

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CLÁUDIA DUARTE DOS ANJOS COELHO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS:  
aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção  
do título de Mestre em Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS

2004

**CLÁUDIA DUARTE DOS ANJOS COELHO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS:  
aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD

FLORIANÓPOLIS

2004

# **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio**

**CLÁUDIA DUARTE DOS ANJOS COELHO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de  
**MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do PPGE/UFSC

**Banca examinadora:**

---

Prof. Gregorio Varvakis, Ph.D.  
PPGEP/CIN/UFSC – Orientador

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
PPGEP/EP/UFSC

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
PPGEP/EP/UFSC

FLORIANÓPOLIS

2004

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e minha irmã pelo apoio e incentivo constante. Um agradecimento especial ao meu pai, que dedicou horas de orientações e correções, repassando sua grande experiência acadêmica.

Ao Prof. Gregório Varvakis pela incansável orientação e valiosos comentários.

Ao meu marido Rodrigo, pela paciência nesses longos meses de trabalho.

Aos diretores do Colégio Dom Jaime Câmara, pelo espaço cedido para a aplicação da presente pesquisa. Aos funcionários do Colégio pelo apoio e auxílio.

Aos meus amigos, muitos distantes e passando pela mesma experiência acadêmica, buscando o título de mestrado ou doutorado, que sempre me incentivaram.

Aos amigos presentes, pelos momentos de desabafo e descontração.

Aos professores Francisco José Kliemann Neto, Paulo Maurício Selig e Simone de Cássia Silva, pelo incentivo e orientação nos momentos de dúvida.

Ao colega do PPGE, Luciano Costa Santos, que me repassou diversos artigos que enriqueceram a base teórica do presente trabalho.

Aos Professores Paulo José Ogliari e Dalton Francisco de Andrade, pelo auxílio nos procedimentos estatísticos.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização do meu trabalho.

## RESUMO

COELHO, Cláudia Duarte dos Anjos. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços:** aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. Florianópolis, 2004, 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Santa Catarina.

Esta dissertação tem como objetivo estudar como os clientes avaliam a qualidade dos serviços e propor um modelo, baseado na escala SERVQUAL, para a avaliação da qualidade percebida de um serviço específico, que contemple a sua melhoria contínua. Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a gestão de serviços, a qualidade em serviços, a avaliação da qualidade percebida pelos clientes dos serviços e sobre a escala SERVQUAL, que formou a base conceitual para a proposição do modelo SERVQUAL adaptado. O modelo proposto, baseado na adaptação da escala SERVQUAL original, possui cinco etapas: 1) Caracterização da organização; 2) Diagnóstico inicial; 3) Adaptação da escala SERVQUAL; 4) Propostas de melhoria e 5) Garantia da melhoria contínua. O modelo possui como diferenciais a capacidade de adaptação da escala SERVQUAL original, reduzindo suas deficiências e tornando-a mais flexível a aplicações em serviços específicos, bem como a introdução de elementos que facilitam a etapa de definição das ações de melhoria contínua. Para verificar a aplicabilidade do modelo SERVQUAL adaptado, foi realizado um estudo de caso na área educacional, em um colégio privado de ensino fundamental e médio. Analisando-se os resultados obtidos foi possível verificar o atendimento dos objetivos inicialmente propostos, confirmando que o modelo SERVQUAL adaptado é adequado para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes de serviços específicos, permitindo a sua melhoria contínua.

**Palavras-chave:** gestão de serviços, avaliação da qualidade percebida em serviços, escala SERVQUAL, qualidade na educação.

## ABSTRACT

COELHO, Cláudia Duarte dos Anjos. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços:** aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. Florianópolis, 2004, 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Santa Catarina.

This dissertation aims to study how customers evaluate service quality and propose a model, based on the SERVQUAL scale, to evaluate the perceived quality of a specific service that assures its continuous improvement. Initially, a bibliographic review was made about service management, service quality, the evaluation of perceived quality by the service customers and the SERVQUAL scale. These subjects formed the conceptual basis of the adapted SERVQUAL model. The proposed model, based on the adaptation of the original SERVQUAL scale, has five steps: 1) Characterization of the organization; 2) Initial diagnostic; 3) Adaptation of the SERVQUAL scale; 4) Improvement proposals and 5) Continuous improvement assurance. The models differentials are the capacity of adaptation of the original SERVQUAL scale, reducing its deficiencies and making it more flexible to specific service applications, as well as the introduction of elements that helps the definition of continuous improvement actions. In order to verify the applicability of the adapted SERVQUAL model, a case study was carried out in a primary and secondary private school. Analyzing the obtained results, it was possible to verify that the initial proposed goals were reached, confirming that the adapted SERVQUAL model is suitable to evaluate the perceived quality of specific services by the customers, allowing its continuous improvement.

**Key-words:** service management, services perceived quality evaluation, SERVQUAL scale, education quality.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1: Matriz volume/variedade de classificação dos processos de serviço. .29	29
FIGURA 2.2: O sistema de operações de serviço.....31	31
FIGURA 2.3: O sistema de operações de serviço: o processo e o resultado.....32	32
FIGURA 2.4: Elementos do pacote de serviços. ....33	33
FIGURA 2.5: Evolução do conceito da qualidade. ....35	35
FIGURA 2.6: A avaliação da qualidade em serviços.....38	38
FIGURA 2.7: Fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes. ...39	39
FIGURA 2.8: Exemplo de um ciclo de serviço para um supermercado.....41	41
FIGURA 2.9: Momentos críticos iniciais e finais.....41	41
FIGURA 2.10: Modelo dos <i>gaps</i> ou lacunas da qualidade em serviço.....42	42
FIGURA 2.11: Critérios de avaliação da qualidade do serviço.....50	50
FIGURA 2.12: Modelo de Kano.....56	56
FIGURA 2.13: Critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes. .....57	57
FIGURA 3.1: Modelo SERVQUAL adaptado de avaliação da qualidade percebida em serviços específicos. ....68	68
FIGURA 3.2: Etapa 1 do Modelo Proposto: Caracterização da organização. ....70	70
FIGURA 3.3: Etapa 2 do Modelo Proposto: Diagnóstico Inicial.....73	73
FIGURA 3.4: Pergunta sobre a priorização dos determinantes da qualidade. ....78	78
FIGURA 3.5: Exemplo pergunta para teste das escalas de medição.....79	79
FIGURA 3.6: Pergunta sobre nível geral de satisfação em relação ao serviço prestado. ....79	79
FIGURA 3.7: Etapa 3 do Modelo Proposto: Adaptação da escala SERVQUAL.....80	80
FIGURA 3.8: Exemplo de uma questão do SERVQUAL adaptado. ....82	82
FIGURA 3.9: Etapa 4 do Modelo Proposto: Propostas de melhoria.....85	85
FIGURA 3.10: Etapa 5 do Modelo Proposto: Garantia da melhoria contínua. ....91	91
FIGURA 3.11: Exemplo de um formulário de descrição de uma medida de desempenho. ....93	93
FIGURA 4.1: Ciclo de serviço de um dia na escola.....98	98
FIGURA 4.2: Ciclo de serviço de uma aula. ....98	98
FIGURA 4.3: Exemplo das questões do questionário do SERVQUAL adaptado. ...101	101
FIGURA 4.4: Descrição de uma medida de desempenho: Percentual de aprovação no vestibular da UFSC. ....131	131

## LISTA DE TABELAS

TABELA 4.1: Análise da confiabilidade da escala através do Alfa de Cronbach.....	106
TABELA 4.2: Coeficientes de correlação de Pearson dos alunos.....	109
TABELA 4.3: Coeficientes de correlação de Pearson dos pais.....	109
TABELA 4.4: Resultados ajustados do modelo de regressão.....	110
TABELA 4.5: Coeficientes do modelo de regressão linear (Alunos). ....	110
TABELA 4.6: Coeficientes do modelo de regressão linear (Pais). ....	111
TABELA 4.7: Ordem de importância de cada determinante para os alunos. ....	115
TABELA 4.8: Ordem de importância de cada determinante para os pais. ....	115
TABELA 4.9: Resultados das perguntas do determinante Confiabilidade.....	117
TABELA 4.10: Resultados das perguntas do determinante Competência. ....	118
TABELA 4.11: Resultados das perguntas do determinante Disponibilidade. ....	118
TABELA 4.12: Resultados das perguntas do determinante Rapidez. ....	119
TABELA 4.13: Resultados das perguntas do determinante Empatia. ....	119
TABELA 4.14: Resultados das perguntas do determinante Tangíveis.....	120
TABELA 4.15: Resultados da pergunta do determinante Flexibilidade. ....	121
TABELA 4.16: Resultados das perguntas do determinante Custo. ....	122
TABELA 4.17: Resultados das perguntas do determinante Acesso.....	122
TABELA 4.18: Resultado da pergunta sobre o nível geral de qualidade.....	124

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos. ....	26
QUADRO 2.2: Relação dos determinantes da qualidade.....	47
QUADRO 2.3: Classificação dos determinantes da qualidade.....	53
QUADRO 3.1: Determinantes iniciais propostos pela pesquisadora, adaptados de GIANESI e CORRÊA (1996).....	74
QUADRO 3.2: Roteiro de entrevista da análise situacional. ....	76
QUADRO 3.3: Perguntas para a identificação das expectativas e percepções. ....	77
QUADRO 3.4: Exemplo das perguntas relacionadas ao determinante da qualidade Confiabilidade do modelo SERVQUAL adaptado. ....	81
QUADRO 4.1: Plano de ação do determinante Tangíveis de curto e longo prazo. .	126
QUADRO 4.2: Plano de ação do determinante Custos de curto e longo prazo. ....	127
QUADRO 4.3: Plano de ação do determinante Confiabilidade de curto e longo prazo. ....	127
QUADRO 4.4: Plano de ação geral de curto e longo prazo. ....	129
QUADRO 4.5: Exemplos de medidas de desempenho para o acompanhamento dos determinantes da qualidade do colégio.....	130

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1: Sexo dos respondentes na pesquisa junto aos pais. ....	112
GRÁFICO 4.2: Grau de formação dos pais. ....	112
GRÁFICO 4.3: Sexo dos respondentes na pesquisa junto aos filhos. ....	113
GRÁFICO 4.4: Percentual de alunos entrevistados, no ensino médio e fundamental. .....	113
GRÁFICO 4.5: Resultados gerais do modelo SERVQUAL adaptado. ....	114
GRÁFICO 4.6: Média do Nível Desejado e Percebido dos Alunos e Pais. ....	123

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	METODOLOGIA DO TRABALHO	16
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>18</b>
2.1	INTRODUÇÃO	18
2.2	O SETOR DE EDUCAÇÃO	18
2.2.1	Evolução Histórica da Educação no Brasil	18
2.2.2	Panorama do Setor de Educação	21
2.3	GESTÃO DE SERVIÇOS	24
2.3.1	Definições de Serviço	24
2.3.2	Especificidades dos Serviços	25
2.3.3	Classificação de Serviços	28
2.3.4	As Operações de Serviço	30
2.3.5	O Pacote de Serviços	32
2.4	QUALIDADE EM SERVIÇOS	34
2.4.1	Conceito de Qualidade	34
2.4.2	Qualidade Percebida	36
2.4.3	Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes	38
2.4.4	Momentos da Verdade e Ciclos de Serviço	40
2.4.5	Modelo de Qualidade em Serviços (Falhas ou Gaps da Qualidade)	42
2.4.6	Determinantes da Qualidade	46
2.4.7	Classificação e Priorização dos Determinantes da Qualidade	53
2.4.8	Medidas de Desempenho	57
2.5	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA	59
2.5.1	Escala SERVQUAL	60
2.5.2	Trabalhos Relacionados e Aplicações da Escala SERVQUAL	62
2.5.3	Críticas à Escala SERVQUAL	63
2.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
<b>3</b>	<b>MODELO PROPOSTO</b>	<b>66</b>
3.1	INTRODUÇÃO	66
3.2	VISÃO GERAL DO MODELO PROPOSTO	67
3.3	ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	70
3.4	ETAPA 2: DIAGNÓSTICO INICIAL	72
3.4.1	Definição Prévia dos Determinantes	73
3.4.2	Análise Situacional	75
3.4.3	Confirmação dos Determinantes	77
3.5	ETAPA 3: ADAPTAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL	80
3.5.1	Construção do Questionário do SERVQUAL Adaptado	81
3.5.2	Aplicação do SERVQUAL Adaptado	84

3.6	ETAPA 4: PROPOSTAS DE MELHORIA .....	85
3.6.1	Tabulação e Análise dos Dados.....	86
3.6.2	Definição das Oportunidades de Melhoria .....	89
3.7	ETAPA 5: GARANTIA DA MELHORIA CONTÍNUA.....	90
3.7.1	Implantação.....	91
3.7.2	Sistema de Acompanhamento (Medidas de Desempenho) .....	92
3.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	94
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DO SERVQUAL ADAPTADO .....</b>	<b>95</b>
4.1	INTRODUÇÃO .....	95
4.2	ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	95
4.3	ETAPA 2: DIAGNÓSTICO INICIAL.....	99
4.3.1	Definição Prévia dos Determinantes .....	99
4.3.2	Análise Situacional e Confirmação dos Determinantes.....	100
4.4	ETAPA 3: ADAPTAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL.....	101
4.4.1	Construção do Questionário do SERVQUAL Adaptado .....	101
4.4.2	Aplicação do SERVQUAL Adaptado.....	104
4.5	ETAPA 4: PROPOSTAS DE MELHORIA .....	105
4.5.1	Tabulação e Análise dos Resultados do SERVQUAL Adaptado .....	105
4.5.1.1	Dados dos respondentes .....	111
4.5.1.2	Resultado geral dos determinantes do SERVQUAL adaptado .....	113
4.5.1.3	Avaliação de cada determinante do SERVQUAL adaptado.....	117
4.5.1.4	Resultado geral do SERVQUAL Adaptado .....	122
4.5.2	Definição das oportunidades de melhoria .....	124
4.6	ETAPA 5: GARANTIA DA MELHORIA CONTÍNUA.....	130
4.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	132
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>134</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO .....	134
5.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO.....	136
5.3	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	138
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	139
	REFERÊNCIAS.....	140
	APÊNDICE A .....	144
	APÊNDICE B .....	149
	ANEXO A .....	176

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos 100 anos foi possível observar uma importante mudança na economia mundial, que deixou de ser baseada na manufatura para ser predominantemente baseada em serviços.

A importância do setor de serviços na sociedade pode ser verificada através dos dados relacionados à participação no Produto Interno Bruto (PIB) e à geração de empregos. Nos países desenvolvidos o setor de serviços ocupa uma posição de destaque chegando à cerca de 70% do PIB. No Brasil, como em outros países em desenvolvimento, essa tendência também se confirma, sendo que a indústria de serviços corresponde a 55% do Produto Interno Bruto. Atualmente o setor de serviços emprega mais da metade da força de trabalho, inclusive nos países em desenvolvimento (LOVELOCK, 2001).

Esses dados poderiam ser maiores se fossem considerados os serviços que estão classificados dentro das atividades da indústria de manufatura. Esses são os serviços internos que apoiam as áreas produtivas, abrangendo atividades como recursos humanos, finanças, marketing, além de serviços jurídicos e contábeis.

Outro aspecto a ser considerado é a introdução do serviço como um diferencial competitivo nas indústrias de manufatura. Tendo em vista que fatores como tecnologia, preço e qualidade, tendem a se igualar ao longo do tempo, as empresas de manufatura têm recorrido à agregação de serviços para criar um diferencial competitivo sustentável.

Todos esses elementos demonstram a crescente importância do setor de serviços, mostrando a necessidade de se conhecer e estudar as particularidades das operações de serviços, criando metodologias específicas de gestão adequadas ao seu contexto e especificidades. Para tanto é preciso entender que os processos de serviço são diferentes dos processos de manufatura, principalmente pelo caráter intangível dos serviços e pela participação dos clientes.

Trilhando o mesmo caminho da indústria de manufatura, o setor de serviços tem voltado a sua atenção para a busca da qualidade. Porém os métodos existentes de garantia e avaliação da qualidade, aplicados à manufatura, não são os mais adequados às empresas de serviços, em função da suas particularidades.

Diferentemente da área de manufatura, a avaliação da qualidade dos serviços é ainda mais complexa e difícil, principalmente em função do seu aspecto intangível, onde o cliente vivencia o serviço prestado e participa da sua confecção. Dessa forma, a qualidade dos serviços depende da percepção dos clientes a respeito do serviço recebido. As formas tradicionais de avaliação e inspeção da qualidade aplicáveis aos bens físicos, não se aplicam aos serviços sendo então, necessário criar formas específicas de avaliação da qualidade percebida pelos clientes.

Dentro desse contexto busca-se, no desenvolvimento desse trabalho, discutir o seguinte problema:

- Considerando as particularidades dos serviços, como avaliar e medir a qualidade dos serviços percebida pelos clientes permitindo a sua melhoria contínua?

Para solucionar tal problema procura-se primeiramente entender as características específicas que diferenciam os serviços dos bens manufaturados. Num segundo momento, busca-se compreender como os clientes avaliam a qualidade dos serviços, discutindo-se o conceito da qualidade percebida, que é resultante da comparação entre as expectativas prévias e as percepções dos clientes sobre o serviço prestado.

Em seguida, procura-se estudar a escala SERVQUAL, que é utilizada para avaliar a qualidade percebida pelos clientes, entendendo suas aplicações e limitações.

Por último, busca-se propor um modelo para a medição da qualidade dos serviços, baseado na escala SERVQUAL, adaptado à realidade de um serviço específico e que permita a implementação de ações que garantam a melhoria contínua da qualidade.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo do trabalho é estudar como os clientes avaliam a qualidade dos serviços e propor um modelo, baseado na escala SERVQUAL, para a avaliação da qualidade percebida de um serviço específico, que contemple a sua melhoria contínua.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) estudar a gestão de serviços, suas especificidades e implicações na avaliação da qualidade dos serviços;
- b) conhecer como os clientes avaliam a qualidade dos serviços, definindo quais os critérios utilizados para formar a qualidade percebida em serviços;
- c) estudar a escala SERVQUAL, suas aplicações e limitações na avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um serviço;
- d) propor um modelo para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um serviço específico, com base na adaptação da escala SERVQUAL, direcionada para a implantação de ações que garantam a melhoria contínua;
- e) verificar a aplicabilidade do modelo SERVQUAL adaptado, através da sua aplicação em um estudo de caso específico: colégio privado de ensino fundamental e médio;
- f) avaliar os resultados encontrados no estudo de caso, propondo ações de melhoria com base na lacuna entre as expectativas e percepções identificadas pelo modelo SERVQUAL adaptado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A realização do presente trabalho se justifica em função da dificuldade de se avaliar a qualidade em serviços. Diferentemente da manufatura, os serviços possuem características específicas, como seu aspecto intangível e a participação do cliente durante a prestação de serviço, que tornam a avaliação da qualidade um processo complexo, que depende da comparação das expectativas e percepções do cliente sobre o serviço prestado.

Em função dessa dificuldade existem poucos métodos ou modelos para a avaliação da qualidade em serviços, sendo importante que se desenvolvam estudos analisando os modelos existentes e propondo novas formas de avaliação.

Outro ponto importante do trabalho é a discussão da qualidade no setor educacional. A educação é um dos serviços com maior potencial de crescimento nas próximas décadas, em função do aumento da demanda pelo aprendizado dentro da nova sociedade do conhecimento. Porém observa-se uma deficiência em termos de qualidade na educação pública e uma luta pela sobrevivência entre as escolas privadas. O número de instituições privadas de ensino tem crescido, gerando uma busca pela qualidade como forma de diferenciação e garantia de competitividade num mercado de grande concorrência. As instituições de ensino precisam direcionar seu foco para as necessidades dos seus clientes avaliando a sua qualidade, para identificar quais as ações de melhoria necessárias à garantia da satisfação dos clientes e da sua própria sobrevivência.

Nesse trabalho propõe-se um modelo de avaliação da qualidade em serviços, que será aplicado em um colégio privado de ensino fundamental e médio. O modelo proposto serve de referencial para as instituições de ensino privado que queiram implementar uma metodologia de avaliação da qualidade dos seus serviços verificando quais os pontos deficientes e direcionando suas ações para a melhoria contínua.

## **1.4 METODOLOGIA DO TRABALHO**

Para a realização do presente trabalho de pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: revisão bibliográfica, pesquisa qualitativa e quantitativa e estudo de caso.

A revisão bibliográfica foi utilizada inicialmente para criar uma base teórica para o desenvolvimento do modelo de avaliação da qualidade percebida pelos clientes das organizações de serviço.

O modelo de avaliação da qualidade em serviços envolve em seus passos a aplicação de uma pesquisa exploratória qualitativa para conhecer melhor o problema e a visão dos clientes sobre a qualidade dos serviços da organização, bem como, identificar os determinantes da qualidade aplicáveis à organização de serviço em estudo. O instrumento de avaliação da qualidade percebida, adaptado da escala SERVQUAL original, com base nas informações coletadas nessa pesquisa qualitativa preliminar, é então aplicado através de uma pesquisa descritiva quantitativa, aos clientes da organização de serviço. Obtém-se como resultado a qualidade percebida dos serviços identificando assim, os pontos fortes e fracos da organização que darão suporte à definição das propostas de melhoria.

Para verificar a aplicabilidade do modelo SERVQUAL adaptado proposto para a avaliação da qualidade percebida, foi utilizado o método do estudo de caso. O estudo de caso foi realizado na área educacional, em um colégio privado de ensino fundamental e médio da Grande Florianópolis.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Esse trabalho está estruturado em cinco capítulos, da seguinte forma:

O capítulo 1 apresenta a introdução, objetivos, justificativa e metodologia do trabalho.

No capítulo 2, são apresentados os referenciais teóricos do trabalho, que darão suporte à pesquisa a ser desenvolvida. Aborda os aspectos relacionados à gestão e à qualidade em serviços. Apresenta ainda os instrumentos de avaliação da qualidade percebida pelos clientes, discutindo suas aplicações e críticas.

O capítulo 3 descreve o modelo proposto para a avaliação da qualidade em serviços específicos, baseado na escala SERVQUAL original. O modelo SERVQUAL adaptado possui cinco etapas: 1) Caracterização da organização; 2) Diagnóstico inicial; 3) Adaptação da escala SERVQUAL; 4) Propostas de melhoria e 5) Garantia da melhoria contínua. Essas etapas gerais são divididas em passos, onde são apresentados os seus objetivos, ações a serem implementadas, ferramentas utilizadas, participantes envolvidos e seus resultados esperados.

No capítulo 4, busca-se verificar a aplicabilidade do modelo proposto, através da aplicação em um estudo de caso realizado numa instituição de ensino privado de nível fundamental e médio. Esse capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos na aplicação da pesquisa.

Finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho, relacionadas ao estudo de caso e ao modelo proposto, bem como suas limitações e recomendações para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura de serviços, destacando os seguintes aspectos:

- a) a evolução e o panorama econômico do setor de educação na Brasil, em função da aplicação do estudo de caso numa organização de ensino privado de nível fundamental e médio;
- b) os conceitos básicos da gestão de serviços, enfocando as suas especificidades e as operações de serviços;
- c) a qualidade em serviços, analisando como os clientes avaliam a qualidade percebida do serviço prestado;
- d) o modelo da escala SERVQUAL, suas aplicações na medição da qualidade percebida pelos clientes, bem como suas deficiências e críticas.

### **2.2 O SETOR DE EDUCAÇÃO**

Para entender o setor de educação no Brasil é preciso em primeiro lugar, estudar a sua evolução histórica, desde o descobrimento da nação e durante os vários estágios políticos, onde ocorreram momentos de ruptura que influenciaram a educação brasileira.

Num segundo momento é importante traçar um panorama do crescimento da educação enquanto atividade econômica, sendo um dos setores mais significativos dentro da economia brasileira.

#### **2.2.1 Evolução Histórica da Educação no Brasil**

A história da educação brasileira tem início com a chegada dos portugueses no território nacional. Não se pode deixar de reconhecer que os portugueses trouxeram um padrão de educação próprio da Europa, o que não quer dizer que as populações que por aqui viviam já não possuíam características próprias de educação.

Durante o período colonial, a educação foi da competência quase exclusiva dos padres Jesuítas, fundadores das primeiras escolas e seminários. Os Jesuítas não trouxeram somente a moral, os costumes e a religiosidade européia; trouxeram também os métodos pedagógicos. Este método funcionou absoluto durante 210 anos, de 1549 a 1759, quando uma nova ruptura marca a História da Educação no Brasil com a expulsão dos Jesuítas. No momento da expulsão os Jesuítas tinham 25 residências, 36 missões e 17 colégios e seminários, além de seminários menores e escolas de primeiras letras instaladas em todas as cidades onde havia casas da Companhia de Jesus. (HISTÓRIA da Educação no Brasil, 2003)

Com a chegada de D. João ao Brasil em 1808, foram criadas condições culturais que estimularam a educação. Dentre as realizações, destacam-se a abertura da primeira biblioteca pública (1810), a criação de cursos de cirurgia, anatomia, medicina, direito, agricultura, química e desenho técnico, e a fundação da escola real de ciências, artes e ofícios (1816). (500 Anos de Brasil, 1999)

Depois da Independência do Brasil, a constituição de 1824 não enfatizou a importância da educação para o país, colocando, ao contrário, apenas princípios gerais sobre a gratuidade da instrução primária e fazendo uma referência genérica aos colégios e faculdades. Mas o ato adicional à constituição promulgada em 1834 foi um pouco mais adiante e determinou a descentralização da organização e administração do ensino elementar e secundário que se tornaram de competência das assembleias provinciais.

Por volta de 1834, já existiam escolas públicas em todos os estados. Apesar disso a educação "base" era dada pelas famílias, e depois completada pelas escolas.

Com a Proclamação da República em 1889, notou-se uma preocupação maior com o ensino e a constituição de 1891 tratou mais longamente do assunto. Atribuiu aos estados a tarefa de organizar seus sistemas educacionais e tomar sob sua responsabilidade o ensino primário e normal; determinou que o secundário era de inteira competência da União. Ao mesmo tempo, surgiram novas faculdades nas principais cidades do país.

A década de vinte foi marcada por diversos fatos relevantes no processo de mudança das características políticas brasileiras. Foi nesta década que ocorreu o Movimento dos 18 do Forte (1922), a Semana de Arte Moderna (1922), a fundação do Partido Comunista (1922), a Revolta Tenentista (1924) e a Coluna Prestes (1924 a 1927). Num período complexo da História do Brasil surge a Reforma João Luiz Alves que introduz a cadeira de Moral e Cívica com a intenção de tentar combater os protestos estudantis contra o governo do presidente Arthur Bernardes (HISTÓRIA da Educação no Brasil, 2003).

A Revolução de 30 foi o marco referencial para a entrada do Brasil no mundo capitalista de produção. A nova realidade brasileira passou a exigir uma mão-de-obra especializada e para tal era preciso investir na educação. Sendo assim, em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública e, em 1931, o governo provisório sanciona decretos organizando o ensino secundário e as universidades brasileiras ainda inexistentes.

No período do Estado Novo, a constituição de 1937 enfatiza o ensino pré-vocacional e profissional e propõe que a arte, a ciência e o ensino sejam livres à iniciativa individual e à associação ou pessoas coletivas públicas e particulares, tirando do Estado o dever da educação. Mantém ainda a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino primário. O fim do Estado Novo consubstanciou-se na adoção de uma nova Constituição de cunho liberal e democrático. Esta nova Constituição, na área da educação, determina a obrigatoriedade de se cumprir o ensino primário e dá competência à União para legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional. Além disso, a nova Constituição fez voltar o preceito de que a educação é um direito de todos.

Baseado nas doutrinas emanadas pela Carta Magna de 1946, o Ministro Clemente Mariani, cria uma comissão com o objetivo de elaborar um anteprojeto de reforma geral da educação nacional, com o objetivo de criar as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. As discussões mais marcantes relacionaram-se à questão da responsabilidade do Estado quanto à educação, inspirados nos educadores da velha geração de 30, e a participação das instituições privadas de ensino. Depois de 13 anos de acirradas discussões foi promulgada a Lei 4.024, em 1961, que regulamenta as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, prevalecendo as reivindicações da Igreja Católica e dos donos de estabelecimentos particulares de

ensino no confronto com os que defendiam o monopólio estatal para a oferta da educação aos brasileiros.

Alguma coisa acontecia na educação brasileira. Pensava-se em erradicar definitivamente o analfabetismo através de um programa nacional, levando-se em conta as diferenças sociais, econômicas e culturais de cada região. O período anterior ao Regime Militar, de 1946 ao princípio do ano de 1964, talvez tenha sido o mais fértil da história da educação brasileira.

O Regime Militar espelhou na educação o caráter antidemocrático de sua proposta ideológica de governo: professores foram presos e demitidos, universidades foram invadidas e estudantes foram presos nos confrontos com a polícia. Neste período deu-se a grande expansão das universidades no Brasil.

Em 1986, com o fim de Regime Militar, ocorre uma nova abertura para a discussão de questões da área educacional de forma democrática e aberta. Nos governos que se passaram desde a abertura democrática, vários projetos e programas têm sido aprovados, dentre eles: Centros Integrados de Apoio à Criança – CIACs, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF, Programa de Avaliação Institucional – PAIUB, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB, Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs, Exame Nacional de Cursos – ENC, Programa Nacional de Renda Mínima vinculada à educação - "Bolsa Escola".

Nos últimos anos, os números da educação no Brasil têm sido positivos. O índice de analfabetos caiu para 13,3%. Nunca, na história do país, tantas pessoas estão freqüentando a escola, chegando a um terço da população. O acesso à educação já chega a 97% das crianças de 7 a 14 anos (ROSENBURG, 2002).

### **2.2.2 Panorama do Setor de Educação**

Segundo Peter DRUCKER (*apud* ROSENBURG, 2002) a educação será o setor de maior crescimento nas próximas duas décadas, seguido apenas pela saúde. Trata-se da transformação da educação numa atividade econômica que produza receitas, crie empregos e gere lucros.

Na verdade esse futuro já chegou. No Brasil, o setor de educação representa 9% do PIB, movimentando 90 bilhões de reais, sendo o setor privado responsável por 44 bilhões desse total (ROSENBERG, 2002).

Dentro da atual sociedade do conhecimento, o ativo intelectual ganha maior importância. A sobrevivência profissional dos trabalhadores depende da sua educação formal e continuada. A primeira para a sua qualificação e a segunda para que consigam se manter atualizados. Assim a crescente necessidade de aprendizagem dará origem as mais diversas oportunidades de negócios, havendo uma enorme demanda por serviços privados de educação. Isto em função da baixa qualidade e resultados de ensino público.

Num passado recente, a expansão do setor privado ocorreu em função da falta de vagas nas escolas públicas e do baixo nível de qualidade apresentado. Conforme visto anteriormente, nos últimos anos os dados quantitativos da educação brasileira tem melhorado, com um número maior de crianças em idade escolar matriculados e com índices de analfabetismo em queda. Porém se forem analisados os dados sobre a qualidade do ensino, nota-se um desempenho deficiente do sistema educacional, com uma diferença enorme entre os resultados apresentados pelo setor privado e o público, evidenciando a desigualdade social brasileira.

Os dados de qualidade, revelados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) de 2001, mostram o despreparo dos sistemas educacionais do Brasil em incluir, de forma adequada e eficiente, os estudantes que estavam fora das escolas. O impacto foi a queda de qualidade e o aprofundamento das desigualdades.

Segundo os dados do Saeb de 2001, hoje, 59% das crianças matriculadas na 4ª série do ensino fundamental não são leitores competentes. Um percentual muito próximo, 52%, apresenta profundas dificuldades na utilização da linguagem matemática na resolução de problemas (ARAÚJO, 2003).

Apenas seis de cada 100 jovens concluintes do ensino médio desenvolveram habilidades de leitura compatíveis com onze anos de escolarização. São fatos graves, comprometedores do futuro desses jovens e crianças e do próprio País. São indicadores que revelam que os sistemas educacionais do Brasil estão longe do mínimo de qualidade exigido para uma sociedade em pleno século 21.

Algumas características dos alunos brasileiros ajudam a entender a gravidade do problema. Os estudantes de desempenho "muito crítico", em sua maioria, 76%, estão matriculados no ensino noturno, 96% em escolas públicas, 48% conciliam trabalho e estudo e 84% têm idade acima da considerada ideal para a série, sendo filhos de mães com baixa escolaridade. O perfil dos estudantes com desempenho "adequado" é quase o oposto. A maioria, 76%, estuda na rede privada de ensino, 89% freqüentam aulas no período diurno, 87% somente estudam e 84% não apresentam distorção idade-série. São filhos de mães de maior escolaridade, 80% delas têm no mínimo o ensino médio. Os dados mostram que o ensino é mais ineficaz justamente para os estudantes mais carentes (ARAÚJO e LUZIO, 2003).

As diferenças precisam ser superadas, pois o País necessita de profissionais bem escolarizados e bem preparados em sua força de trabalho. Para atingir esse objetivo, é preciso aumentar rápida e significativamente os investimentos públicos na escolarização da população, em especial dos segmentos mais pobres da sociedade. Estão em jogo não apenas os direitos de cidadania, mas também as possibilidades de desenvolvimento econômico e social da Nação.

A explosão do crescimento do ensino privado vem ocorrendo principalmente na educação superior, enquanto que no ensino fundamental e médio, o setor público vem ganhando espaço, com o aumento do número de vagas e tentativas de melhoria da qualidade do ensino, ainda deficientes.

Como resultado dessa proliferação de instituições privadas de ensino fundamental, médio e superior, o mercado deverá passar por um processo de seleção natural, distinguindo as escolas boas às de perfil duvidoso. Esse processo de seleção deu início a uma corrida pela qualidade, onde as instituições de ensino privadas estão buscando a diferenciação e competitividade, para garantir a sua sobrevivência nesse mercado turbulento e de grande concorrência.

As instituições privadas precisam investir em qualidade para aprimorar seus sistemas de gestão, através da profissionalização dos seus serviços, gerando resultados que satisfaçam as demandas de aprendizagem de seus clientes.

O número de escolas privadas de ensino básico expandiu, porém segundo os dados do censo do Ministério da Educação, o número de matrículas no ensino básico privado caiu em 10% em relação aos últimos 10 anos. Isso em função do aumento de vagas na rede pública e do aumento das mensalidades das escolas

privadas. Como resultado, as escolas privadas tradicionais de ensino fundamental e médio, perderam 20% de seus alunos entre 1995 e 2000, a maioria para as grandes redes de franquias, sendo vários estabelecimentos fechados nesse período (CARELLI, 2002).

No ensino privado básico observa-se uma tendência de crescimento dos grandes grupos educacionais, através da criação de franquias. Os seis maiores grupos são o Positivo, Objetivo, COC, Pitágoras, Anglo e Exponente, que hoje atendem um em cada três alunos das escolas particulares, vendendo apostilas, modelos pedagógicos e assessoria administrativa para escolas em todo país. No total movimentam 6 bilhões de reais por ano, com 4.000 escolas franqueadas (CARELLI, 2002).

Os colégios passam a competir pelos alunos, lutando pela sobrevivência, buscando oferecer uma melhor qualidade, em relação à metodologia de ensino e aprovação no vestibular. Somente continuarão existindo aqueles que souberem captar as necessidades dos seus clientes, prestando um serviço que satisfaça as suas expectativas, através de um serviço de qualidade.

## **2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS**

### **2.3.1 Definições de Serviço**

Para entender a gestão de serviços é preciso primeiramente discutir o conceito de serviços. Um serviço é um fenômeno complexo, apresentando diversas definições propostas por vários autores.

Segundo KOTLER (2000, p.448), “Serviço é qualquer ato de desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

GRÖNROOS (1995, p.35), apresenta definições de vários autores utilizadas nas últimas décadas, dentre elas:

“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (BLOIS, 1974, *apud* GRÖNROOS, 1995).

“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor” (LEHTINEN, 1983, *apud* GRÖNROOS, 1995).

“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor” (ANDRESEN et al., 1983, *apud* GRÖNROOS, 1995).

Cada um desses conceitos tem suas limitações, porém trazem um elemento importante na definição de um serviço. O primeiro conceito citado por GRÖNROOS (1995), ressalta que um serviço não gera uma mudança física na forma de um bem, o segundo, reforça a interação e o contato com o cliente e o último, destaca o fato dos serviços serem intangíveis.

Para GRÖNROOS (1995, p.36), “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 ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Como apresentado anteriormente, são várias as definições possíveis para o termo serviço. Ao invés de continuar a debater as definições de serviço, torna-se mais proveitoso discutir as características específicas que são comuns à maioria dos serviços, e que os diferenciam dos produtos ou bens manufaturados.

### **2.3.2 Especificidades dos Serviços**

São várias as características específicas relacionadas aos serviços. É importante conhecer tais características para entender suas implicações na gestão dos serviços, que são diferentes da gestão da produção de bens.

GRÖNROOS (1995, p. 38) apresenta um quadro que resume as principais características que diferenciam os serviços dos bens físicos, conforme demonstrado no Quadro 2.1 a seguir:

QUADRO 2.1: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.

<b>Bens físicos</b>	<b>Serviços</b>
Tangível	Intangível
HOMOGÊNEO	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: GRÖNROOS (1995, p. 38)

Vários autores apresentam as principais características dos serviços, dentre eles GIANESI e CORRÊA (1996), GRÖNROOS (1995) e KOTLER (2000). Fazendo uma análise das semelhanças apresentadas por esses autores, relacionam-se abaixo as características chaves dos serviços:

- a) intangibilidade: os serviços possuem uma natureza intangível, pois não podem ser tocados, vistos ou sentidos pelos clientes. Os serviços são experiências vivenciadas pelos clientes, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. Devido ao seu grau de intangibilidade, torna-se difícil para o cliente avaliar a qualidade e o resultado do serviço;
- b) os serviços são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente: esta característica também é denominada de inseparabilidade, onde a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo. Como conseqüência, os serviços não podem ser estocados, sendo mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente nos sistemas de prestação de serviços, pois não existem estoques que possam regular as variações de demanda do ambiente externo. Dessa forma, torna-se essencial a flexibilidade para a variação do volume dos sistemas de operação de serviços. Outra conseqüência da simultaneidade entre produção e consumo é que a gestão da qualidade é afetada, na medida que se torna impossível realizar uma inspeção final do serviço antes da sua entrega ao cliente, sendo os erros ocorridos no processo percebidos imediatamente

pelos clientes. O controle da qualidade deve ser garantido de outras formas, através da gestão dos processos que geram o serviço;

- c) a participação do cliente no processo de produção: o cliente não é apenas o receptor do serviço, mas sim quem inicia o processo, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão. O resultado final do serviço depende do cliente, ocorrendo um contato maior entre o cliente e a organização. Em função da presença do cliente durante o processo, há limites relacionados ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela realização do serviço, sendo um ponto importante na avaliação da qualidade do serviço.

Alguns autores discutem também a heterogeneidade dos serviços, ou seja, um serviço para um cliente não será exatamente igual ao serviço para o próximo cliente, pois depende da sua interação, causando assim uma variabilidade no resultado, que dificulta a previsibilidade dos resultados e a manutenção de uma qualidade uniforme e padrão a ser oferecida ao cliente.

Outro aspecto debatido e questionado por GRÖNROOS (1995, p.40) é que os serviços não resultam em propriedade de nada. Isto geralmente é verdade, mas existem casos em que o cliente acaba por possuir bens tangíveis, como por exemplo, um prestador de serviços de engenharia civil, onde o cliente ao final do processo, é proprietário do projeto e no caso do serviço se estender até a construção da obra, o cliente terá como bem físico a casa construída.

Outra característica apresentada por alguns autores é a que o serviço é o resultado de um processo e não uma coisa ou um bem físico. Portanto para compreender a gestão de serviços precisa-se identificar e entender os processos que fazem parte do sistema de serviços.

Essas características gerais dos serviços são quase universalmente aceitas, não importando a natureza ou tipo de serviço analisado. Entretanto, a importância de cada característica, do tipo de recurso a ser utilizado, de como os processos devem ser gerenciados, variam, dependendo da natureza do serviço e do grau de interação com os clientes, sendo válida a identificação dos serviços dentro de vários esquemas de classificação.

### 2.3.3 Classificação de Serviços

Os serviços podem ser classificados em diversos tipos, de acordo com vários autores, dentre eles SILVESTRO (1999), GRÖNROOS (1995), LOVELOCK (2001) e SCHMENNER (1999).

A classificação dos serviços é importante, pois cada tipo de serviço merece uma abordagem e estratégias diferentes quanto a sua gestão, de acordo com suas especificidades. O modo tradicional de se agrupar serviços é por ramo de atividades: transporte, saúde, hotelaria, etc, no entanto dentro de um mesmo ramo, a forma de prestação do serviço pode diferir muito, portanto outras formas de classificação mais aprofundadas são necessárias.

Segundo SILVESTRO (1999), os serviços podem ser classificados através das dimensões volume e variedade. A dimensão volume adotada foi a quantidade de clientes “processados” por unidade de prestação de serviço, por dia. A dimensão de variedade é dividida em seis dimensões:

- a) foco em pessoas ou equipamentos: processos baseados em pessoas são em geral mais flexíveis do que processos baseados em equipamentos, que são mais adequados à padronização. Os processos baseados em pessoas são mais difíceis de controlar e sujeitos a maior variabilidade e incertezas;
- b) grau de contato com o cliente: refere-se ao tempo de contato com o cliente durante a prestação do serviço. As operações de alto grau de contato com o cliente estão sujeitas a maior variabilidade, com menor produtividade e controle mais difícil. Já, as operações de baixo contato, são semelhantes à manufatura, sendo mais previsíveis e padronizáveis, possibilitando um maior controle e produtividade. As operações de alto contato com o cliente são chamadas de linha de frente e as de baixo contato são chamadas de retaguarda, devendo ser geridas de formas diferenciadas;
- c) grau de personalização do serviço: personalizar um serviço, ou customização, significa a capacidade de prestar um serviço de acordo com necessidades e expectativas específicas do cliente. A personalização

exige que a organização tenha um grau de flexibilidade para atender as necessidades específicas;

- d) grau de julgamento pessoal dos funcionários: refere-se ao grau de autonomia dos funcionários para atender a necessidades específicas e resolver problemas dos clientes. Um alto grau de autonomia oferece um grau maior de personalização do serviço;
- e) foco no produto ou no processo: refere-se ao grau de relevância do bem facilitador no pacote de serviços, definindo se a ênfase maior está no processo ou no produto, aproximando-se mais de um serviço puro ou da manufatura, respectivamente;
- f) linha de frente ou retaguarda como fonte de valor adicionado: refere-se a predominância da agregação de valor na linha de frente ou na retaguarda.

Com base nessa classificação, pode-se montar a matriz volume/variedade, conforme apresentado a seguir:

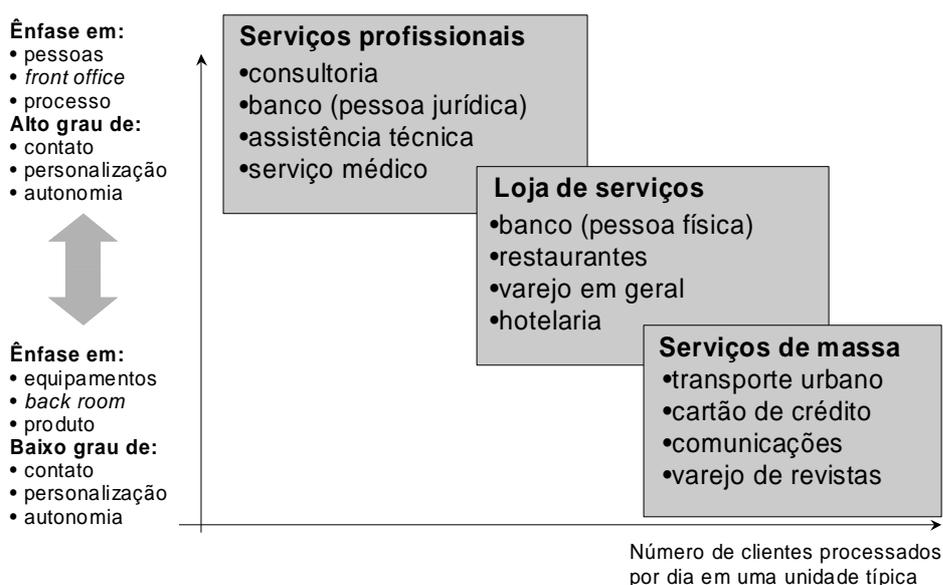


FIGURA 2.1: Matriz volume/variedade de classificação dos processos de serviço.

Fonte: SILVESTRO et al. (1992) *apud* GIANESI e CORRÊA (1996, p.44)

Os serviços profissionais são caracterizados pelo alto grau de contato com os clientes, no processo baseado nas pessoas, permitindo a personalização. São serviços em que o cliente busca uma capacitação que ele não dispõe, como o caso de serviços médicos e assistência jurídica. Esses serviços possuem uma complexidade maior, em função da sua flexibilidade e personalização, o que resulta num número baixo de clientes processados, com um ciclo longo de serviço.

As lojas de serviço são um processo intermediário, quanto ao volume de clientes processados, o tempo de contato, a personalização e a autonomia da linha de frente e retaguarda, como no caso de hotéis, restaurantes e o atendimento em agências bancárias. Embora haja um grau de personalização do serviço, é possível a padronização das operações, exigindo menor autonomia do pessoal de contato. O cliente está interessado tanto no resultado do serviço, como no processo.

O processo com um grande volume de clientes processados por unidade é chamado de serviço de massa, sendo caracterizados pela baixa personalização e baixo contato, com foco nos equipamentos e na retaguarda, sendo sujeitos à padronização, como por exemplo, o transporte urbano, supermercados e telecomunicações.

Essa classificação não impõe que qualquer serviço seja caracterizado exatamente numa das três categorias. Na verdade os diversos serviços existentes serão posicionados em algum ponto deste contínuo, ao longo do qual cairiam as características abordadas. Uma mesma empresa pode oferecer serviços segundo mais de um tipo de categoria, como no caso de empresas de seguro, que são um tipo de serviço de massa, mas que no momento de um sinistro, ganha um grau de personalização, aumentando o contato com o cliente, com ênfase na linha de frente e nas pessoas.

Esse modelo apresenta algumas limitações e nem todos os serviços se enquadram perfeitamente ao modelo, contudo, pode auxiliar na gestão da maioria das operações de serviços.

#### **2.3.4 As Operações de Serviço**

Conforme discutido nas seções anteriores a gestão de serviços, por suas especificidades, é diferente da produção de bens físicos, tornando-se distinta da gestão da manufatura. Na literatura, a tendência é utilizar o termo “operações” de serviços ao invés de “produção” de serviços, justamente para evitar a confusão com a manufatura.

É necessário entender as operações de serviços para traçar estratégias de ação adequadas as suas características. Vários autores apresentaram propostas para o sistema de operações de serviços, como GIANESI e CORRÊA (1996), SCHMENNER (1999), SLACK et al. (1999) e LOVELOCK (2001). Sintetizando os modelos propostos por esses autores, apresentamos a seguir (Figura 2.2) o modelo do sistema de operações de serviço, dividido em duas partes: a linha de frente, também chamada de *front office* e a retaguarda, também chamada de *back room*:

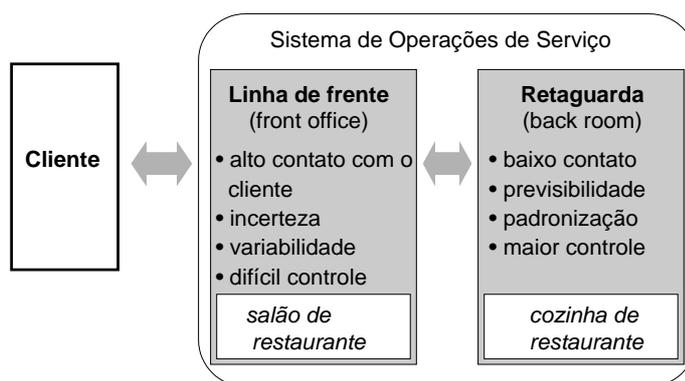


FIGURA 2.2: O sistema de operações de serviço.

Fonte: GIANESI e CORRÊA (1994, p. 42)

A linha de frente é onde ocorre um alto contato entre o cliente e a empresa, podendo ser um contato pessoal ou não-pessoal. O contato pessoal pode ser direto (face-a-face) ou indireto (por exemplo, pelo telefone). O contato não-pessoal ocorre quando o cliente tem contato com as instalações físicas ou equipamentos. As operações de linha de frente são mais visíveis ao cliente, sendo fundamentais para a sua avaliação da qualidade do serviço.

A retaguarda ou *back room*, é composta por processos de apoio, que dão suporte à linha de frente, não ocorrendo o contato com o cliente, sendo a parte invisível do serviço.

Entre a linha de frente e a retaguarda, observa-se uma separação chamada de linha de visibilidade, que divide a parte com contato com o cliente, da parte interna, a retaguarda.

As operações de serviços também podem ser divididas em resultado e processo. Como o serviço é um conjunto de atividades ou processos, que são vivenciados pelo cliente, este considera para a sua avaliação da qualidade, não só o resultado final do serviço, mas também a experiência total na sua interação durante a prestação do serviço. Como no caso de um restaurante, onde não basta a comida

(resultado) estar de acordo, se o ambiente ou o atendimento não estiverem adequados, criando uma experiência insatisfatória.

O resultado do processo que produz um determinado serviço se refere a “o quê” o cliente obtém ao final da prestação do serviço. O processo de produção do serviço refere-se a “como” o cliente obtém e vivencia o serviço. No sistema de operações, o resultado é a saída do processo de prestação do serviço. O cliente por participar do processo, pode ser considerado uma entrada do processo, podendo interferir no resultado do serviço fornecido. Estas interações podem ser visualizadas na Figura 2.3 a seguir:

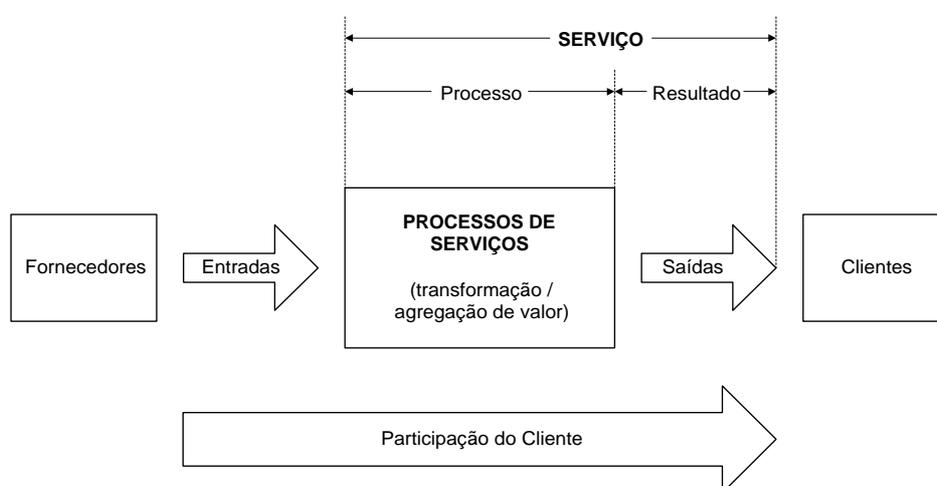


FIGURA 2.3: O sistema de operações de serviço: o processo e o resultado.  
Fonte: SANTOS (2000, p. 29)

### 2.3.5 O Pacote de Serviços

Por seu caráter intangível, os serviços são difíceis de serem identificados. Muitas vezes não se sabe qual o produto, ou qual o pacote de serviços oferecido ao cliente.

Para auxiliar esta identificação, FITZSIMMONS (2000, p.45) propôs o pacote de serviços que “é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. O pacote de serviços (Figura 2.4) é composto pelos seguintes elementos:

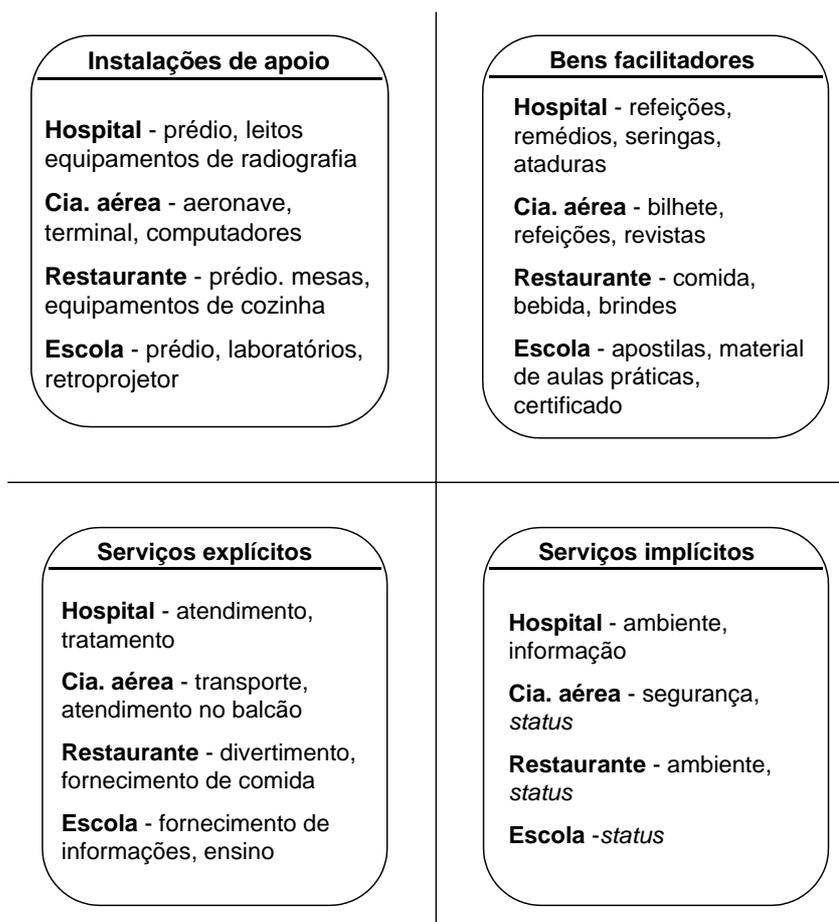


FIGURA 2.4: Elementos do pacote de serviços.

Fonte: GIANESI e CORRÊA (1996, p. 58).

- a) Instalações de apoio: são os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer o serviço, como as instalações e os equipamentos utilizados. Exemplos: aviões, hospitais e bancos. As instalações de apoio são um elemento visível do serviço, sendo importante na avaliação da qualidade do serviço pelo cliente;
- b) Bens facilitadores: são os materiais adquiridos ou consumidos pelos clientes durante a prestação do serviço, como suprimentos médicos, alimentos e peças de reposição. Os bens facilitadores também são visíveis afetando a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente;
- c) Serviços explícitos: são os benefícios facilmente percebidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços, como a ausência de dor após um tratamento dentário, ou uma transação bancária, feita pelo banco;

- d) Serviços implícitos: são os benefícios psicológicos que o cliente pode sentir, ou características extrínsecas do serviço, como o status na compra de um carro esportivo ou o conforto ao se hospedar num hotel.

Todos esses elementos são notados pelos clientes em maior ou menor grau, sendo a base para a sua percepção da qualidade do serviço prestado.

## **2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS**

### **2.4.1 Conceito de Qualidade**

O conceito de qualidade existe há séculos. Ao longo do tempo este conceito foi evoluindo, desde o caráter de inspeção até ser considerado como fator estratégico para o sucesso da organização.

Segundo SLACK et al. (1999), originalmente a qualidade era atingida pela inspeção final, separando os defeitos antes de serem percebidos pelos clientes. O conceito de controle da qualidade desenvolveu uma abordagem mais sistemática, não apenas para detectar, mas para corrigir os defeitos e problemas de qualidade. A garantia da qualidade ampliou o escopo da qualidade, sendo responsabilidade de todos e aumentando o uso das técnicas estatísticas. Atualmente a gestão da qualidade total, inclui as abordagens anteriores, porém destaca o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, a participação de todas as partes e pessoas, considerando todos os custos relacionados à qualidade, buscando fazer as coisas certas da primeira vez, através da padronização dos processos, da medição do seu desempenho, permitindo a melhoria contínua.

Essa evolução do conceito da qualidade pode ser visualizada na Figura 2.5 a seguir:

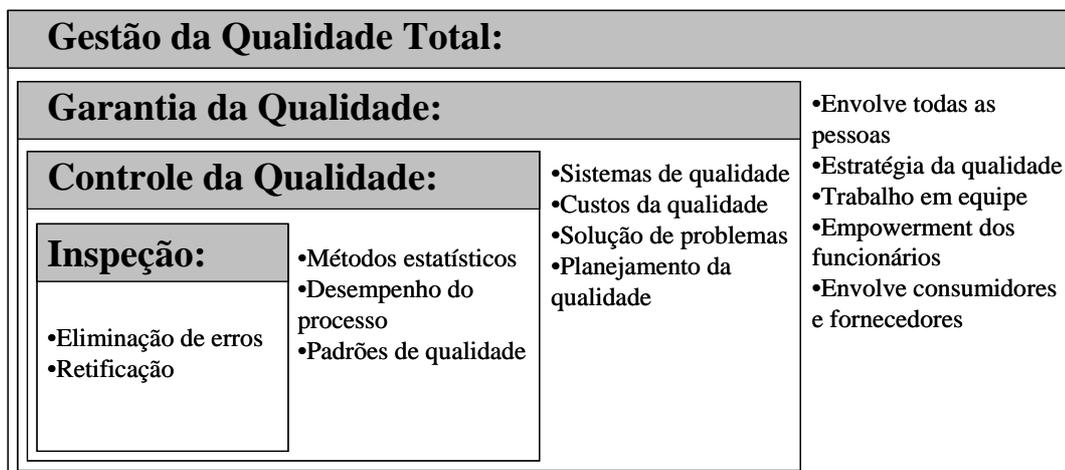


FIGURA 2.5: Evolução do conceito da qualidade.

Fonte: SLACK et al. (1999, pg. 507)

Apesar de todos os estudos já realizados sobre o tema qualidade, ainda não se chegou a um consenso sobre o conceito de qualidade. GARVIN (1992, p.48) buscou agrupar as várias definições existentes, apresentando cinco abordagens principais para a definição da qualidade:

- transcendente: considera a qualidade como sinônimo de “excelência inata”, não podendo ser definida com precisão, não passível de análise e reconhecida apenas pela experiência, estando mais ligada à marca ou especificação, do que ao funcionamento;
- baseada no produto: considera a qualidade como uma variável precisa e mensurável, onde os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade que possuem do atributo desejado, sendo mais aplicável a bens tangíveis do que serviços;
- baseada no usuário: considera qualidade o atendimento das necessidades e preferências do consumidor;
- baseada na produção: considera qualidade como conformidade com as especificações de projeto, sendo ligada à engenharia e à produção;
- baseada no valor: considera qualidade em relação aos preços. Um produto de qualidade é aquele que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável, oferecendo um valor maior do que o preço.

PALADINI (2000) apresenta algumas definições de qualidade, que são:

- a) “Qualidade é a adequação ao uso” (J. M. JURAN, apud PALADINI, 2000);
- b) “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (JENKINS, 1971, apud PALADINI, 2000).

PALADINI (2000, p.24), faz as seguintes considerações sobre o conceito da qualidade:

...o conceito correto da qualidade deve envolver dois elementos:

1. a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma **multiplicidade de itens**. Essa seria a componente “espacial” do conceito;
2. a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um **processo evolutivo**. Essa seria a componente “temporal” do conceito.

Na gestão de serviços é importante compreender como os clientes avaliam a qualidade do serviço prestado, ou seja, como a qualidade é percebida pelo cliente.

#### 2.4.2 Qualidade Percebida

Segundo GRÖNROOS (1995, p.54) a qualidade percebida é determinada “pela diferença (*gap*) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada”, ou seja, é a diferença entre as percepções e as expectativas do cliente.

Alguns autores discutem que o cliente baseia-se nas suas expectativas para avaliar a qualidade, enquanto outros defendem a idéia de que se deve buscar o atendimento das necessidades dos clientes.

Para a compreensão correta do conceito da qualidade percebida, precisamos primeiro entender o que são necessidades, expectativas e percepções, e como estão relacionadas.

Uma necessidade é um estado de desequilíbrio interno do indivíduo, que é resultado de uma privação da satisfação. As necessidades humanas podem ser classificadas em cinco tipos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. As necessidades formam uma hierarquia, sendo que à medida que uma necessidade básica é satisfeita, a pessoa buscará satisfazer a próxima necessidade na hierarquia (MASLOW, 1970).

As expectativas do cliente são o que ele espera do serviço, sendo formadas a partir das necessidades, porém as expectativas podem ser mais ou menos exigentes que as reais necessidades. Na seção a seguir discute-se em maiores detalhes como as expectativas são formadas e sua relação com as necessidades reais.

As necessidades dos clientes são menos mensuráveis do que as expectativas, pois os clientes não costumam declarar suas reais necessidades e às vezes as desconhecem, manifestando somente suas expectativas, ou seja, o que esperam do serviço.

Como os clientes se baseiam nas suas expectativas para avaliar a qualidade do serviço, deve-se no curto prazo, buscar o atendimento das expectativas do cliente. Contudo, no longo prazo, deve-se buscar atingir as reais necessidades dos clientes. Atendendo-se as expectativas dos clientes, estes incorporam este padrão de desempenho, tornando as suas necessidades mais exigentes no futuro.

As percepções são como o cliente enxerga o serviço prestado, avaliando se este foi adequado ou não. As percepções podem variar de pessoa para pessoa e também de acordo com a situação específica, porém são importantes para determinar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço como um todo, tanto o seu resultado como o processo que o gerou.

Definidos estes conceitos básicos, volta-se à discussão da qualidade percebida pelos clientes, que é a comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Com base nesse conceito, pode-se definir a satisfação do cliente, conforme a fórmula a seguir, apresentada por LOVELOCK (2001, p. 102):

$$\text{Satisfação} = \text{serviço percebido} / \text{serviço esperado}.$$

Observa-se que o nível de satisfação está relacionado à qualidade percebida, ocorrendo três possibilidades na comparação das expectativas e percepções do cliente:

Expectativas < Percepções => Qualidade ideal.

Expectativas = Percepções => Qualidade satisfatória.

Expectativas > Percepções => Qualidade inaceitável.

Essas relações podem ser visualizadas na Figura 2.6 a seguir.

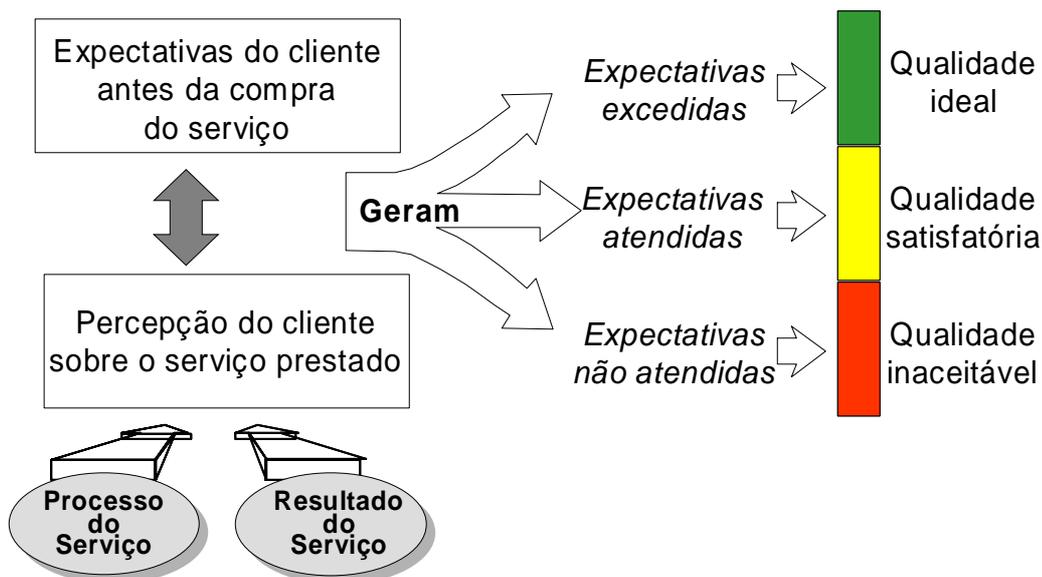


FIGURA 2.6: A avaliação da qualidade em serviços.

Fonte: GIANESI e CORRÊA (1996, p. 80)

Segundo PARASURAMAN et al. (1988), os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço, relacionada à superioridade do serviço, enquanto que a satisfação está relacionada a uma transação específica, ou seja, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

### 2.4.3 Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes

Em função da importância das expectativas do cliente para a sua avaliação da qualidade percebida do serviço, é proveitoso analisar como essas expectativas são formadas.

De acordo com GIANESI e CORRÊA (1996), as expectativas do cliente são influenciadas por quatro fatores, que são:

- a) comunicação boca a boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros e outros clientes que já experimentaram o serviço. Pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da sua prestação, os clientes potenciais baseiam-se em recomendações de terceiros para buscar indicativos da qualidade do serviço, sendo este um fator importante na formação das expectativas;

- b) experiência anterior: refere-se ao conhecimento prévio que o cliente tem do serviço, em função de uma experiência anterior, que acaba afetando a sua expectativa em relação ao serviço;
- c) comunicações externas: são as formas de comunicação utilizadas pelo prestador do serviço para divulgar a sua empresa, como por exemplo: propaganda, treinamento do cliente ou qualquer outro tipo de comunicação, antes ou durante o processo de prestação do serviço. A comunicação externa deve ser compatível com a capacidade do sistema de operações, para não gerar uma expectativa elevada, que não poderá ser garantida durante a prestação do serviço;
- d) necessidades pessoais: são os principais fatores formadores das expectativas, pois é visando atender a uma necessidade que o cliente procura o serviço. Na avaliação do serviço o cliente levará em consideração as suas expectativas, as quais podem ser diferentes das suas necessidades, sendo importante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades.

Este modelo de formação das expectativas dos clientes pode ser visualizado na Figura 2.7 a seguir:



FIGURA 2.7: Fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes.

Fonte: GIANESI e CORRÊA (1996, p. 82)

#### 2.4.4 Momentos da Verdade e Ciclos de Serviço

Os momentos onde ocorre uma interação entre o cliente com a empresa de serviços são chamados “momentos da verdade”, “contatos de serviço” ou “encontros de serviço”. Segundo GRÖNROOS (1995), esse conceito foi introduzido originalmente na literatura sobre gestão de serviços por NORMANN (1984).

GRÖNROOS (1995, p.55) chama esses momentos de “hora da verdade”, significando “que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro *momento de oportunidade*”. A percepção da qualidade do serviço é formada a partir dos vários momentos da verdade.

Para ALBRECHT (1992, p.28) “um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço”.

De acordo com GIANESI e CORRÊA (1996), nem todos os momentos da verdade têm o mesmo grau de importância do ponto de vista do cliente. Devem-se distinguir aqueles que são mais críticos ou fundamentais, tendo maior impacto na percepção da qualidade do serviço prestado, afetando a satisfação do cliente.

O momento da verdade nem sempre envolve necessariamente um contato pessoal. Um momento da verdade pode acontecer quando o cliente entra no estacionamento da sua loja, verificando se existem vagas, se o local está limpo e bem sinalizado. Esses são momentos da verdade que ocorrem, antes mesmo do contato da empresa com o cliente.

Na prestação do serviço o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, que ocorrem numa seqüência. Essa seqüência é chamada de “ciclo de serviço”, que pode ser visualizado no exemplo da Figura 2.8.

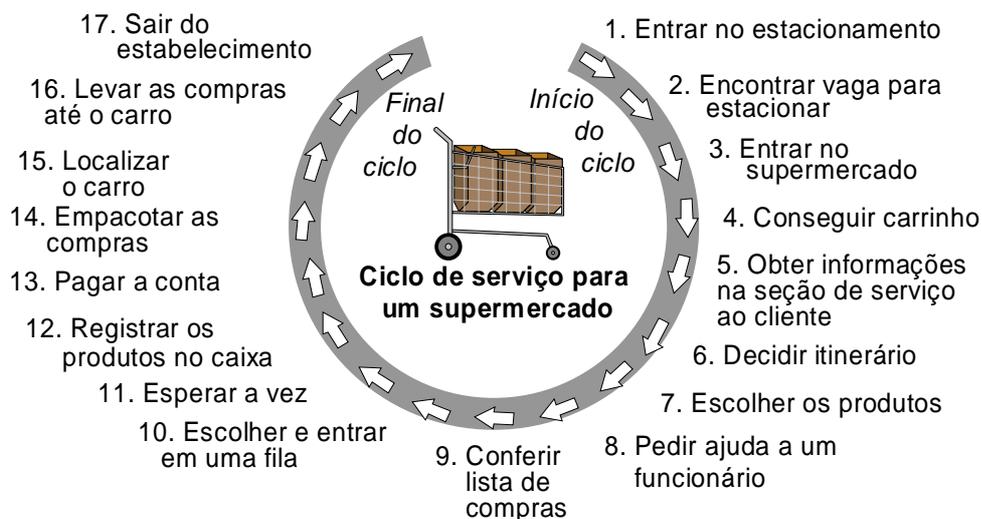


FIGURA 2.8: Exemplo de um ciclo de serviço para um supermercado.  
Fonte: GIANESI e CORRÊA (1996, p. 87 )

Para qualquer tipo de ciclo de serviço, em geral os primeiros e os últimos momentos da verdade tendem a ser críticos. Os primeiros momentos de contato preparam a percepção do cliente para o que pode acontecer no restante do ciclo de serviço. Já os últimos momentos de contato também são críticos, pois ficam na memória do cliente, afetando a percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Esse comportamento pode ser visualizado na Figura 2.9.

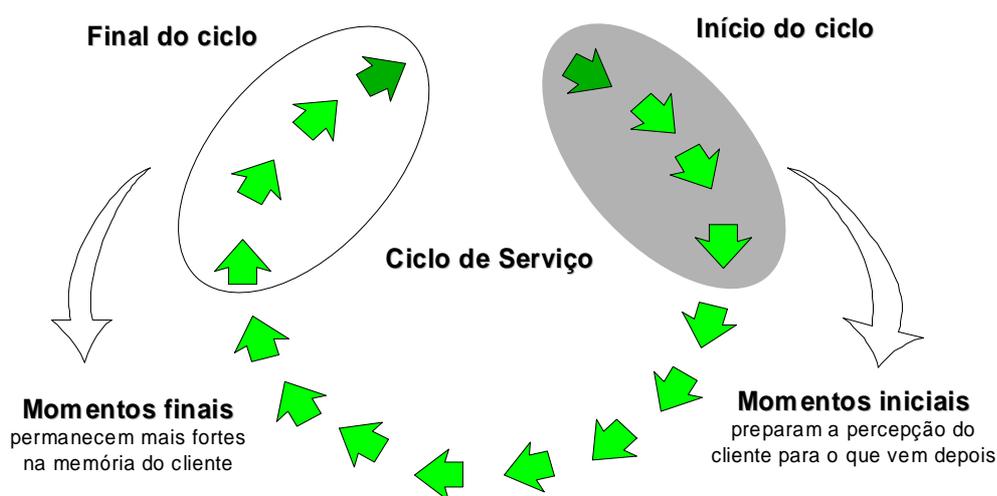


FIGURA 2.9: Momentos críticos iniciais e finais.  
Fonte: GIANESI e CORRÊA (1996, p. 88)

### 2.4.5 Modelo de Qualidade em Serviços (Falhas ou *Gaps* da Qualidade)

Conforme apresentado anteriormente o conceito da qualidade percebida pelo cliente está baseado na comparação entre as expectativas prévias em relação ao serviço e às percepções reais do serviço prestado, sendo dimensionado pela diferença ou *Gap* (lacuna) existente.

Como base nesse conceito, PARASURAMAN et al. (1985) desenvolveu um modelo denominado Modelo de Qualidade em Serviços, onde destaca os cinco *Gaps* ou lacunas, que representam as falhas que podem ocorrer na prestação do serviço. Esse modelo, também conhecido como Modelo das Falhas da Qualidade ou *Gaps* da Qualidade, busca auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhora-los. O modelo, mostrado na Figura 2.10, é largamente utilizado na gestão de serviços, tendo sido referenciado por vários autores, como FITZSIMMONS (2000), GIANESI e CORRÊA (1996) e GRÖNROOS (1995).

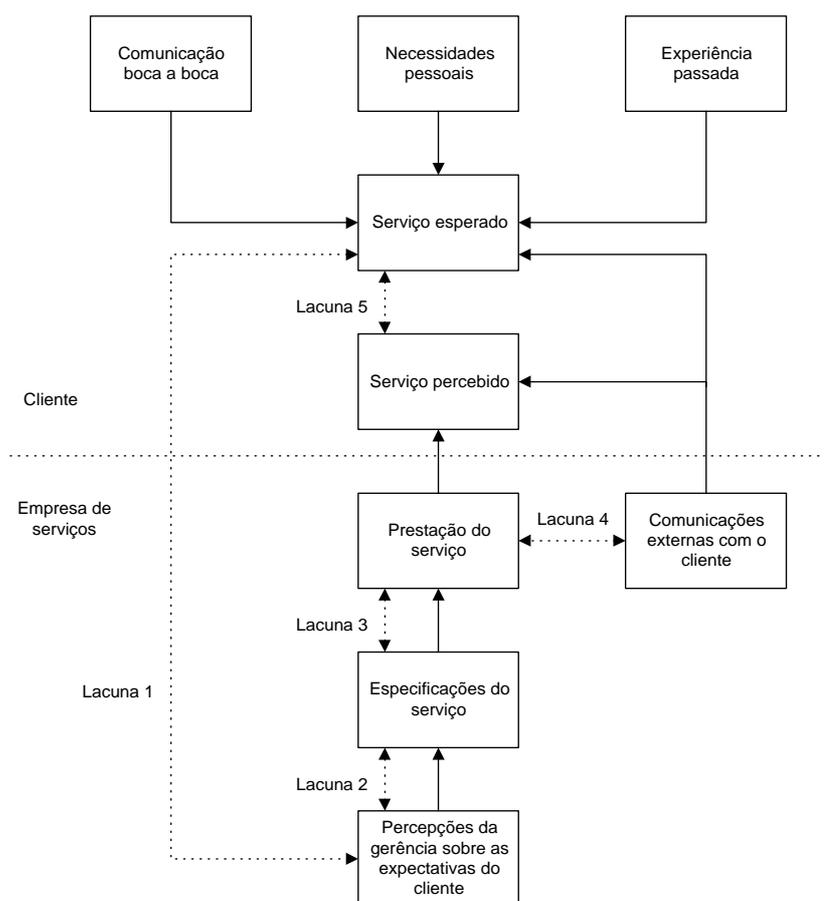


FIGURA 2.10: Modelo dos *gaps* ou lacunas da qualidade em serviço.  
Fonte: PARASURAMAN et al. (1985, p. 44)

Os cinco *Gaps* (lacunas) do modelo são discutidos a seguir:

- **GAP 1 – Lacuna entre expectativas do consumidor - percepção gerencial:** refere-se às discrepâncias que podem existir entre a percepção dos executivos e as reais expectativas dos consumidores. Nem sempre os executivos compreendem plenamente como os clientes formam suas expectativas, tendo uma visão imprecisa, devido a:
  - Inexistência de pesquisas de mercado ou análise de demanda;
  - Informação imprecisa de pesquisas de mercado e análise de demanda;
  - Interpretação imprecisa das expectativas dos clientes;
  - Falta de informações vindas da linha de frente para os gestores ou perda de informações pelos níveis hierárquicos.

Segundo GIANESI e CORRÊA (1996), para corrigir e prevenir as falhas do *Gap 1*, podem ser tomadas as seguintes medidas:

- Foco/seleção de clientes: selecionar os clientes para reduzir a amplitude de expectativas;
  - Realização de pesquisas: executar pesquisas periódicas sobre a qualidade dos serviços, pois as expectativas são dinâmicas, estando em constante mudança;
  - Pré-formação das expectativas dos consumidores: utilizar os mecanismos disponíveis para influenciar as expectativas do consumidor, como por exemplo através da comunicação, consistência do serviço e preço;
  - Canais de comunicação: criar canais de comunicação formais e informais, estimulando as pessoas da linha de frente a prospectarem o cliente, criando centrais de atendimento para sugestões/reclamações dos clientes e aproximando as pessoas da linha de frente dos gestores, para que as informações sejam repassadas.
- **GAP 2 – Lacuna entre percepção gerencial – especificações da qualidade do serviço:** Os gestores podem não incluir nas especificações da qualidade do serviço, todos os elementos capazes de atender as

expectativas dos clientes, não traduzindo corretamente suas expectativas reais. Essa falha pode ocorrer devido a:

- falta de recursos;
- falta de compromisso dos gestores;
- erros de planejamento e elaboração dos procedimentos (especificações);
- falta de estabelecimento de metas claras.

Para corrigir ou prevenir as falhas do *Gap 2*, pode-se realizar as seguintes ações:

- análise do pacote de serviços: identificar como cada elemento do pacote de serviços afeta a avaliação da qualidade pelo cliente;
  - análise do ciclo de serviço: analisar as diversas etapas do ciclo de serviços, do ponto de vista do cliente;
  - análise dos momentos da verdade: projetar cada momento da verdade crítico, visando atender ou superar as expectativas dos clientes;
  - padronização: elaboração de um sistema de procedimentos e especificações adequados e exeqüíveis para o atendimento das expectativas dos clientes.
- **GAP 3 – Lacuna entre especificações da qualidade do serviço – prestação do serviço:** a especificação do serviço pode estar adequada, porém podem ocorrer falhas na prestação do serviço ao cliente, pois na execução propriamente dita, os funcionários podem cometer erros, influenciando a qualidade final. Essas falhas são causadas geralmente pelo pessoal de linha de frente, cujo desempenho nem sempre pode ser padronizado. Para corrigir ou prevenir as falhas do *Gap 3*, pode-se:
- Adequar os funcionários ao trabalho: recrutamento e seleção adequados, treinamento dos funcionários e definição dos níveis de autonomia;

- Estabelecer padrões: elaborar padrões de operação para orientar as decisões dos funcionários, sem prejudicar a flexibilidade e autonomia;
  - Estabelecer medidas para a avaliação do desempenho: avaliar os funcionários com base em medidas de desempenho, baseadas nas expectativas dos clientes, para que os funcionários saibam o que se espera do seu desempenho;
  - Utilizar medidas à prova de falha: desenvolvimento de mecanismos que impedem que erros sejam cometidos. Esses mecanismos são chamados de poka-yoke.
- **GAP 4 – Lacuna entre prestação do serviço – comunicações externas ao consumidor:** é a lacuna entre o serviço prestado e o serviço prometido, através da propaganda e outras formas de comunicação. Promessas exageradas influenciam as expectativas e percepções do cliente. As empresas enfrentam um problema em relação à comunicação externa, se a propaganda cria uma expectativa baixa, será fácil satisfaze-la, porém a atratividade do serviço será pequena, se a propaganda criar uma expectativa alta, os clientes ficarão atraídos pelo serviço, mas será mais difícil satisfazer tais expectativas. Deve-se procurar portanto, um equilíbrio nas comunicações externas, para gerar atratividade, porém ser compatível com a capacidade de atendimento do sistema de operações. Para corrigir ou prevenir as falhas do *Gap 4*, pode-se realizar as seguintes ações:
- Coordenação entre marketing e operações: as duas funções devem participar do projeto e acompanhamento do desempenho do serviço;
  - Formação de expectativa coerente: nunca se deve prometer algo que a operação não pode executar;
  - Comunicação durante o processo: o pessoal de linha de frente deve manter o cliente informado sobre todo o processo de prestação do serviço e eventuais falhas devem ser corrigidas no contato com o cliente.

- **GAP 5 – Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido:** essa lacuna é o resultado das demais quatro lacunas, só ocorrendo se uma ou mais das anteriores ocorrerem. A qualidade percebida pelo consumidor é uma função do tamanho e direção da lacuna entre o serviço esperado e o percebido.

Segundo PARASURAMAN et al. (1985, p. 46), a qualidade do serviço percebida pelo consumidor depende do GAP 5 que, por sua vez, depende da natureza dos Gaps associados ao projeto, marketing e entrega do serviço:

$$GAP5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$$

#### 2.4.6 Determinantes da Qualidade

De acordo com PARASURAMAN et al. (1985), independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizam basicamente os mesmos critérios para avaliar a qualidade de um serviço. Esses critérios podem ser agrupados em categorias, sendo denominados “determinantes da qualidade”, “dimensões da qualidade” ou “critérios de avaliação da qualidade”.

Segundo ZEITHAML (2003), os clientes não percebem a qualidade como um fenômeno unidimensional, avaliando a qualidade dos serviços através de diversos fatores. Esse conceito tem correlação com o apresentado anteriormente por PALADINI (2000), que diz que o conceito da qualidade envolve uma multiplicidade de itens.

Esses determinantes da qualidade ou critérios de avaliação refletem os fatores que os clientes levam em consideração para a avaliação do serviço, determinando a sua satisfação.

Na manufatura, também são definidos critérios, chamadas objetivos de desempenho, para avaliar os produtos. Segundo SLACK et al. (1999), são cinco os critérios ou objetivos relacionados aos produtos: qualidade, custo, rapidez, confiabilidade e flexibilidade. Pela natureza intangível dos serviços e da interação constante com o cliente, o escopo de critérios se torna bem mais amplo, sendo sua avaliação mais complexa.

Vários autores têm apresentado, na literatura sobre serviços, suas propostas em relação ao conjunto de determinantes da qualidade do serviço, entre eles,

PARASURAMAN et al. (1985, 1988), JOHNSTON (1995, 1997) e GIANESI e CORRÊA (1996). Cada serviço específico pode ter um conjunto próprio de determinantes, porém esses autores buscam propor um conjunto genérico e abrangente de determinantes, que poderá ser utilizado para qualquer tipo de serviço. Os determinantes propostos por esses autores são relacionados no Quadro 2.2, a seguir.

QUADRO 2.2: Relação dos determinantes da qualidade.

PARASURAMAN et al. (1985)	JOHNSTON (1995)	GIANESI e CORRÊA (1996)
Confiabilidade	Compromisso	Tangíveis
Responsividade	Atenção	Consistência
Competência	Cordialidade	Competência
Acesso	Cuidado	Velocidade de Atendimento
Cortesia	Cortesia	Atendimento/Atmosfera
Comunicação	Responsividade	Flexibilidade
Credibilidade	FLEXIBILIDADE	Credibilidade/Segurança
Segurança	Competência	Acesso
Compreender/Conhecer o cliente	Conforto	Custo
Tangíveis	Comunicação	
	Disponibilidade	
	Acesso	
	Limpeza	
	Segurança	
	Confiabilidade	
	Funcionalidade	
	Integridade	
	Estética	

PARASURAMAN et al. (1985, 1988) propuseram inicialmente nos seus primeiros estudos, um conjunto de dez determinantes, conforme relacionados na tabela anterior, porém em suas pesquisas, demonstrou a correlação existente entre comunicação, competência, cortesia, credibilidade e segurança e entre acesso e compreensão do cliente, combinando esses determinantes em dimensões mais amplas chamadas segurança e empatia, obtendo ao final cinco dimensões consolidadas, que são:

- a) Tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- b) Confiabilidade: capacidade de executar o serviço prometido com confiança, precisão e consistência. Significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros;

- c) Responsividade: disposição para ajudar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- d) Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de inspirar confiança, confidencialidade e credibilidade;
- e) Empatia: cuidado, interesse e atenção individualizada dedicada ao cliente. A empatia inclui a acessibilidade e o esforço em entender as necessidades específicas dos clientes.

Os clientes utilizam essas cinco dimensões ou determinantes da qualidade para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, comparando o serviço esperado com o percebido.

JOHNSTON (1995, 1997) faz uma crítica ao modelo proposto por PARASURAMAN et al (1988), pois considera que os cinco determinantes originalmente propostos por ele não são suficientes para a representação de qualquer tipo de serviço. JOHNSTON (1995, 1997) e JOHNSTON e CLARK (2002) propõe um conjunto de 18 determinantes, conforme visto na tabela anterior, que são:

- a) Compromisso: compromisso das pessoas com o trabalho, incluindo o orgulho e satisfação pelo trabalho realizado;
- b) Atenção: a extensão em que o pessoal de linha de frente demonstra interesse em ajudar os clientes e disposição para servir;
- c) Cordialidade: abordagem e atendimento personalizado e caloroso, principalmente do pessoal de linha de frente, incluindo a habilidade de fazer o cliente se sentir bem recebido;
- d) Cuidado: a consideração, simpatia e paciência demonstrada para com os clientes, incluindo a capacidade de fazer o cliente se sentir emocionalmente confortável;
- e) Cortesia: a educação e respeito demonstrado, principalmente pelo pessoal de contato com o cliente;
- f) Responsividade: rapidez e pronto atendimento, incluindo a rapidez no atendimento de solicitações do cliente, num tempo mínimo de espera;
- g) Flexibilidade: disposição e habilidade do pessoal para alterar o serviço ou produto, de acordo com as necessidades do cliente;
- h) Competência: a habilidade, qualificação e profissionalismo em que o serviço é executado;

- i) Conforto: o conforto físico proporcionado pelo ambiente e instalações do prestador do serviço;
- j) Comunicação: a habilidade de se comunicar com o cliente, incluindo a clareza, compreensão e precisão na comunicação verbal e escrita e a capacidade de ouvir e entender o cliente;
- k) Disponibilidade: a disponibilidade das instalações, pessoal e serviços para o cliente;
- l) Acesso: a localização acessível, incluindo a facilidade ao chegar e se deslocar ao longo do ambiente de serviço e a clareza de sinalização;
- m) Limpeza: a aparência organizada e limpa dos componentes tangíveis do pacote de serviço, incluindo o ambiente, instalações e pessoal;
- n) Segurança: segurança pessoal dos clientes e de seus pertences ao participar ou se beneficiar do serviço prestado, incluindo manutenção e confidencialidade;
- o) Confiabilidade: a confiabilidade e consistência na realização do serviço, das suas instalações e pessoal, incluindo a entrega pontual e a capacidade de cumprir as promessas feitas ao cliente;
- p) Funcionalidade: capacidade de o serviço cumprir e atender o seu propósito, incluindo a funcionalidade das instalações e dos serviços prestados;
- q) Integridade: a honestidade, justiça e confiança com que os clientes são tratados pelo prestador de serviços;
- r) Estética: a extensão em que os componentes do pacote de serviço são agradáveis aos clientes, incluindo tanto a aparência do ambiente quanto das instalações e do pessoal.

Segundo JOHNSTON (1995), a identificação desses determinantes da qualidade dos serviços é essencial para permitir a especificação, a medição, o controle e a melhoria da qualidade percebida pelos clientes, devendo ser o foco central de estudo e interesse dos gestores de serviços.

O primeiro conjunto de determinantes propostos por PARASURAMAN et al. (1985, 1988) tem como limitação o fato de ser muito restrito, com um número pequeno de determinantes muito genéricos, faltando um melhor detalhamento, porém o conjunto proposto por JOHNSTON (1995, 1997), tende ao outro extremo,

sendo muito extenso e complexo, com um número muito grande de determinantes, que poderiam ser, em alguns casos, agrupados e combinados.

GIANESI e CORRÊA (1996) propõem uma relação de critérios de avaliação ou determinantes, que busca integrar essas diversas abordagens, conforme apresentado na Figura 2.11.

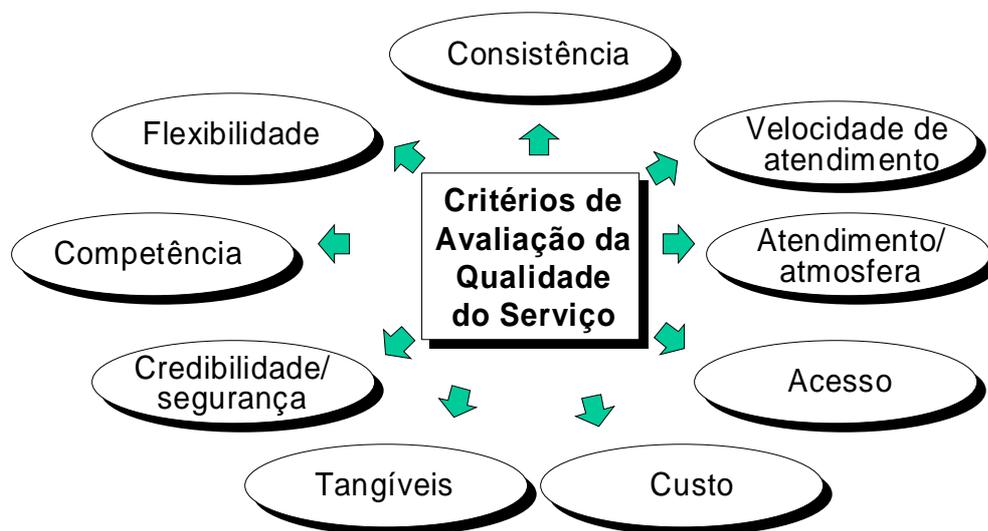


FIGURA 2.11: Critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Fonte: GIANESI e CORRÊA (1996, p. 91)

GIANESI e CORRÊA (1996) apresentam as seguintes definições para cada determinante da qualidade:

- a) Tangíveis: refere-se à qualidade ou aparência de qualquer evidência física do serviço, como os bens facilitadores, equipamentos, instalações e pessoal;
- b) Consistência: significa a conformidade com a experiência anterior e a ausência de variabilidade do resultado e do processo. Esse determinante ajuda o cliente a saber o que esperar de um serviço e a formar uma expectativa coerente com a capacidade de atendimento do prestador de serviço;
- c) Competência: refere-se à habilidade e ao conhecimento para executar o serviço, sendo relacionado às necessidades “técnicas” dos clientes, principalmente nos serviços profissionais, onde o cliente procura uma capacitação que não possui;

- d) Velocidade de Atendimento: é um determinante importante em função da presença do cliente no processo de prestação do serviço. O cliente não quer despende muito tempo para receber o serviço;
- e) Atendimento/Atmosfera: refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante a prestação do serviço. Inclui a atenção personalizada e a cortesia no atendimento;
- f) Flexibilidade: refere-se a capacidade de mudança e adaptação rápida diante das necessidades específicas dos clientes. A flexibilidade é um fator importante na recuperação de clientes. Uma boa recuperação pode transformar um cliente insatisfeito com uma falha em um cliente leal. A recuperação depende da flexibilidade do sistema de operações, para reagir de forma eficaz e rápida quando ocorrem erros ou mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes;
- g) Credibilidade/Segurança: o cliente percebe um certo grau de risco ao comprar um serviço, pois não consegue avaliá-lo antes da compra. Esse critério refere-se à baixa formação de uma percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;
- h) Acesso: avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o prestador do serviço, sendo mais importante nos serviços que requerem a presença física do cliente;
- i) Custo: avalia quanto o cliente irá pagar pelo serviço. Esse é apenas um dos itens do gasto total do cliente com o serviço, o qual inclui, também, o tempo gasto, o esforço físico e o desgaste psicológico. Esse critério possui um aspecto importante, pois os clientes, na ausência de maiores informações sobre o serviço, tendem a associar o preço mais alto a um nível maior de qualidade e vice-versa.

O conjunto de determinantes apresentado por GIANESI e CORRÊA (1996), traz como diferença o critério consistência e principalmente o critério custo, que não é considerado pelos outros autores estudados.

Não existe um consenso sobre o determinante custo, sendo que alguns autores consideram custo e qualidade como características distintas, apesar de reconhecerem que o custo afeta indiretamente a qualidade, conforme mencionado anteriormente.

Para PARASURAMAN et al. (1988), independentemente do tipo de serviço analisado, o determinante confiabilidade é consistentemente a dimensão mais crítica, sendo considerada a mais importante entre as cinco dimensões propostas. Em seguida temos segurança, responsividade e tangíveis. A empatia é o determinante menos importante dos cinco, porém PARASURAMAN et al. (1988), faz uma observação sobre a amplitude pequena dos estudos realizados em sua pesquisa, o que pode afetar tais conclusões, pois a empatia, apesar de aparecer como a dimensão menos importante, também mostrou uma correlação significativa com a qualidade geral do serviço, sendo talvez o fator menos importante entre os demais, porém não podendo ser considerado sem importância.

Enquanto PARASURAMAN et al. (1988) consideram o determinante tangíveis como um dos últimos em importância, JOHNSTON (1997) e GIANESI e CORRÊA (1996), trazem uma visão diferenciada. Segundo GIANESI e CORRÊA (1996), em função da característica intangível dos serviços, que dificulta a sua avaliação prévia, o cliente acaba dando bastante atenção aos aspectos tangíveis que são mais facilmente percebidos. JOHNSTON (1997) também ressalta a importância do determinante tangíveis, pois segundo ele, dependendo do tipo de serviço, como por exemplo no setor de varejo, os tangíveis são o critério chave na avaliação da qualidade percebida pelo cliente.

Existe no entanto, um consenso entre os autores pesquisados, quanto ao determinante mais importante, que, em qualquer tipo de serviço analisado, tem sido a confiabilidade.

Na verdade, de acordo com JOHNSTON (1997), cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados mais importantes, de acordo com as características do setor de serviço em que se encontram.

Da mesma forma, quando se analisa um serviço em particular, para cada momento da verdade do seu ciclo de serviço, pode-se definir um determinante mais importante para a avaliação da qualidade percebida pelo cliente. Em cada momento da verdade, um conjunto de determinantes diferentes pode ser considerado como mais importante, do ponto de vista do cliente.

### 2.4.7 Classificação e Priorização dos Determinantes da Qualidade

Independentemente dos diferentes conjuntos de determinantes da qualidade apresentados pelos diversos autores pesquisados, todos buscam definir formas de classificação desses determinantes, buscando priorizá-los e definir sua importância como fatores competitivos das organizações de serviço. O Quadro 2.3 demonstra alguns esquemas de classificação, propostos por diferentes autores.

QUADRO 2.3: Classificação dos determinantes da qualidade.

PARASURAMAN et al. (1991)	JOHNSTON (1995, 1997)	KANO et al. (1984), <i>apud</i> TAN e PAWITRA (2001)	HILL (1989), <i>apud</i> FITZSIMMONS (2000)
-Dimensões de resultado -Dimensões de processo	-Fatores de satisfação -Fatores de insatisfação -Fatores duais ou críticos - Fatores neutros	-Necessidades básicas (obrigatórias) -Necessidades de performance (lineares) -Necessidades atrativas (excitantes)	-Qualificadores -Ganhadores de pedido -Pouco relevantes

Segundo PARASURAMAN et al. (1991), enquanto a confiabilidade esta ligada ao resultado do serviço, as demais dimensões, tangíveis, responsividade, segurança e empatia estão relacionadas com o processo de prestação do serviço, podendo ser classificadas como dimensões de processo e a confiabilidade como uma dimensão de resultado. Os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade de um serviço, tanto a confiabilidade do resultado, que é o serviço entregue, quanto as demais dimensões de processo, enquanto o serviço é vivenciado. Sendo assim, apesar da confiabilidade ser a dimensão mais importante em qualquer tipo de serviço, para o atendimento das expectativas dos clientes, as dimensões de processo, são as mais importantes para superar as expectativas dos clientes. Os clientes na verdade, consideram como um fator básico e implícito, que o serviço entregue seja correto e confiável, estando de acordo com o que foi prometido. No entanto, nas dimensões de processo, existe a oportunidade de surpreender o cliente, apresentando algo que excede a sua expectativa.

JOHNSTON (1995, 1997), apresenta uma outra classificação dos determinantes, dividindo-os em fatores de satisfação e insatisfação, argumentando que não basta avaliar a relação de importância existente entre os determinantes, mas também o seu efeito na satisfação do cliente. Essa classificação proposta por JOHNSTON (1995, 1997) e JOHNSTON & CLARK (2002), foi inspirada na teoria motivacional de Herzberg, identificando quatro tipos de fatores: higiênicos (de

insatisfação), enriquecedores (de satisfação), fatores duais ou críticos e fatores neutros. Os fatores de insatisfação são aqueles fatores que apresentando um desempenho deficiente, geram insatisfação, porém se adequados, não são uma fonte de encantamento. Por exemplo, um banco com um ambiente sujo causa insatisfação nos clientes, porém se o ambiente estiver limpo, não será um fator de satisfação, por ser algo esperado. Os fatores de satisfação são aqueles que quando aprimorados além do nível adequado, tem um efeito positivo na percepção do cliente, porém quando apresentam um desempenho fraco, sua performance não prejudica a percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço. Por exemplo, um atendente que não cumprimenta o cliente pelo nome, numa segunda visita a loja, não causa insatisfação, contudo, se o atendente reconhecesse o cliente e lembrasse o seu nome, o cliente ficaria provavelmente encantado. Os fatores duais ou críticos são aqueles que podem gerar tanto satisfação quanto insatisfação e dessa forma, mudanças de desempenho, podem gerar efeitos positivos ou negativos. Os fatores neutros possuem pouco efeito sobre a satisfação.

Numa pesquisa para testar essa proposta de classificação dos determinantes, JOHNSTON (1995), concluiu que as causas de insatisfação não são necessariamente o contrário das causas de satisfação. Os determinantes de atenção, responsividade, cuidado, cordialidade, foram identificados como a principal fonte de satisfação e os determinantes de integridade, confiabilidade, disponibilidade e funcionalidade as fontes principais de insatisfação. Pode-se notar uma questão interessante, onde os fatores de satisfação tendem a estar mais relacionados à natureza intangível do serviço, como compromisso, atenção, cordialidade, cuidado e cortesia. Já os fatores de insatisfação, tendem a estar associados aos aspectos mais tangíveis do serviço, ou questões sistêmicas, como a limpeza, estética, integridade, funcionalidade, confiabilidade e segurança. É preciso eliminar em primeiro lugar as fontes de insatisfação, que são pontos onde o prestador de serviços não pode falhar, para depois tratar os fatores de satisfação, pois, não basta ter uma equipe de funcionários atenciosos e simpáticos, se o cliente se sente insatisfeito por um erro de segurança ou integridade no serviço prestado.

KANO et al. (1984) *apud* TAN e PAWITRA (2001) desenvolveram um modelo para classificar os atributos de um produto ou serviço, baseado na sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Os atributos ou determinantes dos serviços são classificados em três categorias que são:

- a) necessidades básicas (obrigatórias): os clientes ficam insatisfeitos quando a performance desses atributos é baixa. Algumas dessas necessidades são tão fundamentais, que os clientes, geralmente não as expressam, porém sua identificação é crucial. Ao proporcionar essas necessidades o máximo que conseguimos é não ter clientes insatisfeitos. O bom desempenho desses atributos não gera um nível maior de satisfação do cliente, pois esses atributos já são esperados pelos clientes e considerados como básicos;
- b) necessidades de performance (lineares): a satisfação do cliente é uma função linear da performance desses atributos, ou seja, o aumento da performance do atributo gera um nível mais alto de satisfação. Esses atributos são geralmente expressos pelos clientes;
- c) necessidades atrativas (excitantes): a satisfação dos clientes aumenta num nível maior ao aumento da performance do atributo, gerando um contentamento imediato. Esse tipo de necessidades não são verbalizadas, pois os clientes nem sabem que as desejam, porém são fundamentais para criar uma diferenciação e garantir uma posição competitiva. A sua presença gera satisfação, porém a ausência ou má performance não é uma fonte de insatisfação, por estarem além das expectativas do cliente, sendo difíceis de serem descobertas.

A Figura 2.12 apresenta o diagrama que representa o modelo proposto por KANO et al. (1984), que é importante para entender como os atributos ou determinantes afetam a satisfação do cliente.

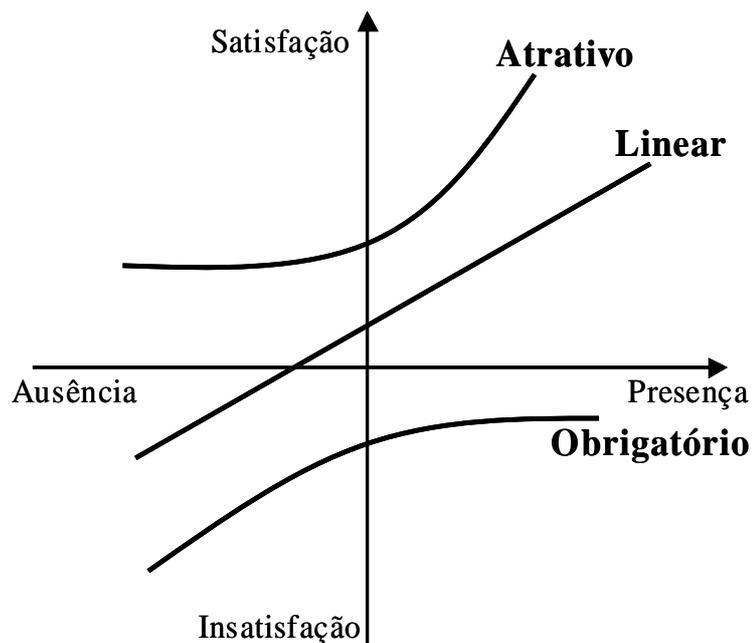


FIGURA 2.12: Modelo de Kano.  
Fonte: KANO et al. (1984)

Um aspecto importante do modelo de KANO et al. (1984) é seu caráter dinâmico, sendo que um atributo ou determinante considerado atualmente como atrativo, pode com o tempo se tornar um atributo de performance ou até básico, do ponto de vista do cliente, em função da evolução e inovação existente no mercado.

Terry HILL *apud* FITZSIMMONS (2000) introduziu o conceito dos critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes, como forma de priorização dos determinantes da qualidade. Os critérios qualificadores são aqueles necessários para o prestador de serviços entrar no mercado, devendo atingir um nível mínimo de desempenho que o qualifique a competir no mercado. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem para a decisão de compra, sendo o motivo que leva o cliente a escolher um serviço específico. Os critérios pouco relevantes não têm muita influência na decisão de compra de um serviço, sendo raramente considerados pelos clientes. Esse comportamento pode ser observado na Figura 2.13.

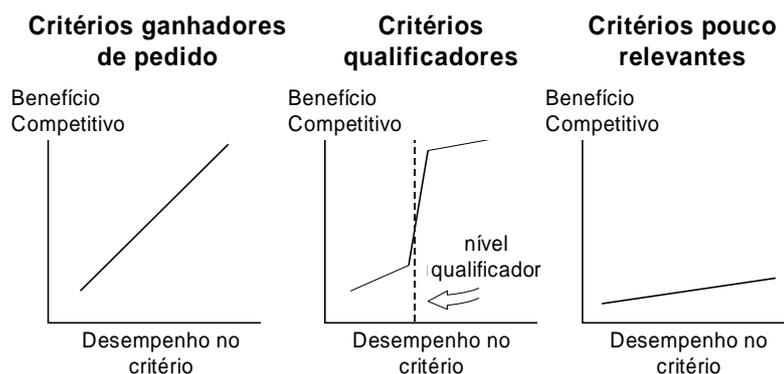


FIGURA 2.13: Critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes.

Fonte: SLACK (1999, p.80)

A Figura 2.13 mostra a influência do desempenho de cada tipo de critério no posicionamento competitivo da empresa prestadora de serviços. Nos critérios ganhadores de pedidos, um incremento de desempenho implica em incrementos substanciais no benefício competitivo, indicando que esforços na melhoria desses critérios são recompensadores. Para os critérios qualificadores, os esforços na melhoria do desempenho só são recompensados, até se atingir o patamar de qualificação, sendo os esforços adicionais desnecessários. Os critérios pouco relevantes, por serem menos valorizados pelos clientes, não são recompensadores dos esforços de melhoria.

Todos os modelos de classificação dos determinantes da qualidade dos serviços analisados anteriormente são importantes, e cada um traz abordagens diferenciadas que ajudam os gestores das empresas prestadoras de serviços a entender a importância de cada determinante e seu impacto na satisfação dos clientes, auxiliando na tomada de decisões sobre a prioridade em termos de ações de melhoria.

#### 2.4.8 Medidas de Desempenho

De acordo com HRONEC (1994, p. 5), “as medidas de desempenho são os “sinais vitais” da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo”. As medidas de desempenho devem traduzir a estratégia da empresa, fazendo com que todos entendam o seu papel para o alcance da estratégia geral da empresa. As medidas

de desempenho devem ser definidas de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos.

Para SLACK et al. (1999, p.444) uma medida de desempenho “é o processo de quantificar a ação, onde medida significa o processo de quantificação”, verificando o desempenho do sistema de operações, permitindo avaliar a satisfação do cliente.

As medidas de desempenho ou indicadores de desempenho podem estar ligadas a mensuração do resultado do serviço, ou ligadas à medição do processo de prestação do serviço. As medidas de resultado medem a saída do processo e as medidas de processo, medem as causas inerentes ao processo de prestação do serviço.

Segundo VARVAKIS et al. (2000, p.37), um sistema de medição do desempenho, permite “acompanhar e concentrar os esforços nos fatores que contribuem para o sucesso organizacional”, mostrando a eficiência no uso dos recursos, fornecendo informações sobre as causas dos problemas e promovendo a satisfação dos funcionários pelo trabalho realizado.

Deve-se criar um sistema de medidas de desempenho para mensurar a qualidade dos serviços, avaliando os critérios ou determinantes da qualidade dos serviços prestados. Cada determinante da qualidade pode ser avaliado através de um conjunto de medidas de desempenho a ele relacionado.

Segundo GIANESI e CORRÊA (1996), nem todos os determinantes são fáceis de medir, pois nem todos permitem medidas objetivas e quantificáveis. Nesses casos, devemos medir o desempenho de forma qualitativa, através da percepção do cliente em relação ao determinante. Esse tipo de medição só deve ser utilizado quando for impossível ou inviável a quantificação do desempenho. Sempre que possível, as medidas de desempenho devem ser quantitativas, permitindo uma melhor base de comparação e análise.

Para serem eficientes, as medidas de desempenho devem possuir algumas características básicas, tais como:

- a) foco no cliente: devem atender as necessidades dos clientes;
- b) mensuráveis: devem poder ser medidas de forma quantitativa ou qualitativa;
- c) claras: devem ser compreensíveis e de fácil interpretação;

- d) precisas: sem variação, com uniformidade de escala;
- e) temporais: devem estar associadas a um período de tempo, tendo um prazo para a sua execução;
- f) relevantes: devem ser significativas, medindo algo importante;
- g) aplicáveis: viáveis com os recursos disponíveis e com ampla aplicação;
- h) confiáveis: fornecer uma base adequada para a tomada de decisões.

Toda medida de desempenho deve possuir uma meta a ser atingida. A meta é o alvo a ser alcançado, o patamar que se deseja atingir. Comparando o desempenho atual com a meta, podemos verificar se o desempenho está adequado (acima da meta) e inadequado (abaixo da meta), sendo necessário tomar uma ação corretiva para corrigir o processo. As metas podem ser de melhoria, onde um patamar mais elevado do que o atual é definido e um plano de melhoria é traçado para buscar o seu alcance. O acompanhamento das metas permite verificar o desempenho do sistema de operações, permitindo identificar oportunidades de melhoria e seu monitoramento.

As metas podem ser definidas com base em diversos aspectos:

- a) padrão histórico: com base nos resultados históricos dos últimos períodos, sendo estabelecido geralmente um percentual de melhoria como desafio a ser atingido;
- b) padrão alvo: a meta é definida arbitrariamente com base num nível de desempenho desejado, que seja considerado razoável ou adequado pelos gestores da empresa;
- c) padrão da concorrência ou benchmarking: a meta é definida em função dos resultados obtidos pelos concorrentes ou pela média do setor. O benchmarking também pode ser interno, comparando-se os dados entre os setores ou processos da empresa.

## **2.5 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA**

Conforme discutido nas seções anteriores, a avaliação da qualidade dos serviços é um fator abstrato e complexo, em função das suas características de intangibilidade, heterogeneidade e da inseparabilidade da produção e consumo, ao

contrário da manufatura, onde a qualidade dos produtos pode ser avaliada de forma objetiva.

A qualidade dos serviços é avaliada através na comparação entre as expectativas prévias do cliente e sua real percepção, o que se denomina qualidade percebida dos serviços ou, dentro do modelo de falhas de qualidade, *GAP 5*.

### **2.5.1 Escala SERVQUAL**

A escala SERVQUAL, também conhecida como instrumento, ferramenta ou modelo SERVQUAL foi desenvolvida por PARASURAMAN et al. (1988), para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes através da medição do *Gap 5* do modelo da qualidade em serviços (falhas ou *gaps*), anteriormente desenvolvido por este autor (PARASURAMAN et al., 1985).

O SERVQUAL é formado por múltiplos itens que medem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade: confiabilidade, tangíveis, segurança, responsividade e empatia. Para cada determinante são efetuadas perguntas visando levantar as expectativas prévias dos clientes e suas percepções.

Essa ferramenta tem duas partes. Uma para registrar as expectativas dos clientes em relação ao serviço, formada por 22 itens de expectativas que estão relacionados às cinco dimensões da qualidade e outra parte, onde através de 22 itens, as percepções dos clientes são registradas. Uma pontuação final é gerada pela diferença entre as percepções e expectativas registradas (Percepção – Expectativa =>  $P - E$ , ou *GAP 5*). Um resultado negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, mostrando quais as falhas do serviço que geram um resultado insatisfatório para o cliente. Uma pontuação positiva indica que o prestador de serviços está oferecendo um serviço superior ao esperado, sendo um ponto de satisfação do cliente.

Para a avaliação dos 22 itens de expectativas e percepções, é utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos, onde os extremos são marcados com “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. O modelo do questionário original proposto por Parasuraman et al. (1988), com os 22 itens de expectativas e percepções pode ser visto no Anexo A.

Para validar essa ferramenta PARASURAMAN et al. (1988), aplicou a escala SERVQUAL em quatro ramos de serviços diferentes: bancos, cartões de crédito, serviços de reparo e manutenção e serviços de telefonia de longa distância. O estudo conduzido mostrou a confiabilidade e a validade da escala SERVQUAL, podendo ser utilizada para avaliar a qualidade percebida pelos clientes, de qualquer tipo de serviço.

Segundo PARASURAMAN et al. (1988), embora a escala SERVQUAL possa ser utilizada numa ampla variedade de empresas de serviços, quando aplicada a um único serviço, pode ser necessária a adaptação do instrumento de pesquisa à realidade do serviço estudado, fazendo-se modificações nos 22 itens ajustando seu entendimento ao contexto específico.

Para obter respostas significativas dos clientes para os 22 itens de expectativas e percepções, tem-se como requisito básico, que os clientes conheçam ou tenham vivenciado o serviço oferecido pela empresa a ser pesquisada. Isso faz com que a escala SERVQUAL possua uma limitação quanto a sua utilização, podendo ser aplicada somente aos clientes atuais ou antigos.

A escala SERVQUAL é utilizada como uma técnica de diagnóstico para identificar, em vários tipos de serviços, os pontos fortes e fracos da empresa, servindo de base para a melhoria contínua.

Essa ferramenta pode ser usada para avaliar a qualidade em cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações obtidas nos itens que formam cada dimensão. Também pode prover uma medida geral da qualidade dos serviços através da média da pontuação de todas as dimensões.

A escala SERVQUAL pode ser utilizada para diversas aplicações, entre elas a identificação de tendências da qualidade dos serviços, quando aplicada periodicamente com os clientes. Pode ser aplicada também para avaliar os serviços de várias sedes diferentes, verificando se alguma possui deficiências quanto à qualidade percebida pelos clientes, podendo traçar ações de melhoria. Outra aplicação é a utilização na área de marketing para comparar um serviço aos dos seus concorrentes, identificando quais dimensões da qualidade são superiores aos concorrentes e quais precisam ser aprimoradas.

### 2.5.2 Trabalhos Relacionados e Aplicações da Escala SERVQUAL

Conforme visto anteriormente a escala SERVQUAL tem sido aplicada em diversos setores de serviços, demonstrando sua capacidade de gerar resultados importantes para o entendimento e gestão dos serviços, apesar das críticas efetuadas por diversos autores que serão discutidas na próxima seção.

PHILIP e HAZLETT (1996) conduziram uma análise das citações relacionadas aos artigos de PARASURAMAN et al. (1985, 1988), e concluíram que o estudo e a aplicação do SERVQUAL tem crescido a cada ano, porém das referências citadas, cerca de 40 por cento eram relacionadas às áreas de marketing e varejo, com poucas aplicações em outros setores de serviço, demonstrando uma deficiência da escala SERVQUAL.

Segundo ESPINOZA (1999), sua utilização vem ocorrendo tanto no campo acadêmico como prático, envolvendo os mais diversos setores, como: entretenimento (CROMPTON e MACKAY, 1989; FICK e RITCHIE, 1991), saúde (BROWN e SWARTZ, 1989; BABAKUS e MANGOLD, 1992), educação (RIGOTTI e PITT, 1992; HAMPTON, 1993) e serviços em geral (ZEITHAML et al, 1990). A área de varejo também é bastante citada, como por exemplo, o artigo de NEL e PITT (1993).

Numa pesquisa realizada nas páginas de busca da internet, encontram-se referências a trabalhos diversos que utilizam como base a escala SERVQUAL, nas seguintes áreas: bibliotecas, serviços públicos, bancos, engenharia, call centers, informática e turismo.

Dentro do programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), encontram-se dois trabalhos que fazem referência aos cinco determinantes propostos por PARASURAMAN et al. (1985), que são os trabalhos de SANTOS (2000) e PASQUALI (2002). Na aplicação específica da escala SERVQUAL, encontra-se um trabalho de mestrado, REIS (2001), desenvolvido na área de entretenimento e lazer, num complexo poliesportivo de um parque florestal. Esse último trabalho mostrou a validade e confiabilidade no uso da escala SERVQUAL para o serviço de lazer, porém as cinco dimensões originais do SERVQUAL não foram confirmadas, sendo utilizada uma versão modificada.

### 2.5.3 Críticas à Escala SERVQUAL

Apesar da escala SERVQUAL ser usada largamente, tanto por pesquisadores como por gestores, em diversos tipos de serviços em vários países, um certo número de estudos tem questionado sua base conceitual e operacional.

O principal questionamento do SERVQUAL é o conceito de qualidade percebida, baseado na comparação das expectativas e percepções do cliente. A escala SERVQUAL está dividida em duas partes, registrando as expectativas dos clientes e suas percepções do serviço, para obter através dessa relação (*Gap P - E*), a qualidade final percebida. Muitos autores como BABAKUS e BOLLER (1992), CARMAN (1990), CRONIN e TAYLOR (1992, 1994) e FINN e LAMB (1991), argumentam que o uso da diferença entre expectativas e percepções ( $P - E$ ), não traz informações adicionais sobre a qualidade do serviço, que já estão contidas no componente das percepções, ou seja, esses autores defendem que o SERVQUAL deveria levar em consideração apenas a percepção dos clientes sobre o serviço. Segundo tais autores, o cliente ao registrar a sua percepção, já faz uma análise implícita, onde compara a sua expectativa com o serviço percebido, sendo desnecessário o registro das expectativas. CRONIN e TAYLOR (1994) descobriram em seus estudos que uma escala, baseada apenas em medidas de performance (percepção), denominada SERVPERF, explicava melhor o comportamento da qualidade dos serviços, do que a escala SERVQUAL original, baseada na diferença entre expectativas e percepções. O próprio fato de utilizar uma escala, cujo resultado está baseado numa diferença de dois componentes ( $P - E$ ), é considerado problemático, sendo sua confiabilidade questionada.

Outra crítica atribuída à escala SERVQUAL é quanto as cinco dimensões da qualidade utilizadas como base: tangíveis, segurança, empatia, confiabilidade e responsividade. Autores como FINN e LAMB (1991) desenvolveram um estudo no setor de varejo, onde obtiveram resultados que não respaldam e nem apóiam a hipótese apresentada por PARASURAMAN et al. (1985, 1988) que defende que as cinco dimensões são suficientemente amplas e genéricas, podendo ser utilizadas em qualquer tipo de serviço. Segundo FINN e LAMB (1991), as cinco dimensões do SERVQUAL, não eram suficientes para representar a qualidade no setor de varejo,

devendo novos estudos ser realizados para auxiliar no desenvolvimento e refinamento das dimensões da qualidade. CRONIN e TAYLOR (1992), em seu estudo envolvendo bancos, lavanderias, dedetização e fast food, também encontraram resultados que não confirmavam a validade das cinco dimensões do SERVQUAL. CARMAN (1990) também sugere um certo grau de cuidado ao utilizar a escala SERVQUAL, já que cada tipo de serviço pode apresentar dimensões ou determinantes únicos e diferentes, devendo os pesquisadores que utilizam o SERVQUAL, adicionar novos determinantes ou itens que são importantes no serviço a ser analisado.

Uma das críticas feitas ao SERVQUAL é que as dimensões são tratadas como sendo de igual importância. Na verdade, as perguntas sobre as expectativas dão uma idéia da importância relativa dos determinantes, porém essa informação não é suficiente para medir a relação de importância de cada determinante. PARASURAMAN et al. (1994) reconhecem tal problema e propõe uma pergunta adicional na escala SERVQUAL, onde o cliente deve dividir 100 pontos entre os cinco determinantes, demonstrando sua importância relativa. Porém, os pesquisadores questionam se a simples inclusão dessa pergunta adicional, realmente solucionaria o problema original.

Dúvidas também têm sido levantadas sobre o resultado prático da escala SERVQUAL, ou seja, o que exatamente a escala SERVQUAL mede, a satisfação do cliente ou a qualidade geral do serviço? Como visto anteriormente, existe um grande debate em torno desses dois conceitos. Alguns autores dizem que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são conceitos distintos, sendo a satisfação o resultado da análise de uma transação ou de um momento da verdade específico, e que a qualidade do serviço é uma avaliação global do serviço como um todo, no longo prazo. Porém, existem estudos que questionam a natureza dessa diferença, inclusive questionando se existe alguma relação efetiva entre os dois conceitos. O que é sugerido na literatura é que uma sucessão de transações bem sucedidas gera satisfação no cliente, que cumulativamente leva a uma avaliação global positiva do serviço, gerando uma percepção favorável da qualidade do serviço.

BABAKUS e BOLLER (1992) sugerem que não é proveitoso despender mais tempo e recursos no desenvolvimento de um instrumento de pesquisa padrão para medir a qualidade dos serviços em qualquer tipo de serviço. Eles propõem que se

deve procurar desenvolver medidas específicas para cada tipo de serviço, obtendo resultados mais adequados para a tomada de decisões estratégicas. Alguns autores chegam a questionar se a escala SERVQUAL não deve ser abandonada, abrindo espaço para novas formas de pesquisa, que não estejam limitadas aos conceitos base da escala SERVQUAL, já que esses foram tão criticados e considerados inadequados para medir a qualidade dos serviços.

Apesar do grande número de críticas e deficiências apresentadas sobre a escala SERVQUAL, não se pode questionar o seu impacto no âmbito da qualidade dos serviços, sendo largamente aplicada em diversos setores, com resultados positivos.

## **2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse capítulo foram apresentados os conceitos básicos dos serviços, enfocando como os clientes avaliam a qualidade percebida dos serviços prestados, destacando quais os critérios ou determinantes da qualidade utilizados nessa avaliação.

A qualidade percebida do serviço é uma comparação entre as expectativas prévias dos clientes e sua real percepção após o uso do serviço. Foi visto que essa lacuna entre a percepção e as expectativas iniciais, denominada *GAP 5*, dentro do modelo de falhas da qualidade, é essencial para avaliar os pontos fortes e fracos da organização de serviço, permitindo definir as oportunidades de melhoria.

Para a medição dessa lacuna entre expectativas e percepções da qualidade dos serviços, foi criada a escala SERVQUAL que, através das suas múltiplas dimensões da qualidade, detecta os pontos onde o desempenho é inferior ao esperado pelos clientes, permitindo a definição de ações de melhoria.

Essa escala é utilizada em vários tipos de serviços, porém é recomendável a adaptação da sua estrutura original, quando da aplicação para a avaliação da qualidade percebida de um serviço específico.

### 3 MODELO PROPOSTO

#### 3.1 INTRODUÇÃO

No capítulo anterior, apresentou-se a escala SERVQUAL utilizada para a avaliação da qualidade percebida dos serviços. Porém, apesar da sua importância, muitas críticas têm sido atribuídas a esta ferramenta mostrando a necessidade de adaptações do SERVQUAL original, quando aplicado a serviços específicos.

A contribuição desse trabalho é desenvolver um modelo para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes, baseado na escala SERVQUAL original, com adaptações que o tornem flexível, podendo ser aplicado em vários tipos de serviços.

Outro objetivo do modelo proposto é a identificação das ações de melhoria necessárias para o aprimoramento dos determinantes da qualidade identificados como críticos na visão dos clientes. Na escala SERVQUAL original, obtém-se como resultado a identificação dos determinantes críticos, que são aqueles em que a lacuna entre as expectativas e percepções (*GAP 5*) é negativa, apontando uma falha de desempenho em relação à qualidade. Porém o SERVQUAL original apenas identifica onde estão os *Gaps* da qualidade, mas não contribui com informações sobre quais as ações de melhoria adequadas para a correção das deficiências da organização de serviço.

No presente modelo, são incluídos passos que permitem a análise do ambiente da organização, coletando informações adicionais sobre as opiniões dos clientes sobre os serviços e suas sugestões de melhoria. Esses dados irão auxiliar na definição de ações de melhoria adequadas aos problemas detectados. Assim o modelo SERVQUAL adaptado proposto deixa de ser uma ferramenta somente de avaliação, sendo também voltada para a implementação de melhorias, ou seja, não identifica apenas o “o que” deve ser melhorado, mas também o “como”.

Neste capítulo, apresenta-se inicialmente uma visão geral do modelo proposto e nas próximas seções, um detalhamento de cada etapa e seus respectivos passos.

### **3.2 VISÃO GERAL DO MODELO PROPOSTO**

Conforme apresentado no capítulo 2, a escala SERVQUAL original, está baseada nos determinantes genéricos da qualidade propostos por PARASURAMAN et al (1985, 1988) que são: tangíveis, responsividade, confiabilidade, empatia e segurança.

De acordo com o próprio PARASURAMAN et al. (1988) e com CARMAN (1990), quando o SERVQUAL é aplicado a um serviço específico, as dimensões ou determinantes devem ser adaptados, para se ajustar à realidade em estudo, pois pode ser necessário adicionar determinantes ou itens que são únicos ou diferentes no serviço em análise.

Dessa forma, busca-se propor um modelo para adaptar a escala SERVQUAL para aplicações em serviços específicos e que procure introduzir aprimoramentos que eliminem ou minimizem as críticas relacionadas ao SERVQUAL original (ver seção 2.5.3). Procura-se desenvolver um modelo do SERVQUAL adaptado que seja mais flexível e aberto, para captar as opiniões e sugestões dos clientes, ajudando a identificar as propostas de melhoria a serem implementadas.

A Figura 3.1 a seguir demonstra as linhas gerais do modelo proposto, mostrando a seqüência de etapas e passos a serem implementados:

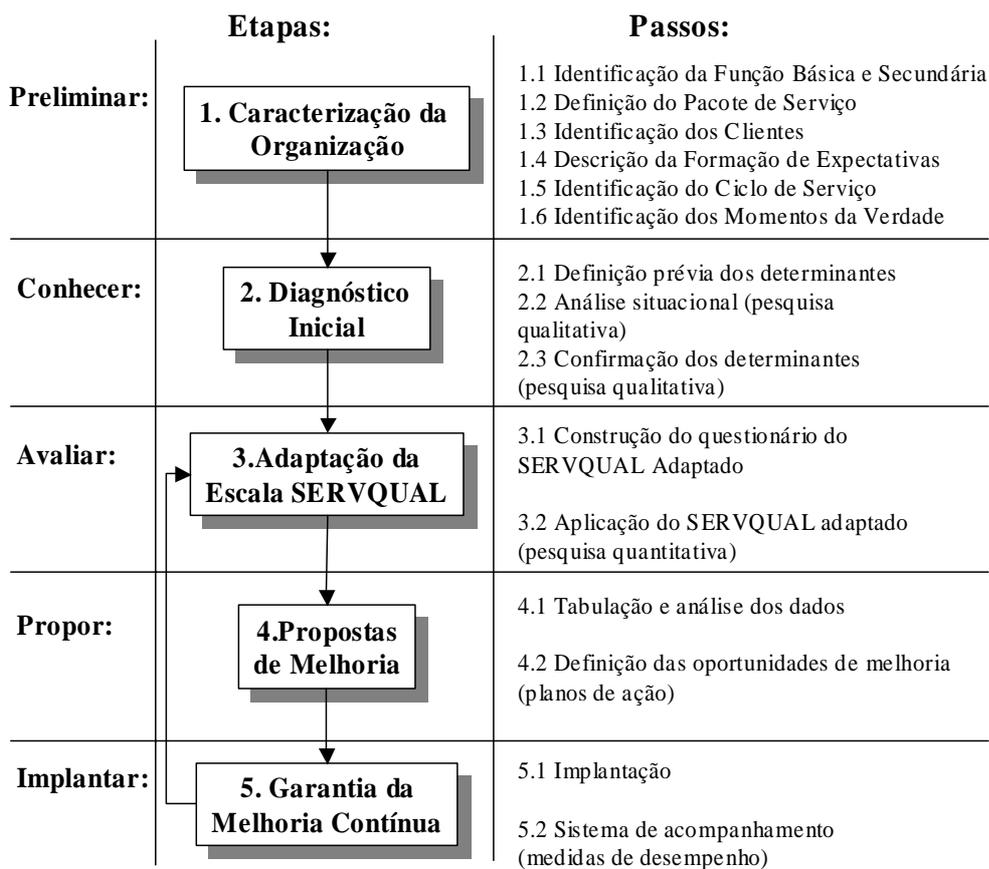


FIGURA 3.1: Modelo SERVQUAL adaptado de avaliação da qualidade percebida em serviços específicos.

O objetivo do modelo é partir da escala SERVQUAL original, e de acordo com as características e particularidades da organização de serviço em análise, identificar quais os determinantes da qualidade adequados a sua realidade, montando um instrumento adaptado do SERVQUAL para o caso em estudo. Definido o instrumento de pesquisa do SERVQUAL adaptado, este deverá ser aplicado na organização de serviços, para gerar os resultados que serão tabulados e analisados, para permitir a proposição de ações de melhoria. Para complementar o modelo, tem-se uma etapa final para garantir o ciclo de melhoria contínua, onde as ações devem ser implementadas e acompanhadas através de medidas de desempenho. Nessa última etapa ocorre a retro-alimentação do modelo, permitindo o seu aprimoramento constante.

A seguir apresenta-se uma visão geral do objetivo de cada etapa do modelo SERVQUAL adaptado proposto:

**Etapa 1: Caracterização da organização:** essa etapa preliminar tem como objetivo caracterizar a organização de serviços em estudo, através da identificação dos seguintes aspectos relacionados ao serviço: função básica e secundária, pacote de serviços, clientes, formação de expectativas, ciclo de serviço e momentos da verdade.

**Etapa 2: Diagnóstico inicial:** essa etapa tem como objetivo conhecer como os gestores e clientes avaliam a qualidade dos serviços, verificando quais os determinantes da qualidade mais adequados para representar a qualidade da organização de serviço. Além disso, são coletadas informações junto aos clientes, sobre suas opiniões e sugestões de melhoria, que formarão uma base de dados que dará suporte às demais etapas do modelo.

**Etapa 3: Adaptação da escala SERVQUAL:** o objetivo dessa etapa é construir o instrumento de pesquisa do SERVQUAL adaptado, para a sua aplicação na organização de serviço, permitindo a avaliação da qualidade percebida pelos clientes. O modelo do SERVQUAL adaptado é baseado no SERVQUAL original, porém ajustado aos determinantes da qualidade definidos na etapa de diagnóstico.

**Etapa 4: Propostas de melhoria:** essa etapa tem como objetivo analisar os dados obtidos na aplicação do SERVQUAL adaptado sobre a qualidade percebida e com base nas lacunas entre as expectativas e percepções (*Gap 5*), propor as ações de melhoria necessárias para o aprimoramento da qualidade da organização de serviços.

**Etapa 5: Garantia da melhoria contínua:** o objetivo dessa etapa é garantir e acompanhar a implantação das ações de melhoria propostas, através da implementação de uma sistemática de acompanhamento, permitindo assim a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Nas próximas seções apresenta-se um detalhamento de cada etapa do modelo proposto e seus respectivos passos. Cada etapa será descrita apresentando o seu objetivo, ações ou atividades a serem executadas, as ferramentas utilizadas, os participantes envolvidos e os resultados esperados. Para facilitar o entendimento e aplicação de cada etapa, será apresentado como exemplo, um estudo de caso aplicado numa instituição privada de ensino.

### 3.3 ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A etapa preliminar do modelo proposto é a caracterização da organização em análise, cujos passos podem ser visualizados na Figura 3.2:

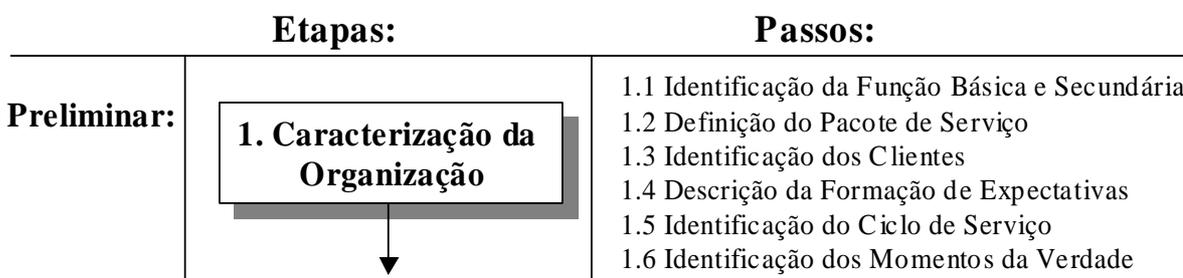


FIGURA 3.2: Etapa 1 do Modelo Proposto: Caracterização da organização.

**Objetivo:** essa etapa tem como objetivo identificar os diversos aspectos relacionados ao serviço prestado, obtendo um perfil geral da organização de serviço em análise.

**Ações:** Devem ser identificados os seguintes elementos que caracterizam a organização em estudo:

- a) **Função Básica e Secundária:** A função básica corresponde ao objetivo principal das ações desempenhadas pela organização de serviço, sendo a sua razão de existir ou sua identidade. As funções secundárias são aquelas que dão suporte e complementam a função básica, contribuindo para que o objetivo principal da organização seja alcançado;
- b) **Pacote de Serviços:** conforme visto na seção 2.1.6, o pacote de serviços é um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos por uma organização. O pacote de serviços é composto pelos seguintes elementos:
  - Instalações de apoio: são os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer o serviço, como as instalações e os equipamentos utilizados;
  - Bens facilitadores: são os materiais adquiridos ou consumidos pelos clientes durante a prestação do serviço;
  - Serviços explícitos: são os benefícios facilmente percebidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços;

- Serviços implícitos: são os benefícios psicológicos que o cliente pode sentir, ou características extrínsecas do serviço.
- c) **Clientes:** identificados os serviços oferecidos pela organização, é necessário mapear quais são os clientes da empresa e qual o seu papel e participação no processo de prestação do serviço. Na seção 2.1.3, foi visto que uma das características específicas que diferenciam os serviços dos bens manufaturados é a participação do cliente no processo de produção, sendo uma entrada do sistema de operações que influencia o resultado final. Em função dessa interação, é extremamente importante conhecer os clientes da organização e entender sua participação na prestação do serviço;
- d) **Formação de Expectativas:** conforme visto na seção 2.2.2, a qualidade percebida pelo cliente é uma função da comparação entre as expectativas prévias e as percepções do serviço prestado. Assim, torna-se necessário identificar quais as expectativas prévias dos clientes da organização de serviço e quais os fatores que influenciam a formação dessas expectativas, que conforme apresentados na seção 2.2.3 são: comunicação boca a boca, experiência anterior, comunicações externas e necessidades pessoais;
- e) **Ciclo de Serviço:** conforme apresentado na seção 2.2.4, o ciclo de serviço representa o caminho percorrido para a prestação do serviço, sendo formado pela seqüência dos momentos da verdade, vistos a seguir;
- f) **Momentos da Verdade:** são os momentos onde ocorrem as interações entre os clientes e a organização de serviço. É o momento onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É importante identificar tais momentos da verdade, pois a percepção da qualidade do serviço é formada a partir da avaliação desses momentos.

Esses elementos devem ser identificados através de entrevistas realizadas junto aos gestores da organização de serviço. Deve-se num primeiro momento identificar quais são os gestores chaves, responsáveis pela organização, e buscar o agendamento de reuniões específicas, para o levantamento das informações necessárias. De acordo com a complexidade da organização de serviço, pode ser

necessário entrevistar vários gestores, que conforme a disponibilidade, podem ser realizadas em conjunto ou em reuniões individuais. Antes da execução das reuniões ou no início dessas, deve ser realizado um momento de sensibilização dos gestores, explicando o objetivo do trabalho, os benefícios para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa, bem como os conceitos dos elementos a serem identificados.

Para o levantamento dessas informações deve ser elaborado um roteiro com perguntas abertas sobre cada elemento a ser identificado.

**Ferramentas:** entrevistas pessoais em profundidade com os gestores da organização de serviço e roteiro de entrevista.

**Participantes:** gestores chaves e pesquisadora.

**Resultados:** obtenção de um perfil geral da organização que servirá de base para a construção da pesquisa de avaliação da qualidade percebida pelos clientes.

### 3.4 ETAPA 2: DIAGNÓSTICO INICIAL

Para adaptar o SERVQUAL original à realidade da organização de serviços, é necessário realizar um diagnóstico inicial junto aos gestores e clientes da empresa, para identificar quais os critérios ou determinantes da qualidade que eles utilizam como base para avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Conforme visto na seção 2.4.5, sobre o modelo das falhas ou *Gaps* da qualidade, pode haver discrepâncias entre as visões dos gestores e dos clientes sobre a qualidade, formando o *Gap1* da qualidade. Nessa etapa serão coletadas informações para confrontar tais visões, obtendo-se como resultado final a relação dos determinantes mais adequados para representar a qualidade dos serviços, que servirão de base para a construção do SERVQUAL adaptado.

Essa etapa também tem como objetivo analisar como os clientes avaliam a qualidade dos serviços da organização, coletando as suas opiniões e sugestões de melhoria, que serão importantes para a etapa posterior de proposição de melhorias.

Essa etapa pode ser visualizada na Figura 3.3, que demonstra os passos a serem implementados:

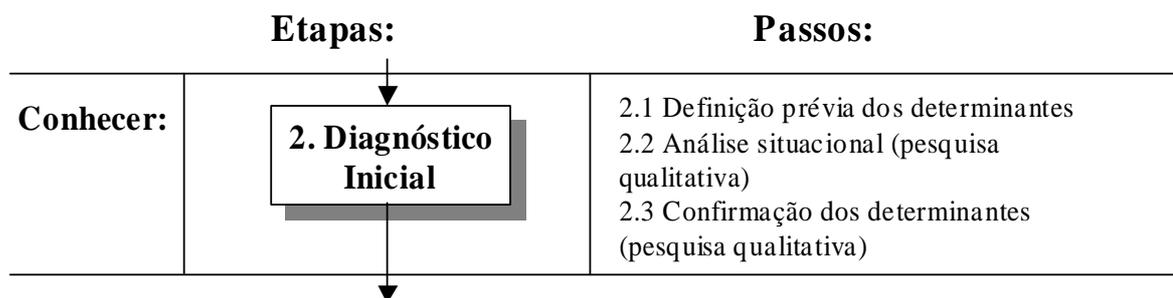


FIGURA 3.3: Etapa 2 do Modelo Proposto: Diagnóstico Inicial.

Conforme visto na seção 2.2.6 existem várias propostas diferentes de determinantes genéricos da qualidade. Alguns pecam por serem muito genéricos, tendo poucos determinantes, com um significado amplo, que pode gerar dificuldades de interpretação e análise da qualidade percebida, como é o caso dos cinco determinantes propostos por PARASURAMAN et al. (1985, 1988), que são considerados insuficientes para representar a totalidade dos atributos da qualidade dos serviços. JOHNSTON (1995), no outro extremo, propõe um conjunto de determinantes muito extenso e excessivamente detalhado, o que torna a sua avaliação muito complexa. Dessa forma, utiliza-se como base inicial da presente pesquisa, o conjunto de determinantes ou critérios propostos por GIANESI e CORRÊA (1996), que são: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento (atmosfera), flexibilidade, credibilidade (segurança), acesso e custo.

Partindo desse conjunto inicial de determinantes, devem-se seguir alguns passos para a adequação e personalização dos determinantes ao contexto da organização de serviço específica. Esses passos serão apresentados em detalhes a seguir.

### 3.4.1 Definição Prévia dos Determinantes

**Objetivo:** definir os determinantes iniciais da qualidade aplicáveis à organização em estudo, a partir da visão dos gestores.

**Ações:** nesse passo devem ser entrevistados primeiramente os gestores da empresa, para definir uma proposta preliminar dos determinantes da qualidade que

estão relacionados ao negócio. Deve-se elaborar um roteiro com perguntas abertas para identificar os determinantes da qualidade aplicáveis à organização de serviços, tendo o cuidado de não induzir as respostas dos gestores.

Considerando como exemplo uma instituição privada de ensino, e com base nos determinantes discutidos no capítulo anterior, são propostos os seguintes determinantes iniciais: confiabilidade, competência, rapidez, empatia, flexibilidade, disponibilidade, acesso, tangíveis e custo. O Quadro 3.1 a seguir mostra essa relação inicial dos determinantes da qualidade propostos pela pesquisadora e suas descrições.

QUADRO 3.1: Determinantes iniciais propostos pela pesquisadora, adaptados de GIANESI e CORRÊA (1996).

<b>Determinante</b>	<b>Descrição/significado</b>
<b>Confiabilidade</b>	Habilidade de prestar o serviço conforme prometido, de forma confiável, precisa e consistente. Credibilidade e segurança do serviço.
<b>Competência</b>	Conhecimento da equipe de profissionais.
<b>Rapidez</b>	Velocidade de atendimento e resposta às solicitações dos clientes.
<b>Empatia</b>	ATENDIMENTO PERSONALIZADO E CORTÊS AOS CLIENTES. FUNCIONÁRIOS SIMPÁTICOS E ACESSÍVEIS.
<b>Flexibilidade</b>	Capacidade de adaptar as atividades, normas e procedimentos de acordo com necessidades/situações específicas.
<b>Disponibilidade</b>	Disponibilidade dos funcionários de atender aos clientes sempre que for necessário.
<b>Acesso</b>	Localização, estacionamento, horário de funcionamento.
<b>Tangíveis</b>	Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e materiais de apoio e comunicação.
<b>Custo</b>	Valor da mensalidade.

O significado de cada determinante deve ser discutido com os gestores, verificando a sua aplicabilidade à realidade da organização e buscando personalizar as definições ao seu contexto específico.

Após a definição dos determinantes da qualidade adequados à realidade da organização, pode-se realizar uma priorização desses determinantes junto aos gestores, com base na classificação de Terry HILL (*apud* FITZSIMMONS, 2000): qualificadores, ganhadores de pedido e pouco relevantes. Essa priorização dos determinantes com os gestores poderá ser comparada posteriormente com a visão com clientes, verificando-se a existência da lacuna ou *Gap 1* do modelo de falhas da qualidade, que mostra as discrepâncias existentes entre a percepção dos gestores e das expectativas dos clientes.

**Ferramentas:** reuniões e roteiro de entrevista com gestores.

**Participantes:** pesquisadora e gestores da empresa.

**Resultados:** definição preliminar dos determinantes da qualidade específicos da organização, sob a ótica dos gestores.

### 3.4.2 Análise Situacional

**Objetivo:** conhecer a organização na visão dos seus clientes, realizando uma análise situacional da empresa e coletando suas opiniões, sugestões e intenções.

**Ações:** nesse passo, deve ser realizada uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa, junto a um grupo pequeno de clientes da organização de serviço, para fazer uma sondagem do perfil dos clientes, coletando informações sobre suas opiniões a respeito da qualidade dos serviços, os pontos fortes e críticos da empresa em relação à qualidade, o posicionamento em relação à concorrência e as suas intenções futuras. Tais informações devem ser coletadas através de entrevistas pessoais em profundidade.

**Ferramentas:** para a realização da pesquisa exploratória qualitativa, deve-se utilizar um roteiro de entrevista com perguntas não-estruturadas do tipo abertas.

Segundo MALHOTRA (2001), as pesquisas exploratórias qualitativas têm como objetivo principal compreender melhor a situação em estudo, definindo os critérios a serem utilizados numa pesquisa descritiva quantitativa posterior. Em função da utilização de uma amostragem pequena do universo pesquisado, as constatações da pesquisa qualitativa devem ser consideradas experimentais ou como base para pesquisas futuras.

O roteiro de entrevista deve ser dividido nos seguintes blocos, cada qual com um objetivo específico:

- a) Sondagem: perguntas iniciais para identificar o perfil do cliente e sua relação com a organização em estudo;
- b) Opiniões e sugestões: perguntas sobre a qualidade dos serviços, identificando os pontos positivos e os pontos críticos em relação ao desempenho da organização, bem como as sugestões de melhoria;

- c) Posicionamento: pergunta sobre o posicionamento da organização em relação aos concorrentes;
- d) Intenções futuras: perguntas sobre a fidelidade dos clientes em relação à organização.

O roteiro de perguntas deve ser elaborado, devendo ser aprovado junto aos gestores, verificando sua adequação à realidade da empresa.

Considerando-se como exemplo uma instituição privada de ensino, apresenta-se o seguinte roteiro de perguntas (Quadro 3.2):

QUADRO 3.2: Roteiro de entrevista da análise situacional.

Blocos de perguntas	Perguntas específicas
Sondagem:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantos filhos estudam no colégio?</li> <li>▪ Como você conheceu o Colégio?</li> <li>▪ Quem participou na escolha pelo colégio?</li> </ul>
Opiniões e sugestões:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais os pontos positivos do colégio? Essa pergunta visa obter os pontos fortes do colégio, verificando os determinantes que são percebidos de forma positiva.</li> <li>▪ Quais os pontos fracos e oportunidades de melhoria no colégio? Com essa pergunta, são identificados os pontos fracos, onde ocorrem as lacunas entre as expectativas e percepções do serviço.</li> <li>▪ Quais os pontos que precisam ser melhorados no colégio e porque? Essa pergunta busca identificar as sugestões de melhoria dos clientes.</li> </ul>
Posicionamento:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como você avalia o Colégio em relação aos outros colégios concorrentes?</li> </ul>
Intenções futuras:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos os seus amigos estudam no colégio? Se não, qual o motivo?</li> <li>▪ Você quer continuar no colégio até o 3º ano?</li> <li>▪ Você indicaria o colégio para seus amigos?</li> </ul>

Em função do roteiro ser não-estruturado, as perguntas podem ser desdobradas em novas perguntas de acordo com as respostas apresentadas pelos clientes, sendo o roteiro apenas um guia inicial de caráter orientativo.

**Participantes:** pesquisadora, gestores e clientes da organização.

**Resultados:** informações gerais dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa, principalmente sobre os pontos fracos da organização em relação à qualidade e suas sugestões de melhoria. Essas informações serão utilizadas na etapa de proposição das ações de melhoria.

### 3.4.3 Confirmação dos Determinantes

**Objetivo:** esse passo tem como objetivo identificar os determinantes da qualidade na visão dos clientes da organização de serviço, permitindo a confirmação ou não desses determinantes, quando confrontados com os determinantes iniciais mapeados junto aos gestores. Comparando essas duas visões (*Gap1*), serão definidos os determinantes mais adequados para a representação da qualidade percebida do serviço específico. Esses determinantes finais serão a base para a construção do instrumento de pesquisa do SERVQUAL adaptado.

**Ações:** esse passo deve ser realizado simultaneamente ao passo anterior, através da mesma pesquisa exploratória qualitativa. Os passos foram divididos por uma questão didática, pois apesar de serem realizados em conjunto possuem objetivos distintos. No passo anterior a finalidade é coletar informações gerais, principalmente sobre as sugestões de melhoria dos clientes, e neste a finalidade é definir quais os determinantes da qualidade que representam a qualidade percebida do serviço em análise.

A pesquisa exploratória qualitativa para a identificação dos determinantes da qualidade dos clientes deve ser dividida em três fases, cada qual com objetivos distintos, conforme apresentado a seguir:

- a) **Identificação das expectativas e percepções:** devem ser elaboradas perguntas abertas com diferentes abordagens, para identificar as expectativas e percepções dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados. Nessas perguntas iniciais os clientes mostrarão de forma implícita, indícios de quais determinantes consideram para avaliar a qualidade do serviço. Nesse momento inicial não devem ser apresentados os determinantes mapeados junto aos gestores, para não induzir as respostas dos clientes. No Quadro 3.3 são apresentadas as perguntas elaboradas para a aplicação numa instituição de ensino:

QUADRO 3.3: Perguntas para a identificação das expectativas e percepções.

<b>Perguntas:</b>
Quais as características mais importantes num colégio ideal?
Que características fizeram você escolher o Colégio?
Para você o que é um colégio de qualidade?
O que é mais importante para a qualidade do colégio?
O que você espera em relação ao Colégio?

- b) **Identificação dos determinantes da qualidade:** após as perguntas abertas iniciais, deve-se apresentar aos clientes a relação dos determinantes identificados junto aos gestores com suas descrições, para verificar se são consistentes com sua visão, sendo completos e suficientes para representar a qualidade dos serviços, ou se devem ser excluídos ou incluídos novos determinantes. Deve-se verificar se sua descrição ou significado está correto e se não existem dificuldades de entendimento. Além disto, deverá ser elaborada uma questão solicitando que os clientes ordenem os determinantes, definindo sua prioridade quanto à qualidade. Para a aplicação numa instituição de ensino foi elaborada a seguinte questão para a ordenação e priorização dos determinantes (Figura 3.4):

<b>Pergunta:</b> Coloque em <b>ordem de importância</b> os itens relacionados abaixo. Marque com o número <b>1 o item mais importante</b> para a qualidade do Colégio, número 2 para o segundo em importância e assim sucessivamente até o número 9, que será o menos importante dentre eles.	
<b>Relação dos Determinantes:</b>	Ordem de Importância <b>(1 a 9)</b>
<b>Confiabilidade</b> (confiança no serviço prestado pelo colégio. Credibilidade e segurança).	
<b>Rapidez</b> (agilidade e prontidão no atendimento)	
<b>Empatia</b> (atendimento personalizado e cortês)	
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, direção e demais funcionários no atendimento aos pais/alunos)	
<b>Competência</b> (qualificação e conhecimento dos professores e direção)	
<b>Flexibilidade</b> (capacidade de se adaptar às mudanças quando necessárias)	
<b>Acesso</b> (localização, facilidade de contato)	
<b>Tangíveis</b> (aparência das instalações físicas, ambiente adequado)	
<b>Custo</b> (mensalidade)	

FIGURA 3.4: Pergunta sobre a priorização dos determinantes da qualidade.

- c) **Teste das escalas de medição:** para finalizar devem ser elaboradas perguntas estruturadas genéricas sobre cada determinante da qualidade, utilizando escalas do tipo Likert com nove pontos. Além das perguntas sobre cada determinante será elaborada uma pergunta sobre o nível de satisfação geral em relação ao serviço prestado. Nesse momento será realizada uma simulação simplificada da aplicação do SEVRQUAL adaptado, onde o importante não são as perguntas ou respostas dos clientes, mas sim a verificação do correto uso e entendimento das escalas de medição. Para a aplicação num colégio privado, foram elaboradas

perguntas para cada determinante inicial e uma pergunta sobre a satisfação geral em relação à qualidade, todas do tipo escalonadas com nove pontos, onde o objetivo foi testar o uso das escalas. Para cada determinante foi elaborada uma pergunta sobre a sua importância (expectativa) e outra sobre sua avaliação (percepção), conforme exemplificado nas Figuras 3.5 e 3.6 a seguir:

<b>1. Confiabilidade:</b> Habilidade de prestar o serviço conforme prometido, de forma confiável, precisa e consistente. Credibilidade e segurança do serviço.										
Importância (expectativas):	Sem nenhuma Importância								Extremamente Importante	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Avaliação (percepção):	Muito Insatisfeito								Muito Satisfeito	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

FIGURA 3.5: Exemplo pergunta para teste das escalas de medição.

Qual o seu nível de satisfação geral em relação ao serviço prestado pelo Colégio?									
Muito Insatisfeito								Muito Satisfeito	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

FIGURA 3.6: Pergunta sobre nível geral de satisfação em relação ao serviço prestado.

O roteiro de perguntas final deve ser aprovado junto aos gestores, para então ser aplicado ao grupo de clientes.

A aplicação da pesquisa qualitativa deve ser feita através de entrevistas pessoais em profundidade ou, caso possível, através de grupos de foco.

Após a aplicação da pesquisa qualitativa com os clientes, devem-se comparar as informações obtidas com as dos gestores, chegando à relação final dos determinantes da qualidade e seus significados, que serão utilizados na construção do instrumento de pesquisa do modelo SERVQUAL adaptado.

**Ferramentas:** roteiro de entrevista da pesquisa qualitativa com perguntas não-estruturadas abertas e perguntas estruturadas escalonadas.

**Participantes:** pesquisadora, gestores e clientes.

**Resultados:** relação dos determinantes da qualidade e seus significados, que serão utilizados como base para a construção do questionário do SERVQUAL adaptado.

### 3.5 ETAPA 3: ADAPTAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL

O objetivo dessa etapa é construir um instrumento para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes, que poderá ser aplicado a uma organização específica de serviço.

Essa etapa pode ser visualizada na Figura 3.7, que demonstra os passos a serem implementados:

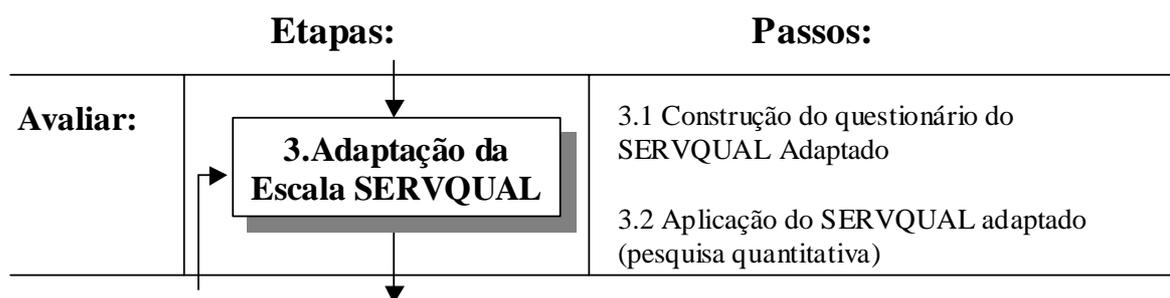


FIGURA 3.7: Etapa 3 do Modelo Proposto: Adaptação da escala SERVQUAL.

Conforme apresentado na Figura 3.7, a terceira etapa do modelo, possui dois passos, que são:

- a) Construção do questionário do SERVQUAL adaptado: utilizando os determinantes definidos na etapa anterior, será criado um questionário do SERVQUAL personalizado para a organização de serviço, com perguntas específicas para cada determinante da qualidade e adequadas ao contexto da empresa;
- b) Aplicação do SERVQUAL adaptado: o instrumento do SERVQUAL adaptado deverá ser aplicado a uma amostra definida de clientes da organização de serviço, através de uma pesquisa descritiva quantitativa, obtendo-se a sua avaliação da qualidade percebida do serviço, além de informações relacionadas às sugestões de melhoria. Esses dados, juntamente com as informações coletadas na pesquisa qualitativa anterior, servirão de base para a proposição de melhorias.

A seguir serão apresentados os objetivos específicos de cada um dos passos dessa etapa, bem como suas ações, ferramentas, participantes e os resultados esperados.

### 3.5.1 Construção do Questionário do SERVQUAL Adaptado

**Objetivo:** elaborar um instrumento de pesquisa quantitativo, com base no SERVQUAL original, porém adaptado aos determinantes específicos da qualidade identificados na etapa anterior, tendo como finalidade a avaliação da qualidade percebida pelos clientes da organização de serviço e sua melhoria contínua.

**Ações:** para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes deve ser construído um instrumento de pesquisa descritivo quantitativo, baseado no modelo SERVQUAL, porém adaptado aos determinantes específicos identificados para a organização.

Com as informações coletadas na pesquisa qualitativa, é possível criar um questionário personalizado à organização em análise, podendo ser incluídos ou eliminados alguns determinantes, de acordo com a realidade da empresa. Para cada determinante confirmado junto aos clientes na pesquisa anterior, devem ser elaboradas então perguntas que representem todos os aspectos descritos no seu significado, permitindo que cada elemento do conceito do determinante seja avaliado.

Assim as perguntas propostas no modelo original do SERVQUAL, devem ser alteradas e ajustadas à realidade da organização, facilitando e melhorando o entendimento do questionário pelos clientes.

O questionário final deverá ser apresentado aos gestores da empresa, para sua avaliação.

**Ferramentas:** questionário adaptado para os determinantes e perguntas personalizadas à realidade da organização.

Para a aplicação numa instituição privada de ensino, deverá ser construído um questionário, onde para cada determinante devem ser elaboradas perguntas específicas, ajustadas ao contexto da empresa em análise, e que abordem os vários elementos que formam o conceito do determinante da qualidade, conforme exemplificado no Quadro 3.4 a seguir:

QUADRO 3.4: Exemplo das perguntas relacionadas ao determinante da qualidade Confiabilidade do modelo SERVQUAL adaptado.

Determinante	Perguntas adaptadas
<b>Confiabilidade</b>	1. Capacidade de prestar o serviço conforme prometido. 2. Credibilidade e segurança do colégio. 3. Confiança na qualidade do ensino.

A escala original do SERVQUAL utiliza 7 pontos de marcação, variando entre “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”. No modelo adaptado elaborado para a realização da pesquisa, utiliza-se uma escala de 9 pontos, aumentando a amplitude de avaliação. Ao invés de utilizar questões com afirmações, onde o respondente deve discordar ou concordar, devem ser feitas perguntas genéricas, onde o respondente demonstra, através da escala de 1 a 9, o grau de importância de cada item para a qualidade (expectativa) e a sua percepção ou avaliação (nível real percebido da qualidade), podendo variar entre “Baixo” (1) e “Alto” (9), conforme demonstrado no exemplo a seguir (Figura 3.8):

Em relação à	Grau de importância para a qualidade:									Minha percepção/avaliação da qualidade:													
Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.	Baixo									Alto					Baixo				Alto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9					

FIGURA 3.8: Exemplo de uma questão do SERVQUAL adaptado.

Além das perguntas diretamente relacionadas aos determinantes da qualidade, deve ser incluída uma pergunta final sobre o nível geral de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados. Essa questão, apresentada anteriormente na Figura 3.6 tem como objetivo gerar um índice geral de satisfação, que deve ser compatível com as avaliações dadas a todos os determinantes. Se as avaliações dos determinantes forem baixas a tendência é que o nível de satisfação geral também seja baixo, ou vice-versa, demonstrando a consistência dos determinantes da qualidade com a satisfação geral dos clientes.

Outras perguntas adicionadas, com o objetivo de testar a consistência das respostas dos clientes, são as relacionadas às intenções futuras dos clientes, que demonstram a sua fidelidade à empresa. Segundo a literatura sobre pesquisa de marketing é importante incluir nos questionários sobre satisfação, perguntas verificando se os clientes pretendem continuar utilizando os serviços e se indicariam os serviços para outros. Essas perguntas são um indicativo da satisfação dos clientes, pois se eles recomendam o serviço a outros, a tendência é que estejam satisfeitos com a qualidade dos serviços.

Para a aplicação num colégio, foram elaboradas as seguintes perguntas relacionadas à intenção futura dos clientes:

- a) Você pretende deixar os seus filhos no colégio até o 3º Ano?
- b) Você indicaria o colégio para outras pessoas?

Conforme discutido na introdução desse capítulo, o modelo proposto tem como finalidade não somente o desenvolvimento de uma metodologia flexível de adaptação do SERVQUAL a aplicações em serviços específicos, mas também o objetivo que fornecer informações sobre como tratar os *Gaps* negativos identificados na aplicação do SERVQUAL adaptado. O SERVQUAL original possui apenas perguntas fechadas sobre cada determinante, identificando somente onde estão os *Gaps* da qualidade e não como corrigi-los.

No questionário do SERVQUAL adaptado devem ser incluídas perguntas adicionais, para permitir a coleta de informações sobre os pontos críticos da organização e quais são as sugestões de melhoria dos clientes, o que facilitará a etapa seguinte de proposição de melhorias.

Desta forma, considerando-se a aplicação numa instituição de ensino privado, foram adicionadas ao instrumento de pesquisa as seguintes perguntas abertas:

- a) Relacione os pontos fortes do Colégio;
- b) Relacione os pontos a serem melhorados no Colégio;
- c) Espaço para comentários adicionais e sugestões de melhoria.

Para minimizar uma das críticas feitas ao SERVQUAL, relacionada à falta de priorização e identificação da importância de cada determinante, deve ser adicionada uma pergunta sobre a ordem de importância dos determinantes. A inclusão dessa pergunta também é recomendada por PARASURAMAN et al. (1994), que reconhece tal problema. No questionário proposto foi adotada uma forma de medição, onde os clientes numeram, numa ordem de 1 a 9, os determinantes mais importantes, conforme testado anteriormente na pesquisa qualitativa e apresentado na Figura 3.4.

Para complementar o questionário foram adicionadas perguntas para a identificação do perfil dos clientes e verificar a forma de contato inicial com a organização de serviço, conforme apresentado a seguir, para o exemplo da instituição de ensino:

- a) Perfil dos clientes: sexo, escolaridade e perguntas relacionadas;
- b) Como conheceu o colégio: pergunta objetiva com as seguintes opções: Propaganda, Recomendação de amigos ou parentes, Pesquisa entre vários colégios, Outra (Qual?).

**Participantes:** pesquisadora e gestores.

**Resultados:** instrumento de pesquisa quantitativo do modelo SERVQUAL adaptado, para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes de uma organização de serviço.

### 3.5.2 Aplicação do SERVQUAL Adaptado

**Objetivo:** esse passo tem como objetivo a aplicação do SERVQUAL adaptado, na organização de serviços, para obter a avaliação da qualidade percebida pelos clientes.

**Ações:** tendo-se como base o questionário do SERVQUAL adaptado, deverá ser realizado um pré-teste inicial do instrumento de pesquisa, com um grupo pequeno de clientes, para fazer uma análise crítica final do questionário, verificando a necessidade de ajustes, obtendo-se a versão final do instrumento de pesquisa quantitativo.

Segundo MATTAR (1997), o pré-teste do questionário, consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados, verificando se está adequado aos objetivos da pesquisa, analisando-se os seguintes aspectos:

- a) se os termos utilizados nas perguntas são compreensíveis;
- b) se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;
- c) se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- d) se as escalas de avaliação são usadas corretamente;
- e) se a seqüência das perguntas está correta;
- f) se não há objeções na obtenção das respostas;
- g) se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés.

O questionário final, já ajustado com base nas observações coletadas no pré-teste, deverá ser então aplicado na organização de serviço específica, sendo necessário definir uma amostra representativa dos clientes da empresa.

Segundo MATTAR (1997), uma boa amostra deve possuir as seguintes características:

- a) **Precisão:** exatidão dos resultados medidos na amostra em relação ao universo pesquisado;
- b) **Eficiência:** mede a eficiência em relação à confiabilidade, custo e precisão dos resultados;

- c) Correção: grau de ausência de vieses na amostra, não existindo erros sistemáticos.

Para a definição da amostra deve-se primeiramente identificar a população ou universo de pesquisa e posteriormente calcular o tamanho da amostra e o procedimento específico de seleção da amostra.

Segundo MATTAR (1997) e MALHOTRA (2001), para a obtenção de resultados precisos da população pesquisada é recomendável a definição de uma amostra probabilística aleatória simples, baseadas na distribuição amostral.

Definida a amostra, deve ser planejada a aplicação da pesquisa, definindo-se um cronograma de aplicação, com datas, locais e horários previamente aprovados com os gestores e agendados com os clientes.

**Ferramentas:** técnicas de amostragem probabilística aleatória simples, questionário de pesquisa, softwares de pesquisa.

**Participantes:** pesquisadora, gestores e clientes.

**Resultados:** aplicação do SERVQUAL adaptado aos clientes da organização de serviço, obtendo a sua avaliação da qualidade percebida dos serviços, suas sugestões de melhoria e prioridade em relação aos determinantes.

### 3.6 ETAPA 4: PROPOSTAS DE MELHORIA

Essa etapa tem como objetivo a proposição de melhorias para a organização, com base na análise dos resultados obtidos sobre a qualidade percebida pelos clientes, através da aplicação do SERVQUAL adaptado.

Os passos contidos nessa etapa podem ser visualizados na Figura 3.9 a seguir:

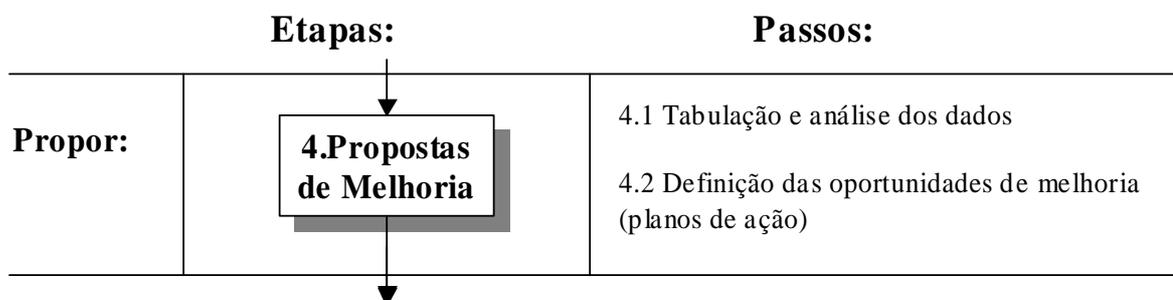


FIGURA 3.9: Etapa 4 do Modelo Proposto: Propostas de melhoria.

Essa etapa possui dois passos a serem implementados, que são:

- a) **Tabulação e análise dos dados:** os dados levantados na pesquisa quantitativa do SERVQUAL devem ser tabulados, obtendo-se as lacunas entre as expectativas e percepções (P - E), para cada um dos determinantes da qualidade. Analisando essas lacunas (*Gap 5*), pode-se identificar os pontos fortes e fracos da organização em relação à qualidade;
- b) **Definição das oportunidades de melhoria:** com base nos pontos fracos levantados durante a análise dos dados e nas sugestões de melhoria dos clientes, devem ser definidas as ações de melhoria a serem implantadas para reduzir a diferença existente entre a percepção do serviço e a expectativa prévia, buscando equilibrar essa relação ou até superar as expectativas iniciais, gerando a satisfação dos clientes. Essas ações de melhoria devem ser mapeadas através de planos de ação, definindo-se os responsáveis e prazos de implantação de cada ação proposta.

Esses passos serão apresentados em detalhes nas próximas seções, descrevendo seus objetivos, ações, ferramentas, participantes e resultados esperados.

### 3.6.1 Tabulação e Análise dos Dados

**Objetivo:** o objetivo desse passo é tabular e analisar os dados coletados na aplicação dos questionários do SERVQUAL adaptado, definindo quais os determinantes da qualidade prioritários e quais os *Gaps* encontrados, ou seja, as diferenças ou lacunas entre as expectativas e o nível real percebido.

**Ações:** segundo MATTAR (1997), a tabulação é a padronização, verificação, codificação e transcrição das respostas de uma pesquisa, dispondo os dados de forma ordenada para facilitar a leitura e análise. A análise dos dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes.

Com a evolução tecnológica e os atuais recursos da informática, é possível realizar a tabulação de maneira rápida e com margens de erro mínimas, utilizando-se as planilhas de cálculo ou os vários programas estatísticos específicos disponíveis no mercado.

Na tabulação dos dados coletados devem-se primeiramente verificar os resultados obtidos, tratando os possíveis erros existentes nos questionários, relacionados a respostas ilegíveis, incompletas ou inconsistentes. Deve-se definir um procedimento padrão de como tratar tais ocorrências, podendo ser necessário invalidar o questionário. Caso o número de questionários com erros seja significativo, prejudicando a amostragem mínima requerida, o retorno ao campo para novas aplicações pode ser necessário.

Tendo-se os dados tabulados é necessário verificar a confiabilidade e validade das escalas de medição utilizadas.

Segundo MALHOTRA (2001), para o exame da confiabilidade e validade das escalas utilizadas para a medição dos resultados, é necessário entender a precisão da medição, que dependem dos erros de medição, que podem ser sistemáticos ou aleatórios. O erro de medição é a “variação entre a informação procurada pelo pesquisador e a informação gerada pelo processo de medição utilizado” (MALHOTRA, 2001, p. 263). O erro sistemático afeta a medida de uma forma constante, representando fatores estáveis que afetam o resultado observado a cada medição. Já o erro aleatório decorre de variações ou diferenças aleatórias nos respondentes ou nas situações de medição, não sendo constante. É importante conhecer a diferença entre esses erros para o correto entendimento da confiabilidade e validade das escalas de medição.

Segundo MALHOTRA (2001), a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica em estudo, não sendo influenciada pelo erro sistemático. A confiabilidade requer que as medições estejam livres do erro aleatório, que causa inconsistência, gerando uma baixa confiabilidade.

A confiabilidade pode ser avaliada através de três métodos: confiabilidade teste-reteste, confiabilidade de formas alternativas e confiabilidade de consistência interna.

Para o presente estudo será utilizado o método da confiabilidade de consistência interna, pois esta abordagem é usada para avaliar a confiabilidade de uma escala somada, em que vários itens são somados para formar o escore total. Como a escala SERVQUAL é constituída por vários itens que somados formam o

resultado geral de cada determinante da qualidade avaliado, o método da consistência interna mostra-se mais adequado.

Para medir a confiabilidade de consistência interna utiliza-se o coeficiente denominado Alfa de Cronbach. Esse coeficiente varia de 0 a 1, e um valor inferior a 0,6 geralmente indica uma consistência interna insatisfatória.

Além da confiabilidade é necessário avaliar a validade das escalas de medição utilizadas. A validade é a extensão na qual as diferenças nos resultados observados refletem as verdadeiras diferenças entre objetos, quanto à característica que está sendo medida, sem a ocorrência de erros sistemáticos e aleatórios.

Segundo MALHOTRA (2001), a validade pode ser avaliada de três formas: validade de conteúdo, de critério ou de construto. No presente trabalho, a validade será examinada através da validade de construto, que mostra qual construto ou característica a escala está realmente medindo, verificando as correlações existentes entre as características, demonstrando o seu relacionamento.

O cálculo da validade de construto será realizado através da técnica da regressão linear múltipla, mostrando o relacionamento existente entre as variáveis independentes e a variável dependente da pesquisa.

Após o exame da confiabilidade e validade das escalas utilizadas como base do SERVQUAL adaptado, deve-se proceder a análise dos dados tabulados, permitindo o estabelecimento de conclusões.

Para a análise dos dados deverão ser utilizados métodos descritivos, que proporcionam informações sumarizadas dos dados, tais como: medidas de posição e medidas de dispersão. As medidas de posição indicam o comportamento típico do grupo e as medidas de dispersão medem como os indivíduos estão distribuídos no grupo.

Como a escala SERVQUAL utiliza a escala intervalar por itens, baseada na escala tipo likert, a medida de posição adequada é a média aritmética e de dispersão é o desvio padrão.

Na análise dos dados além das médias e desvios padrão obtidos em cada questão, serão calculados a média e desvio padrão geral de cada determinante, que será a soma de todas as questões relacionadas a cada determinante pesquisado.

Outra informação importante a ser analisada é a diferença entre as expectativas e percepções (P - E) demonstradas em cada questão, que irá identificar

as lacunas existentes na qualidade percebida pelos clientes (*GAP 5*), mostrando os pontos fracos da organização, que devem ser considerados como base para a etapa de definição das ações de melhoria.

**Ferramentas:** planilhas de cálculo ou programas estatísticos de tabulação e análise de dados, testes de confiabilidade e validade (alfa de cronbach e regressão linear múltipla), métodos descritivos de análise dos dados.

**Participantes:** pesquisadora.

**Resultados:** tabulação e análise dos dados da pesquisa quantitativa do SERVQUAL adaptado, obtendo-se os *Gaps* da qualidade, onde devem ser definidas as ações de melhoria.

### 3.6.2 Definição das Oportunidades de Melhoria

**Objetivo:** definir as oportunidades de melhoria a serem implementadas para o aprimoramento da qualidade percebida, corrigindo os *Gaps* identificados através da análise dos resultados da pesquisa do SERVQUAL adaptado.

**Ações:** nesse passo, com base nas lacunas identificadas na aplicação do SERVQUAL adaptado, serão mapeados os pontos a serem melhorados, definindo-se as propostas de melhoria relacionadas à qualidade do serviço prestado.

Essas oportunidades de melhoria serão elaboradas utilizando a ferramenta do 5W1H simplificado, definindo, o que deve ser feito, como, quando e quem será o responsável, em cada ação.

Para identificar quais as ações necessárias para resolver as lacunas encontradas entre as expectativas e percepções (*GAP 5*), serão utilizadas as avaliações obtidas de cada determinante da qualidade e as informações coletadas nas perguntas abertas da pesquisa qualitativa e quantitativa, onde os clientes tem a oportunidade de relatar as suas sugestões de melhoria para os pontos fracos da organização.

Caso as observações coletadas nas pesquisas não sejam suficientes, podem ser agendadas novas reuniões com os gestores para a análise dos determinantes críticos, com um resultado negativo, usando a ferramenta do brainstorming, onde serão geradas novas alternativas de ações de melhoria a serem implementadas para a solução dos problemas identificados. Nessas reuniões, além de coletar as

alternativas de ações de melhoria, pode-se realizar a priorização das ações identificadas.

Para a priorização das ações é necessário definir critérios para a escolha das ações mais importantes, que devem ser tratadas num primeiro momento. Podem ser utilizados como critérios de seleção os seguintes aspectos:

- a) Facilidade de implementação: devem ser considerados os aspectos relacionados ao tempo ou prazo de execução e da complexidade envolvida na implantação da ação requerida;
- b) Recursos: refere-se ao montante de recursos necessários (financeiros, materiais e de pessoal).

Pode-se utilizar também a ferramenta GUT para a priorização das ações, considerando-se a gravidade, urgência e tendência de cada ação proposta, definindo as mais importantes, que merecem atenção imediata.

Com base nesses critérios as ações de melhoria previstas nos planos de ação poderão ser classificadas, sendo divididas entre ações de curto e de longo prazo.

Além de classificar as ações de melhoria em relação ao prazo de implementação, é interessante estratificá-las de acordo com os determinantes da qualidade a que estão relacionadas, reforçando os pontos fracos que necessitam ser neutralizados.

**Ferramentas:** Brainstorm, GUT e Planos de Ação (5W1H).

**Participantes:** pesquisadora e gestores.

**Resultados:** definição das ações de melhoria prioritárias em forma de planos de ação.

### **3.7 ETAPA 5: GARANTIA DA MELHORIA CONTÍNUA**

O objetivo dessa última etapa do modelo é a implantação das ações de melhoria propostas e de uma sistemática de acompanhamento, buscando garantir a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

A Figura 3.10 apresenta a visão geral dessa etapa:

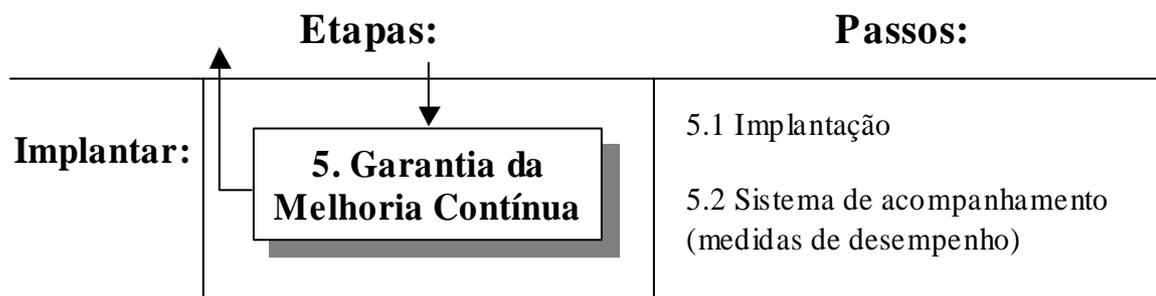


FIGURA 3.10: Etapa 5 do Modelo Proposto: Garantia da melhoria contínua.

Essa etapa possui dois passos a serem executados, que são:

- a) Implantação: esse passo consiste na execução dos planos de ação, colocando as ações previstas em prática conforme planejado;
- b) Sistema de acompanhamento: consiste no acompanhamento da implementação das ações de melhoria, através da definição de medidas de desempenho, que possam medir e avaliar a evolução do sistema de gestão da organização, verificando a melhoria dos determinantes da qualidade. Esse sistema deverá garantir a verificação da eficácia das ações implantadas e o monitoramento dos indicadores de desempenho. Essa etapa tem como resultado a constante retro-alimentação do modelo, visando a melhoria contínua.

### 3.7.1 Implantação

**Objetivo:** esse passo tem como objetivo a execução das ações de melhoria propostas nos planos de ação.

**Ações:** nos planos de ação iniciais, para cada ação de melhoria foi definido um responsável pela sua execução. Nesse passo os responsáveis devem complementar as informações restantes do 5W1H, definindo as alternativas de execução, levantando os custos e os detalhes a serem implementados.

Caso necessário, pode ser formada uma equipe ou grupo de melhoria para a implantação da ação proposta, conforme a sua complexidade. Porém sempre deve haver um líder que seja responsável pela implantação da ação como um todo.

De acordo com a complexidade das ações, pode ser recomendável a elaboração de um cronograma detalhado, com os prazos e responsáveis de cada etapa da ação de melhoria a ser implantada.

**Ferramentas:** 5W1H e cronogramas de implantação.

**Participantes:** responsáveis pelas ações de melhoria.

**Resultados:** colocar as ações de melhoria em prática, conforme planejadas.

### 3.7.2 Sistema de Acompanhamento (Medidas de Desempenho)

**Objetivo:** estruturar uma sistemática de acompanhamento, baseada na definição de medidas de desempenho, para verificar o cumprimento dos planos de ação e avaliar a sua eficácia, identificando a necessidade de ações corretivas.

**Ações:** nesse passo deve-se definir um conjunto de medidas de desempenho, que permitirá verificar a eficácia das ações de melhoria implantadas, analisando se houve uma melhoria da qualidade dos serviços, ou se serão necessárias ações corretivas.

Os indicadores ou medidas de desempenho permitem também a mensuração dos resultados globais da organização, verificando a evolução do seu sistema de gestão, avaliando a melhoria dos determinantes da qualidade ao longo do tempo.

Conforme visto na seção 2.2.8, segundo HRONEC (1994, p.5), as “medidas de desempenho são os ‘sinais vitais’ da organização”. Elas permitem verificar se as pessoas estão realizando o seu trabalho corretamente ou se os problemas identificados foram resolvidos adequadamente.

Para cada determinante da qualidade considerado crítico na pesquisa do SERVQUAL adaptado, devem ser definidos indicadores para medir a eficácia das ações de melhoria implementadas. Através do acompanhamento dos indicadores de desempenho de cada determinante da qualidade, será possível verificar se as ações de melhoria propostas e implantadas são adequadas e suficientes para resolver os problemas detectados pelos clientes. Caso os indicadores não demonstrem uma melhoria após a implantação das ações propostas, estas deverão ser revistas com o grupo de gestores, verificando-se a necessidade de alterações ou a definição de novas ações de melhoria diferentes.

Pode-se iniciar por um número reduzido de indicadores chaves, sendo posteriormente ampliados e ajustados, conforme o estágio e o nível de qualidade da organização de serviço.

Segundo GIANESI e CORRÊA (1996), nem todos os determinantes são fáceis de medir, pois não permitem medidas objetivas e quantificáveis, devendo ser medidos de forma qualitativa. Porém, sempre que possível, as medidas de desempenho devem ser quantitativas, permitindo uma melhor base de comparação e análise.

Cada medida de desempenho definida deve possuir uma meta a ser atingida. Através do acompanhamento das metas, pode-se verificar se o desempenho do sistema está ou não adequado e se são necessárias ações adicionais para corrigir o processo.

Dentro da sistemática de acompanhamento deve ser estipulada a periodicidade de aplicação do instrumento do SERVQUAL adaptado. Repetindo-se de forma periódica a pesquisa do SERVQUAL adaptado, será possível verificar a evolução da qualidade percebida pelos clientes, avaliando o seu nível de satisfação, após a implantação das propostas de melhoria.

**Ferramentas:** para a definição das medidas de desempenho podem ser utilizados formulários específicos, conforme exemplificado na Figura 3.11 a seguir:

<b>Indicador de Desempenho:</b> Nome do indicador		<b>Freqüência de Atualização:</b> Identifica com que freqüência é feito a avaliação	
<b>Intenção do Indicador:</b> Descreve o objetivo do indicador.		<b>Unidade de Medida:</b> Identifica a unidade na qual o indicador será descrito.	
<b>Definição/Fórmula do Indicador:</b> Fornece a fórmula detalhada para o cálculo do valor numérico do indicador.			
<b>O que (Indicador)</b>	<b>Meta</b>	<b>Como Medir</b>	<b>Responsável</b>

FIGURA 3.11: Exemplo de um formulário de descrição de uma medida de desempenho.

**Participantes:** pesquisadora, gestores e responsáveis pelos processos chaves.

**Resultados:** desenvolvimento de um sistema de acompanhamento, através de indicadores de desempenho, para garantir a melhoria contínua da qualidade.

### 3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutiu-se na seção 2.3.1 o conceito, objetivos e aplicabilidade da escala SERVQUAL original, desenvolvida por PARASURAMAN et al (1988) para a avaliação da qualidade em serviços. Porém na seção 2.3.3, foram apresentadas as principais críticas relacionadas ao SERVQUAL, que questionam sua base conceitual e operacional.

Segundo FINN e LAMB (1991), CRONIN e TAYLOR (1992) e CARMAN (1990), a escala SERVQUAL, com seus cinco determinantes da qualidade originais, não são suficientes para representar e avaliar a qualidade percebida em qualquer tipo de serviço, sendo recomendável a sua adaptação e ajuste quando aplicada a serviços específicos.

Nesse capítulo buscou-se desenvolver um modelo para resolver este problema, criando uma metodologia para a adaptação do SERVQUAL original à realidade e ao contexto de organizações de serviço específicas. As etapas e passos do modelo proposto foram detalhadas, explicando-se seus objetivos, ações a serem implementadas, ferramentas utilizadas, participantes envolvidos e resultados a serem alcançados.

O modelo proposto de avaliação da qualidade percebida pelos clientes, não inclui apenas as etapas de adaptação da escala SERVQUAL ao serviço em análise e sua aplicação, mas também as etapas de identificação, implantação e acompanhamento das ações de melhoria necessárias, sendo um modelo direcionado para a melhoria contínua da qualidade.

## **4 APLICAÇÃO DO SERVQUAL ADAPTADO**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Esse capítulo descreve em detalhes a aplicação do modelo SERVQUAL adaptado num colégio privado de ensino fundamental e médio, com o objetivo de testar a aplicabilidade do modelo proposto para a avaliação da qualidade percebida em organizações de serviços específicos.

Em cada etapa serão mostrados os resultados obtidos, as eventuais dificuldades encontradas e os ajustes necessários realizados durante a aplicação do SERVQUAL adaptado.

### **4.2 ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O presente trabalho foi desenvolvido no Colégio Dom Jaime Câmara situado no bairro Kobrasol em São José/SC. O Colégio atua há 15 anos na região, proporcionando ensino de nível fundamental e médio. Possui cerca de 500 alunos da 5ª série ao Terceirão, distribuídos em 13 turmas, sendo 8 de ensino fundamental e 5 de ensino médio. No ensino fundamental são 4 turmas no período vespertino e 4 no período matutino. As turmas do ensino médio são todas matutinas.

O Colégio possui uma filosofia de trabalho baseada na qualidade, na disciplina, no tratamento individualizado e no acompanhamento constante dos seus alunos, mantendo um contato estreito com os pais.

Apresenta-se a seguir um mapeamento do sistema de gestão da empresa, levantado através de reuniões com os diretores, destacando-se os seguintes aspectos, levantados:

- A. Função Básica e Secundária
- B. Pacote de Serviço
- C. Clientes
- D. Formação de Expectativas
- E. Ciclo de Serviço
- F. Momentos da Verdade

## **A) Função básica e secundária:**

### **A.1) Função básica**

Fornecer formação acadêmica de nível fundamental e médio.

### **A.2) Função secundária**

- Prover ensino de qualidade;
- Preparar para a vida em família e em sociedade;
- Prover tratamento individualizado/personalizado;
- Prover segurança/disciplina/rigidez;
- Preparar para o vestibular;
- Fomentar atividades comunitárias;
- Prover formação artística, desportiva e musical.

## **B) Pacote de serviço:**

### **B.1) Serviço explícito**

- Fornecer formação acadêmica de nível fundamental e médio;
- Preparar para a vida em família e em sociedade.

### **B.2) Serviço implícito**

- Prover tratamento individualizado/personalizado;
- Prover segurança;
- Prover disciplina/rigidez;
- Prover ensino de qualidade.

### **B.3) Bens facilitadores**

Os bens facilitadores do Colégio são os seguintes: livros, periódicos, apostilas, enciclopédias, material didático e uniforme.

### **B.4) Instalações de apoio**

As instalações de apoio do Colégio são as seguintes: laboratório de ciências, informática, biblioteca, sala de artes, sala de vídeo, sala de reforço, salas de aula, cantina, banheiros, quadra, prédio, secretaria, computadores, impressoras, copiadora, retroprojeter, TV, vídeo e projetor de slide.

### **C) Clientes**

Os clientes diretos do colégio ou usuários são os alunos. Também são clientes do colégio os pais ou responsáveis.

Analisando-se do ponto de vista do processo de compra do serviço, os pais exercem o papel de iniciador, decisor e comprador do serviço educacional. Somente a partir da 8ª série é que o aluno pode ser considerado como decisor juntamente com os pais. O papel de influenciador é exercido pela família, amigos dos pais e/ou dos alunos.

### **D) Formação de expectativa**

A expectativa é formada a partir da identificação de uma necessidade e influenciada por três fatores: comunicação boca a boca, experiências anteriores e comunicação externa. Para o Colégio identificou-se cada um destes fatores conforme abaixo:

- a) Necessidade: obter uma educação formal;
- b) Comunicação boca a boca: é o que as pessoas falam sobre o Colégio. Este é um fator muito importante, pois a indicação de amigos e parentes aparece como uma das principais formas de contato com o colégio;
- c) Experiência anterior: como a escola atende a partir da 5ª série, todos os clientes já têm um padrão de comparação com a escola anterior. Muitos alunos possuem irmãos que estudam ou estudaram no colégio;
- d) Comunicação externa: o colégio utiliza muito pouco este tipo de comunicação, somente em determinado período do ano (algumas semanas antes do início das matrículas). São utilizados como comunicação externa, outdoors e busdoors nas regiões próximas ao colégio e bairros adjacentes.

### **E) Ciclo de vida do serviço**

Apresenta-se o ciclo de vida do serviço em duas dimensões. A primeira representa o dia normal de um aluno no Colégio (Figura 4.1) e a segunda o período de uma aula (Figura 4.2).

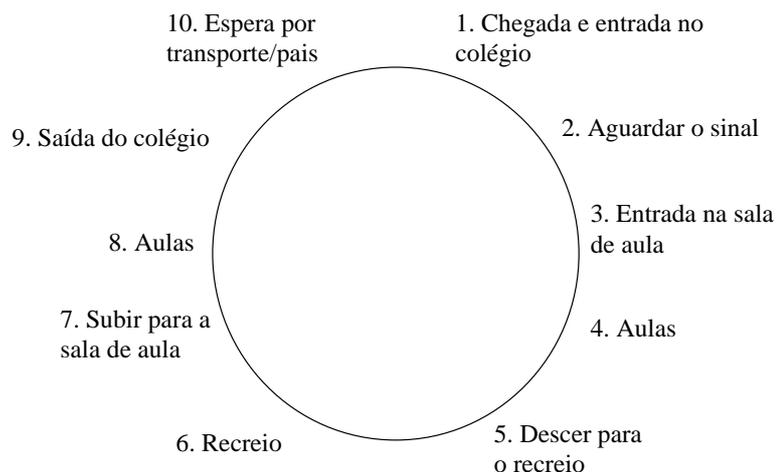


FIGURA 4.1: Ciclo de serviço de um dia na escola.



FIGURA 4.2: Ciclo de serviço de uma aula.

### F) Momento da verdade

Os diversos momentos da verdade ocorridos durante o ciclo de serviço do Colégio, já estão representados nas Figuras 4.1 e 4.2 apresentadas anteriormente.

## 4.3 ETAPA 2: DIAGNÓSTICO INICIAL

### 4.3.1 Definição Prévia dos Determinantes

Realizaram-se algumas entrevistas com os diretores do Colégio, onde os determinantes propostos inicialmente foram refinados e ajustados, com os comentários coletados nessa oportunidade. Os determinantes iniciais foram mantidos, porém sua descrição e significado foram adequados à realidade do Colégio, conforme apresentados a seguir:

- a) **Confiabilidade:** Habilidade de prestar o serviço conforme prometido, de forma confiável, precisa e consistente. Credibilidade e segurança do Colégio;
- b) **Competência:** Qualificação e conhecimento dos professores, pessoal de apoio, coordenação e direção na sua área de atuação;
- c) **Rapidez:** Velocidade de atendimento e resposta às solicitações dos pais e alunos. Prontidão para atender o cliente;
- d) **Empatia:** Atendimento personalizado e cortês aos pais e alunos. Professores e funcionários simpáticos e acessíveis. Facilidade de comunicação;
- e) **Flexibilidade:** Capacidade de adaptar as atividades, normas e procedimentos de acordo com necessidades/situações específicas;
- f) **Disponibilidade:** Disponibilidade de professores e diretoria de atender aos pais e alunos sempre que for necessário;
- g) **Acesso:** Facilidade de entrar em contato ou chegar ao Colégio, localização, estacionamento, horário de funcionamento;
- h) **Tangíveis:** Aparência das instalações físicas (salas, pátio, quadra, lanchonete, secretaria, laboratórios, biblioteca), dos equipamentos (computadores, materiais laboratório, vídeo), dos funcionários e materiais de apoio e comunicação;
- i) **Custo:** Valor da mensalidade, materiais e uniformes.

Definidos os determinantes da qualidade na visão dos gestores, foi realizada uma classificação de acordo com a sua prioridade, conforme apresentado a seguir:

## a) Critérios ganhadores de pedido:

- Confiabilidade;
- Competência;
- Disponibilidade;
- Empatia.

## b) Critérios qualificadores:

- Rapidez;
- Flexibilidade;
- Tangíveis.

## c) Critérios pouco relevantes:

- Custo;
- Acesso.

#### **4.3.2 Análise Situacional e Confirmação dos Determinantes**

Esses passos foram executados através da aplicação de uma pesquisa qualitativa, onde foram entrevistados 26 alunos (2 alunos de cada turma – 13 turmas no total) e 13 pais (1 pai de cada turma), utilizando-se um roteiro de entrevista, descrito anteriormente no capítulo 3, nas seções 3.4.2 e 3.4.3.

Foi elaborado um cronograma de execução das entrevistas qualitativas, iniciando-se com os alunos. Os pais e alunos foram escolhidos aleatoriamente, através dos dados contidos nas fichas cadastrais dos alunos. As entrevistas com os alunos foram realizadas nas dependências do Colégio, durante o período letivo, sendo os alunos liberados e entrevistados por turma (dois alunos de cada turma) durante o período de uma aula (50 minutos). As entrevistas com os alunos transcorreram sem nenhum problema, sendo bastante tranquilas e respeitando o prazo estipulado.

As entrevistas com os pais foram agendadas por telefone e realizadas, nas suas residências, locais de trabalho, ou no próprio Colégio, conforme a preferência dos pais, tendo uma duração variada, entre 45 minutos e 2h30, em função do tempo disponível dos pais e do grau de participação, envolvimento e detalhamento. Foram realizados vários contatos, verificando se os pais tinham disponibilidade e interesse em responder a pesquisa, até formar o grupo de 13 pais. A maioria dos

respondentes foi do sexo feminino, porém algumas entrevistas foram respondidas pelos pais, ou pelo casal em conjunto. O período de entrevistas com os pais demorou mais que o previsto no cronograma inicial de trabalho, pois alguns pais, não compareciam ou desmarcavam as entrevistas, ocorrendo a necessidade de agendar novas datas ou até a troca de pais. Apesar do atraso no cronograma, todas as entrevistas foram realizadas, completando-se o objetivo inicial de entrevistar um pai de cada turma do Colégio.

Com a pesquisa qualitativa, os nove determinantes identificados junto aos gestores foram confirmados, pois todos os alunos e pais entrevistados entenderam seus conceitos e os consideraram suficientes, não faltando nenhum elemento a ser considerado e atestando que todos eram necessários para uma avaliação completa da qualidade do serviço prestado pelo Colégio.

Na pesquisa qualitativa foi realizada uma simulação das perguntas objetivas, baseadas nos determinantes, seguindo a estrutura do SERVQUAL adaptado. Nesta simulação observou-se que a utilização da palavra “importância” ao invés de expectativas, induziu os respondentes a darem notas mais altas, pela tendência natural de considerar todos os itens analisados como importantes. Assim, para a pesquisa quantitativa do SERVQUAL adaptado, resolveu-se utilizar a expressão “nível desejado” para representar as expectativas. Já a palavra “avaliação”, foi trocada por “nível percebido”, também com o objetivo de facilitar o entendimento real do conceito, conforme demonstrado na Figura 4.3 a seguir:

Em relação à	Nível desejado para a qualidade:									Nível percebido da qualidade:								
Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.	Baixo					Alto				Baixo					Alto			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

FIGURA 4.3: Exemplo das questões do questionário do SERVQUAL adaptado.

#### 4.4 ETAPA 3: ADAPTAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL

##### 4.4.1 Construção do Questionário do SERVQUAL Adaptado

Para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes (alunos e pais), foi construído um instrumento de pesquisa quantitativo, baseado no modelo

SERVQUAL original, porém adaptado aos determinantes específicos anteriormente identificados para o Colégio.

Para cada um dos nove determinantes da qualidade identificados para o colégio foram elaboradas perguntas específicas, de acordo com as informações coletadas na pesquisa qualitativa junto aos clientes (pais e alunos), conforme demonstrado a seguir:

**Confiabilidade:**

1. Capacidade de prestar o serviço conforme prometido;
2. Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina);
3. Segurança do colégio.

**Competência:**

4. Qualificação e competência dos professores, coordenação e direção, na sua área de atuação;
5. Conhecimento adequado dos funcionários para responder suas perguntas;

**Empatia:**

6. Atendimento personalizado e cortês dos funcionários;
7. Cortesia e gentileza dos funcionários;
8. Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos pais/alunos;
9. Conhecimento das necessidades de seus clientes, por parte dos funcionários.

**Disponibilidade:**

10. Funcionários sempre dispostos a ajudar os clientes;
11. Disponibilidade dos professores, coordenação e direção para atender os clientes.

**Rapidez:**

12. Funcionários preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes;
13. Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.

**Flexibilidade:**

14. Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos pais e alunos.

**Tangíveis:**

15. Aparência adequada das instalações físicas (salas, pátio, quadra, lanchonete, secretaria, laboratórios, biblioteca);
16. Funcionários bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência;
17. Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis;
18. Clareza, exatidão e aparência adequadas das informações/comunicações repassadas aos pais/alunos.

**Custo:**

19. Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado;
20. Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.

**Acesso:**

21. Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para pais e alunos;
22. Facilidade de acesso ao colégio (localização).

Além dessas 22 perguntas relacionadas diretamente aos determinantes da qualidade do Colégio, foram adicionadas outras perguntas para complementar o questionário do SERVQUAL adaptado:

- a) nível geral de satisfação (nível geral de qualidade);
- b) como conheceu o Colégio?
- c) se pretende estudar no Colégio até o 3º Ano (Terceirão)?
- d) se indicaria o Colégio para outras pessoas?
- e) ordem de importância dos determinantes da qualidade;
- f) pontos fortes do Colégio;
- g) pontos a serem melhorados;
- h) sugestões de melhoria e comentários adicionais;
- i) perguntas demográficas como: sexo, escolaridade, faixa etária, nível de ensino, nº de filhos, etc.

Dentre as perguntas adicionais, a que questionava “Como conheceu o colégio?”, foi modificada, sendo as opções de respostas alteradas para: Propaganda, Recomendação de amigos ou parentes, Visita ao Colégio, Pesquisa entre vários colégios, Continuação do Colégio Flor e Sol, Outra (Qual?). Estas opções foram mapeadas através das entrevistas realizadas junto aos pais e alunos na etapa da pesquisa qualitativa.

A pergunta sobre o nível geral de satisfação em relação aos serviços prestados foi modificada em função da distinção existente entre os conceitos de satisfação e qualidade geral dos serviços, o que poderia gerar desvios nas respostas. Assim a pergunta final foi redigida da seguinte forma: Como você avalia o nível geral de qualidade dos serviços prestados pelo Colégio?

#### **4.4.2 Aplicação do SERVQUAL Adaptado**

O questionário inicial do SERVQUAL adaptado previa 22 perguntas, conforme visto na seção anterior, porém no pré-teste, realizado com um grupo pequeno de pais, verificou-se que algumas perguntas deveriam ser divididas, pois questionavam sobre o comportamento dos funcionários como um todo, o que gerava confusão, sendo então divididas, numa pergunta sobre os professores e outra sobre os funcionários da secretaria, e em alguns casos uma específica sobre a direção. Também a pergunta sobre as instalações físicas, foi dividida em três: sobre a quadra de esportes; sobre o pátio, cantina e área de lazer, e sobre as demais instalações, como salas, laboratórios e biblioteca. Desta forma, tornou-se mais fácil identificar os problemas específicos, sem o risco de generalizações.

O questionário completo, com as 32 perguntas realizadas, pode ser visualizado no Apêndice A.

Terminado o pré-teste e feitos os ajustes necessários no questionário, partiu-se para a aplicação final da pesquisa.

Em função da facilidade de acesso aos alunos e pais, e do baixo custo envolvido, optou-se pela realização de um censo, aplicando-se o questionário do SERVQUAL adaptado a todos os clientes do colégio, buscando obter uma avaliação completa da percepção dos clientes em relação ao serviço prestado.

Na aplicação da pesquisa com os alunos, foi utilizado um instrumento informatizado, onde os questionários foram respondidos diretamente no computador, utilizando-se a estrutura do laboratório de informática do Colégio. Obteve-se uma participação de 75,14% (393 respondentes de um total de 523 alunos), o que representa uma margem de erro de 2,47%, para um nível de confiança de 95%. Não foi possível obter o censo completo dos alunos conforme planejado inicialmente, pois como a pesquisa foi aplicada nas últimas aulas livres de informática do ano letivo,

muitos alunos que já haviam finalizado seus projetos, não compareceram às aulas livres, porém a amostragem obtida foi bastante representativa, sendo superior ao número mínimo necessário para uma margem de erro de 5%.

Na aplicação junto aos pais, os questionários foram entregues através dos alunos, sendo solicitada a devolução e entrega no próprio Colégio, num prazo determinado. Do total de 435 pais, foram devolvidos 228 questionários, obtendo-se um percentual de devolução de 52,41%. Para um nível de confiança de 95%, a margem de erro da pesquisa será de 4,48%, considerando-se uma amostragem aleatória.

#### **4.5 ETAPA 4: PROPOSTAS DE MELHORIA**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos após a aplicação do SERVQUAL adaptado, mostrando-se a avaliação de cada determinante da qualidade na visão dos pais e alunos, ressaltando as lacunas existentes entre as expectativas e percepções (*GAP 5*). Com base nessas lacunas serão propostas as ações de melhoria necessárias para o aprimoramento da qualidade dos serviços do Colégio.

##### **4.5.1 Tabulação e Análise dos Resultados do SERVQUAL Adaptado**

Para evitar a ocorrência de erros no preenchimento dos questionários do SERVQUAL adaptado, foi desenvolvido um programa para a aplicação da pesquisa junto aos alunos do colégio, não permitindo respostas incompletas ou inconsistentes. Em função do uso do programa informatizado, a digitação das respostas foi automática, agilizando o processo de tabulação dos dados. Apenas na turma do 3º ano a aplicação foi feita através de um questionário escrito, já que esses alunos não possuem aulas de informática, sendo três questionários invalidados, por erros no preenchimento.

Em relação aos pais o método de coleta foi via formulários escritos, sendo necessária uma verificação posterior da consistência dos questionários devolvidos. As respostas coletadas dos pais foram digitadas no programa informatizado desenvolvido, sendo as incompletas e inconsistentes desconsideradas.

Após a tabulação dos dados dos pais e alunos através do software desenvolvido e do uso da planilha excel, utilizou-se o *Statistical Package for Social Science* (SPSS) para verificar a confiabilidade e validade das escalas de medição do questionário do SERVQUAL adaptado.

A análise da confiabilidade, utilizando o método da consistência interna, foi realizada através do cálculo do Alfa de Cronbach geral da pesquisa, de cada determinante da qualidade, bem como o cálculo do Alfa geral da pesquisa, com a exclusão de cada pergunta.

Segundo MALHOTRA (2001), o coeficiente do Alfa de Cronbach varia de 0 a 1, e um valor inferior a 0,6 geralmente indica uma confiabilidade insatisfatória da consistência interna.

Apresenta-se a seguir a Tabela 4.1 com os resultados do Alfa de Cronbach de cada determinante da qualidade.

TABELA 4.1: Análise da confiabilidade da escala através do Alfa de Cronbach.

continua

Alfa de cada determinante		Perguntas questionário SERVQUAL Adaptado	Alfa sendo o item deletado <sup>1</sup>	
			Alunos	Pais
<b>Confiabilidade</b>		Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.	0,922	0,908
Alunos: 0,574	Pais: 0,493	Segurança do colégio.	0,924	0,908
		Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina).	0,924	0,908
<b>Competência</b>		Qualificação e competência dos professores e coordenação, na sua área de atuação.	0,923	0,907
Alunos: 0,595	Pais: 0,589	Competência da direção na condução do colégio.	0,922	0,907
		Funcionários da secretaria com conhecimento necessário para responder suas perguntas.	0,922	0,906
<b>Rapidez</b>		Funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.	0,922	0,906
Alunos: 0,683	Pais: 0,662	Professores preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.	0,922	0,906
		Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.	0,922	0,904
<b>Flexibilidade<sup>2</sup></b>		Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos pais e alunos.	0,921	0,907
Alunos: -	Pais: -			
<b>Acesso</b>		Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para pais e alunos.	0,923	0,904
Alunos: 0,409	Pais: 0,550	Facilidade de acesso ao colégio (localização).	0,926	0,908

TABELA 4.1: Análise da confiabilidade da escala através do Alfa de Cronbach.

Alfa de cada determinante		Perguntas questionário SERVQUAL Adaptado	conclusão Alfa sendo o item deletado <sup>1</sup>	
			Alunos	Pais
<b>Empatia</b>		Atendimento personalizado/individualizado dos funcionários da secretaria.	0,922	0,905
Alunos: 0,838	Pais: 0,822	Atendimento personalizado/individualizado dos professores.	0,922	0,905
		Cortesia e gentileza dos funcionários da secretaria.	0,921	0,905
		Cortesia e gentileza dos professores.	0,921	0,906
		Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos funcionários da secretaria.	0,921	0,904
		Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos professores.	0,922	0,905
		Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos pais e alunos.	0,921	0,906
<b>Disponibilidade</b>		Funcionários da secretaria sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	0,921	0,905
Alunos: 0,818	Pais: 0,804	Professores sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	0,921	0,904
		Disponibilidade dos professores e coordenação para atender aos pais e alunos.	0,921	0,905
		Disponibilidade da direção para atender aos pais e alunos.	0,921	0,906
<b>Tangíveis</b>		Quadra de esportes.	0,924	0,908
Alunos: 0,819	Pais: 0,786	Pátio, cantina e área de recreio.	0,922	0,906
		Instalações físicas: salas, laboratórios, biblioteca.	0,921	0,904
		Funcionários da secretaria bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	0,925	0,909
		Professores bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	0,923	0,908
		Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis.	0,921	0,905
		Clareza, exatidão e aparência das informações repassadas aos pais e alunos.	0,922	0,905
<b>Custo</b>		Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado.	0,927	0,910
Alunos: 0,788	Pais: 0,887	Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.	0,928	0,914
<b>Alfa de Cronbach geral de toda a pesquisa:</b>			Alunos: 0,925	Pais: 0,909

NOTA: (1) Valor do Alfa de Cronbach geral, considerando-se a exclusão da pergunta.

(2) Como o determinante flexibilidade possui apenas uma pergunta, não é aplicável o cálculo do Alfa de Cronbach.

Com base nos dados apresentados da tabela anterior, é possível observar que os determinantes Confiabilidade e Competência obtiveram um Alfa de Cronbach próximo ao limite de 0,6, definido como parâmetro mínimo para que a escala seja considerada confiável. Isso indica que as perguntas utilizadas para representar os determinantes, não foram suficientes para cobrir todo o espectro dos atributos contemplados pelo conceito do determinante da qualidade.

Em relação à confiabilidade das escalas o determinante mais crítico foi o item Acesso, que obteve valores do Alfa de Cronbach inferiores a 0,6 (alunos: 0,409 e pais: 0,550). Esses baixos valores do Alfa de Cronbach são um indicativo que novas perguntas devem ser elaboradas para complementar o determinante Acesso.

De forma geral, é recomendável numa próxima aplicação do SERVQUAL adaptado, que as perguntas dos determinantes Acesso, Confiabilidade e Competência sejam revistas, podendo ser alteradas ou adicionadas novas perguntas para a sua complementação. Os demais determinantes apresentaram valores superiores a 0,6, demonstrando a confiabilidade da escala de medição utilizada.

No modelo do SERVQUAL adaptado, ao invés de se utilizar os cinco determinantes originais definidos por PARASURAMAN et al. (1985, 1988), podem ser definidos, de acordo com a realidade do serviço específico em análise, um grupo maior de determinantes da qualidade para representar o serviço como um todo. Sendo assim, para não comprometer a confiabilidade das escalas de medição, deve-se ter o cuidado de elaborar um número suficiente de perguntas para representar a totalidade dos atributos que contemplam o conceito do determinante escolhido. Conforme visto no presente caso, um número pequeno de perguntas ou a falta de abrangência dos conceitos utilizados, podem prejudicar a confiabilidade das escalas de medição utilizadas.

Além de analisar a confiabilidade das escalas de medição é necessário verificar a sua validade. Para tanto, foi analisada primeiramente a correlação existente entre o nível geral da qualidade dos serviços e dos escores médios relacionados à percepção dos pais e alunos sobre os nove determinantes da qualidade avaliados. Após a análise da correlação foi também realizada a análise da regressão linear múltipla para verificar a validade das escalas de medição.

Apresentam-se a seguir os resultados relacionados aos coeficientes de correlação entre o nível geral da qualidade (NGQ) e os escores médios relacionados

à percepção de cada um dos nove determinantes da qualidade utilizados: Confiabilidade (MConf.), Competência (MComp.), Rapidez (MRap.), Empatia (MEmp.), Flexibilidade (Flex.), Disponibilidade (MDisp.), Acesso (MAc.), Tangíveis (MTang.), e Custo (MCusto).

TABELA 4.2: Coeficientes de correlação de Pearson dos alunos.

	NGQ	MConf.	MComp.	MRap.	MEmp.	Flex.	MDisp.	MAc.	MTang.	MCusto
NGQ	1,000									
MConf.	0,554	1,000								
MComp.	0,484	0,656	1,000							
MRap.	0,473	0,637	0,760	1,000						
MEmp.	0,566	0,664	0,778	0,792	1,000					
Flex.	0,463	0,494	0,573	0,516	0,703	1,000				
MDisp.	0,585	0,595	0,719	0,725	0,822	0,670	1,000			
MAc.	0,408	0,464	0,482	0,444	0,486	0,435	0,526	1,000		
MTang.	0,589	0,524	0,527	0,562	0,631	0,512	0,651	0,536	1,000	
MCusto	0,415	0,322	0,330	0,326	0,394	0,305	0,362	0,239	0,502	1,000

TABELA 4.3: Coeficientes de correlação de Pearson dos pais.

	NGQ	MConf.	MComp.	MRap.	MEmp.	Flex.	MDisp.	MAc.	MTang.	MCusto
NGQ	1,000									
MConf.	0,524	1,000								
MComp.	0,586	0,529	1,000							
MRap.	0,465	0,482	0,686	1,000						
MEmp.	0,520	0,535	0,670	0,756	1,000					
Flex.	0,419	0,443	0,483	0,485	0,655	1,000				
MDisp.	0,403	0,473	0,481	0,559	0,711	0,447	1,000			
MAc.	0,310	0,414	0,421	0,385	0,462	0,357	0,448	1,000		
MTang.	0,651	0,478	0,608	0,490	0,644	0,474	0,534	0,461	1,000	
MCusto	0,496	0,285	0,353	0,392	0,370	0,343	0,300	0,323	0,522	1,000

O coeficiente de correlação de Pearson varia de  $-1$  a  $+1$ , sendo que um valor diferente de zero e significativo indica a presença de uma relação linear, que será mais forte quanto maior for o valor absoluto do coeficiente. Considerando-se o grande número de dados utilizados na análise de correlação, com ampla representatividade da população, tanto dos pais quanto dos alunos, e que os coeficientes apresentaram valores que variaram entre 0,285 e 0,756 (pais) e 0,239 e 0,822 (alunos), pode-se constatar a existência de uma correlação linear significativa entre o nível geral da qualidade e os demais determinantes da qualidade avaliados, bem como entre os próprios determinantes.

A existência de uma correlação linear entre os determinantes e o nível geral da qualidade atende ao pressuposto exigido para o cálculo da regressão linear múltipla, cujos resultados são apresentados nas tabelas a seguir:

TABELA 4.4: Resultados ajustados do modelo de regressão.

	r	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão da estimativa
Alunos	0,689	0,474	0,462	0,886
Pais	0,739	0,546	0,526	0,661

NOTA: Variáveis independentes: (Constante), MCusto, MAc., Flex., MConf., MRap., MTang., MComp., MDisp., MEmp. Variável dependente: NGQ

O modelo apresentou um R<sup>2</sup> ajustado de 0,462 (alunos) e 0,526 (pais), o que indica que o modelo explica 46,2% e 52,6% respectivamente das variações observadas no nível geral da qualidade (NGQ), o que é considerado significativo em pesquisas sociais, onde são coletadas opiniões de diferentes grupos de pessoas, com uma variação natural esperada.

Foi realizada também a análise de variância da regressão, onde o F teste calculado foi de 27,686 (pais) e 38,372 (alunos), sendo significativos (P < 0,01).

Com base nos valores obtidos do R<sup>2</sup> ajustado e do F teste, apresentados anteriormente, pode-se concluir de forma geral, que as escalas de medição utilizadas no SERVQUAL adaptado são válidas.

Além de analisar a validade geral das escalas, apresentam-se a seguir os coeficientes do modelo de regressão linear calculados para os diversos determinantes da qualidade (Tabelas 4.5 e 4.6).

TABELA 4.5: Coeficientes do modelo de regressão linear (Alunos).

Variáveis Independentes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
Constante	1,997	0,394		5,071	0,000
MConf.	0,303	0,063	0,260	4,844	0,000
MComp.	-0,038	0,079	-0,032	-0,475	0,635
MRap.	-0,086	0,067	-0,087	-1,276	0,203
MEmp.	0,069	0,086	0,069	0,800	0,424
Flex.	0,021	0,043	0,027	0,488	0,626
MDisp.	0,207	0,065	0,232	3,202	0,001
MAc.	0,016	0,045	0,016	0,348	0,728
MTang.	0,198	0,047	0,238	4,232	0,000
MCusto	0,082	0,028	0,127	2,930	0,004

NOTA: Variável dependente: Nível Geral de Qualidade (NGQ)

TABELA 4.6: Coeficientes do modelo de regressão linear (Pais).

Variáveis Independentes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
Constant	1,366	0,617		2,214	0,028
MConf.	0,254	0,068	0,222	3,707	0,000
MComp.	0,326	0,101	0,238	3,225	0,001
MRap.	-0,020	0,089	-0,018	-0,224	0,823
MEmp.	0,000	0,112	0,000	0,003	0,997
Flex.	0,020	0,052	0,024	0,382	0,703
MDisp.	-0,021	0,080	-0,018	-0,267	0,790
MAc.	-0,096	0,054	-0,101	-1,795	0,074
MTang.	0,269	0,056	0,347	4,793	0,000
MCusto	0,124	0,034	0,205	3,599	0,000

NOTA: Variável dependente: Nível Geral de Qualidade (NGQ)

Considerando-se os valores dos coeficientes de regressão linear dos determinantes da qualidade avaliados pelos alunos, verifica-se que apenas os determinantes Confiabilidade, Disponibilidade, Tangíveis e Custo são significativos em relação ao nível geral da qualidade. Para os pais, os determinantes significativos foram: Confiabilidade, Competência, Tangíveis e Custo.

Após a verificação da confiabilidade e validade das escalas, foi possível realizar a análise dos dados tabulados, através da planilha eletrônica excel, onde foram geradas as médias, desvios padrão, histogramas, gráficos e calculados os *Gaps* de cada determinante da qualidade.

As perguntas abertas sobre os pontos positivos, sugestões de melhoria e comentários gerais foram digitadas no software desenvolvido, gerando uma base de dados, que possibilitou a elaboração de um relatório descritivo, contendo todas as opiniões manifestadas pelos alunos e pais. Essas informações foram utilizadas para auxiliar o passo posterior de definição das oportunidades de melhoria.

#### 4.5.1.1 Dados dos respondentes

Na pesquisa junto aos pais, foram feitas algumas perguntas demográficas, para definir o perfil dos respondentes.

Os resultados dessas perguntas demográficas são apresentados nos Gráficos 4.1 e 4.2 a seguir:

## 1) Sexo dos respondentes:

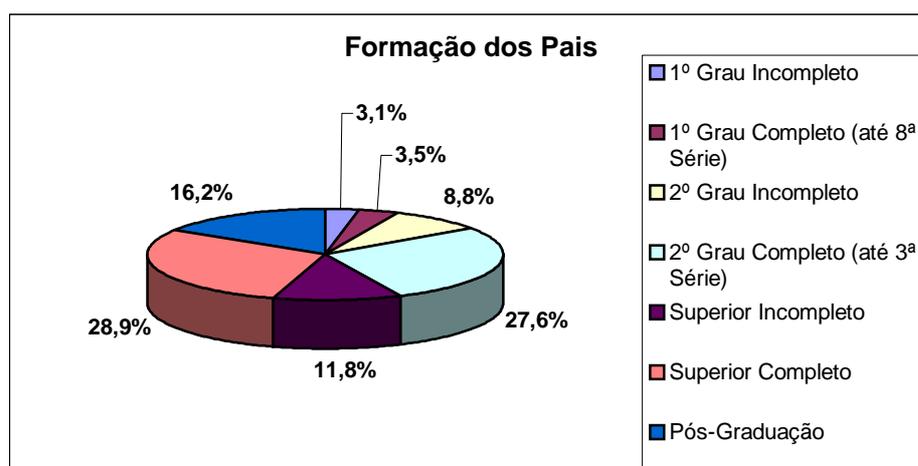
GRÁFICO 4.1: Sexo dos respondentes na pesquisa junto aos pais.



Observa-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, mostrando que as mães ainda têm um envolvimento e disponibilidade de tempo maior para o acompanhamento das atividades escolares dos filhos.

## 2) Grau de formação dos pais:

GRÁFICO 4.2: Grau de formação dos pais.

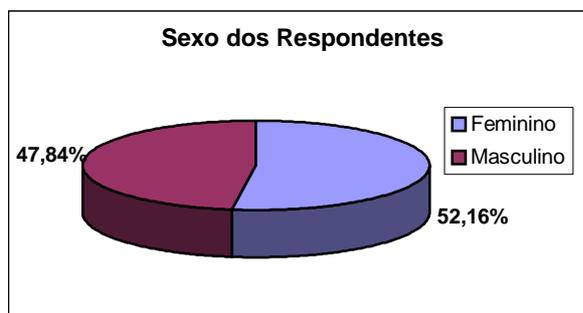


O grau de formação dos pais é elevado, pois considerando os respondentes com nível superior incompleto, completo ou pós-graduação tem-se 57% do total.

Na pesquisa com os alunos, também foram levantados os seguintes dados demográficos, apresentados nos Gráficos 4.3 e 4.4, a seguir:

## 1) Sexo dos respondentes:

GRÁFICO 4.3: Sexo dos respondentes na pesquisa junto aos filhos.



Observa-se uma distribuição equilibrada entre os sexos feminino e masculino, com uma pequena parcela maior de representação feminina entre os alunos.

## 2) Nível de ensino:

GRÁFICO 4.4: Percentual de alunos entrevistados, no ensino médio e fundamental.

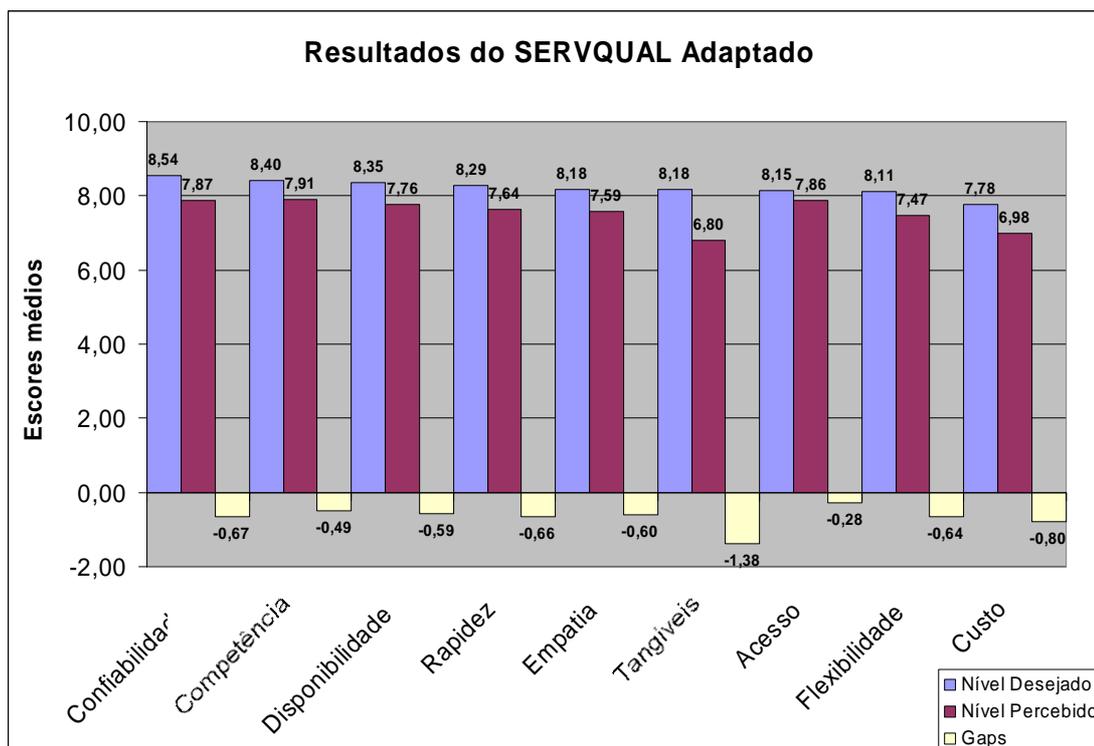


Do total de alunos entrevistados, ocorreu praticamente uma equivalência, sendo 50% de cada nível de ensino. Apesar do nível fundamental ter oito turmas e do nível médio apresentar somente cinco turmas, o número de alunos do ensino fundamental e médio é quase igual, pois as turmas vespertinas do ensino fundamental possuem um número menor de alunos.

#### 4.5.1.2 Resultado geral dos determinantes do SERVQUAL adaptado

De acordo com as respostas efetuadas nas diversas questões referentes a cada determinante pesquisado, obtiveram-se os seguintes resultados gerais demonstrados a seguir (Gráfico 4.5):

GRÁFICO 4.5: Resultados gerais do modelo SERVQUAL adaptado.



No resultado geral, nota-se que os determinantes que apresentam um maior nível desejado são: Confiabilidade (8,54), Competência (8,40) e Disponibilidade (8,35). Os determinantes com maior nível percebido são: Competência (7,91), Confiabilidade (7,87) e Acesso (7,86). De forma geral constatou-se que em todos os determinantes ocorreram *gaps* negativos, indicando que o nível percebido está abaixo do nível esperado. Porém observa-se que os determinantes mais críticos, que apresentam maior *gap* negativo, são: Tangíveis (-1,38) e Custo (-0,80), devendo ser tratados através de ações de melhoria. Na seqüência, têm-se vários determinantes com *gaps* negativos muito próximos, que são: Confiabilidade (-0,67), Rapidez (-0,66) e Flexibilidade (-0,64). Esses itens também devem merecer atenção na etapa de proposição de melhorias. Os determinantes que apresentaram um melhor desempenho chegando próximo ao nível desejado são: Acesso (-0,28) e Competência (-0,49).

A seguir são analisados os resultados da pergunta adicional sobre o grau de importância atribuído a cada determinante. Os alunos e pais ordenaram os determinantes de acordo com o grau de importância, sendo “1” o determinante mais importante e “9” o menos importante. Assim o determinante com a menor pontuação geral, no somatório de todas as respostas, foi considerado prioritário e assim

sucessivamente até a identificação do determinante menos relevante dentre eles. Os resultados obtidos junto aos alunos e pais são apresentados nas Tabelas 4.7 e 4.8.

TABELA 4.7: Ordem de importância de cada determinante para os alunos.

<b>Determinantes da Qualidade - Alunos</b>	<b>Ordem de Importância</b>	<b>Pontuação Total</b>
<b>Competência</b> (qualificação dos professores/direção)	1	924
<b>Confiabilidade</b> (confiança no serviço prestado pelo colégio).	2	1188
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, direção e demais funcionários no atendimento aos pais/alunos)	3	1577
<b>Rapidez</b> (agilidade no atendimento)	4	2134
<b>Tangíveis</b> (estrutura física, ambiente adequado)	5	2164
<b>Empatia</b> (cortesia e simpatia no atendimento)	6	2199
<b>Flexibilidade</b> (capacidade de se adaptar às mudanças quando necessárias)	7	2281
<b>Custo</b> (mensalidade, uniforme)	8	2456
<b>Acesso</b> (localização)	9	2762

TABELA 4.8: Ordem de importância de cada determinante para os pais.

<b>Determinantes da Qualidade - Pais</b>	<b>Ordem de Importância</b>	<b>Pontuação Total</b>
<b>Confiabilidade</b> (confiança no serviço prestado pelo colégio).	1	399
<b>Competência</b> (qualificação dos professores/direção)	2	429
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, direção e demais funcionários no atendimento aos pais/alunos)	3	870
<b>Flexibilidade</b> (capacidade de se adaptar às mudanças quando necessárias)	4	1199
<b>Empatia</b> (cortesia e simpatia no atendimento)	5	1212
<b>Rapidez</b> (agilidade no atendimento)	6	1214
<b>Tangíveis</b> (estrutura física, ambiente adequado)	7	1222
<b>Custo</b> (mensalidade, uniforme)	8	1260
<b>Acesso</b> (localização)	9	1500

Observa-se que os três primeiros determinantes em cada avaliação são coincidentes, confirmando que a Confiabilidade, Competência e Disponibilidade são os determinantes chaves do colégio.

Em seguida nota-se uma disparidade na avaliação dos determinantes intermediários, ocorrendo uma variação entre os determinantes Rapidez, Empatia, Tangíveis e Flexibilidade.

Por último, na priorização, têm-se os determinantes Custo e Acesso, tanto na avaliação dos pais, quanto dos alunos.

Os resultados relacionados ao grau de importância de cada determinante para a qualidade dos serviços do colégio permitem uma análise mais precisa dos resultados gerais dos determinantes da qualidade, apresentados anteriormente no Gráfico 4.5.

Analisando os resultados gerais de cada determinante da qualidade em conjunto com o seu grau de importância, observa-se que o item Custo, que obteve o segundo pior *Gap* negativo (-0,80), obteve um grau de prioridade baixo, sendo um dos últimos determinantes relacionados na ordem geral de importância. Já o determinante Confiabilidade, que obteve um *Gap* intermediário (-0,67) e um dos melhores resultados em relação ao nível percebido (7,87), por ser um item considerado como de grande importância para a qualidade dos serviços, tanto pelos pais como pelos alunos, deve ser considerado crítico e tratado como prioritário através das ações de melhoria.

Comparando os resultados expressos pelos alunos e pais em relação à ordem de importância de cada determinante para a qualidade dos serviços e os resultados obtidos na regressão linear múltipla (ver Tabela 4.5 e 4.6), observa-se uma disparidade nos determinantes considerados mais significativos em relação à qualidade geral. Na regressão calculada para os alunos os determinantes significativos são Confiabilidade, Disponibilidade, Tangíveis e Custo. Na regressão calculada com os dados dos pais, os determinantes significativos são: Confiabilidade, Competência, Tangíveis e Custo. O determinante Confiabilidade tem sua importância confirmada em todas as análises, porém os determinantes Competência e Disponibilidade, aparecem como significativos apenas ou para os pais, ou somente para os alunos, devendo ser melhor analisados. Já os determinantes tangíveis e custo, que na pergunta sobre a ordem de importância aparecem como intermediário e de pouca importância, respectivamente, nas regressões aparecem como significativos, devendo ser tratados nas ações de melhoria. Essa disparidade entre as opiniões manifestadas espontaneamente na pergunta qualitativa sobre a ordem de importância dos determinantes e nos dados quantitativos, calculados através das regressões, deve ser melhor estudada, buscando entender as razões da sua ocorrência.

A tabulação completa dos resultados da aplicação do SERVQUAL adaptado na instituição de ensino em estudo, com os resultados de cada pergunta, histogramas e desvios padrão, podem ser visualizados no Apêndice B.

Analisando os desvios padrão das avaliações de cada determinante da qualidade e os desvios padrão dos seus *gaps* (ver Apêndice B), observa-se que esses apresentaram valores elevados, indicando uma grande variabilidade das respostas principalmente dos alunos. Isso sugere que o grupo pesquisado é bastante heterogêneo e possui opiniões diversas em relação à qualidade dos serviços. Porém, analisando-se os resultados dos histogramas de cada pergunta (ver Apêndice B) observa-se, em geral, um comportamento normal em torno da média, com exceção das perguntas 24 (quadra), 25 (pátio e cantina), 26 (instalações físicas) e 29 (equipamentos), que apresentaram uma dispersão bastante acentuada, todas relacionadas ao determinante Tangíveis.

#### 4.5.1.3 Avaliação de cada determinante do SERVQUAL adaptado

##### Confiabilidade:

Para o determinante Confiabilidade foram elaboradas três questões, cujos resultados são apresentados na Tabela 4.9 a seguir:

TABELA 4.9: Resultados das perguntas do determinante Confiabilidade.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.	8,52	7,97	-0,55	8,28	7,53	-0,75	8,40	7,75	-0,65
Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina).	8,64	8,22	-0,41	8,67	8,27	-0,40	8,65	8,25	-0,41
Segurança do colégio.	8,70	7,86	-0,84	8,44	7,38	-1,06	8,57	7,62	-0,95
<b>Média Confiabilidade</b>	<b>8,62</b>	<b>8,02</b>	<b>-0,60</b>	<b>8,46</b>	<b>7,73</b>	<b>-0,73</b>	<b>8,54</b>	<b>7,87</b>	<b>-0,67</b>

Dentre as perguntas do determinante Confiabilidade a que merece maior atenção é a que se refere a segurança do colégio, onde o *Gap* médio entre o nível desejado e percebido é de -0,95, devendo ser tratado posteriormente nas propostas do plano de ação de melhoria.

**Competência:**

O determinante Competência possui três questões, cujos resultados são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4.10: Resultados das perguntas do determinante Competência.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Funcionários da secretaria com conhecimento necessário para responder suas perguntas.	8,34	8,08	-0,25	7,96	7,32	-0,64	8,15	7,70	-0,44
Qualificação e competência dos professores e coordenação, na sua área de atuação.	8,63	7,91	-0,72	8,52	7,78	-0,75	8,57	7,84	-0,73
Competência da direção na condução do colégio.	8,65	8,43	-0,22	8,31	7,94	-0,37	8,48	8,18	-0,30
<b>Média Competência</b>	<b>8,54</b>	<b>8,14</b>	<b>-0,40</b>	<b>8,26</b>	<b>7,68</b>	<b>-0,58</b>	<b>8,40</b>	<b>7,91</b>	<b>-0,49</b>

No determinante Competência a pergunta que merece maior atenção é a que se refere à qualificação dos professores e coordenação, onde o *Gap* entre o nível desejado e percebido é de -0,73. Por se tratar de um dos pontos chaves do colégio, esse item deverá ser incluído nas propostas do plano de ação de melhoria.

**Disponibilidade:**

Na Tabela 4.11, a seguir, são apresentados os resultados do determinante Disponibilidade.

TABELA 4.11: Resultados das perguntas do determinante Disponibilidade.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Funcionários da secretaria sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	8,42	8,21	-0,21	8,04	7,09	-0,95	8,23	7,65	-0,58
Professores sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	8,46	7,97	-0,49	8,50	7,60	-0,91	8,48	7,79	-0,70
Disponibilidade dos professores e coordenação para atender aos pais e alunos.	8,41	7,94	-0,47	8,31	7,35	-0,96	8,36	7,64	-0,71
Disponibilidade da direção para atender aos pais e alunos.	8,52	8,42	-0,10	8,13	7,53	-0,60	8,33	7,98	-0,35
<b>Média Disponibilidade</b>	<b>8,45</b>	<b>8,13</b>	<b>-0,32</b>	<b>8,25</b>	<b>7,39</b>	<b>-0,85</b>	<b>8,35</b>	<b>7,76</b>	<b>-0,59</b>

Observa-se que o *Gap* geral entre o nível desejado e percebido não é muito elevado. Porém, considerando a avaliação dos alunos, deve-se dar atenção as questões da disposição de ajudar e disponibilidade dos professores e também da

disposição de ajudar dos funcionários da secretaria, que obtiveram *Gaps* de -0,91, -0,96 e -0,95 respectivamente.

### Rapidez:

Para o determinante Rapidez foram elaboradas três questões, cujos resultados são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4.12: Resultados das perguntas do determinante Rapidez.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.	8,41	8,17	-0,23	7,99	7,07	-0,93	8,20	7,62	-0,58
Professores preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.	8,46	7,86	-0,59	8,54	7,60	-0,95	8,50	7,73	-0,77
Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.	8,30	7,98	-0,32	8,04	7,13	-0,91	8,17	7,56	-0,61
<b>Média Rapidez</b>	<b>8,39</b>	<b>8,01</b>	<b>-0,38</b>	<b>8,19</b>	<b>7,26</b>	<b>-0,93</b>	<b>8,29</b>	<b>7,64</b>	<b>-0,66</b>

Na avaliação geral do determinante Rapidez deve ser dada atenção ao pronto atendimento dos alunos, onde o *Gap* de todas as perguntas ficou entre -0,91 e -0,95. Observa-se que os pais percebem um atendimento mais rápido do que os alunos.

### Empatia:

O determinante Empatia possui sete questões, cujos resultados são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4.13: Resultados das perguntas do determinante Empatia.

continua

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Atendimento personalizado/individualizado dos funcionários da secretaria.	8,11	8,01	-0,10	7,73	7,25	-0,48	7,92	7,63	-0,29
Atendimento personalizado/individualizado dos professores.	8,37	7,87	-0,50	8,21	7,45	-0,76	8,29	7,66	-0,63
Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos funcionários da secretaria.	8,10	7,76	-0,34	7,76	7,17	-0,60	7,93	7,46	-0,47
Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos professores.	8,25	7,48	-0,77	8,19	7,48	-0,71	8,22	7,48	-0,74

TABELA 4.13: Resultados das perguntas do determinante Empatia.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos pais e alunos.	8,46	7,82	-0,65	8,29	7,24	-1,05	8,38	7,53	-0,85
Cortesia e gentileza dos funcionários da secretaria.	8,40	8,23	-0,17	8,07	7,20	-0,87	8,23	7,72	-0,52
Cortesia e gentileza dos professores.	8,43	8,03	-0,40	8,16	7,21	-0,95	8,29	7,62	-0,67
<b>Média Empatia</b>	<b>8,30</b>	<b>7,88</b>	<b>-0,42</b>	<b>8,06</b>	<b>7,29</b>	<b>-0,77</b>	<b>8,18</b>	<b>7,59</b>	<b>-0,60</b>

No resultado geral do *Gap* entre o nível desejado e percebido do determinante Empatia alguns pontos devem ser observados, como principalmente o interesse sincero em resolver os problemas dos alunos e cortesia dos professores e da secretaria. Os alunos, através dos comentários feitos nas questões abertas, relatam um sentimento de não serem sempre ouvidos nas suas reclamações e sugestões.

Também merecem atenção o atendimento personalizado dos professores e o conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos pelos professores.

### Tangíveis:

Na Tabela 4.14 são apresentados os resultados do determinante Tangíveis que possui sete questões.

TABELA 4.14: Resultados das perguntas do determinante Tangíveis.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Quadra de esportes.	8,09	5,64	-2,45	8,01	4,39	-3,63	8,05	5,02	-3,04
Pátio, cantina e área de recreio.	8,13	5,88	-2,25	8,05	5,02	-3,03	8,09	5,45	-2,64
Instalações físicas: salas, laboratórios, biblioteca.	8,50	6,84	-1,66	8,33	6,22	-2,11	8,41	6,53	-1,88
Funcionários da secretaria bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	8,13	8,24	0,11	7,57	7,66	0,09	7,85	7,95	0,10
Professores bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	8,23	7,99	-0,25	7,58	7,32	-0,26	7,91	7,65	-0,26
Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis.	8,55	7,44	-1,11	8,38	6,77	-1,61	8,46	7,11	-1,36
Clareza, exatidão e aparência das informações repassadas aos pais e alunos.	8,58	8,24	-0,34	8,37	7,55	-0,82	8,47	7,90	-0,58
<b>Média Tangíveis</b>	<b>8,32</b>	<b>7,18</b>	<b>-1,13</b>	<b>8,04</b>	<b>6,42</b>	<b>-1,62</b>	<b>8,18</b>	<b>6,80</b>	<b>-1,38</b>

Dentre os determinantes da qualidade analisados, o item Tangíveis foi o que apresentou o pior desempenho, obtendo um *GAP* geral de -1,38, sendo um item crítico para as ações de melhoria. No entanto, nas questões abertas, muitos alunos e pais relataram, que não mudariam de colégio por este motivo, e que os pontos fortes como, qualidade de ensino, qualificação dos professores e interesse da direção, superam as deficiências de infra-estrutura.

Dentre os itens relacionados ao determinante Tangíveis, percebe-se que os maiores problemas estão na quadra de esportes, pátio, cantina, área de recreio, instalações físicas e equipamentos. Esses pontos merecem atenção mais urgente, devendo ser incluídos no plano de ação de melhoria proposto.

Já os itens apresentação dos funcionários e dos professores, obtiveram bons resultados, inclusive o item apresentação dos funcionários da secretaria, obteve um *Gap* positivo, superando o nível desejado pelos pais e alunos.

### **Flexibilidade:**

Para o determinante Flexibilidade foi elaborada uma questão, cujos resultados são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4.15: Resultados da pergunta do determinante Flexibilidade.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos pais e alunos.	8,18	7,75	-0,43	8,05	7,20	-0,85	8,11	7,47	-0,64
<b>Média Flexibilidade</b>	<b>8,18</b>	<b>7,75</b>	<b>-0,43</b>	<b>8,05</b>	<b>7,20</b>	<b>-0,85</b>	<b>8,11</b>	<b>7,47</b>	<b>-0,64</b>

No determinante Flexibilidade deve ser dada maior atenção à flexibilidade relacionada às necessidades dos alunos.

### **Custo:**

O determinante Custo possui duas questões, cujos resultados são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4.16: Resultados das perguntas do determinante Custo.

Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado.	7,92	7,46	-0,46	7,77	6,94	-0,82	7,84	7,20	-0,64
Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.	7,76	7,06	-0,70	7,66	6,45	-1,21	7,71	6,75	-0,96
<b>Média Custo</b>	<b>7,84</b>	<b>7,26</b>	<b>-0,58</b>	<b>7,71</b>	<b>6,69</b>	<b>-1,02</b>	<b>7,78</b>	<b>6,98</b>	<b>-0,80</b>

Em relação ao Custo, o *Gap* entre o nível desejado e percebido foi de -0,80, mostrando que a administração do colégio deve dar atenção aos seus custos para não ultrapassar o valor percebido pelos clientes. Maior atenção deve ser dada aos custos dos materiais e uniformes, onde nas questões abertas, foi possível verificar alguma insatisfação em relação à qualidade e preço dos uniformes.

#### **Acesso:**

Os resultados do determinante Acesso são apresentados na Tabela 4.17 a seguir:

TABELA 4.17: Resultados das perguntas do determinante Acesso.

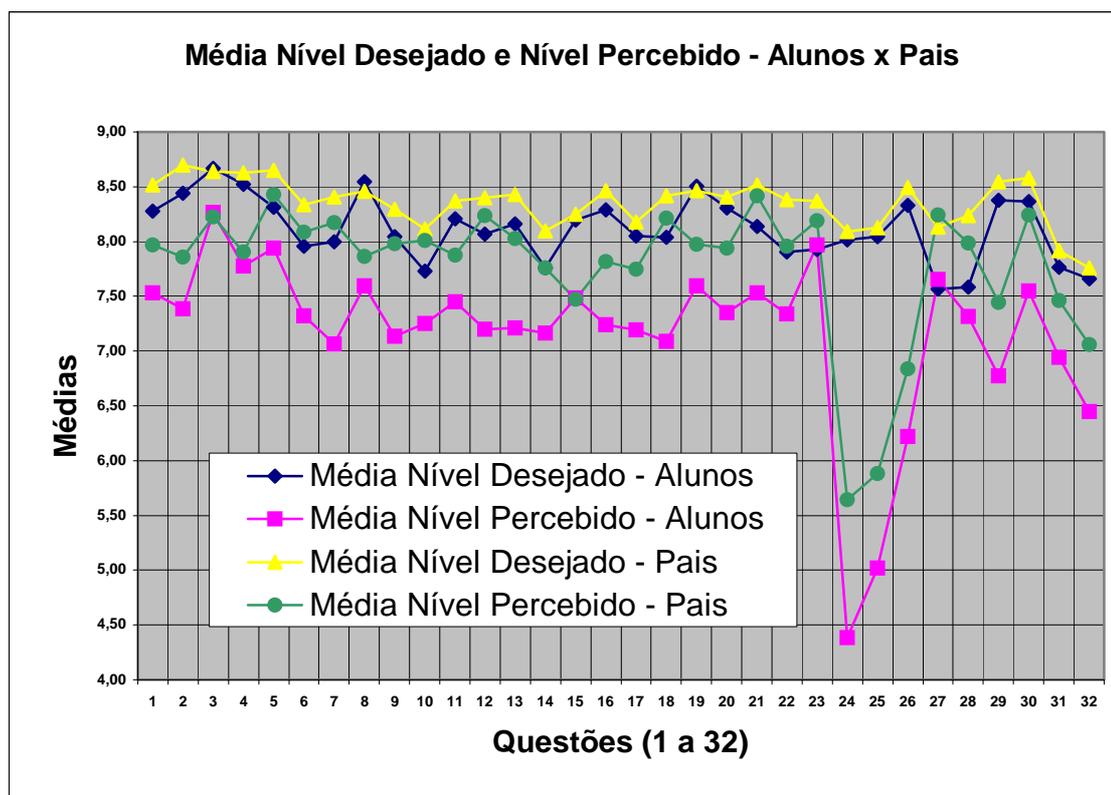
Perguntas questionário	Pais			Alunos			Geral		
	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap	Méd. Desej.	Méd. Perce.	Gap
Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para pais e alunos.	8,38	7,96	-0,43	7,91	7,34	-0,57	8,14	7,65	-0,50
Facilidade de acesso ao colégio (localização).	8,37	8,19	-0,18	7,93	7,97	0,04	8,15	8,08	-0,07
<b>Média Acesso</b>	<b>8,38</b>	<b>8,07</b>	<b>-0,30</b>	<b>7,92</b>	<b>7,65</b>	<b>-0,26</b>	<b>8,15</b>	<b>7,86</b>	<b>-0,28</b>

O determinante Acesso foi o que obteve o menor *Gap* na avaliação dos pais e alunos, sendo de -0,28, principalmente o item localização que chegou a superar o desejado, na opinião dos alunos.

#### **4.5.1.4 Resultado geral do SERVQUAL Adaptado**

Apresenta-se a seguir, no Gráfico 4.6, os resultados obtidos em cada questão do SERVQUAL adaptado, tanto dos alunos quanto dos pais.

GRÁFICO 4.6: Média do Nível Desejado e Percebido dos Alunos e Pais.



Numa análise geral dos dados, observa-se que o *Gap* médio entre o nível desejado e percebido dos alunos é sempre maior do que o apresentado pelos pais, mostrando o maior caráter crítico das respostas dos alunos, que são os clientes diretos do serviço prestado pelo colégio.

Os maiores *Gaps* ocorreram nas questões 24 (quadra), 25 (pátio, cantina), 26 (instalações físicas) e 29 (equipamentos), todas referentes ao determinante Tangíveis.

Os três determinantes considerados prioritários na ordem de importância, são Confiabilidade, Competência e Disponibilidade. Analisando-se as avaliações das perguntas desses determinantes, deve-se dar uma atenção especial à segurança no colégio, que foi a única questão, dos 3 determinantes chaves, a apresentar um *Gap* próximo a -1,0.

Nos determinantes intermediários, que são, Rapidez, Empatia, Tangíveis e Flexibilidade, observa-se que o maior problema está concentrado no determinante Tangíveis, que obteve a maior variação entre o nível desejado e percebido, tanto na avaliação dos pais quanto dos alunos, mostrando ser o foco principal das oportunidades de melhoria. As observações expostas nas questões abertas sobre

pontos fortes e sugestões de melhoria confirmam os dados obtidos nas avaliações, onde os alunos e pais reforçam que o colégio é considerado muito bom, em termos de qualidade de ensino, qualificação dos professores e direção, mas que seu principal problema é de espaço físico e infra-estrutura.

Dos dois últimos determinantes, Custo e Acesso, observa-se que a avaliação do determinante Acesso foi bastante favorável, obtendo na questão localização um *Gap* positivo, ou seja, o nível percebido chega a superar o desejado. Já o Custo apresenta um *Gap* de -0,80, principalmente quanto aos custos de materiais e uniformes, devendo ser analisado no plano de ação de melhoria.

No nível geral de qualidade dos serviços prestados pelo colégio, obteve-se uma avaliação que pode ser considerada alta, já que a média das notas dadas pelos pais e alunos (7,73), ficou próxima do nível mais alto (Nota 9), conforme apresentado da Tabela 4.18.

TABELA 4.18: Resultado da pergunta sobre o nível geral de qualidade.

Perguntas questionário	Pais	Alunos	Geral
Nível Geral de Qualidade	7,92	7,55	7,73

#### 4.5.2 Definição das oportunidades de melhoria

Com base na análise dos dados apresentados na seção anterior e nas sugestões e comentários dos clientes, coletadas nas perguntas abertas incluídas no SERVQUAL adaptado, são apresentadas a seguir as propostas de melhoria a serem implantadas no colégio.

As ações de melhoria foram estruturadas através de planos de ação segmentados conforme cada determinante. Os planos foram divididos em curto prazo e longo prazo, de acordo com a prioridade definida em função dos recursos necessários e da facilidade de implantação. Essa priorização das ações de melhoria foi realizada em conjunto com os diretores do colégio, através de reuniões.

De acordo com a análise dos resultados de cada determinante da qualidade, apresentada na seção anterior, verificou-se que o determinante Tangíveis é o mais crítico, principalmente em relação à quadra de esportes, pátio, cantina, instalações físicas e equipamentos.

Através das perguntas abertas do SERVQUAL adaptado foi possível coletar maiores informações sobre as causas das deficiências do determinante Tangíveis, sendo identificadas as seguintes observações mais significativas dos pais e alunos:

- Quadra de esportes: falta de cobertura, rachaduras no piso, renovação da pintura, existência de desnível e buracos, quadra pequena, manutenção das traves.
- Espaço físico: modernização e ampliação da estrutura.
- Pátio maior e coberto.
- Cantina: maior variedade e quantidade de alimentos, menor preço, maior agilidade no atendimento.
- Salas de aula: melhorar ventilação, renovar a pintura, melhor a aparência e o conforto. São pequenas e com muitos alunos.
- Biblioteca: ampliar espaço, modernizar (computadores), agilizar atendimento, adquirir novos livros, reduzir o barulho e ter mais mesas.
- Informática: instalação da internet no laboratório de informática e na biblioteca para pesquisa, estar sempre disponível em todos os horários e para todas as turmas e ter mais computadores.
- Ar condicionado: instalar em todas as salas.
- Ventiladores: conserto ou compra de novos.
- Banheiros: melhorar limpeza e reposição dos materiais.
- Cadeiras e Carteiras: são desconfortáveis e algumas estão quebradas devendo ser consertadas ou trocadas.
- Educação Física: ter mais opções e atividades diferentes, comprar novos equipamentos e materiais, ser realizado fora do colégio (num ginásio) para o ensino médio.
- Laboratório de química/ciências: mudar bancos que são muito altos, reformar sala, melhorar equipamentos e ter mais tecnologia.
- Instalar armários para materiais, livros e mochilas.
- Isolamento acústico da sala de música.

Essas informações e sugestões de melhoria foram priorizadas com os diretores, sendo gerado o seguinte plano de ação de melhoria, apresentado no Quadro 4.1 a seguir.

QUADRO 4.1: Plano de ação do determinante Tangíveis de curto e longo prazo.

<b>Plano de Ação Tangíveis - Curto Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
Reforma da quadra	Refazer piso e pintura.	16/Fev/04	Direção
Ampliar cobertura pátio	Toldo sobre pátio.	16/Fev/04	Direção
Aluguel quadra de esportes	Alugar quadra de esportes coberta para ensino médio.	16/Fev/04	Direção
Melhorias na cantina	Fornecer maior variedade e quantidade de produtos na cantina.	16/Fev/04	Prop. Cantina
Instalar internet no colégio	- Instalar internet no laboratório de informática. - Instalar internet na biblioteca.	16/Fev/04	Direção
Disponibilizar laboratório Informática	Contratar estagiário e abrir lab. Informática em todos os horários, para todas as turmas.	16/Fev/04	Direção
Manutenção dos ventiladores	Revisar ou trocar os ventiladores em todas as salas.	16/Fev/04	Direção
Manutenção das cadeiras e carteiras	Revisar ou trocar todas as cadeiras e carteiras das salas.	16/Fev/04	Direção
Ampliar acervo biblioteca	Continuar compra de novos livros para biblioteca.	Contínuo	Direção
Laboratório (química e ciências)	Reformar bancos (reduzir altura).	16/Fev/04	Direção
<b>Plano de Ação Tangíveis - Longo Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
Construção nova quadra e pátio	Construir pátio e quadra cobertos.	Fev/05	Direção
Ampliar biblioteca	Ampliar espaço físico da biblioteca e modificar lay-out (salas leitura/estudo, trabalhos)	Fev/05	Direção
Instalação ar-condicionado	Instalar ar-condicionado gradualmente nas demais salas	Fev/05 (gradual)	Direção
Reformar salas	Melhorar aparência, conforto, ventilação, quadros, cadeiras e carteiras.	Fev/05	Direção
Instalar armários para guarda de materiais	Instalar armários individuais para armazenar livros, materiais e mochilas.	Fev/05	Direção
Isolamento acústico da sala de música.	Implantar solução para o isolamento acústico da sala de música.	Fev/05	Direção

Após o determinante Tangíveis, o segundo com o maior *Gap* negativo (-0,80) é o determinante Custos. Nas perguntas abertas os pais e alunos sugeriram a melhoria da qualidade dos uniformes e solicitaram uma redução dos seus preços e das mensalidades. Para a melhoria do determinante Custos, foram elaboradas as

seguintes ações de melhoria, em conjunto com os diretores, conforme apresentadas no Quadro 4.2 a seguir:

QUADRO 4.2: Plano de ação do determinante Custos de curto e longo prazo.

<b>Plano de Ação Custos – Curto Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
Melhoria da qualidade dos uniformes	Melhorar tecido dos uniformes (principalmente moletom)	16/Fev/04	Resp. Uniformes
Otimizar processos do colégio	Instalar sistema informatizado	Jan/04	Direção
<b>Plano de Ação Custos – Longo Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
Buscar otimização de custos	Implantar sistema de controle de custos	Fev/05	Direção

O terceiro plano de ação foi elaborado para o determinante Confiabilidade, que obteve um *Gap* de -0,67, sendo um fator crítico para a qualidade, por ser um dos determinantes considerados prioritários tanto pelos pais quanto pelos alunos do colégio. Analisando os resultados das questões que formam esse determinante, verifica-se que o item segurança é o principal responsável pelo *Gap* negativo, devendo ser definidas ações de melhoria relacionadas à segurança. Nas perguntas abertas do SERVQUAL adaptado os pais e alunos registraram as seguintes observações:

- Reforçar a segurança interna e externa (saída do colégio);
- Ter policiamento ou contratar seguranças.

Com base na análise desses resultados e nas sugestões dos alunos e pais, foi elaborado o seguinte plano de ação de melhoria, apresentado no Quadro 4.3.

QUADRO 4.3: Plano de ação do determinante Confiabilidade de curto e longo prazo.

continua

<b>Plano de Ação Confiabilidade: - Curto Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
Reforçar segurança na saída do colégio	-Reforçar segurança na saída do colégio, através da presença de professores e funcionários. - Realizar uma ação conjunta com os demais colégios da região, para solicitar o policiamento nos horários de saída.	16/Fev/04	Direção

QUADRO 4.3: Plano de ação do determinante Confiabilidade de curto e longo prazo.

conclusão

<b>Plano de Ação Confiabilidade: - Longo Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
Ampliar divulgação e marketing do colégio.	Divulgar resultados obtidos pelo colégio (vestib., ações sociais, etc.), via mala direta (internet) e marketing externo	2º semestre 2004	Direção
Reforçar segurança no colégio	Estudar custos de contratação de seguranças para horários de entrada e saída.	Fev/05	Direção

Nas perguntas abertas também foram levantadas outras sugestões de melhoria que afetam os demais determinantes da qualidade, sendo elaborado um plano de ação geral, baseado nas seguintes observações dos pais e alunos:

- Qualificação dos professores: clareza nas explicações, postura em sala, melhoria na seleção dos novos professores, melhoria da qualificação.
- Qualificação da Coordenação: ter mais experiência, melhor atendimento, ouvir e entender mais os alunos, não defender sempre os professores e direção.
- Disponibilidade dos professores: maior disponibilidade para atendimento aos pais e alunos.
- Atendimento dos professores (empatia): melhorar a cortesia, paciência, diplomacia, diálogo, interesse e o respeito pelos alunos.
- Atendimento secretaria (empatia): melhorar a simpatia, cortesia, educação e interesse.
- Rapidez no atendimento da secretaria: maior agilidade e prontidão no atendimento.
- Atividades extracurriculares: implantar pesquisas de campo, teatro, dança, canto, coral, academia, ginástica, judô, natação, treinos de esportes diversos e aulas práticas.
- Reuniões periódicas dos pais com a direção ou coordenação.
- Falta de psicólogo, orientador educacional ou pedagogo.

Apresenta-se no Quadro 4.4 a seguir o plano de ação geral elaborado com base nas observações dos clientes expostas acima.

QUADRO 4.4: Plano de ação geral de curto e longo prazo.

<b>Plano de Ação Geral - Curto Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
Treinamento sobre atendimento a clientes internos	Treinamento com professores e secretaria para melhorar atendimento aos alunos (rapidez, cortesia e atendimento personalizado).	Abril/04	Direção
Reuniões com líderes de turma	Implantar reuniões semestrais com líderes de turma, para levantar melhorias e fazer avaliações.	Maior/04	Direção/ Coordenação
<b>Plano de Ação Geral - Longo Prazo</b>			
<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
Avaliação dos Funcionários (professores, secretaria e apoio)	Estruturar sistema de avaliação dos funcionários e professores (avaliação semestral)	2º semestre 2004	Direção
Estruturar plano de treinamento	- Implantar plano geral de treinamentos para funcionários, com base nas avaliações para aumentar o nível de qualificação. - Assuntos: cortesia, postura, respeito, tratamento igualitário, saber ouvir, dinâmicas de ensino, incentivo à aulas interativas e mais atrativas, adm. do tempo, organização pessoal, motivação, auto-desenvolvimento)	2º semestre 2004	Direção
Aumentar atividades extracurriculares	- Estudar implantação teatro, dança, coral, academia, judô, capoeira, natação, treinos de diversas modalidades esportivas, literatura, etc. - Incentivar e programar passeios educativos e recreativos.	2º semestre 2004	Direção
Orientação educacional	Estudar contratação de um orientador educacional (psicólogo ou pedagogo)	Fev/05	Direção
Implantação sistema de recrutamento e seleção	Estruturar um sistema formal de contratação de novos professores e funcionários (com acompanhamento).	Jan/05	Direção

Os planos de ação elaborados incluem ações para a solução dos problemas mais significativos apontados pelos pais e alunos, porém é recomendável uma reavaliação, após a implantação das ações prioritárias, para verificar outras

observações que possam indicar novas ações de melhoria necessárias para o aprimoramento da qualidade dos serviços do colégio.

#### 4.6 ETAPA 5: GARANTIA DA MELHORIA CONTÍNUA

A última etapa do modelo proposto não foi abrangida pela presente pesquisa, sendo o estudo de caso desenvolvido até a etapa de proposição de melhorias.

Porém os gestores da instituição de ensino deverão dar continuidade ao processo de implantação, executando as ações previstas no modelo SERVQUAL adaptado, conforme descrito na seção 3.7.1 e 3.7.2.

Após a implantação das ações de melhoria previstas nos planos de ação elaborados em conjunto com os diretores do colégio, devem ser criadas as medidas de desempenho para a verificação da eficácia das ações e o acompanhamento da evolução da qualidade dos serviços.

No caso do colégio privado estudado definiu-se que o SERVQUAL adaptado seria aplicado anualmente com os alunos para verificar se as ações implantadas geraram uma melhoria correspondente nos determinantes da qualidade do colégio. O instrumento informatizado do SERVQUAL adaptado foi disponibilizado facilitando a aplicação periódica junto aos alunos e a sua posterior tabulação.

Apesar dessa etapa não ter sido implantada na instituição de ensino, alguns exemplos de medidas de desempenho foram elaboradas em conjunto com a direção para o acompanhamento posterior do processo de implantação e dos determinantes da qualidade, conforme apresentado no Quadro 4.5.

QUADRO 4.5: Exemplos de medidas de desempenho para o acompanhamento dos determinantes da qualidade do colégio.

continua

Determinantes da qualidade	Medidas de Desempenho
Confiabilidade	-Percentual de aprovação no vestibular da UFSC. -Percentual de alunos aprovados em cada série por ano. -Número de incidentes ocorridos no colégio por mês (segurança).
Competência	-Índice geral de avaliação dos professores e funcionários da secretaria.

QUADRO 4.5: Exemplos de medidas de desempenho para o acompanhamento dos determinantes da qualidade do colégio.

Determinantes da qualidade	Medidas de Desempenho
Rapidez	-Tempo médio de espera para o atendimento na secretaria. -Tempo médio de atendimento das solicitações dos alunos e pais.
Empatia	-Índice de satisfação no atendimento dos professores/coordenação e funcionários da secretaria.
Flexibilidade	-Percentual de solicitações de mudanças atendidas.
Disponibilidade	-Percentual de faltas dos professores nas aulas de reforço. -Número de atendimentos aos pais realizados no mês pela direção/coordenação/professores.
Acesso	- Tempo médio na fila para entrada e saída do colégio. - Número de reclamações relacionadas ao acesso.
Tangíveis	-Número de reclamações dos alunos sobre a estrutura física. -Tempo médio de atendimento de uma solicitação de manutenção.
Custo	-Custo médio de um aluno do ensino médio e fundamental.

conclusão

O indicador Percentual de aprovados no vestibular da UFSC foi descrito em detalhes utilizando o formulário sugerido na seção 3.7.2, sendo apresentado na Figura 4.4 a seguir.

<b>Indicador de Desempenho:</b> Percentual de aprovação no vestibular da UFSC		<b>Frequência de Atualização:</b> Anual	
<b>Intenção do Indicador:</b> medição do nível de confiabilidade e qualidade de ensino.		<b>Unidade de Medida:</b> Percentual de alunos aprovados.	
<b>Definição/Fórmula do Indicador:</b> Cálculo realizado pela COPERVE.			
<b>O que (Indicador)</b>	<b>Meta</b>	<b>Como Medir</b>	<b>Responsável</b>
Percentual de aprovação no vestibular da UFSC	30%	Relatório anual de desempenho dos colégios emitido pela COPERVE.	Diretor.

FIGURA 4.4: Descrição de uma medida de desempenho: Percentual de aprovação no vestibular da UFSC.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na etapa 1 do modelo SERVQUAL adaptado, foi possível identificar os elementos preliminares que caracterizam a organização de serviço em análise. Tais informações foram importantes para se conhecer de forma geral os serviços prestados pelo colégio e quais os seus clientes. Os alunos e pais foram identificados como os clientes principais do colégio, sendo o alvo da pesquisa para a avaliação da qualidade dos serviços, através da aplicação do modelo SERVQUAL adaptado.

Na etapa 2 do modelo proposto, tem-se como resultado principal da pesquisa qualitativa, a definição dos determinantes da qualidade utilizados pelos alunos e pais para avaliar a qualidade dos serviços do colégio, que são: confiabilidade, competência, disponibilidade, empatia, rapidez, flexibilidade, tangíveis, custo e acesso.

Na etapa 3 de adaptação da escala SERVQUAL, os determinantes da qualidade do colégio, foram utilizados como base para a construção do questionário do SERVQUAL adaptado, obtendo-se um questionário com 32 perguntas personalizadas, de acordo com a realidade da instituição de ensino.

Após a aplicação do SERVQUAL adaptado com os alunos e pais, na etapa 4 do modelo proposto, os resultados da pesquisa foram tabulados e analisados, identificando quais os gaps existentes ou falhas da qualidade dos serviços fornecidos pelo colégio. Os principais gaps negativos encontrados estão relacionados ao determinante tangíveis, sendo o foco das ações de melhoria. A ordem de importância dos determinantes também foi analisada, definindo quais os determinantes prioritários para a qualidade dos serviços do colégio, que são: confiabilidade, competência e disponibilidade.

Com base nesses resultados, na etapa 4 do modelo SERVQUAL adaptado, foram elaborados os planos de ação de melhoria, utilizando como base as próprias sugestões e comentários dos alunos e pais para a solução dos problemas ou gaps identificados para cada determinante crítico.

De forma geral, a aplicação do SERVQUAL adaptado na instituição de ensino analisada transcorreu conforme planejado, sem maiores dificuldades, seguindo as etapas e passos da metodologia prevista no capítulo 3. Apenas a etapa 5 do modelo proposto, de garantia da melhoria contínua, não foi abrangida pelo estudo de caso,

sendo recomendada a sua execução para a finalização da aplicação do modelo SERVQUAL adaptado como um todo.

Tendo-se como escopo o estudo de caso realizado no colégio privado de ensino fundamental e médio, pôde-se verificar a aplicabilidade e funcionalidade do modelo proposto, tendo atingido seu objetivo inicial de servir como um modelo de avaliação da qualidade percebida para um serviço específico, que permita a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO

Com a aplicação do modelo SERVQUAL adaptado na instituição de ensino pesquisada, foi possível captar como os clientes avaliam a qualidade dos serviços do colégio, identificando as diferenças existentes entre as percepções e expectativas, medindo o *Gap 5* do modelo de falhas para cada determinante da qualidade. Com base nesses gaps (P - E) identificados e nas informações dos clientes sobre sugestões e comentários gerais, foi possível elaborar os planos de ação necessários para a melhoria da qualidade dos serviços, cumprindo assim os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa.

Além da medição do *Gap 5* do modelo de falhas, um ganho marginal do modelo SERVQUAL adaptado é a verificação da existência ou não do *Gap 1*, entre as expectativas dos clientes e a percepção gerencial. No passo de definição prévia dos determinantes realizado junto aos gestores da empresa, são definidos quais os determinantes iniciais para a representação da qualidade da organização de serviço na visão dos gestores. Além de definir os determinantes da qualidade, foi solicitado aos gestores que classificassem os determinantes em ordem de importância, identificando a relação de prioridade existente entre eles. No passo de construção do questionário do SERVQUAL adaptado, foi incluída uma pergunta específica, onde os clientes classificam os determinantes de acordo com a sua ordem de importância para a qualidade dos serviços. Assim, com base nessas duas informações, pode-se comparar a visão dos clientes e gestores sobre o grau de importância dos determinantes da qualidade, verificando a existência do *Gap 1* da qualidade.

No caso da instituição de ensino pesquisada os diretores definiram a seguinte classificação da prioridade dos determinantes da qualidade:

- a) Critérios ganhadores de pedido: confiabilidade, competência, disponibilidade e empatia.
- b) Critérios qualificadores: rapidez, flexibilidade e tangíveis.
- c) Critérios pouco relevantes: custo e acesso.

Conforme apresentado nas tabelas 4.7 e 4.8, analisando o grau de importância dos determinantes registrados pelos alunos e pais, observa-se que os determinantes prioritários são: confiabilidade, competência e disponibilidade. Em seguida temos um segundo grupo de determinantes, com um grau de importância semelhante, que são: empatia, rapidez, flexibilidade e tangíveis. Por último em ordem de importância têm-se os determinantes custo e acesso.

Com base nesses resultados pode-se verificar que as avaliações dos diretores e clientes do colégio são muito próximas, ocorrendo apenas uma diferença em relação ao determinante empatia que os gestores consideraram junto com o grupo de determinantes chaves, porém numa análise geral, pode-se dizer que o *Gap 1* é praticamente inexistente, demonstrando que a direção do colégio possui uma visão clara das expectativas dos seus clientes.

Analisando-se ainda os dados sobre o grau de importância dos determinantes da qualidade, registrados pelos clientes do colégio, pode-se fazer uma outra consideração relevante. O grau de importância dos determinantes captado através da pergunta adicionada ao questionário do SERVQUAL adaptado auxilia a priorizar e determinar se os *gaps* encontrados para cada determinante são realmente críticos.

No caso do colégio o determinante tangíveis obteve os maiores *gaps* negativos, indicando a necessidade de ações de melhoria. Porém se esta informação for combinada com o grau de importância do determinante tangíveis para os alunos e pais, pode-se verificar que o determinante tangíveis não é considerado como prioritário para a qualidade dos serviços do colégio. Essa observação é confirmada pelos comentários registrados pelos alunos e pais nas perguntas abertas do SERVQUAL adaptado e na pesquisa qualitativa, onde os alunos e pais comentaram que a principal deficiência do colégio é a estrutura física, porém que esse fator não era crítico para a qualidade e que não pensavam em mudar de colégio em função desse problema, pois os fatores que são realmente importantes, como qualidade de ensino, qualificação dos professores e compromisso da direção, estão sendo atendidos.

Assim, no caso do colégio, apesar dos maiores *gaps* negativos se concentrarem no determinante tangíveis, devem ser analisados também os *gaps* dos determinantes confiabilidade, competência e disponibilidade, por serem os mais importantes na visão dos clientes, gerando um maior impacto sobre a qualidade dos serviços.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO

É importante verificar, em primeiro lugar, se o modelo SERVQUAL adaptado atingiu o objetivo geral definido inicialmente, de propor um modelo, baseado na escala SERVQUAL, para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um serviço específico, que contemple a sua melhoria contínua.

Dentro do objetivo geral proposto podem-se observar três elementos chaves:

- a) a proposição de um modelo de avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um serviço específico;
- b) o modelo proposto deve estar baseado na escala SERVQUAL e sua adaptação ao serviço específico;
- c) o modelo proposto deve permitir a melhoria contínua da qualidade dos serviços.

Pôde-se verificar através da aplicação do SERVQUAL adaptado ao estudo de caso, que o modelo proposto cumpriu o objetivo de possibilitar a avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um serviço específico.

O modelo também permitiu através das etapas 1, 2 e 3 a adaptação do SERVQUAL original à serviços específicos, identificando quais os determinantes mais adequados para representar a qualidade dos serviços na visão dos clientes e permitindo a construção de um instrumento de pesquisa com perguntas personalizadas aos determinantes específicos da organização de serviço, estando adaptado à sua realidade.

