,37

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 06 – Distribuição por faixa de tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na distribuição por tempo de serviço as maiores médias e menores desvios padrão foram para os respondentes com mais de 20 anos de empresa, com exceção da dimensão Confiabilidade. As menores médias e maiores desvios padrão em todas as dimensões foram obtidas pelos respondentes com 01 a 10 anos de empresa. A Confiabilidade foi a dimensão que teve a menor média geral e também foi a menor média na faixa de 01 a 10 anos de empresa. Desde 2005, os programas de qualidade foram encerrados, desde então, novos gestores ingressaram no Serpro e não se envolviam mais com processos de qualidade. Esses gestores recentes foram os que mais se apontaram com dificuldades de entregar resultados no prazo e conforme solicitado. Nas Considerações Finais deste trabalho, a relação entre gestores com até 10 anos na empresa e as percepções da Confiabilidade serão melhor apresentadas.

3.2.2 Pesquisa de satisfação junto aos clientes do Serpro

Na pesquisa deste trabalho, os gestores de serviço do Serpro se apresentaram como orientados à qualidade de serviço. Com o objetivo de verificar que a orientação à qualidade de serviço contribui para a satisfação do cliente, foi feita uma correlação do resultado desta pesquisa com a Pesquisa institucional Personalizada Junto aos Clientes do Serpro (SERPRO, 2014), o resumo dessa

pesquisa institucional será apresentada parágrafos seguintes.

Em Janeiro de 2014 foi aplicada uma pesquisa institucional personalizada junto aos clientes do Serpro com o objetivo de levantar o grau de satisfação e reconhecimento dos clientes do Serpro com os serviços prestados pela empresa, os elementos que compõem a sua identidade e a imagem do Serpro. A pesquisa ouviu 105 indivíduos representantes dos principais clientes do Serpro. Os principais resultados desta pesquisa são mostrados a seguir: O nível de satisfação geral dos clientes com os serviços prestados pelo Serpro foi de 55,24% dos clientes satisfeitos ou muito satisfeitos. Dos 10 serviços avaliados, somente 05 receberam percentual de satisfação acima do índice médio de 66%. Os clientes informaram espontaneamente, os motivos que os levaram alegarem insatisfação com os serviços e a qualidade foi único motivo que esteve presente em todas as causas de insatisfação. Como conclusões, a pesquisa com os clientes do Serpro apontou: satisfação geral mediana junto aos clientes; segurança elevada junto aos clientes; qualidade dos serviços elevada; qualidade das pessoas elevadas, e; qualidade dos processos deficiente.

A despeito dos gestores de serviço do Serpro se apresentarem como orientados à qualidade de serviço, o Serpro recebeu avaliação dos clientes de apenas 55% de satisfação. Como os gestores de serviço do Serpro, orientados à qualidade de serviço não conseguem satisfazer os clientes através dos principais serviços do Serpro? Este questionamento não será respondido neste trabalho, mas poderá constituir uma pesquisa futura, entretanto o resultado da pesquisa institucional com os clientes contribui com um esclarecimento importante: com a qualidade dos processos deficiente, os gestores encontram dificuldades em cumprir prazos e entregar o serviço a contento. A pesquisa institucional (SERPRO, 2014) mostrou que os clientes, mesmo insatisfeitos com muitos serviços prestados pelo Serpro, tem uma imagem positiva do Serpro, principalmente nos atributos de bom relacionamento e segurança, que nessa pesquisa institucional é tratada tanto como segurança técnica de dados e como segurança no sentido da dimensão da qualidade de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014). O atributo de bom relacionamento reportado pelos clientes do Serpro é coerente com as percepções da dimensão Empatia de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014). A imagem

desempenha um papel central na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço e deve ser gerenciada de forma apropriada (GRÖNROOS, 1995, p. 55), desta forma, o Serpro está dando um passo importante no caminho para a qualidade de serviço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 2005, os programas de qualidade da empresa foram encerrados e as áreas de qualidade foram fundidas com a área de Planejamento Estratégico (COHEN, 2005) e desde então, o assunto qualidade foi gradativamente desaparecendo do cenário corporativo. Novos concursados não se deparavam mais com o tema e não se viam em uma empresa com programas de qualidade. Os gestores de serviço do Serpro, com até 10 anos de empresa, de todas as áreas investigadas, demonstraram serem menos orientados à qualidade de serviço que os mais antigos, principalmente na dimensão Confiabilidade de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014). Isso mostra que os programas de qualidade tinham efeito no comportamento individual dos gestores em relação à qualidade dos serviços executados.