Foi possível observar que a inclusão das perguntas abertas, onde os clientes puderam expressar suas opiniões sobre os pontos fortes do colégio, suas sugestões de melhoria e outros comentários, facilitou a etapa de definição das propostas de melhoria, atendendo ao objetivo de direcionar o modelo SERVQUAL para a melhoria contínua.

Em função de o modelo SERVQUAL adaptado ter atendido aos objetivos inicialmente traçados pelo trabalho, considera-se o modelo proposto válido para a avaliação da qualidade em serviços específicos, permitindo a sua melhoria contínua.

Outra consideração importante sobre o modelo SERVQUAL adaptado é a inclusão da pergunta sobre o grau de importância dos determinantes da qualidade, identificando a sua prioridade em relação à qualidade geral dos serviços da organização. Conforme discutido na seção 2.5.3 sobre as críticas à escala SERVQUAL original, uma das deficiências apontadas é a falta de definição da relação de importância existente entre os determinantes da qualidade que formam a base da escala SERVQUAL.

Para reduzir esse problema o modelo SERVQUAL adaptado proposto, inclui no seu questionário uma pergunta específica para determinar o grau de importância dos determinantes da qualidade. Essa informação adicional é extremamente importante, pois não basta identificar os *Gaps* negativos ou falhas da qualidade do serviço, sendo necessário definir também a sua prioridade, ou seja, dos vários *gaps* identificados, qual é o mais importante, tendo maior impacto na qualidade dos serviços.

Outra consideração relacionada às críticas realizadas à escala SERVQUAL original, diz respeito à validade do uso das expectativas como parâmetro de medição da qualidade dos serviços. Segundo BABAKUS e BOLLER (1992), CARMAN (1990), CRONIN e TAYLOR (1992, 1994) e FINN e LAMB (1991) a escala SERVQUAL deveria levar em consideração apenas a percepção dos clientes sobre o serviço, pois o cliente ao registrar a sua percepção, já faz uma análise implícita, onde compara a sua expectativa com o serviço percebido, sendo desnecessário o registro das expectativas.

Apesar dessas críticas, no modelo SERVQUAL adaptado, utilizou-se o mesmo referencial da escala SERVQUAL original, estando a avaliação da qualidade percebida baseada na diferença entre as percepções e expectativas dos clientes (*Gap* ou  $P - E$ ). Essa estrutura foi mantida, pois se considerou válida a distinção entre a expectativa inicial e a percepção posterior do serviço prestado. O registro da expectativa prévia permite analisar com maior detalhe a percepção final do cliente, pois permite diferenciar para um mesmo nível de percepção, qual a característica mais crítica, ou seja, considerando-se dois itens de avaliação com a mesma nota

para a percepção final, será considerado mais crítico aquele em que a expectativa for maior, mostrando que o registro das expectativas traz uma informação adicional que é útil para a análise dos dados.

### **5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Uma das limitações do presente trabalho é o fato do modelo SERVQUAL adaptado ter sido aplicado apenas a um estudo de caso específico, numa instituição privada de ensino de nível fundamental e médio. Desta forma as considerações finais sobre o modelo proposto têm um caráter restrito, sendo limitadas ao escopo e abrangência do trabalho, devendo ser realizadas outras aplicações em serviços diferenciados para garantir a validade do modelo proposto, como ferramenta de avaliação da qualidade percebida pelos clientes de qualquer tipo de serviço.

Outra limitação do trabalho está relacionada à amplitude do modelo de avaliação da qualidade dos serviços. Segundo BERRY e PARASURAMAN (1997), um sistema de informações da qualidade dos serviços deve incluir a medição contínua da opinião de três tipos de clientes: consumidores externos que experimentaram os serviços da organização, consumidores da concorrência e consumidores internos (empregados). A capacidade de melhoria da qualidade dos serviços só será aumentada se forem adotados vários métodos para ouvir esses três grupos de clientes. Dessa forma, um sistema completo de informação da qualidade dos serviços deve incluir a combinação de diferentes métodos de pesquisa da qualidade dos serviços, pois cada método possui suas deficiências e vantagens.

O presente modelo do SERVQUAL adaptado, leva em consideração apenas os clientes da organização de serviço, pois está baseado no conceito da qualidade percebida, que utiliza a comparação das expectativas prévias dos clientes e suas percepções após vivenciarem o serviço prestado. Assim o SERVQUAL adaptado só poderá ser aplicado aos clientes que já tenham experimentado o serviço, não contemplando os clientes da concorrência e os clientes internos (empregados).

Por fim, o modelo SERVQUAL adaptado proposto deve ser considerado apenas como um dos métodos de avaliação da qualidade dos serviços, não tendo a intenção de cobrir todos os métodos possíveis. O modelo SERVQUAL é uma

posposta de avaliação da qualidade percebida dos serviços, podendo existir outras formas alternativas de avaliação da qualidade.

#### **5.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Conforme discutido anteriormente nas limitações do trabalho, um sistema de informações da qualidade dos serviços deve contemplar as opiniões dos clientes externos, dos clientes da concorrência e dos clientes internos (empregados). Como o modelo SERVQUAL adaptado capta apenas a visão dos clientes externos da organização de serviço é recomendável que novos trabalhos sejam desenvolvidos com o objetivo de propor um modelo mais amplo, que inclua a avaliação dos clientes da concorrência e dos empregados da organização de serviço, obtendo um sistema completo de avaliação da qualidade, considerando todos os pontos de vista.

O modelo SERVQUAL adaptado é apenas uma das formas de avaliação da qualidade dos serviços existentes, sendo recomendável a realização de novos trabalhos que combinem diferentes métodos de avaliação da qualidade dos serviços, analisando a sua eficácia.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAÚJO, C. H. **Exclusão educacional**. 15 Dez. 2003, Disponível em: <www.inep.gov.br> Acesso em: 20 abr. 2004.

ARAÚJO, C. H.; LUZIO, N. **O desafio do ensino médio**. 02 Dez. 2003, Disponível em: <www.inep.gov.br> Acesso em: 20 abr. 2004.

BABAKUS, E. & BOLLER, G. W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale, **Journal of Business Research**, v. 24, p. 253-268, 1992.

BABAKUS, E. & MANGOLD, W. G. Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation, **Health Services Research**, v. 26, n. 6, p. 767-786, 1992.

BERRY, L. & PARASURAMAN A. Listening to the customer – the concept of a service-quality information system. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 65-76, Spring, 1997.

BROWN, S. & SWARTZ, T. A gap analysis of professional service quality, **Journal of Marketing**, v. 53, p. 92-98, April, 1989.

CARELLI, Gabriela. Os novos donos. **Veja**. São Paulo, p. 92-95, 27 Fev. 2002.

CARMAN, James M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of retailing**, v. 66, n. 1, p. 33-55, 1990.

CROMPTON, J. L. & MACKAY, K. J. Users perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. **Leisure Sciences**. v. 11, p. 367-375, 1989.

CRONIN, J. J. Jr & TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension, **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, July, 1992.

\_\_\_\_\_. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.

ESPINOZA, M. M. Assessing the cross-cultural applicability of a service quality measure. **International Journal of Service Industry Management**. v. 10, n. 5, p. 449-468, May, 1999.

FICK, G. R. & RITCHIE, J. R. B. Measuring service quality in the travel and tourism industry, **Journal of Travel Research**, v. 30, n. 2, p. 2-9, 1991.

FINN, D. W. & LAMB, C. W. An evaluation of the SERVQUAL scales in retail setting, **Advances in Consumer Research**, v. 18, p. 483-490, 1991.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Tradução de Francisco José Soares, Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, G. M. Gap analysis of college student satisfaction as a measure of professional service quality, **Journal of Professional Services Marketing**, v. 9, n. 1, p. 115-128, 1993.

**História da Educação no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb01.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2004.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Tradução de Katia Aparecida Roque, São Paulo: Makron Books, 1994.

JOHNSTON, R.; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSTON, R. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect, **International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 4, p. 111-116, 1997.

\_\_\_\_\_. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

KANO, N.; SERAKU, K.; TAKAHASHI, F. & TSUJI, S. Attractive quality and must-be quality. **Hinshitsu** (Quality, The journal of the Japanese Society of Quality Control), v. 14, n. 2, p. 39-48, 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. 2 ed. Harper & Row, 1970.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo:Atlas, 1997.

NEL, D. & PITT, L. Service Quality in a Retail Environment: Closing the Gaps, **Journal of General Management**, v. 18, n. 3, p. 37-56, 1993.

NORMANN, R. **Administrações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. & BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v.49, p. 41-50, Fall 1985.

\_\_\_\_\_. Reassessment of expectations as a comparison standard on measuring service quality: implications for further research, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 111-124, January, 1994.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.

\_\_\_\_\_. Understanding Customer Expectations of Service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, p. 39-48, Spring, 1991.

PASQUALI, Rita Cássia. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços**: aplicação em laboratório de análises clínicas. Florianópolis, 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

PHILIP, George & HAZLETT, Shirley-Ann. The Measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 14, n. 3, p. 260-286,1996.

REIS, Izabel C. S. **A escala SERVQUAL modificada**: avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Florianópolis, 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

RIGOTTI, S. and PITT, L. SERVQUAL as a measuring instrument for service provider gaps in business schools, **Management Research News**, v. 15, n. 3, p. 9-17, 1992.

ROSENBERG, Cinthia. Nota Alta. **Exame**. São Paulo, n. 763, 27 mar. 2002.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Florianópolis, 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 19, n. 4, p. 399-421, 1999.

SLACK, N.; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAN, K. C.; PAWITRA, T. A. Integrating SERVQUAL and Kano's model into the QFD for service excellence development. **Managing Service Quality**. v. 11, n. 6, p. 418-430, 2001.

VARVAKIS, G.; et al. **Gerenciamento de processos**. UFSC, Apostila, 2000.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. & BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York, NY, 1990.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Tradução de Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**500 Anos de Brasil**. 1999. <<http://www.deltainformatica.com.br/alunos.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2004.

## **Apêndice A – Questionário SERVQUAL Adaptado**

## Pesquisa sobre a Qualidade do Colégio Dom Jaime Câmara

Esta pesquisa consiste numa lista de questões sobre a qualidade dos serviços do Colégio Dom Jaime Câmara. Queremos obter a sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Colégio, em relação as suas expectativas e real percepção do serviço. Não há respostas certas ou erradas – nós queremos saber a sua opinião. O questionário está estruturado em duas colunas, cada qual se relaciona com os dois conceitos apresentados a seguir:

**Nível Desejado (expectativas):** nível desejado/esperado do serviço prestado pelo Colégio Dom Jaime Câmara, ou seja, o que você espera que o colégio deve ter para alcançar um excelente padrão de qualidade. Considere em que grau o colégio deve ter a característica apresentada nas questões a seguir. Se você acredita que a característica apresentada na questão requer um alto nível para a qualidade, assinale o número 9. Se você acredita que a característica apresentada requer um baixo nível para a qualidade, assinale o número 1. Se a sua expectativa/nível desejado for intermediária, utilize os números entre 2 e 8 para expressar o seu nível de expectativas. Todas as características apresentadas podem ser importantes, porém tente demonstrar através da escala de números, os níveis diferenciados de expectativa, evitando a marcação de todos no nível desejado mais alto.

**Nível Percebido (avaliação):** sua percepção/avaliação da qualidade do serviço prestado pelo Colégio Dom Jaime Câmara, em relação a cada característica apresentada nas questões a seguir. Utilize a mesma escala de 1 a 9 para demonstrar o seu nível de percepção/avaliação, sobre cada característica em análise, ou seja, seu nível de satisfação em relação a esta característica no Colégio Dom Jaime Câmara.

Em relação à	Nível desejado para a qualidade:	Nível percebido da qualidade:
Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Segurança do colégio.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina).	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Qualificação e competência dos professores e coordenação, na sua área de atuação.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Competência da direção na condução do colégio.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Funcionários da secretaria com conhecimento necessário para responder suas perguntas.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Professores preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Atendimento personalizado/individualizado dos funcionários da secretaria.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Atendimento personalizado/individualizado dos professores.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Cortesia e gentileza dos funcionários da secretaria.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Cortesia e gentileza dos professores.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

Em relação à	Nível desejado para a qualidade:	Nível percebido da qualidade:
Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos funcionários da secretaria.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos professores.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Funcionários da secretaria sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Professores sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Disponibilidade dos professores e coordenação para atender aos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Disponibilidade da direção para atender aos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Facilidade de acesso ao colégio (localização).	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Quadra de esportes.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Pátio, cantina e área de recreio.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Instalações físicas: salas, laboratórios, biblioteca.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Funcionários da secretaria bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Professores bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Clareza, exatidão e aparência das informações repassadas aos pais e alunos.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto
Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

1. Como você avalia o **nível geral de qualidade** dos serviços prestados pelo Colégio Dom Jaime Câmara?

Baixo	Alto
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9

2. Como você conheceu o Colégio Dom Jaime Câmara?

- Propaganda  
 Recomendação de amigos ou parentes  
 Visita ao Colégio  
 Pesquisa entre vários colégios  
 Continuação do Flor e Sol  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

3. Você pretende deixar os seus filhos no colégio até o 3º Ano (Terceirão)?

Sim

Não. Por que? \_\_\_\_\_

4. Você indicaria o colégio para outras pessoas?

Sim

Não. Por que? \_\_\_\_\_

5. Coloque em **ordem de importância** os itens relacionados abaixo. Marque com o número **1** o item **mais importante** para a qualidade do Colégio Dom Jaime Câmara, número 2 para o segundo em importância e assim sucessivamente até o número 9, que será o menos importante dentre eles. Todos podem ser importantes, mas busque demonstrar a ordem de importância existente entre eles:

	Ordem de Importância (1 a 9)
<b>Confiabilidade</b> (confiança no serviço prestado pelo colégio).	
<b>Rapidez</b> (agilidade no atendimento)	
<b>Empatia</b> (cortesia e simpatia no atendimento)	
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, direção e demais funcionários no atendimento aos pais/alunos)	
<b>Competência</b> (qualificação dos professores/direção)	
<b>Flexibilidade</b> (capacidade de se adaptar às mudanças quando necessárias)	
<b>Acesso</b> (localização)	
<b>Tangíveis</b> (estrutura física, ambiente adequado)	
<b>Custo</b> (mensalidade, uniforme)	

6. Relacione os **pontos fortes** do Colégio Dom Jaime Câmara:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Relacione os **pontos a serem melhorados** no Colégio Dom Jaime Câmara:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Dados Gerais do entrevistado

8. Sexo:  Masc  Fem

9. Faixa etária:  Menos de 30 anos  
 de 30 a 39 anos  
 de 40 a 49 anos  
 acima de 50 anos



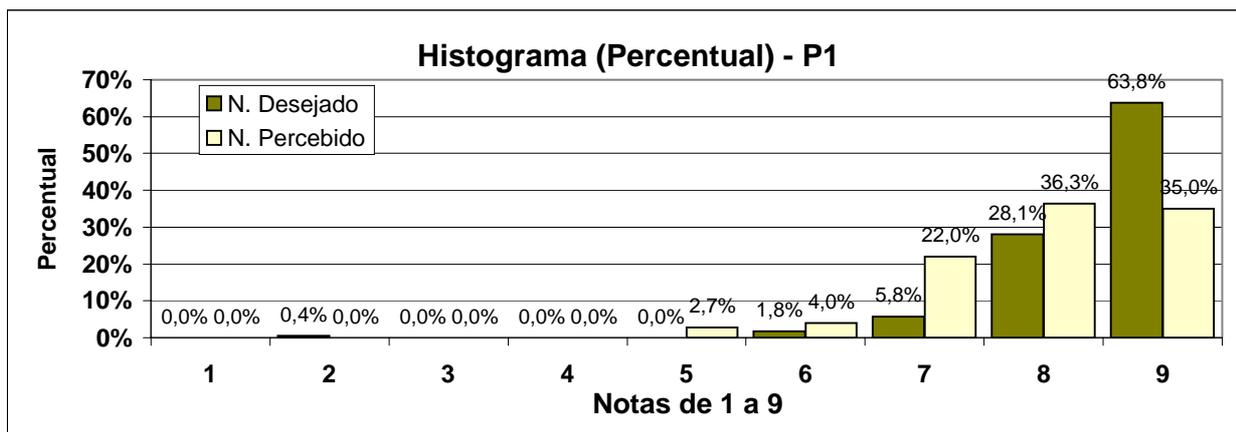
**Apêndice B – Tabulação completa dos dados da pesquisa  
quantitativa do SERVQUAL Adaptado.**

Tabulação das respostas da pesquisa do SERVQUAL adaptado

Perguntas questionário	Determinante	Pais			Alunos			Geral		
		Méd. Desej.	Méd. Percerb.	GAP	Méd. Desej.	Méd. Percerb.	GAP	Méd. Desej.	Méd. Percerb.	GAP
1 Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.	Confiabilidade	8,52	7,97	-0,55	8,28	7,53	-0,75	8,40	7,75	-0,65
2 Segurança do colégio.	Confiabilidade	8,70	7,86	-0,84	8,44	7,38	-1,06	8,57	7,62	-0,95
3 Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina).	Confiabilidade	8,64	8,22	-0,41	8,67	8,27	-0,40	8,65	8,25	-0,41
<b>Média Confiabilidade</b>		<b>8,62</b>	<b>8,02</b>	<b>-0,60</b>	<b>8,46</b>	<b>7,73</b>	<b>-0,73</b>	<b>8,54</b>	<b>7,87</b>	<b>-0,67</b>
31 Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado.	Custo	7,92	7,46	-0,46	7,77	6,94	-0,82	7,84	7,20	-0,64
32 Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.	Custo	7,76	7,06	-0,70	7,66	6,45	-1,21	7,71	6,75	-0,96
<b>Média Custo</b>		<b>7,84</b>	<b>7,26</b>	<b>-0,58</b>	<b>7,71</b>	<b>6,69</b>	<b>-1,02</b>	<b>7,78</b>	<b>6,98</b>	<b>-0,80</b>
10 Atendimento personalizado/individualizado dos funcionários da secretaria.	Empatia	8,11	8,01	-0,10	7,73	7,25	-0,48	7,92	7,63	-0,29
11 Atendimento personalizado/individualizado dos professores.	Empatia	8,37	7,87	-0,50	8,21	7,45	-0,76	8,29	7,66	-0,63
12 Cortesia e gentileza dos funcionários da secretaria.	Empatia	8,40	8,23	-0,17	8,07	7,20	-0,87	8,23	7,72	-0,52
13 Cortesia e gentileza dos professores.	Empatia	8,43	8,03	-0,40	8,16	7,21	-0,95	8,29	7,62	-0,67
14 Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos funcionários da secretaria.	Empatia	8,10	7,76	-0,34	7,76	7,17	-0,60	7,93	7,46	-0,47
15 Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos professores.	Empatia	8,25	7,48	-0,77	8,19	7,48	-0,71	8,22	7,48	-0,74
16 Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos pais e alunos.	Empatia	8,46	7,82	-0,65	8,29	7,24	-1,05	8,38	7,53	-0,85
<b>Média Empatia</b>		<b>8,30</b>	<b>7,88</b>	<b>-0,42</b>	<b>8,06</b>	<b>7,29</b>	<b>-0,77</b>	<b>8,18</b>	<b>7,59</b>	<b>-0,60</b>
17 Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos pais e alunos.	Flexibilidade	8,18	7,75	-0,43	8,05	7,20	-0,85	8,11	7,47	-0,64
<b>Média Flexibilidade</b>		<b>8,18</b>	<b>7,75</b>	<b>-0,43</b>	<b>8,05</b>	<b>7,20</b>	<b>-0,85</b>	<b>8,11</b>	<b>7,47</b>	<b>-0,64</b>
7 Funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos.	Rapidez	8,41	8,17	-0,23	7,99	7,07	-0,93	8,20	7,62	-0,58
8 Professores preocupados em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos.	Rapidez	8,46	7,86	-0,59	8,54	7,60	-0,95	8,50	7,73	-0,77
9 Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.	Rapidez	8,30	7,98	-0,32	8,04	7,13	-0,91	8,17	7,56	-0,61
<b>Média Rapidez</b>		<b>8,39</b>	<b>8,01</b>	<b>-0,38</b>	<b>8,19</b>	<b>7,26</b>	<b>-0,93</b>	<b>8,29</b>	<b>7,64</b>	<b>-0,66</b>
18 Funcionários da secretaria sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	Disponibilidade	8,42	8,21	-0,21	8,04	7,09	-0,95	8,23	7,65	-0,58
19 Professores sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.	Disponibilidade	8,46	7,97	-0,49	8,50	7,60	-0,91	8,48	7,79	-0,70
20 Disponibilidade dos professores e coordenação para atender aos pais e alunos.	Disponibilidade	8,41	7,94	-0,47	8,31	7,35	-0,96	8,36	7,64	-0,71
21 Disponibilidade da direção para atender aos pais e alunos.	Disponibilidade	8,52	8,42	-0,10	8,13	7,53	-0,60	8,33	7,98	-0,35
<b>Média Disponibilidade</b>		<b>8,45</b>	<b>8,13</b>	<b>-0,32</b>	<b>8,25</b>	<b>7,39</b>	<b>-0,85</b>	<b>8,35</b>	<b>7,76</b>	<b>-0,59</b>
4 Qualificação e competência dos professores e coordenação, na sua área de atuação.	Competência	8,63	7,91	-0,72	8,52	7,78	-0,75	8,57	7,84	-0,73
5 Competência da direção na condução do colégio.	Competência	8,65	8,43	-0,22	8,31	7,94	-0,37	8,48	8,18	-0,30
6 Funcionários da secretaria com conhecimento necessário para responder suas perguntas.	Competência	8,34	8,08	-0,25	7,96	7,32	-0,64	8,15	7,70	-0,44
<b>Média Competência</b>		<b>8,54</b>	<b>8,14</b>	<b>-0,40</b>	<b>8,26</b>	<b>7,68</b>	<b>-0,58</b>	<b>8,40</b>	<b>7,91</b>	<b>-0,49</b>
24 Quadra de esportes.	Tangíveis	8,09	5,64	-2,45	8,01	4,39	-3,63	8,05	5,02	-3,04
25 Pátio, cantina e área de recreio.	Tangíveis	8,13	5,88	-2,25	8,05	5,02	-3,03	8,09	5,45	-2,64
26 Instalações físicas: salas, laboratórios, biblioteca.	Tangíveis	8,50	6,84	-1,66	8,33	6,22	-2,11	8,41	6,53	-1,88
27 Funcionários da secretaria bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	Tangíveis	8,13	8,24	0,11	7,57	7,66	0,09	7,85	7,95	0,10
28 Professores bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.	Tangíveis	8,23	7,99	-0,25	7,58	7,32	-0,26	7,91	7,65	-0,26
29 Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis.	Tangíveis	8,55	7,44	-1,11	8,38	6,77	-1,61	8,46	7,11	-1,36
30 Clareza, exatidão e aparência das informações repassadas aos pais e alunos.	Tangíveis	8,58	8,24	-0,34	8,37	7,55	-0,82	8,47	7,90	-0,58
<b>Média Tangíveis</b>		<b>8,32</b>	<b>7,18</b>	<b>-1,13</b>	<b>8,04</b>	<b>6,42</b>	<b>-1,62</b>	<b>8,18</b>	<b>6,80</b>	<b>-1,38</b>
22 Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para pais e alunos.	Acesso	8,38	7,96	-0,43	7,91	7,34	-0,57	8,14	7,65	-0,50
23 Facilidade de acesso ao colégio (localização).	Acesso	8,37	8,19	-0,18	7,93	7,97	0,04	8,15	8,08	-0,07
<b>Média Acesso</b>		<b>8,38</b>	<b>8,07</b>	<b>-0,30</b>	<b>7,92</b>	<b>7,65</b>	<b>-0,26</b>	<b>8,15</b>	<b>7,86</b>	<b>-0,28</b>
33 Nível Geral da Qualidade			7,92			7,55			7,73	

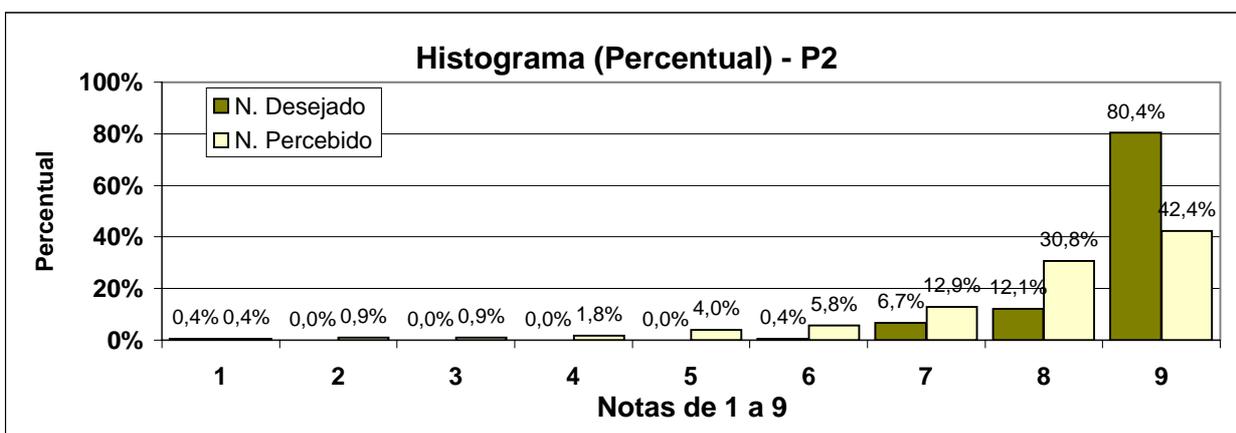
## Histogramas e desvios padrão de cada pergunta (Pais)

### P1: Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.



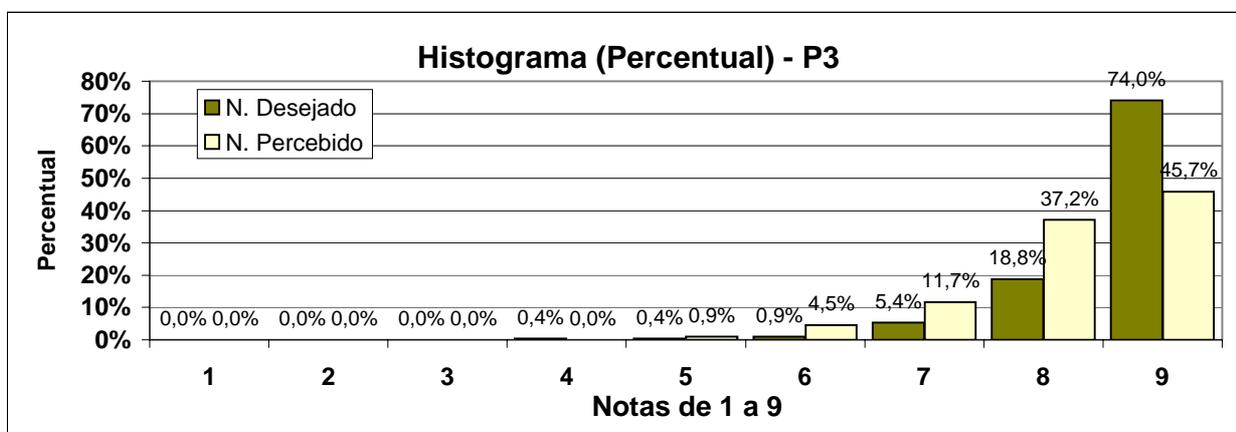
Média N. Desejado: 8,52      Desvio Padrão N. Desejado: 0,81  
 Média N. Percebido: 7,97      Desvio Padrão N. Percebido: 0,99

### P2: Segurança do colégio.



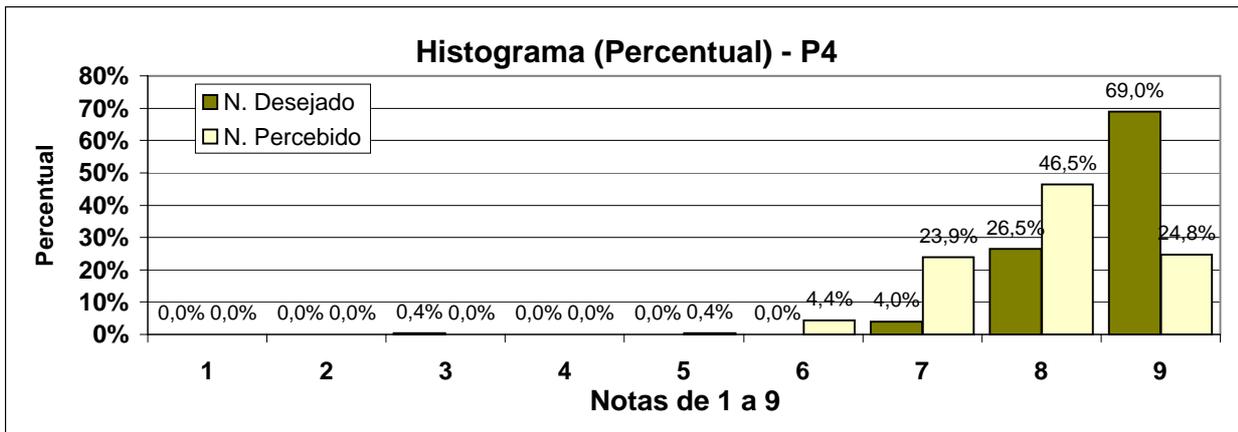
Média N. Desejado: 8,70      Desvio Padrão N. Desejado: 0,79  
 Média N. Percebido: 7,86      Desvio Padrão N. Percebido: 1,48

### P3: Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina).



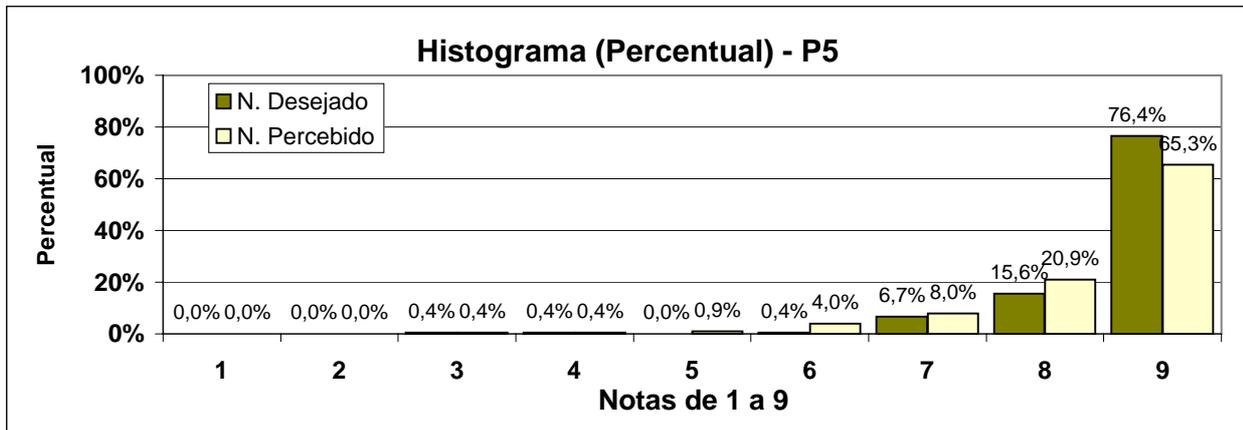
Média N. Desejado: 8,64      Desvio Padrão N. Desejado: 0,73  
 Média N. Percebido: 8,22      Desvio Padrão N. Percebido: 0,89

**P4:Qualificação e competência dos professores e coordenação, na sua área de atuação.**



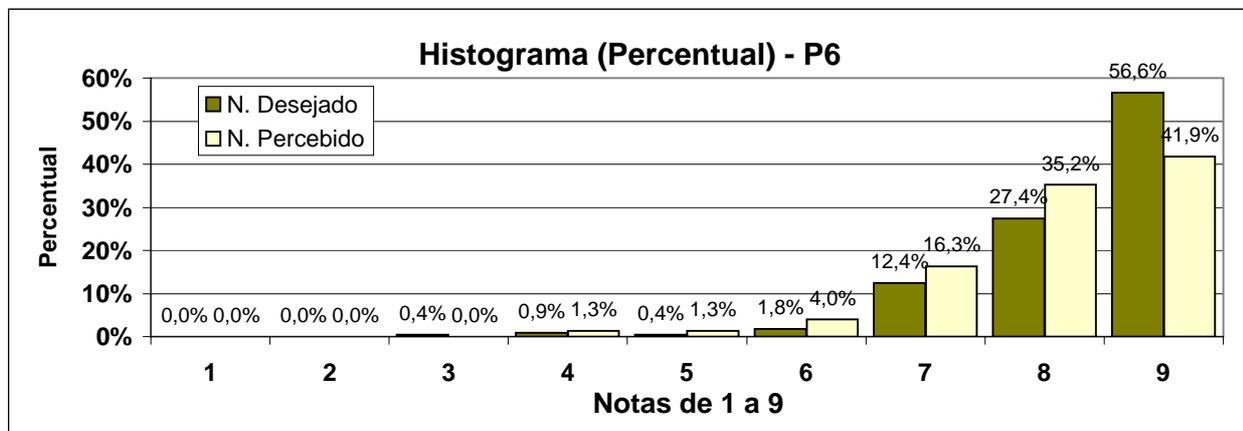
Média N. Desejado: 8,63      Desvio Padrão N. Desejado: 0,67  
 Média N. Percebido: 7,91      Desvio Padrão N. Percebido: 0,83

**P5:Competência da direção na condução do colégio.**



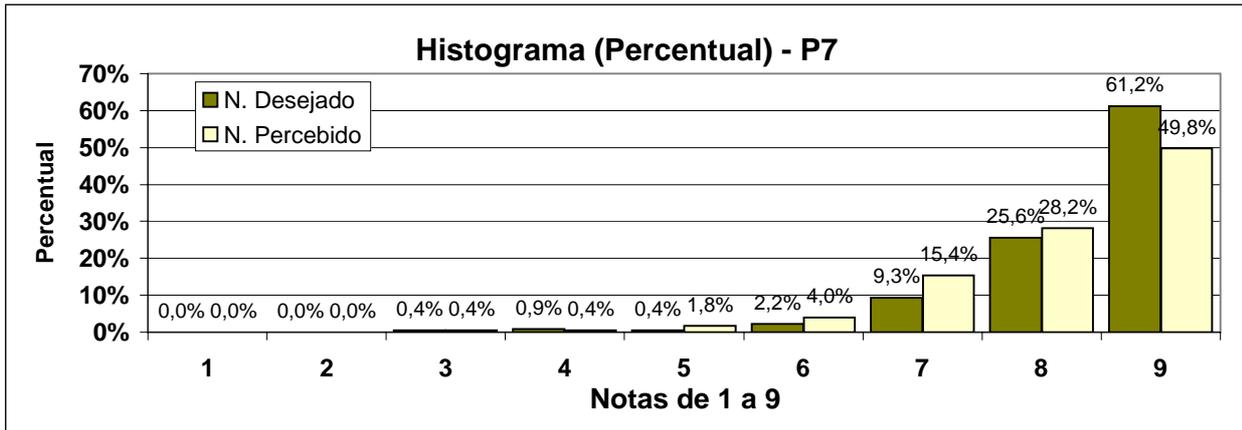
Média N. Desejado: 8,65      Desvio Padrão N. Desejado: 0,78  
 Média N. Percebido: 8,43      Desvio Padrão N. Percebido: 0,99

**P6:Funcionários da secretaria com conhecimento necessário para responder suas perguntas.**



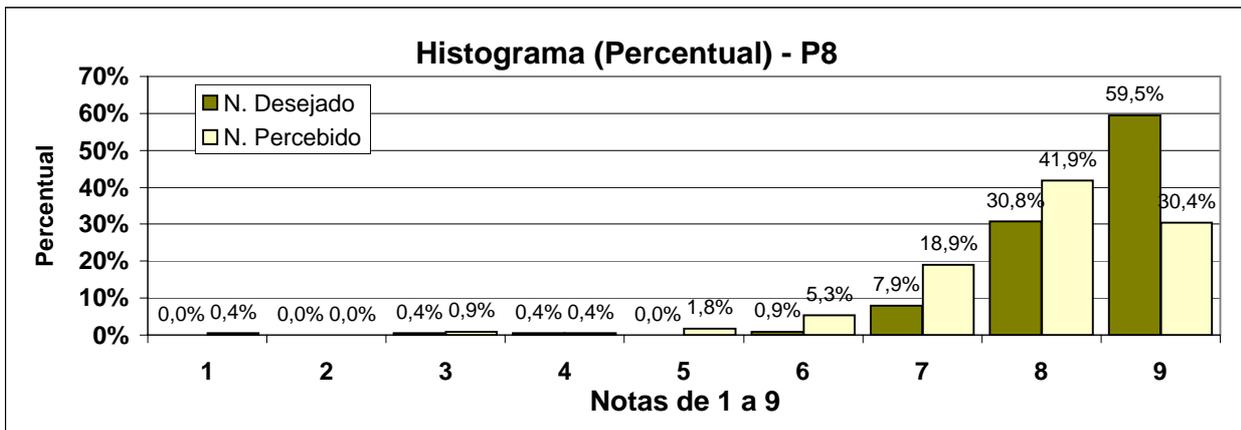
Média N. Desejado: 8,34      Desvio Padrão N. Desejado: 0,97  
 Média N. Percebido: 8,08      Desvio Padrão N. Percebido: 1,03

**P7:Funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.**



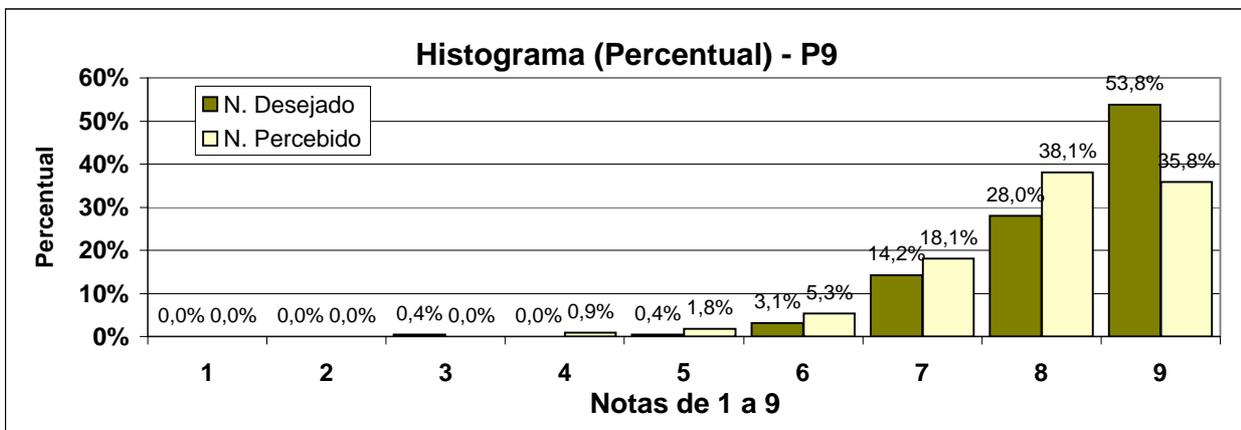
Média N. Desejado: 8,41      Desvio Padrão N. Desejado: 0,96  
 Média N. Percebido: 8,17      Desvio Padrão N. Percebido: 1,06

**P8:Professores preocupados em responder prontamente às solicitações dos pais e alunos.**



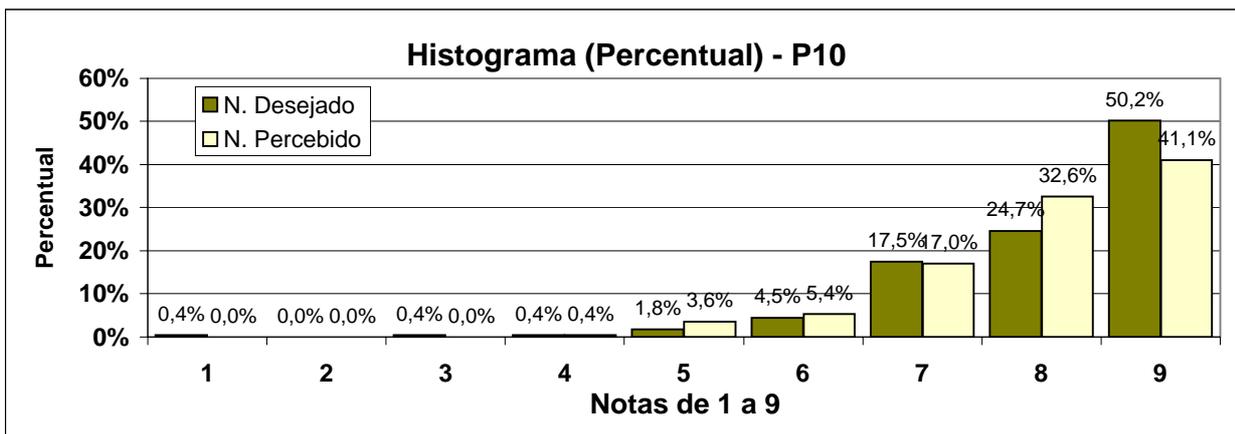
Média N. Desejado: 8,46      Desvio Padrão N. Desejado: 0,82  
 Média N. Percebido: 7,86      Desvio Padrão N. Percebido: 1,16

**P9:Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.**



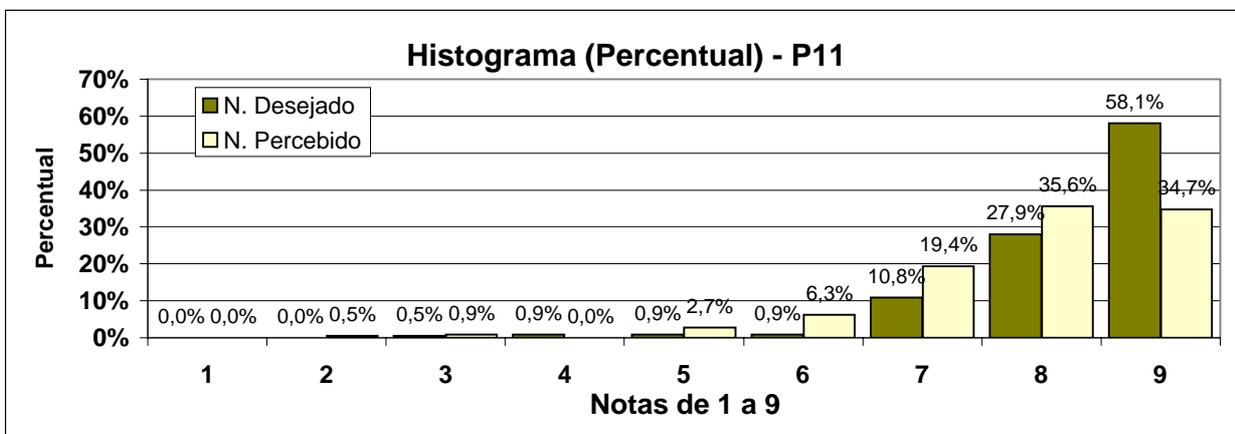
Média N. Desejado: 8,30      Desvio Padrão N. Desejado: 0,93  
 Média N. Percebido: 7,98      Desvio Padrão N. Percebido: 1,03

**P10:Atendimento personalizado/individualizado dos funcionários da secretaria.**



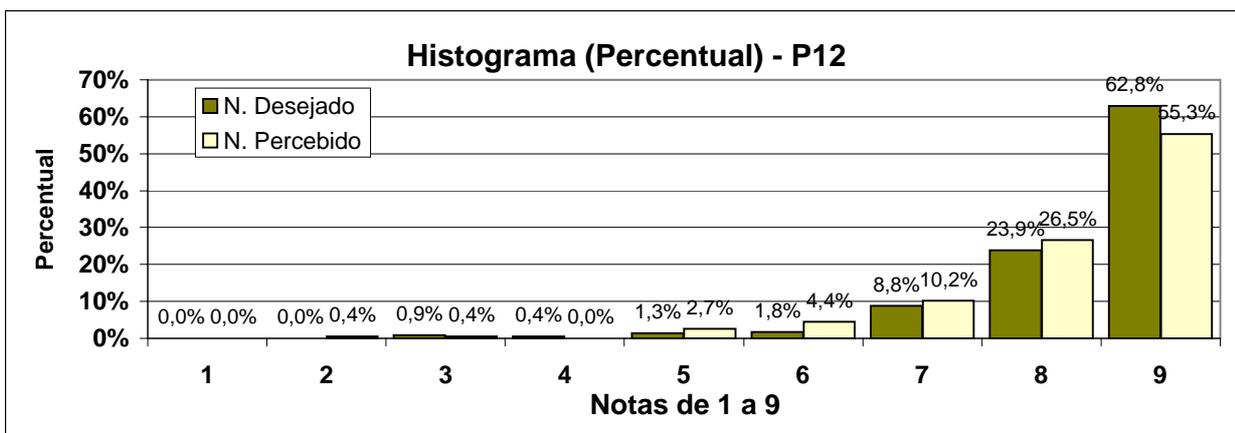
Média N. Desejado: 8,11                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,19  
 Média N. Percebido: 8,01                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,09

**P11:Atendimento personalizado/individualizado dos professores.**



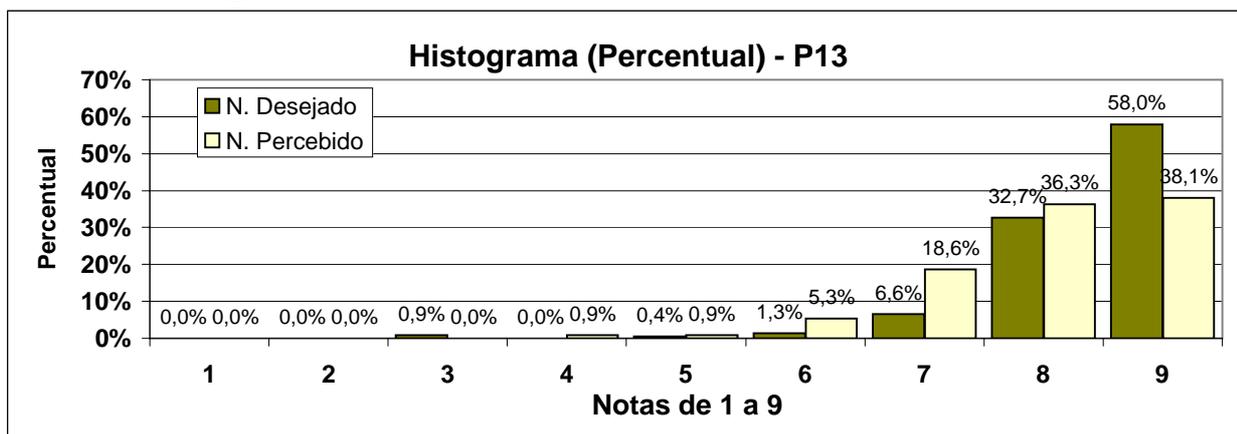
Média N. Desejado: 8,37                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,96  
 Média N. Percebido: 7,87                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,19

**P12:Cortesia e gentileza dos funcionários da secretaria.**



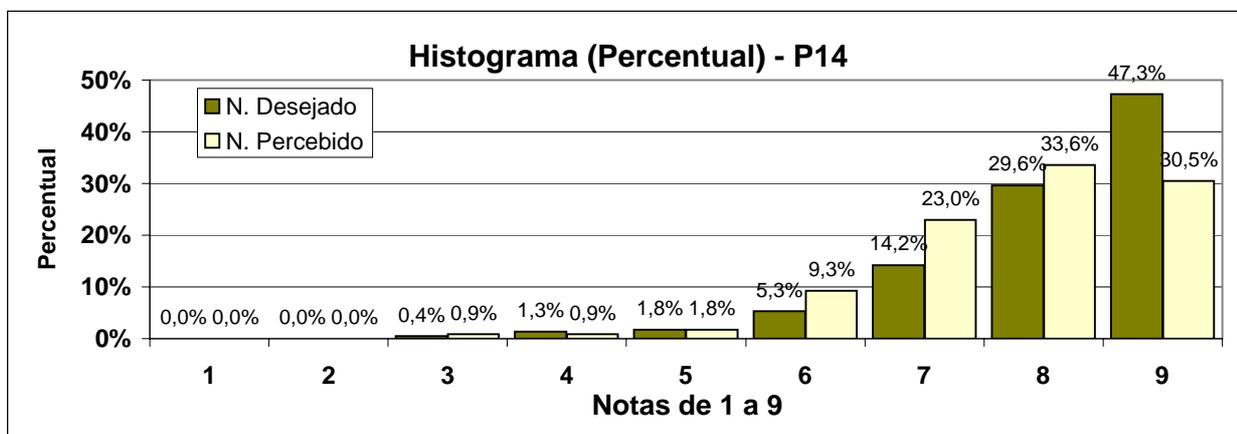
Média N. Desejado: 8,40                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,02  
 Média N. Percebido: 8,23                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,13

**P13:Cortesia e gentileza dos professores.**



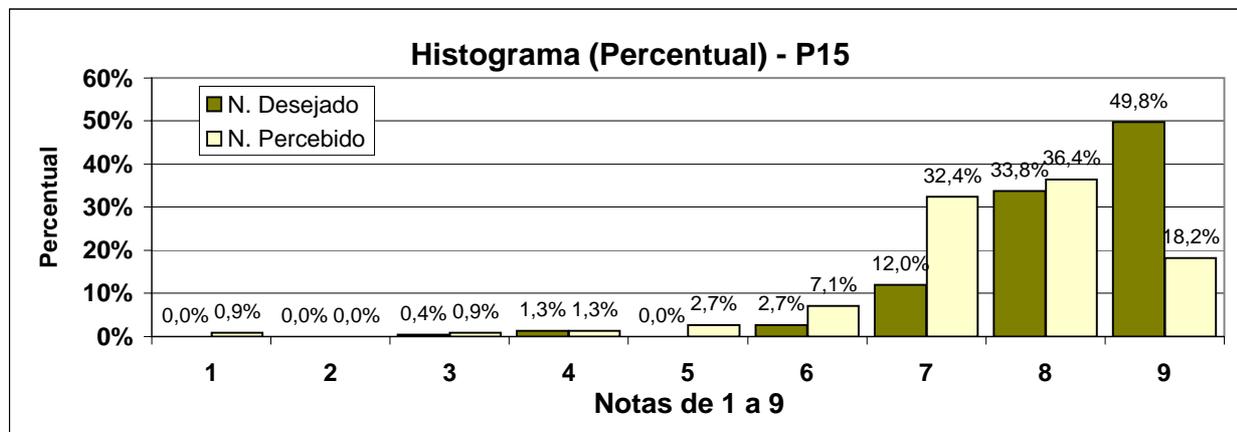
Média N. Desejado: 8,43                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,88  
 Média N. Percebido: 8,03                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,00

**P14:Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos funcionários da secretaria.**



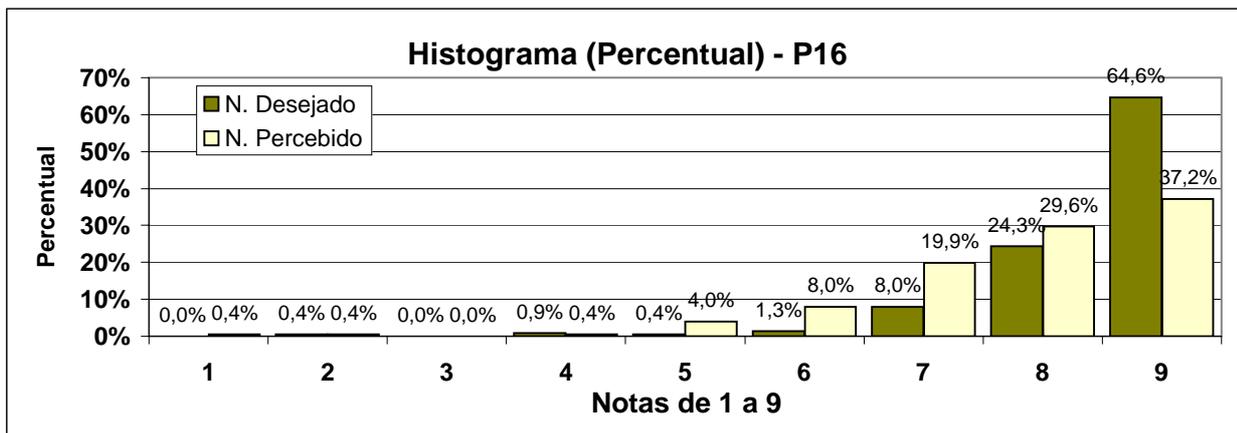
Média N. Desejado: 8,10                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,14  
 Média N. Percebido: 7,76                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,17