Estes programas de qualidade tinham o enfoque empresarial, muito abrangente e que, de certa forma, envolvia questões de qualidade de serviço, contudo não espera-se mais que estes programas sejam retomados tais como eram, mas o assunto qualidade precisa ter espaço no planejamento empresarial, uma boa motivação para isso: melhorar a satisfação dos clientes, que hoje se apresenta mediana. O Serpro possui o processo corporativo de Gerenciamento Integrado de Serviços, contudo este processo não tem controles para gerenciar a qualidade do serviço. Implantar esse tipo de controle dentro do processo seria um começo, mas não pode-se perder de vista o que foi muito recomendado ao longo do quadro teórico deste trabalho, a qualidade deve ser motivação da alta liderança, deve estar inserida na estratégia e, principalmente, deve ser planejada na medida do que o cliente espera.

Este trabalho tinha o objetivo de investigar se os gestores de serviço do Serpro são orientados à qualidade de serviço, através do conhecimento do histórico de qualidade no Serpro, comparação dos resultados da pesquisa deste trabalho com a pesquisa com os clientes do Serpro e identificação dos fatores que dificultam a orientação à qualidade de serviços. A análise dos resultados conseguiu mostrar o nível de orientação à qualidade dos gestores do Serpro, bem como as deficiências, com os gestores mais recentes na empresa. Mostrou também que a dimensão da

Confiabilidade é a menos desenvolvida nos gestores e que o principal dificultador é a deficiência em entregar resultados no prazo aos clientes, bem como entregar resultados a contento, sem retrabalho. Em suma, os objetivos do trabalho foram plenamente alcançados.

Muito do material teórico consultado para este trabalho não pôde ser inserido por causa do escopo, principalmente teorias que orientam a empresa a entregar qualidade nos serviços, mas que podem constituir base para trabalhos futuros no sentido orientar a reintrodução da cultura de qualidade de serviço na empresa.

REFERÊNCIAS

BATESON, J. e HOFFMAN, K. **Marketing de Serviços**. Editora Bookman 2001. Capítulo 14: Competindo como uma empresa prestadora de serviços: qualidade do serviço. Pgs 362-377.

CERCHIARO, I. B., **Qualidade de Serviços no Setor Público Brasileiro: Uma Abordagem Feminista**. 2006. Tese de Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8071/000386731.pdf?sequence=1> Acesso em: 28 mar. 2014.

COEHN, Viviane. **Excelência por natureza**. Revista Tema. Ano XXVII. Edição 178 março/abril. 2005. Disponível em: http://www4.serpro.gov.br/imprensa/publicacoes/tema-1/antigas%20temas/tema_178/materias/excelencia-por-natureza/ Acesso em: 22 out. 2014.

CRESWELL, John W. **Seleção de um projeto de pesquisa**. In: _____. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, J., TAYLOR, S. **Measuring service quality: A reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1252296>. Acesso em 02 out. 2014.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

FEIGENBAUM, Armand V. The Feigenbaum Foundation. 2013. Disponível em: <http://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/>. Acesso em: 11 set. 2014.

FERNANDES, Valdir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. INMETRO. Ed. Edelbra. 2011. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/livro_qualidade.pdf. Acesso em: 11 set. 2014.