**P15:Conhecimento das necessidades específicas dos pais e alunos, por parte dos professores.**



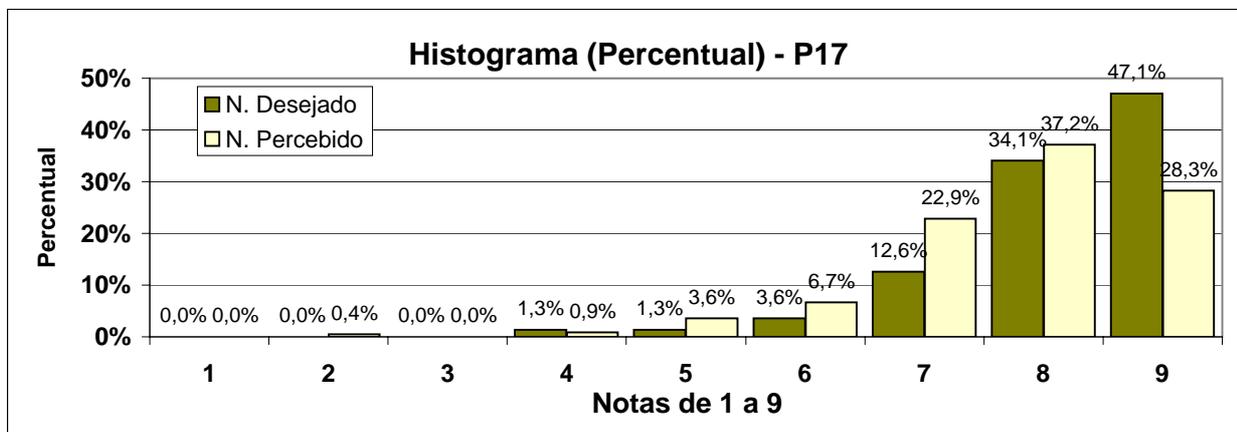
Média N. Desejado: 8,25                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,99  
 Média N. Percebido: 7,48                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,28

**P16: Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos pais e alunos.**



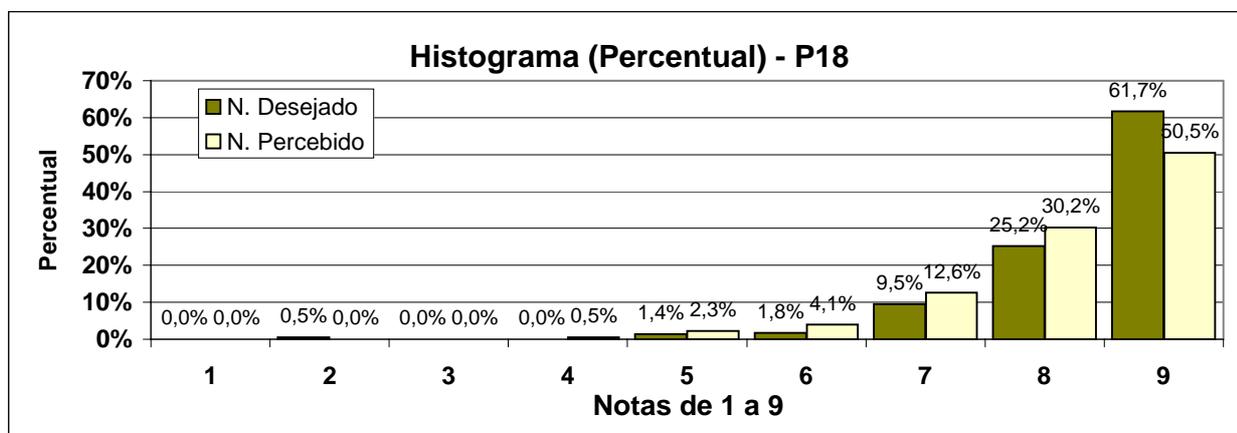
Média N. Desejado: 8,46                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,95  
 Média N. Percebido: 7,82                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,29

**P17: Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos pais e alunos.**



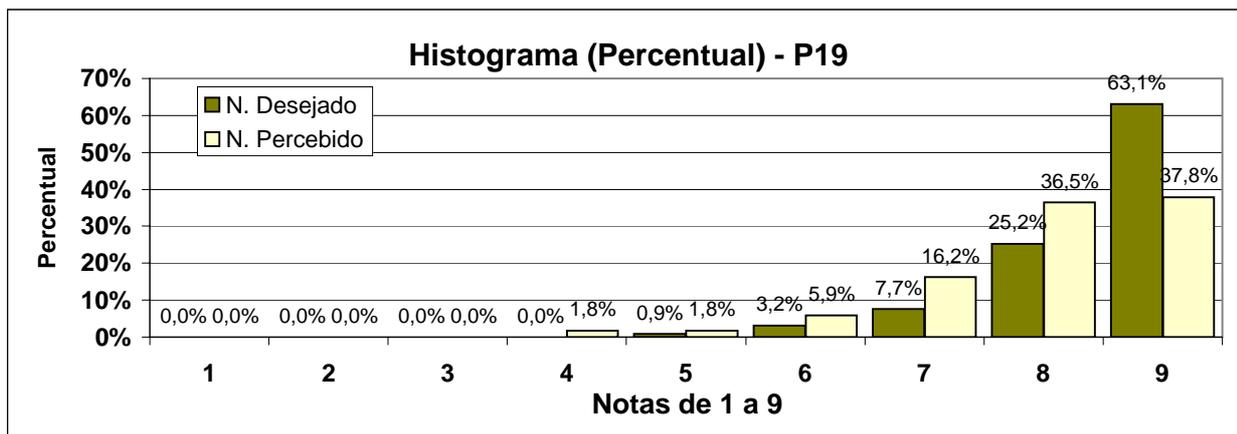
Média N. Desejado: 8,18                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,02  
 Média N. Percebido: 7,75                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,16

**P18: Funcionários da secretaria sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.**



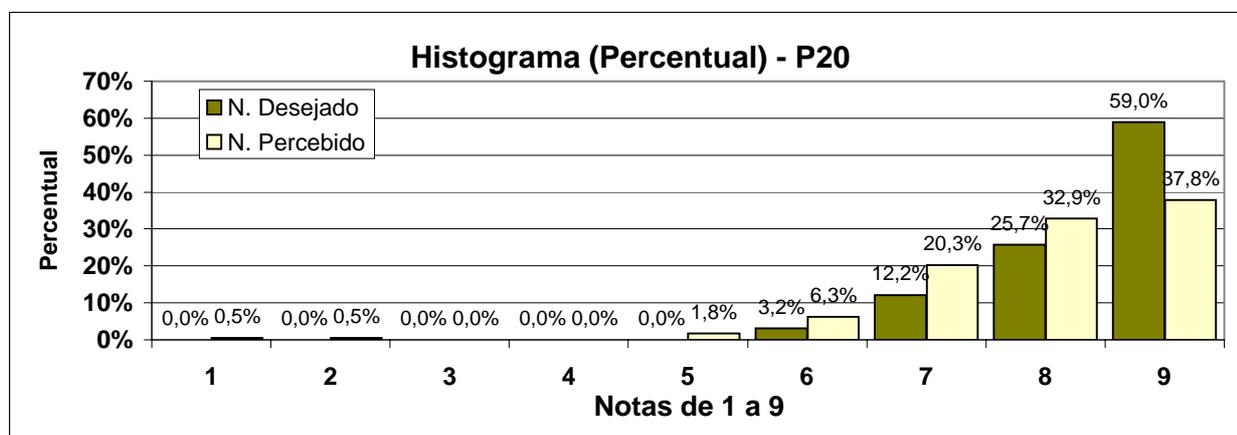
Média N. Desejado: 8,42                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,94  
 Média N. Percebido: 8,21                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,01

**P19: Professores sempre dispostos a ajudar os pais e alunos.**



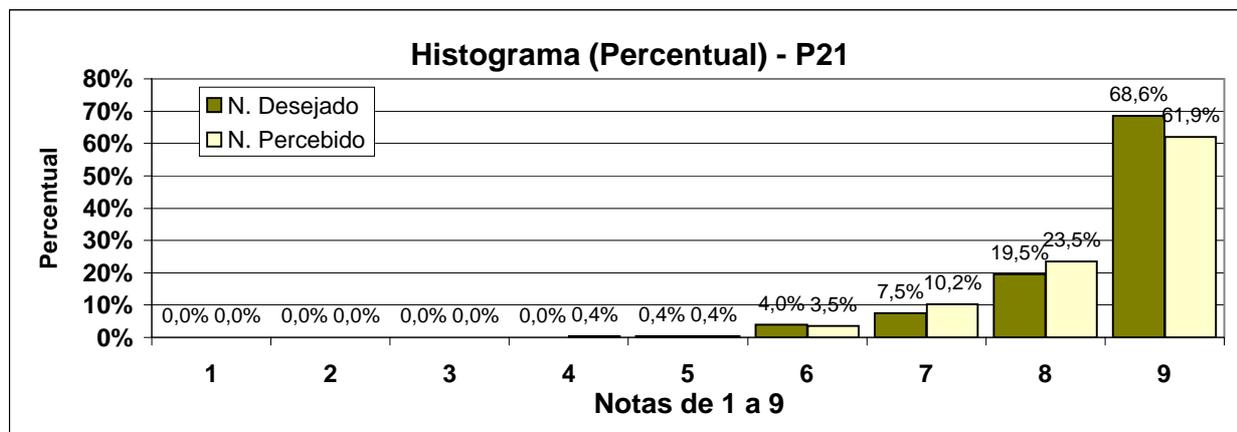
Média N. Desejado: 8,46      Desvio Padrão N. Desejado: 0,84  
 Média N. Percebido: 7,97      Desvio Padrão N. Percebido: 1,11

**P20: Disponibilidade dos professores e coordenação para atender aos pais e alunos.**



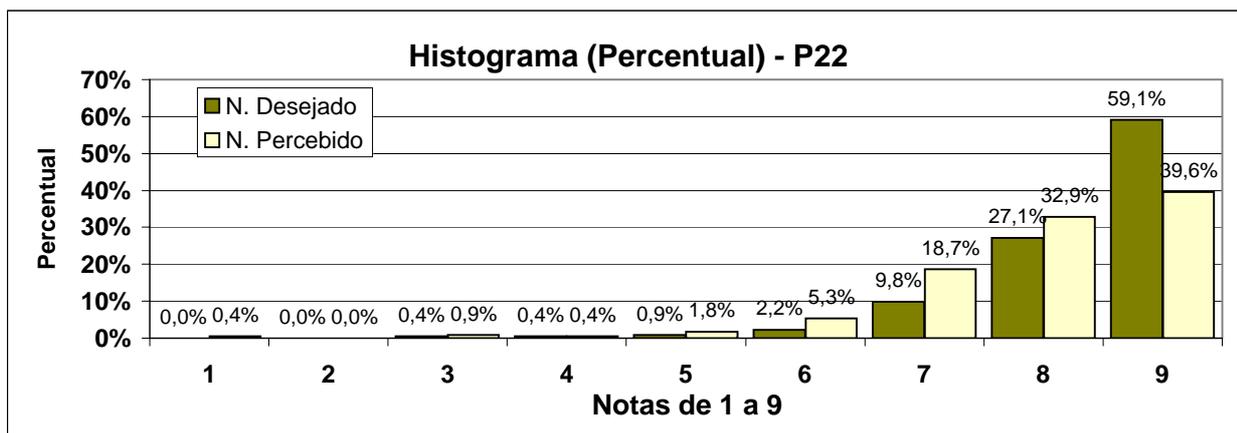
Média N. Desejado: 8,41      Desvio Padrão N. Desejado: 0,82  
 Média N. Percebido: 7,94      Desvio Padrão N. Percebido: 1,17

**P21: Disponibilidade da direção para atender aos pais e alunos.**



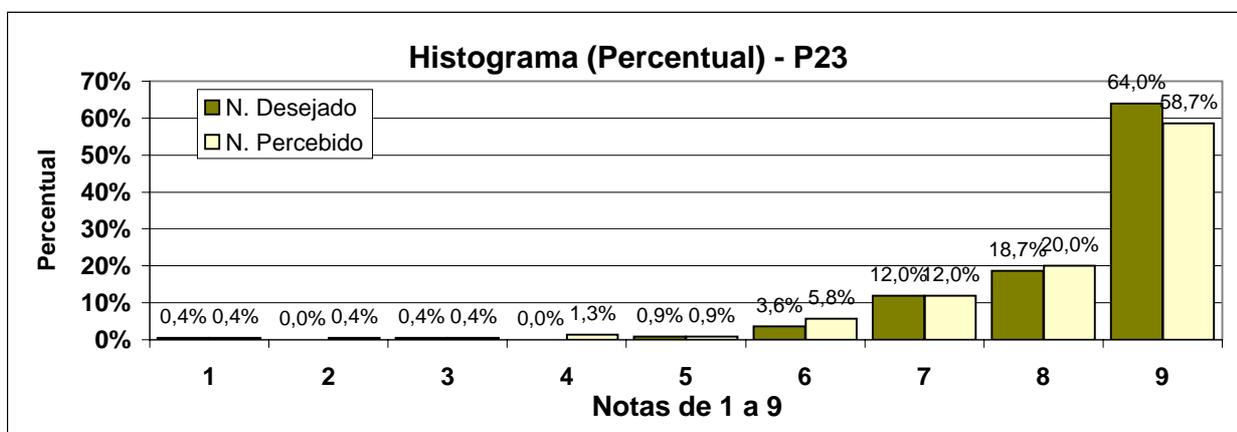
Média N. Desejado: 8,52      Desvio Padrão N. Desejado: 0,83  
 Média N. Percebido: 8,42      Desvio Padrão N. Percebido: 0,89

**P22:Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para pais e alunos.**



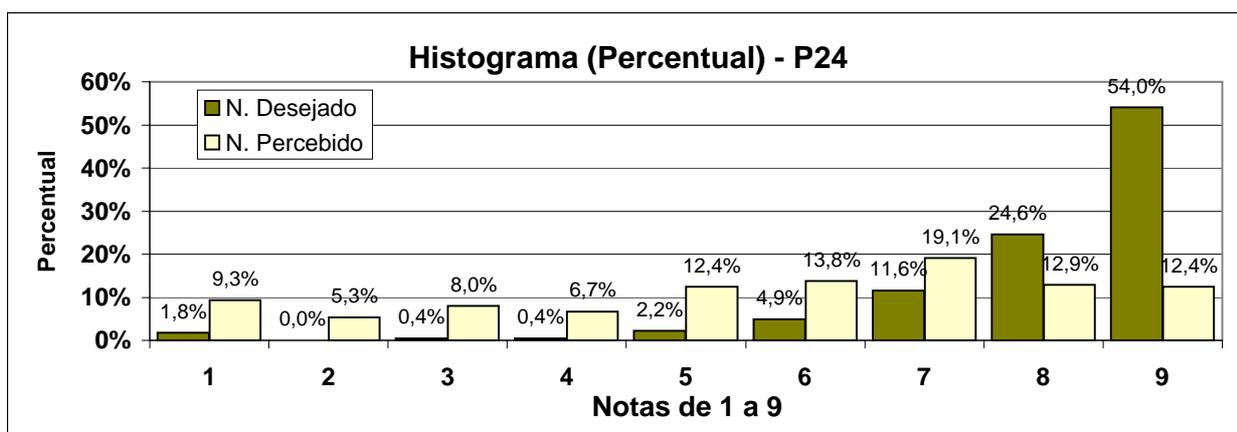
Média N. Desejado: 8,38                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,95  
 Média N. Percebido: 7,96                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,21

**P23:Facilidade de acesso ao colégio (localização).**



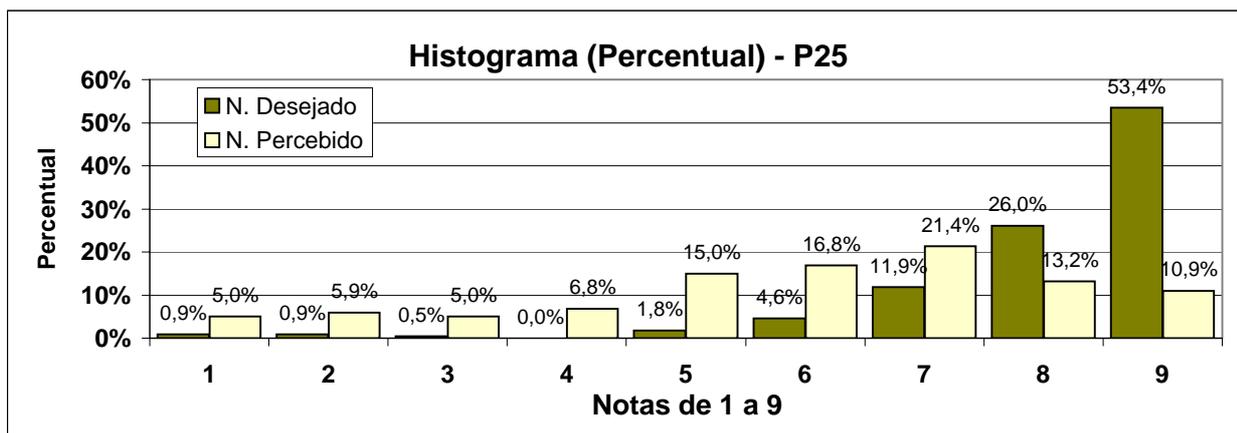
Média N. Desejado: 8,37                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,08  
 Média N. Percebido: 8,19                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,30

**P24:Quadra de esportes.**



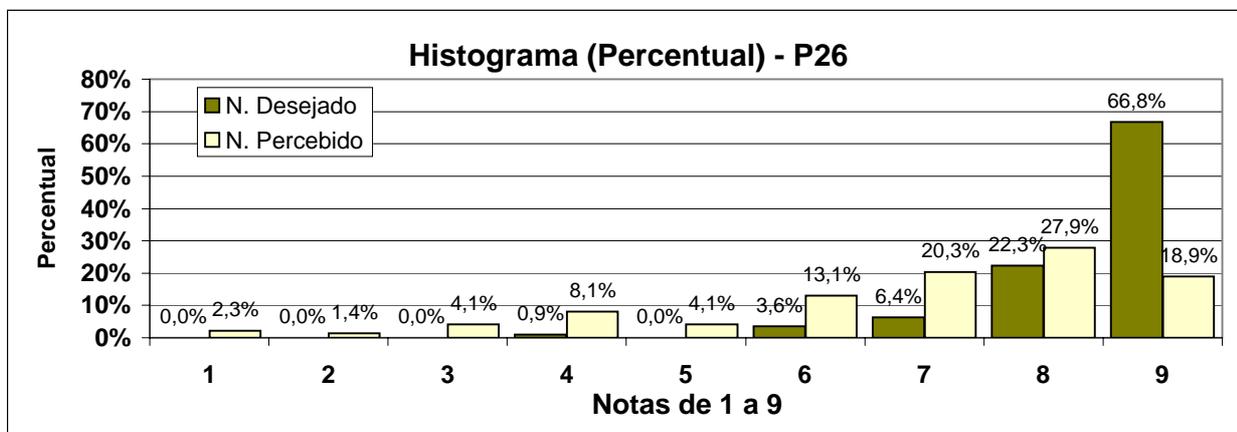
Média N. Desejado: 8,09                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,45  
 Média N. Percebido: 5,64                      Desvio Padrão N. Percebido: 2,45

**P25:Pátio, cantina e área de recreio.**



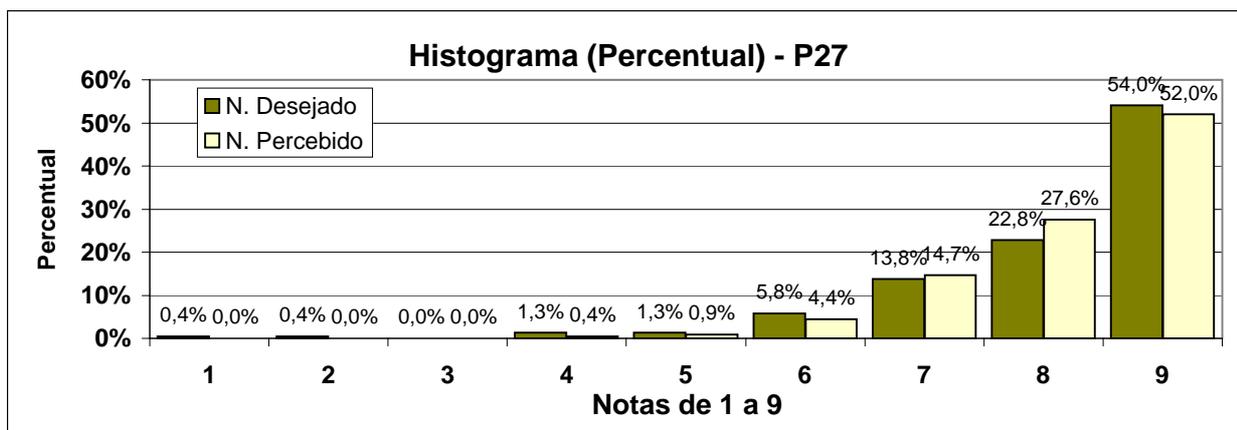
Média N. Desejado: 8,13                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,37  
 Média N. Percebido: 5,88                      Desvio Padrão N. Percebido: 2,19

**P26:Instalações físicas: salas, laboratórios, biblioteca.**



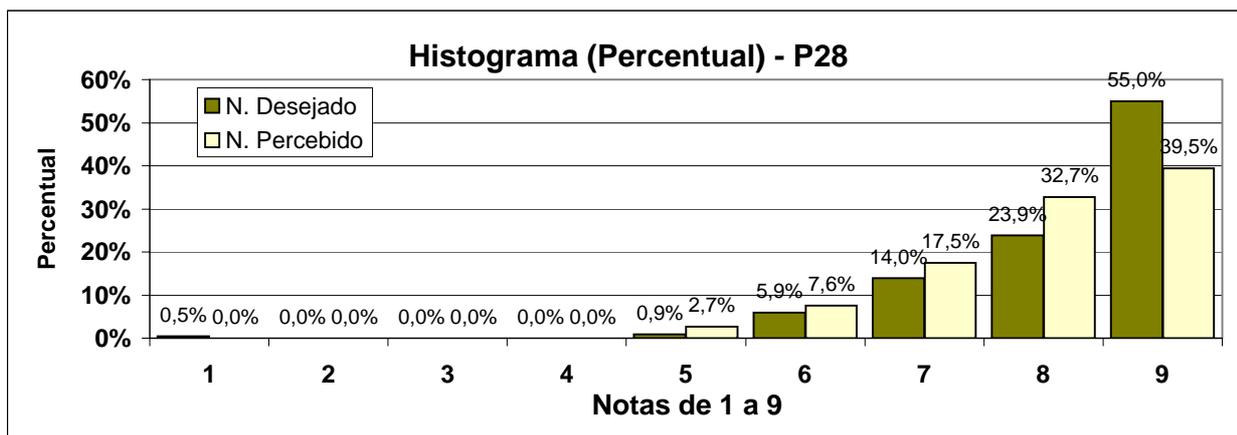
Média N. Desejado: 8,50                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,88  
 Média N. Percebido: 6,84                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,96

**P27:Funcionários da secretaria bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.**



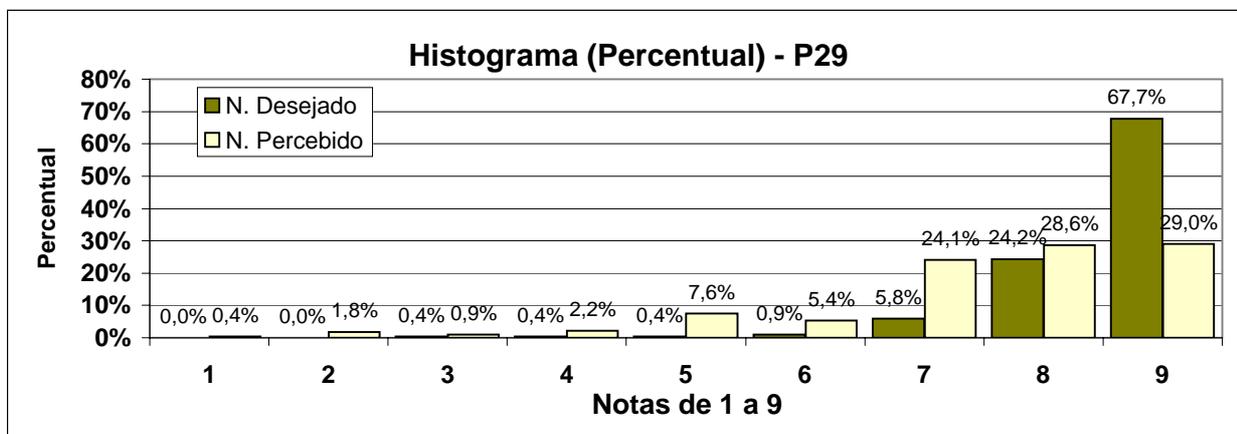
Média N. Desejado: 8,13                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,27  
 Média N. Percebido: 8,24                      Desvio Padrão N. Percebido: 0,97

**P28: Professores bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.**



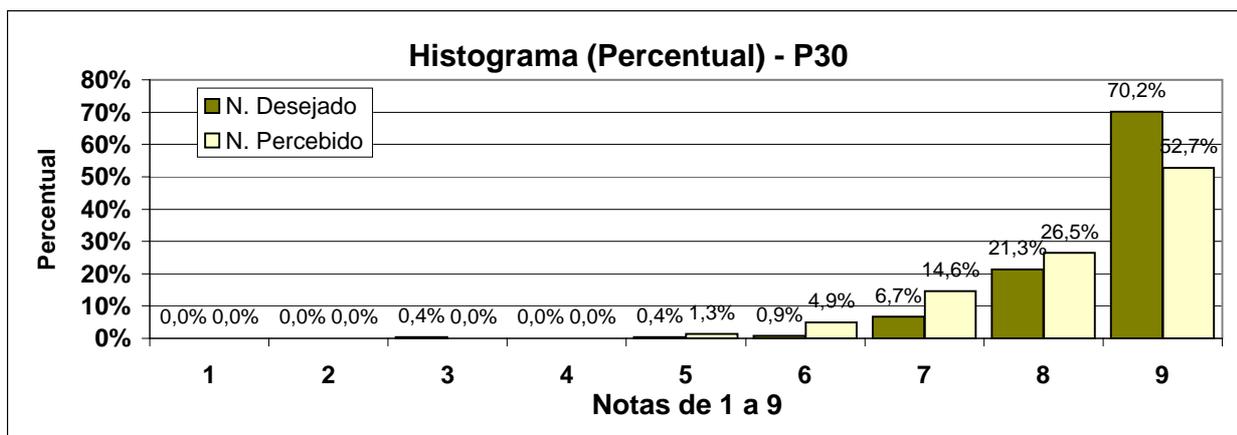
Média N. Desejado: 8,23      Desvio Padrão N. Desejado: 1,08  
 Média N. Percebido: 7,99      Desvio Padrão N. Percebido: 1,06

**P29: Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis.**



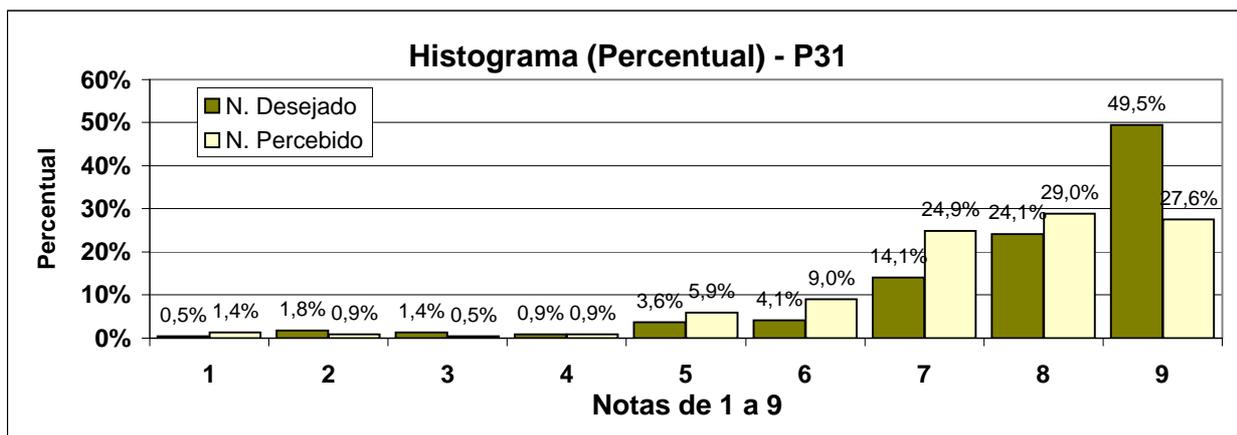
Média N. Desejado: 8,55      Desvio Padrão N. Desejado: 0,83  
 Média N. Percebido: 7,44      Desvio Padrão N. Percebido: 1,60

**P30: Clareza, exatidão e aparência das informações repassadas aos pais e alunos.**



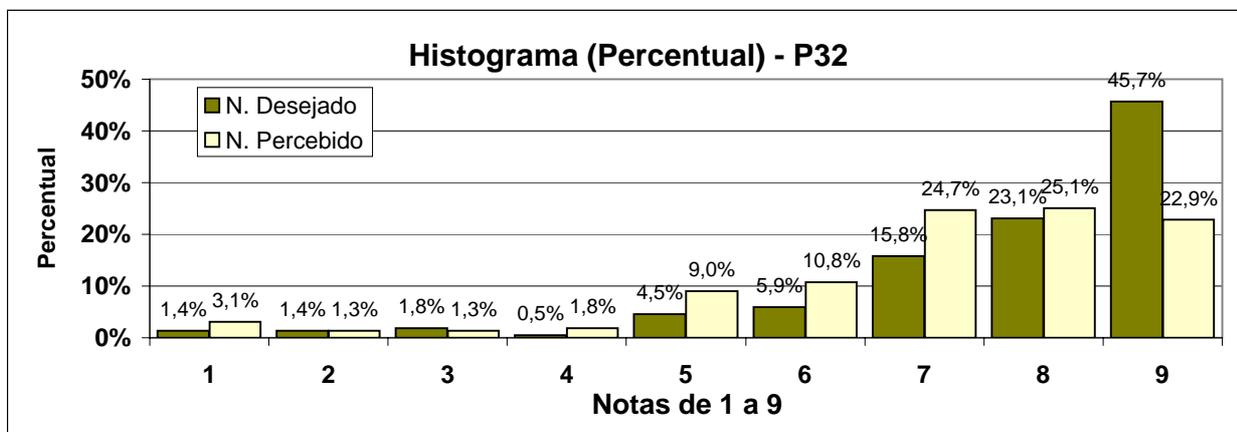
Média N. Desejado: 8,58      Desvio Padrão N. Desejado: 0,79  
 Média N. Percebido: 8,24      Desvio Padrão N. Percebido: 0,96

**P31: Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado.**



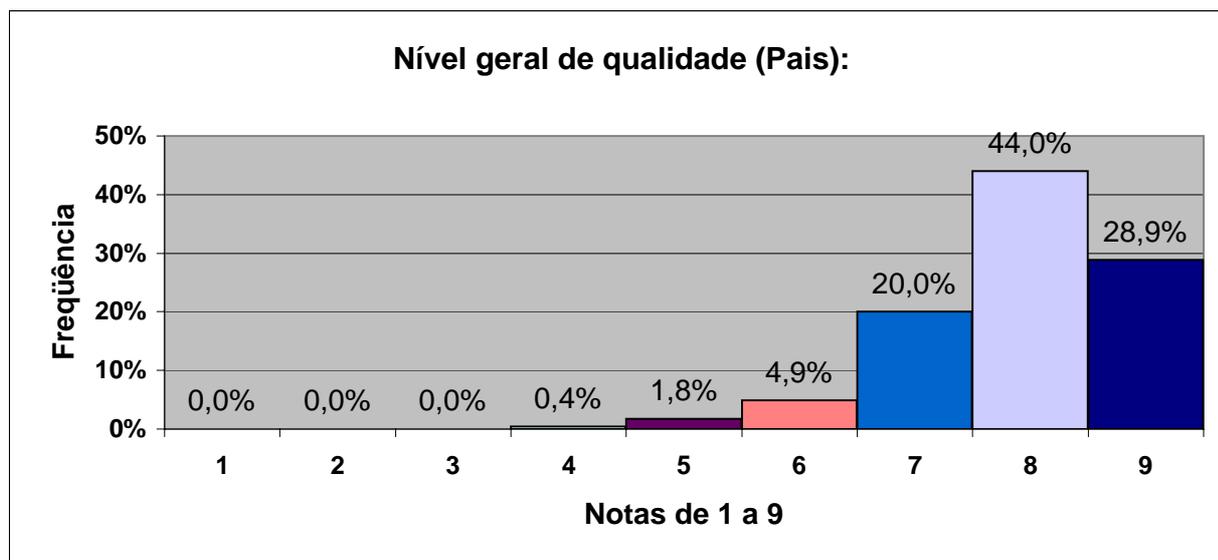
Média N. Desejado: 7,92      Desvio Padrão N. Desejado: 1,58  
 Média N. Percebido: 7,46      Desvio Padrão N. Percebido: 1,54

**P32: Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.**



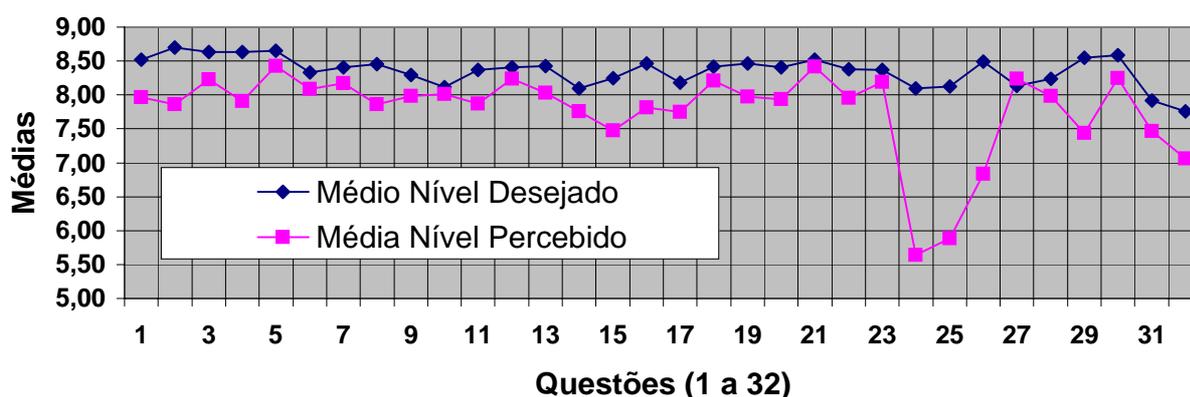
Média N. Desejado: 7,76      Desvio Padrão N. Desejado: 1,70  
 Média N. Percebido: 7,06      Desvio Padrão N. Percebido: 1,86

**P33: Nível geral de qualidade.**



Média N. Qualidade: 7,92      Desvio Padrão N. Qualidade: 0,95

### Média Nível Desejado x Nível Percebido



Determinantes da Qualidade - Pais	Ordem	Pontuação
<b>Confiabilidade</b> (confiança no serviço prestado pelo	1	399
<b>Competência</b> (qualificação dos professores/direção)	2	429
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, direção e demais funcionários no atendimento aos pais/alunos)	3	870
<b>Flexibilidade</b> (capacidade de se adaptar às mudanças quando necessárias)	4	1199
<b>Empatia</b> (cortesia e simpatia no atendimento)	5	1212
<b>Rapidez</b> (agilidade no atendimento)	6	1214
<b>Tangíveis</b> (estrutura física, ambiente adequado)	7	1222
<b>Custo</b> (mensalidade, uniforme)	8	1260
<b>Acesso</b> (localização)	9	1500

Como conheceu o colégio?	Freq.	%
<b>Propaganda</b>	2	<b>0,88%</b>
<b>Recomendação de amigos ou parentes</b>	80	<b>35,09%</b>
<b>Visita ao Colégio</b>	14	<b>6,14%</b>
<b>Pesquisa entre vários colégios</b>	21	<b>9,21%</b>
<b>Continuação do Flor e Sol</b>	88	<b>38,60%</b>
<b>Outra.*</b>	23	<b>10,09%</b>

\* Indicação outros colégios (Tia Dolores)

228

	Sim	Não
<b>Você pretende deixar seu filho no colégio até o 3º Ano?</b>	<b>88,94%</b>	<b>11,06%</b>
<b>Você indicaria o colégio para outras pessoas?</b>	<b>98,24%</b>	<b>1,76%</b>

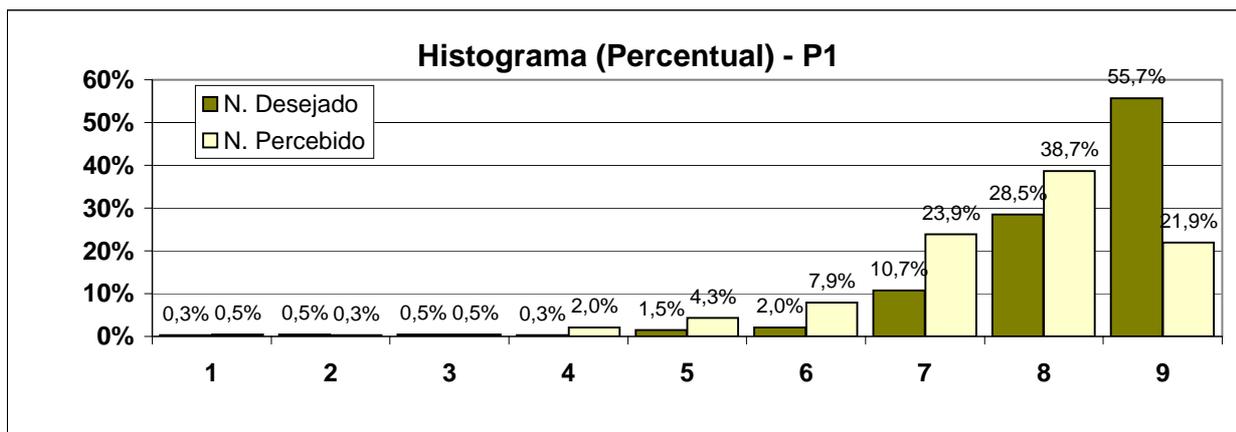
Formação Pais	%
<b>1º Grau Incompleto</b>	<b>3,07%</b>
<b>1º Grau Completo (até 8ª Série)</b>	<b>3,51%</b>
<b>2º Grau Incompleto</b>	<b>8,77%</b>
<b>2º Grau Completo (até 3ª Série)</b>	<b>27,63%</b>
<b>Superior Incompleto</b>	<b>11,84%</b>
<b>Superior Completo</b>	<b>28,95%</b>
<b>Pós-Graduação</b>	<b>16,23%</b>

**Sexo respondente:**

	Fem.	Masc.
<b>Sexo:</b>	<b>72,44%</b>	<b>27,56%</b>

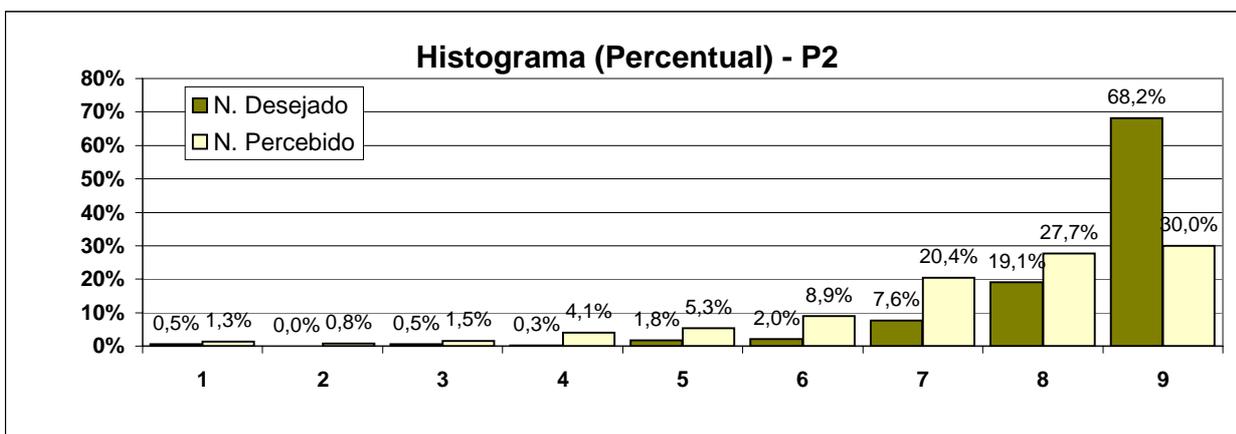
## Histogramas e desvios padrão de cada pergunta (Alunos)

### P1: Capacidade de prestar o serviço conforme prometido.



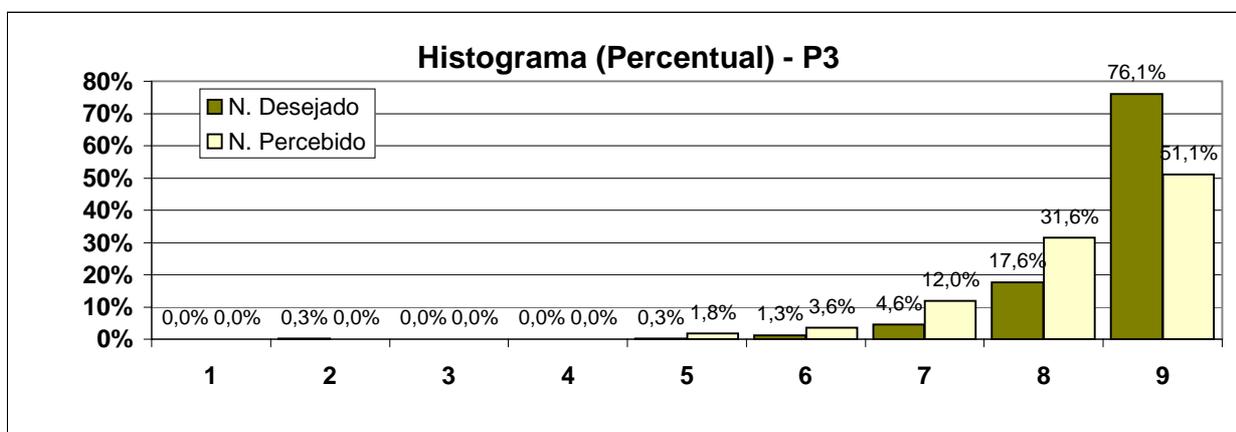
Média N. Desejado: 8,28      Desvio Padrão N. Desejado: 1,13  
 Média N. Percebido: 7,53      Desvio Padrão N. Percebido: 1,32

### P2: Segurança do colégio.



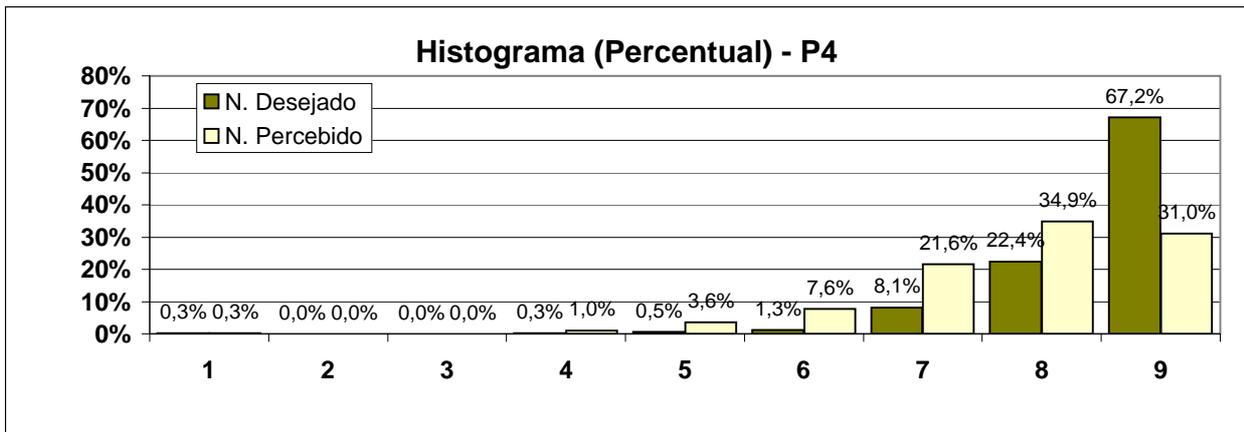
Média N. Desejado: 8,44      Desvio Padrão N. Desejado: 1,11  
 Média N. Percebido: 7,38      Desvio Padrão N. Percebido: 1,70

### P3: Confiança na qualidade do ensino (método de ensino - disciplina).



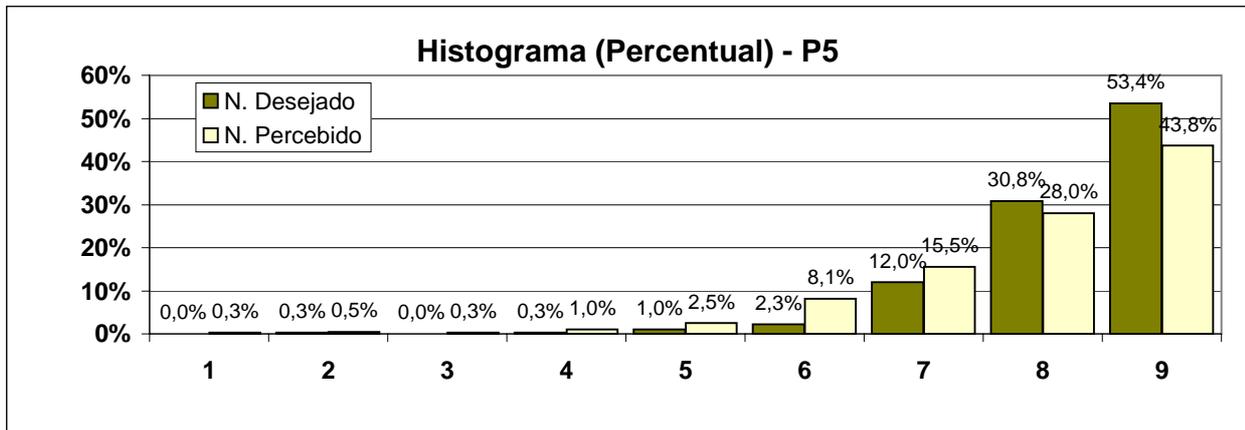
Média N. Desejado: 8,67      Desvio Padrão N. Desejado: 0,73  
 Média N. Percebido: 8,27      Desvio Padrão N. Percebido: 0,93

**P4:Qualificação e competência dos professores e coordenação, na sua área de atuação.**



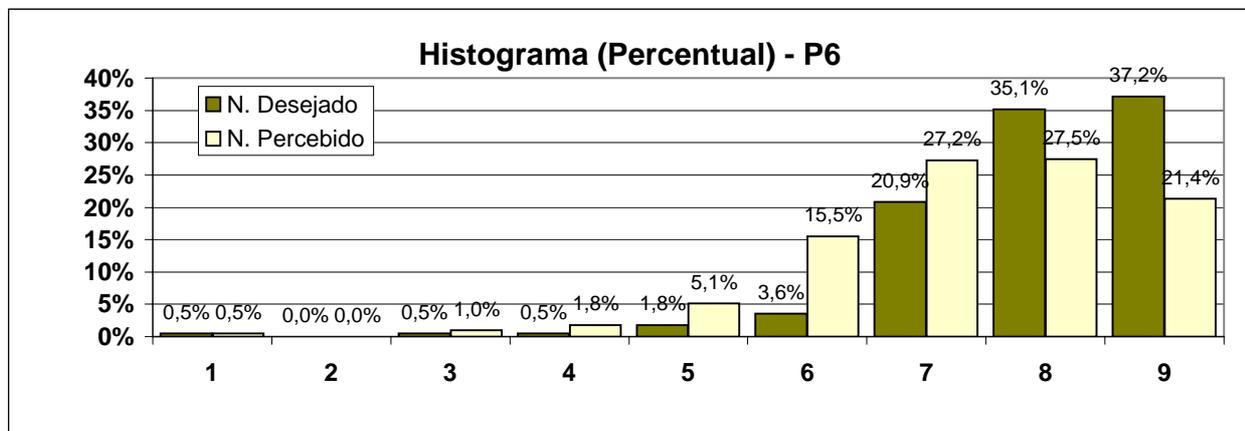
**Média N. Desejado: 8,52      Desvio Padrão N. Desejado: 0,86**  
**Média N. Percebido: 7,78      Desvio Padrão N. Percebido: 1,18**

**P5:Competência da direção na condução do colégio.**



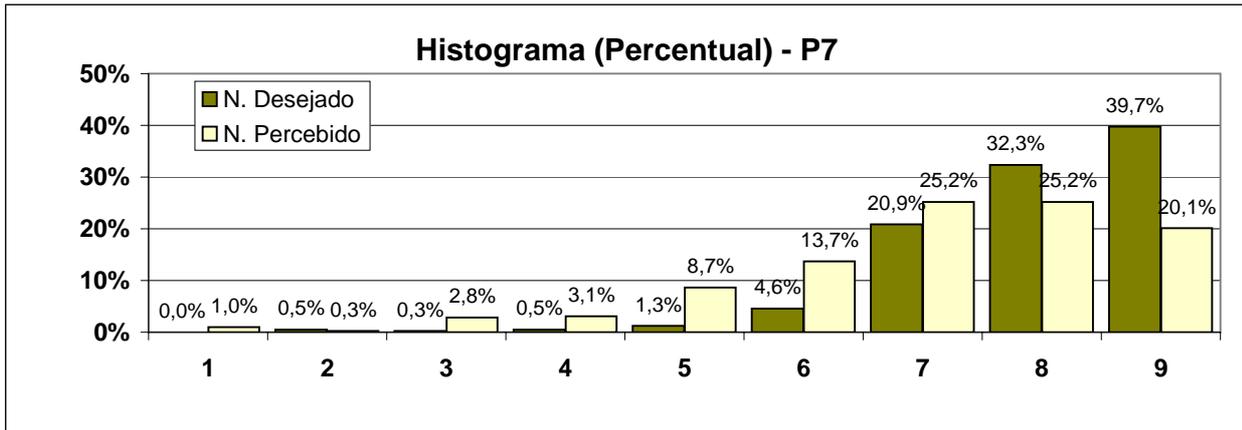
**Média N. Desejado: 8,31      Desvio Padrão N. Desejado: 0,93**  
**Média N. Percebido: 7,94      Desvio Padrão N. Percebido: 1,30**

**P6:Funcionários da secretaria com conhecimento necessário para responder suas perguntas.**



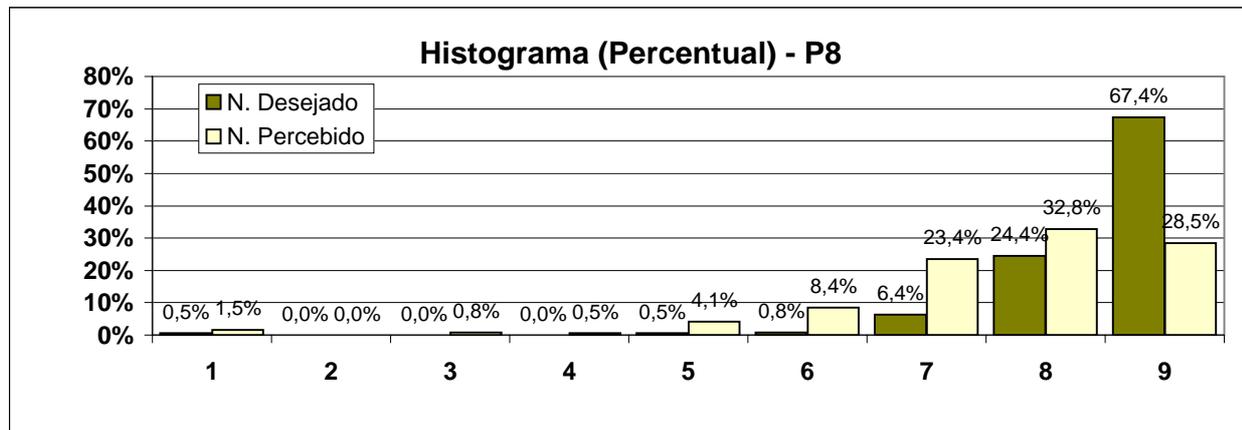
**Média N. Desejado: 7,96      Desvio Padrão N. Desejado: 1,16**  
**Média N. Percebido: 7,32      Desvio Padrão N. Percebido: 1,38**

**P7:Funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente às solicitações dos alunos.**



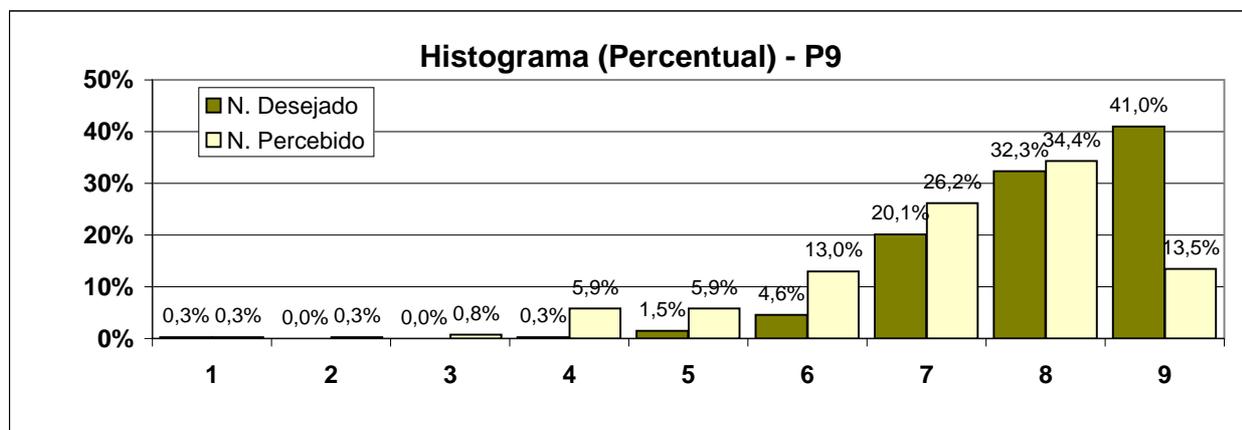
**Média N. Desejado: 7,99      Desvio Padrão N. Desejado: 1,11**  
**Média N. Percebido: 7,07      Desvio Padrão N. Percebido: 1,64**

**P8:Professores preocupados em responder prontamente às solicitações dos alunos.**



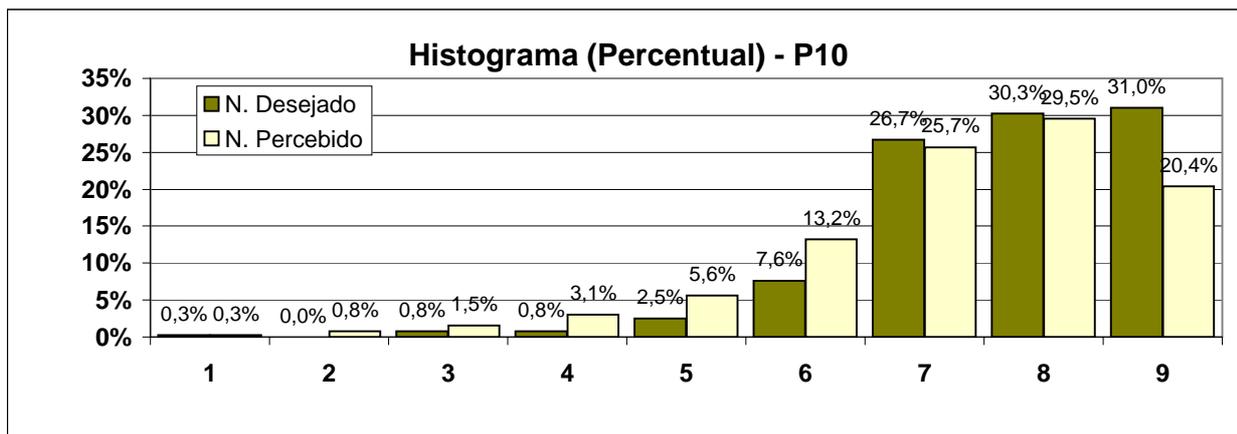
**Média N. Desejado: 8,54      Desvio Padrão N. Desejado: 0,88**  
**Média N. Percebido: 7,60      Desvio Padrão N. Percebido: 1,44**

**P9:Atendimento rápido e ágil das solicitações realizadas.**



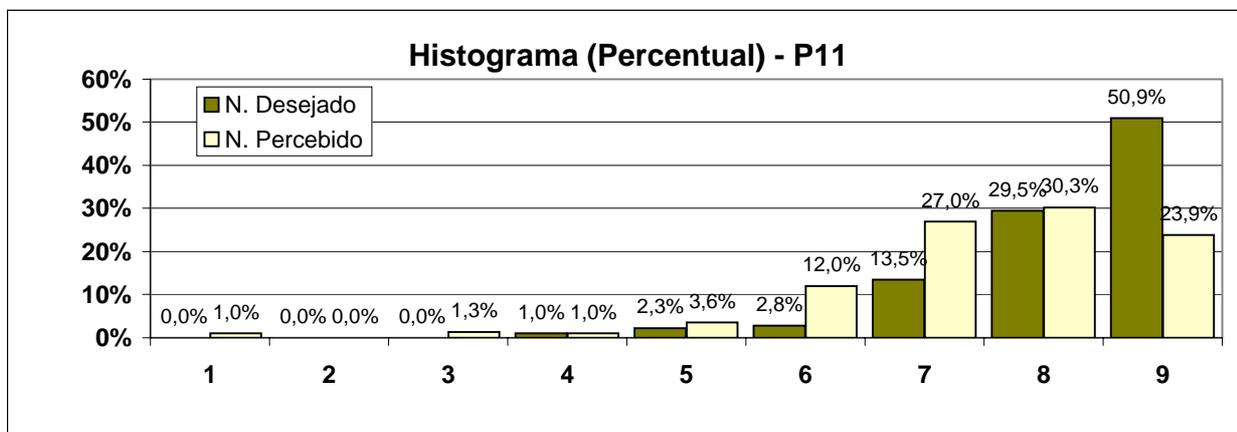
**Média N. Desejado: 8,04      Desvio Padrão N. Desejado: 1,05**  
**Média N. Percebido: 7,13      Desvio Padrão N. Percebido: 1,43**

**P10: Atendimento personalizado/individualizado dos funcionários da secretaria.**



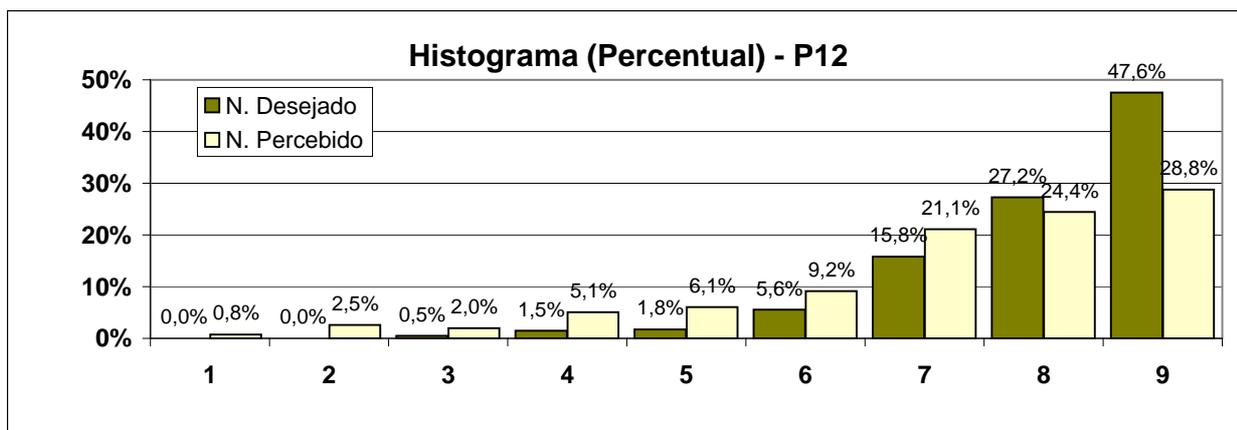
Média N. Desejado: 7,73                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,22  
 Média N. Percebido: 7,25                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,49

**P11: Atendimento personalizado/individualizado dos professores.**



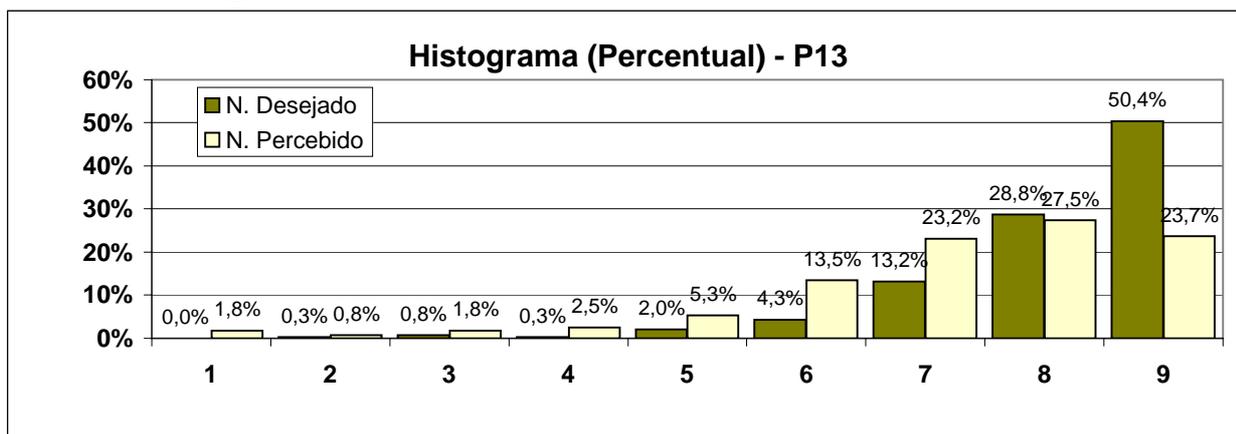
Média N. Desejado: 8,21                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,04  
 Média N. Percebido: 7,45                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,41

**P12: Cortesia e gentileza dos funcionários da secretaria.**



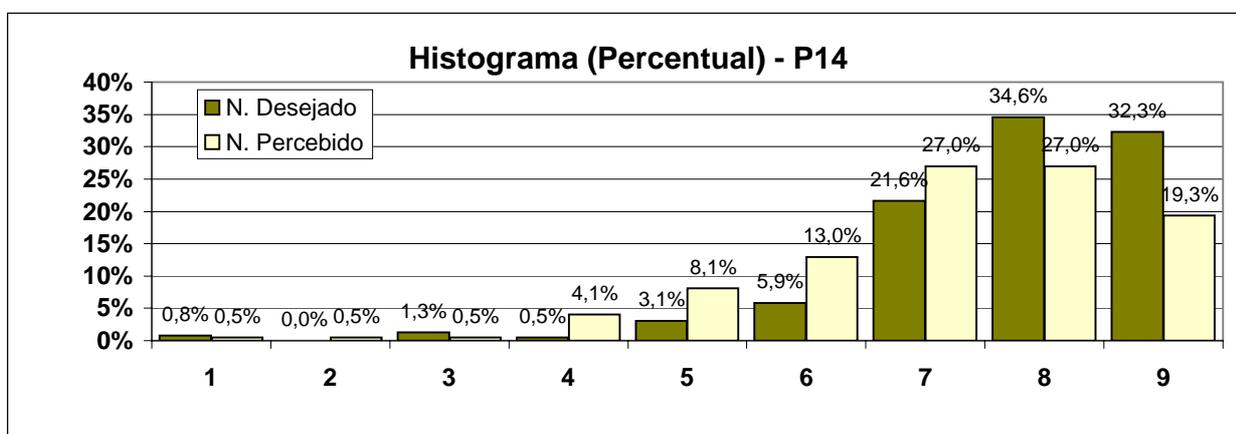
Média N. Desejado: 8,07                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,18  
 Média N. Percebido: 7,20                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,84

**P13:Cortesia e gentileza dos professores.**



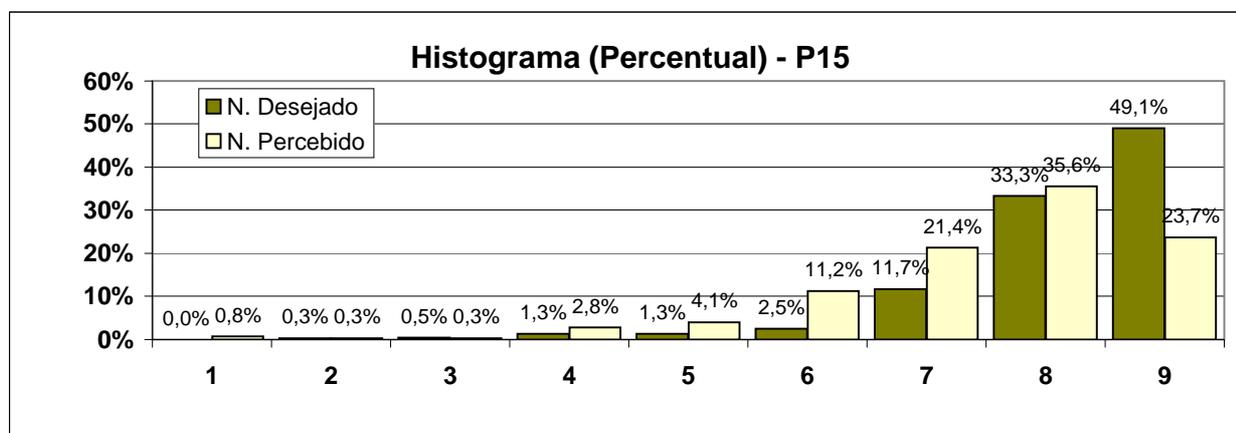
Média N. Desejado: 8,16                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,14  
 Média N. Percebido: 7,21                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,70

**P14:Conhecimento das necessidades específicas dos alunos, por parte dos funcionários da secretaria.**



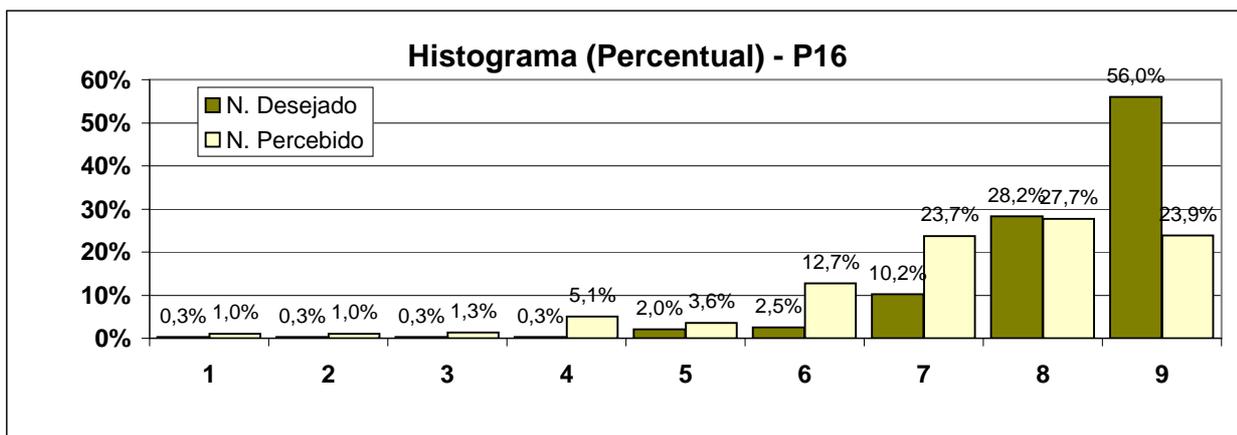
Média N. Desejado: 7,76                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,33  
 Média N. Percebido: 7,17                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,50

**P15:Conhecimento das necessidades específicas dos alunos, por parte dos professores.**



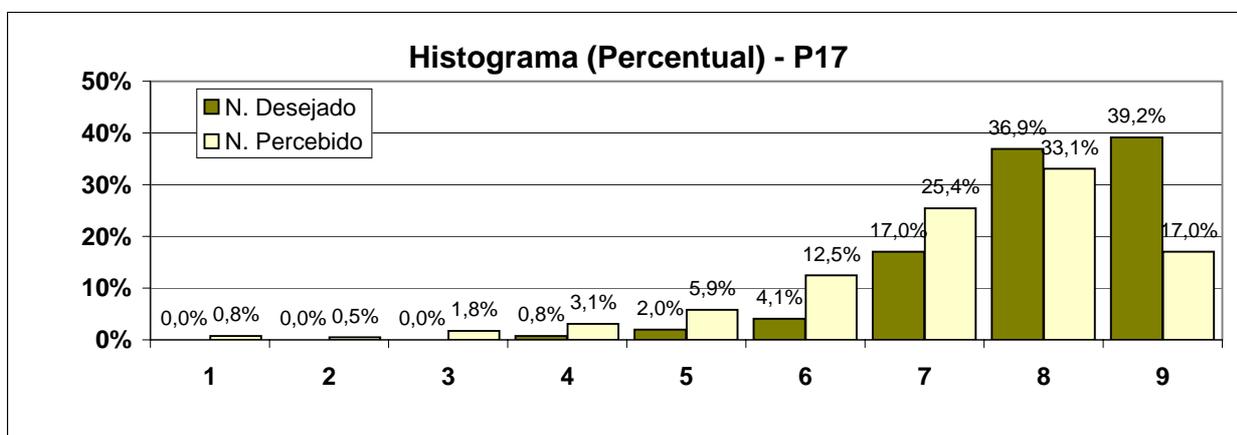
Média N. Desejado: 8,19                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,10  
 Média N. Percebido: 7,48                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,41

**P16: Interesse sincero em resolver os problemas, relatados pelos alunos.**



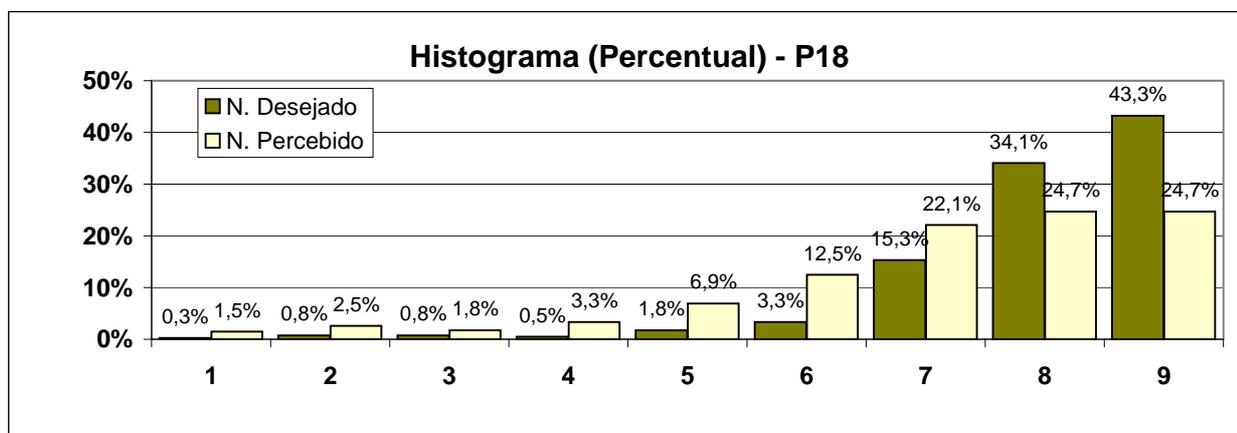
**Média N. Desejado: 8,29      Desvio Padrão N. Desejado: 1,09**  
**Média N. Percebido: 7,24      Desvio Padrão N. Percebido: 1,65**

**P17: Capacidade de se adaptar, de acordo com necessidades e situações específicas dos alunos.**



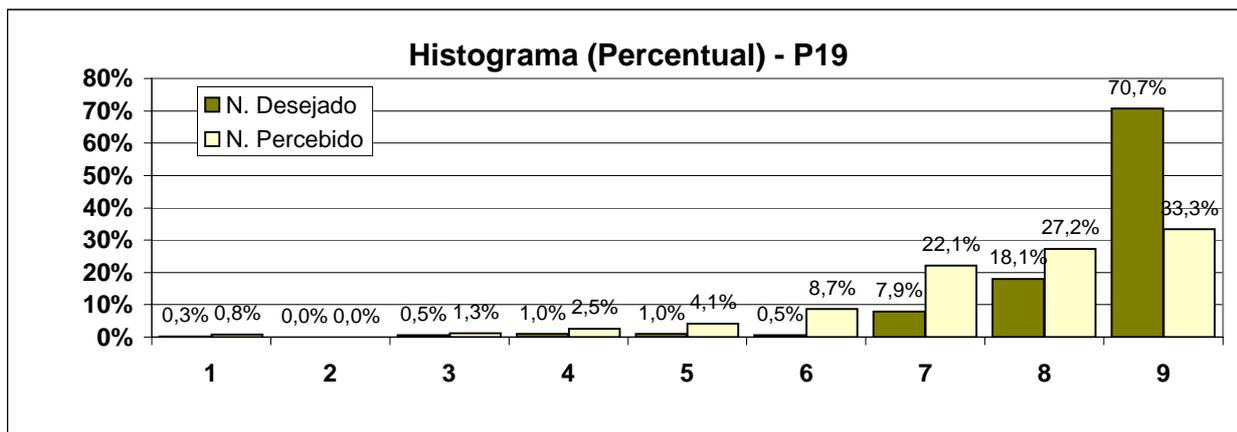
**Média N. Desejado: 8,05      Desvio Padrão N. Desejado: 1,02**  
**Média N. Percebido: 7,20      Desvio Padrão N. Percebido: 1,52**

**P18: Funcionários da secretaria sempre dispostos a ajudar os alunos.**



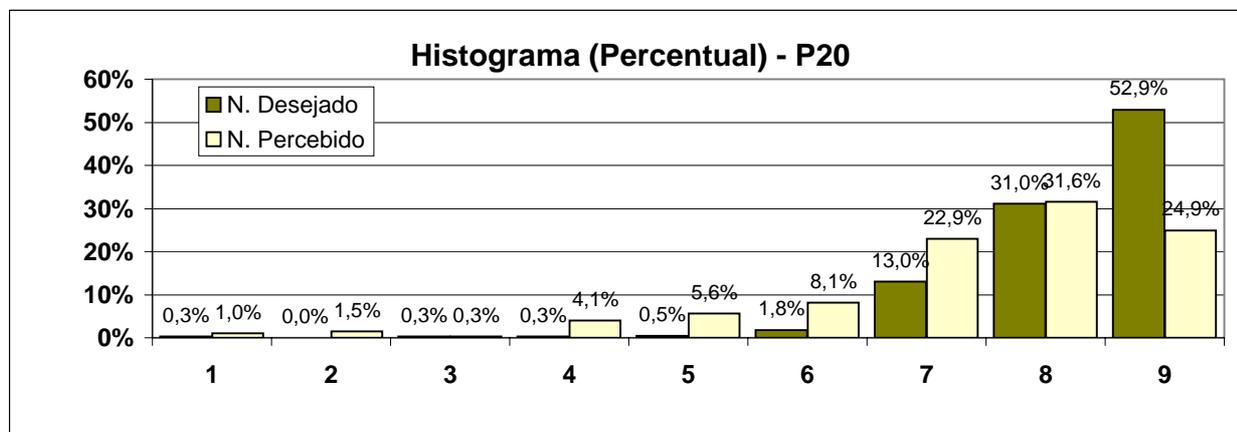
**Média N. Desejado: 8,04      Desvio Padrão N. Desejado: 1,25**  
**Média N. Percebido: 7,09      Desvio Padrão N. Percebido: 1,84**

**P19: Professores sempre dispostos a ajudar os alunos.**



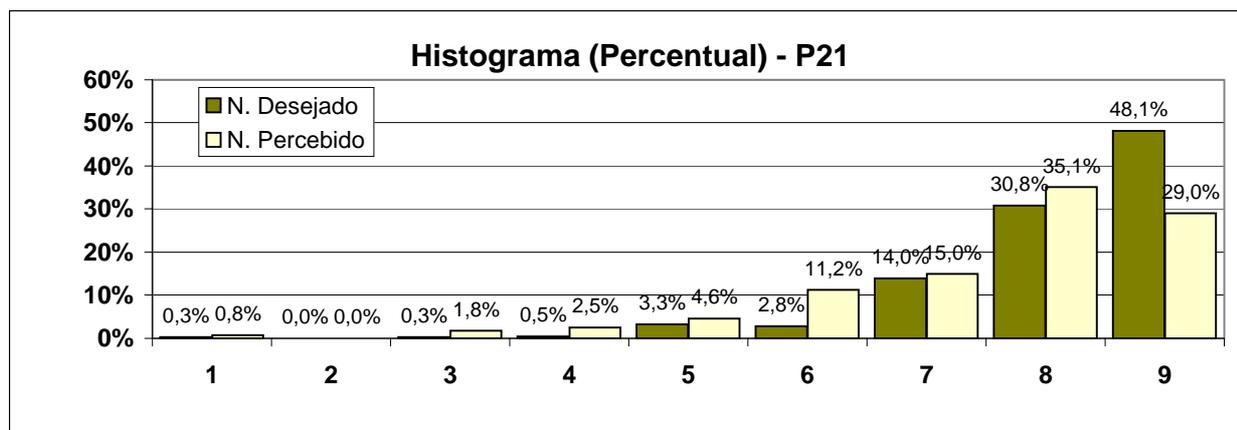
Média N. Desejado: 8,50      Desvio Padrão N. Desejado: 1,03  
 Média N. Percebido: 7,60      Desvio Padrão N. Percebido: 1,49

**P20: Disponibilidade dos professores e coordenação para atender aos alunos.**



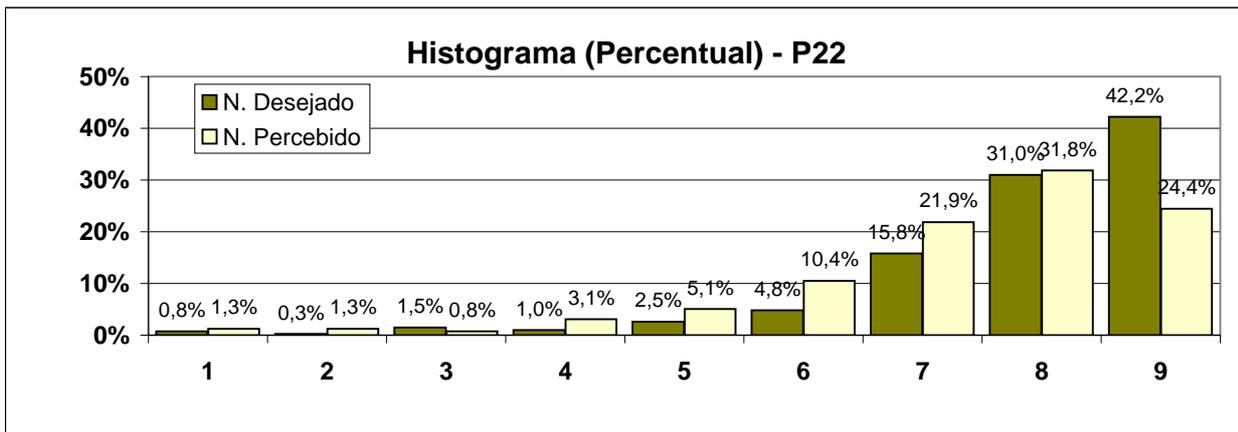
Média N. Desejado: 8,31      Desvio Padrão N. Desejado: 0,96  
 Média N. Percebido: 7,35      Desvio Padrão N. Percebido: 1,63

**P21: Disponibilidade da direção para atender aos alunos.**



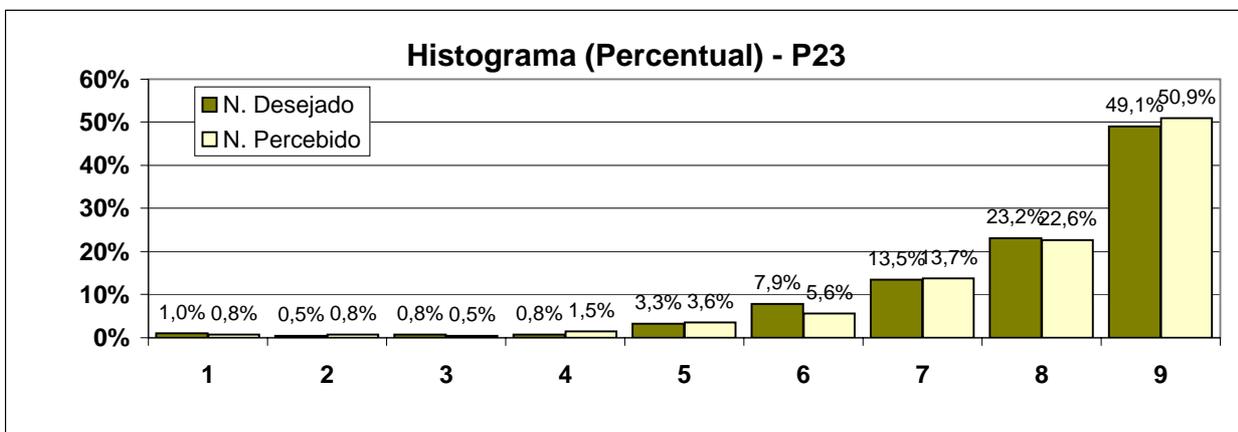
Média N. Desejado: 8,13      Desvio Padrão N. Desejado: 1,13  
 Média N. Percebido: 7,53      Desvio Padrão N. Percebido: 1,52

**P22:Horários convenientes de atendimento e funcionamento, para os alunos.**



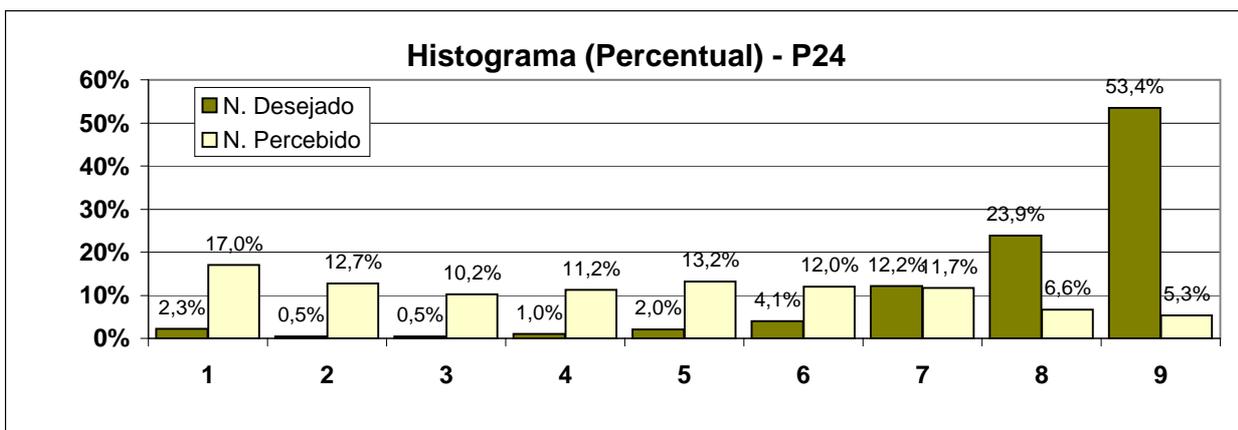
Média N. Desejado: 7,91                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,42  
 Média N. Percebido: 7,34                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,63

**P23:Facilidade de acesso ao colégio (localização).**



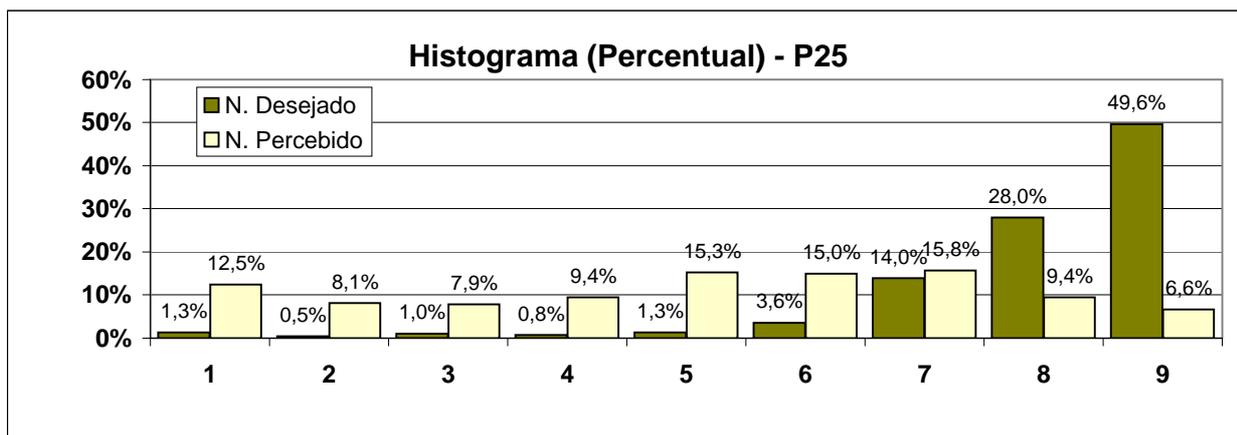
Média N. Desejado: 7,93                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,49  
 Média N. Percebido: 7,97                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,49

**P24:Quadra de esportes.**



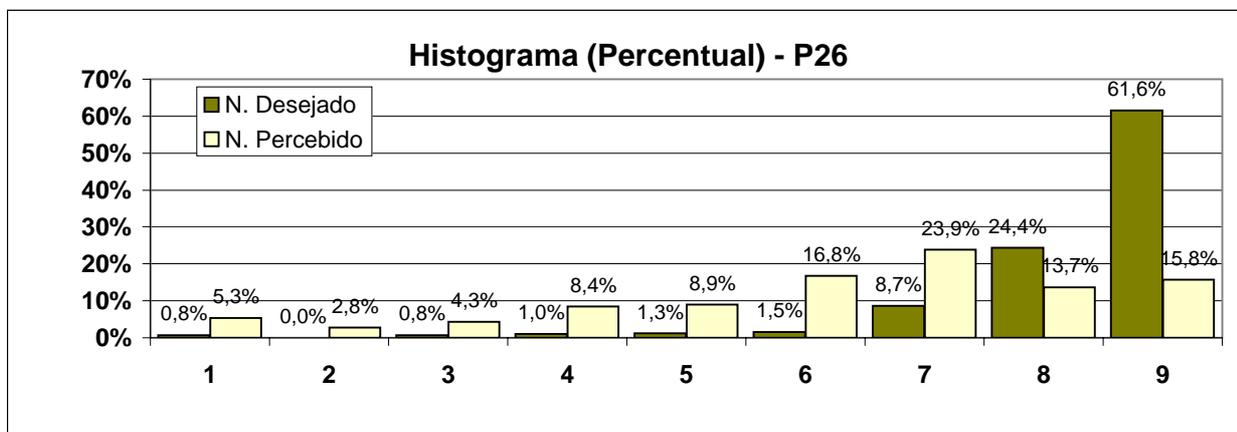
Média N. Desejado: 8,01                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,61  
 Média N. Percebido: 4,39                      Desvio Padrão N. Percebido: 2,46

**P25:Pátio, cantina e área de recreio.**



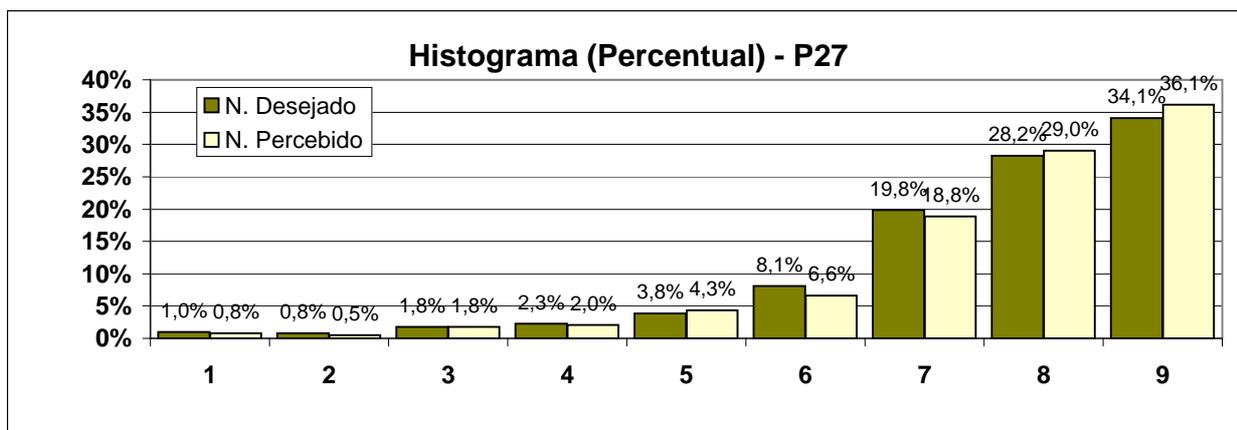
Média N. Desejado: 8,05      Desvio Padrão N. Desejado: 1,44  
 Média N. Percebido: 5,02      Desvio Padrão N. Percebido: 2,42

**P26:Instalações físicas: salas, laboratórios, biblioteca.**



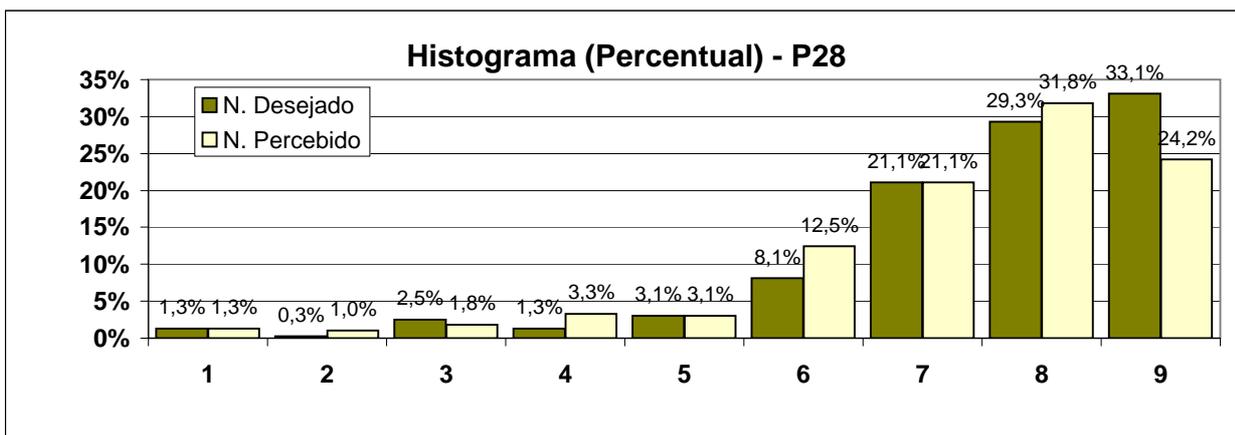
Média N. Desejado: 8,33      Desvio Padrão N. Desejado: 1,23  
 Média N. Percebido: 6,22      Desvio Padrão N. Percebido: 2,18

**P27:Funcionários da secretaria bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.**



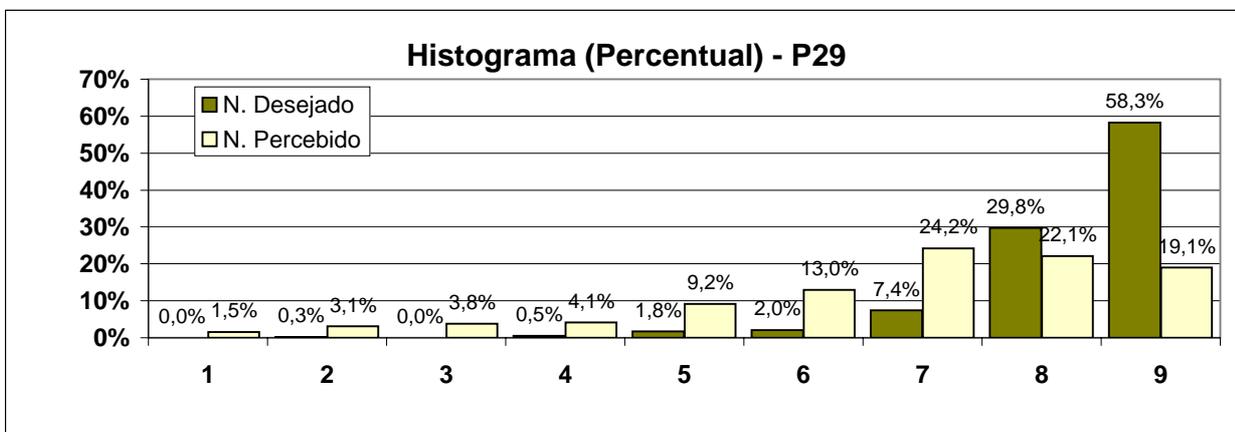
Média N. Desejado: 7,57      Desvio Padrão N. Desejado: 1,62  
 Média N. Percebido: 7,66      Desvio Padrão N. Percebido: 1,56

**P28: Professores bem apresentáveis e que cuidam da sua aparência.**



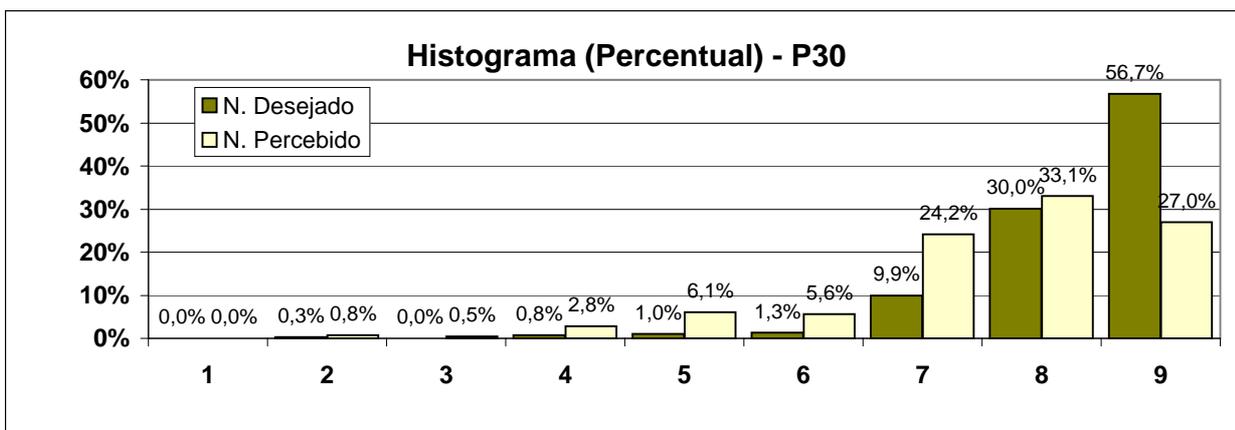
Média N. Desejado: 7,58                      Desvio Padrão N. Desejado: 1,59  
 Média N. Percebido: 7,32                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,65

**P29: Equipamentos adequados, atualizados e modernos disponíveis.**



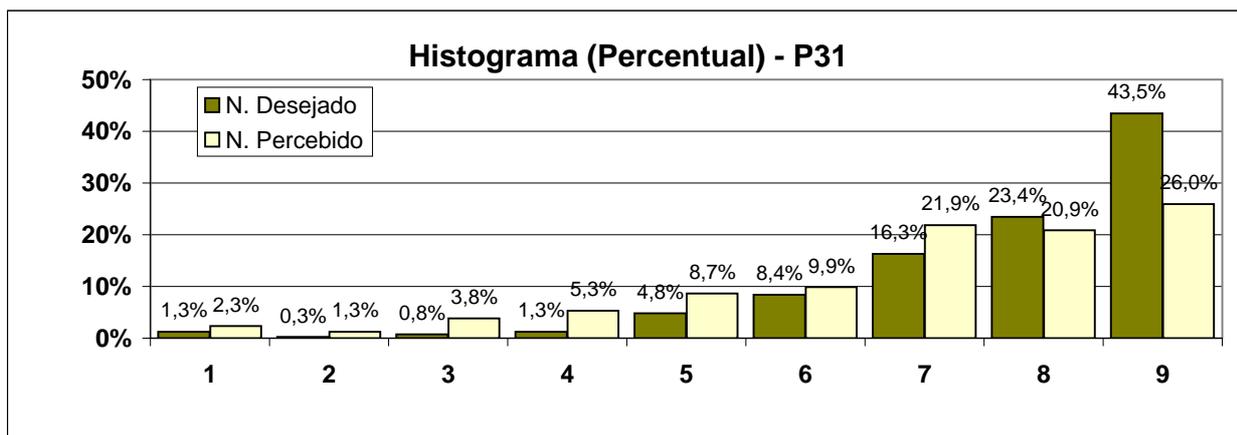
Média N. Desejado: 8,38                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,96  
 Média N. Percebido: 6,77                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,93

**P30: Clareza, exatidão e aparência das informações repassadas aos alunos.**



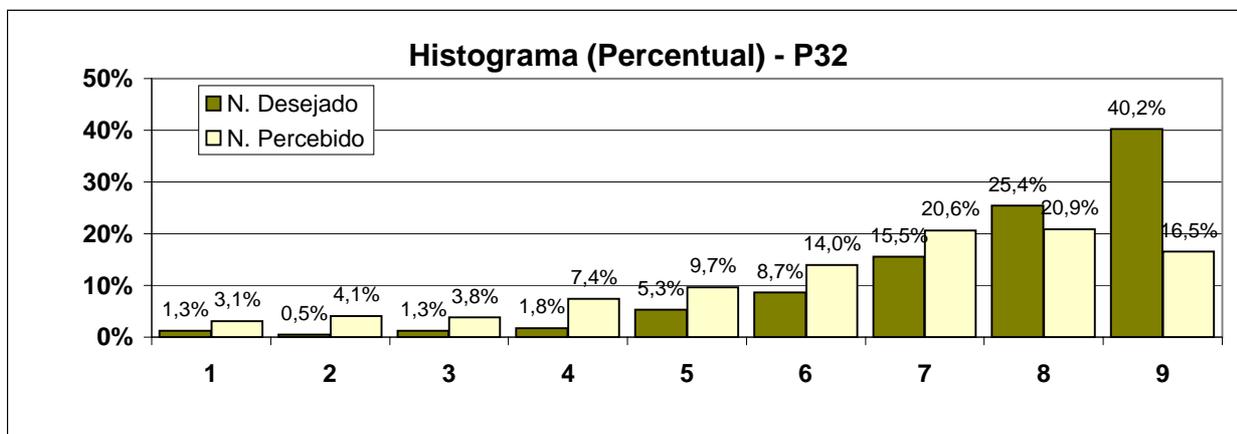
Média N. Desejado: 8,37                      Desvio Padrão N. Desejado: 0,94  
 Média N. Percebido: 7,55                      Desvio Padrão N. Percebido: 1,39

**P31: Custo da mensalidade em relação ao serviço prestado.**



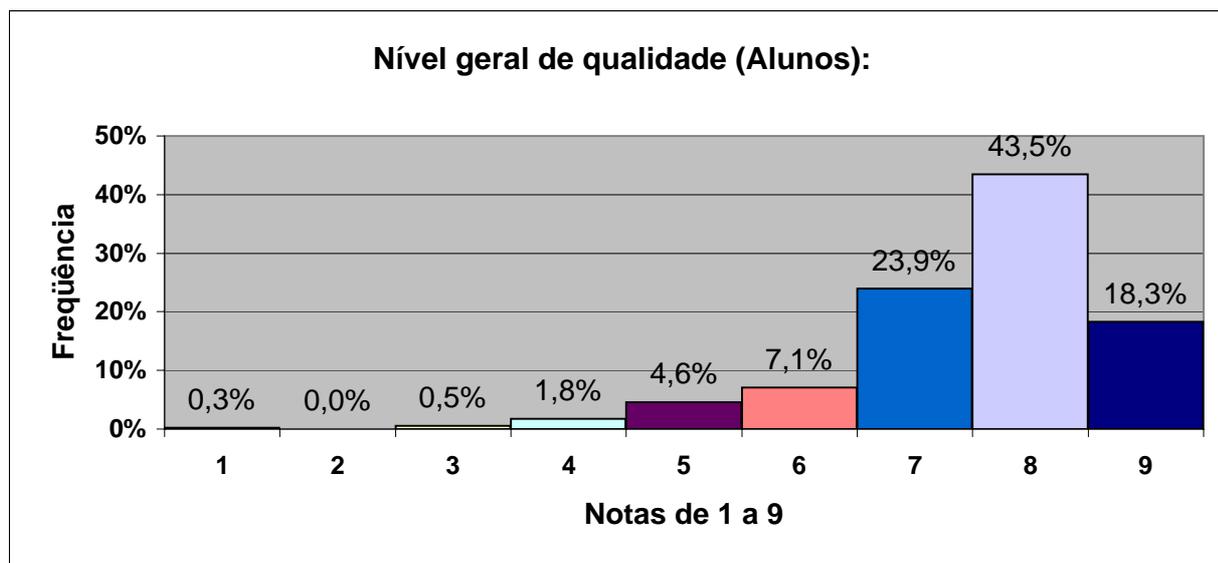
Média N. Desejado: 7,77      Desvio Padrão N. Desejado: 1,56  
 Média N. Percebido: 6,94      Desvio Padrão N. Percebido: 1,98

**P32: Custo dos materiais e uniformes disponibilizados.**



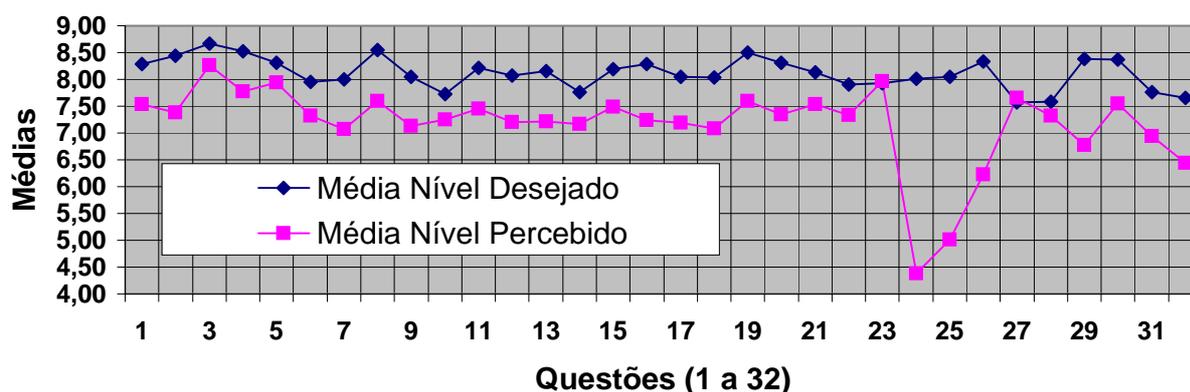
Média N. Desejado: 7,66      Desvio Padrão N. Desejado: 1,64  
 Média N. Percebido: 6,45      Desvio Padrão N. Percebido: 2,12

**P33: Nível geral de qualidade.**



Média N. Qualidade: 7,55      Desvio Padrão N. Qualidade: 1,21

### Média Nível Desejado x Nível Percebido - Alunos



Determinantes da Qualidade - Alunos	Ordem	Pontuação
<b>Competência</b> (qualificação dos professores/direção)	1	924
<b>Confiabilidade</b> (confiança no serviço prestado pelo colégio).	2	1188
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, direção e demais funcionários no atendimento aos pais/alunos)	3	1577
<b>Rapidez</b> (agilidade no atendimento)	4	2134
<b>Tangíveis</b> (estrutura física, ambiente adequado)	5	2164
<b>Empatia</b> (cortesia e simpatia no atendimento)	6	2199
<b>Flexibilidade</b> (capacidade de se adaptar às mudanças)	7	2281
<b>Custo</b> (mensalidade, uniforme)	8	2456
<b>Acesso</b> (localização)	9	2762

Como conheceu o colégio?	Freq