FREITAS, ANDRÉ L. P. F.; COZENDEY, MANAARA I. **Um modelo SERVPERF para avaliação de serviços hospitalares**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out. 2008. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_502_10664.pdf. Acesso em: 10 nov. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Editora Campus. 1995. Rio de Janeiro

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em números**. Rio de Janeiro, v. 20, 2012 Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=72> Acesso em: 10 set. 2014

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Editora Prentice Hall, 2000. Capítulo 1: Marketing no Século XXI.

MIGUEL, P. A. C., SALOMI, G. E. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Revista Produção, v. 14 n. 1. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003&lng=en. Acesso em: 07 out. 2014.

SALOMI, G. E., MIGUEL, P. A. C., ABACKERLI, A. J. **SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos**. Revista GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.2, p.279-293, mai.-ago. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0104-530x2005000200011&script=sci_arttext. Acesso em: 29 set. 2014.

SERPRO. Serviço Federal de Processamento de Dados. **Pesquisa institucional Personalizada Junto aos Clientes do Serpro**. 2014. Acesso restrito.

SILVA, LEILIANE M. T.; MEDEIROS, CARLOS A.; COSTA, BENNY K. **Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VI, n. 2, p.115-139, jul.- dez. 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/3456>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SILVA, E. M., YUE, G.K, et al. **Gestão da Qualidade em Serviços de TI: em busca de competitividade**. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200012>. Acesso em: 17 set. 2014.

ZEITHAML, V., BITNER, M.J., GREMLER, D. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. Editora Bookman, 2011. Capítulo 1: Introdução aos Serviços. Pgs 39-66.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., BERRY, L. **A Excelência em Serviços: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. Editora Saraiva, 2014. 1ª. ed. São Paulo.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Qualidade de Serviço no Serpro

Prezado Gestor, o conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre a sua área de serviços, desenvolvimento ou negócios. Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que a sua área atinge. Ou seja, caso você assinale o 1, isto quer dizer que você discorda totalmente que a sua área alcance esta característica; e caso você assinale 5, isto quer dizer que você concorda totalmente que a sua área alcance esta característica. Você pode assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação. Não há resposta certa ou errada. Muito obrigado.

Obrigatório*Unidade de trabalho ***

- SUPGS
- SUPOP
- SUPCD
- COGTI
- SUPGL
- SUNAC
- SUNFJ
- SUNAF
- SUNMP
- SUNCE
- SUPSC
- SUPDE

Tempo de empresa - anos *: __

Função gerencial *:

- Sem função gerencial
- Supervisor
- Chefe de Setor
- Chefe de Divisão
- Chefe de Departamento
- Superintendente

Sexo *

- M
- F

01 - Quando a minha área promete fazer um serviço em determinado tempo, ela o faz.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

02 - Quando a minha área recebe um ticket ou um determinado problema, demonstra sincero interesse em resolvê-lo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

03 - Minha área realiza o serviço certo na primeira vez. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

04 - Minha área cumpre os prazos estabelecidos. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

05 - Minha área busca executar suas atividades sem erros de registros ou apontamentos *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

06 - Os empregados da minha área informam a data de conclusão dos serviços. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

07 - Os empregados da minha área realizam pronto atendimento. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

08 - Os empregados da minha área sempre estão dispostos a ajudar os clientes e colegas das áreas internas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

09 - Os empregados da minha área sempre estarão disponíveis para esclarecer dúvidas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

10 - Os empregados da minha área transmitem confiança aos que lhes solicitam serviço. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

11 - Clientes e colegas de trabalho se sentem seguros para solicitar serviços à minha área. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

12 - Os empregados da minha área são sempre educados com os clientes e colegas de trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

13 - Os empregados da minha área possuem conhecimento suficiente para responderem questionamentos sobre seus serviços e atribuições. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

14 - Os empregados da minha área dão atenção individualizada aos clientes e colegas de trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

15 - Minha área dispõe de horário conveniente para atendimento aos clientes/áreas internas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

16 - Os empregados da minha área dão atenção pessoal aos clientes e colegas de trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

17 - A minha área prioriza os interesses dos clientes/áreas internas que lhes demandam serviço. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

18 - A minha área entende as necessidades específicas dos clientes/áreas internas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente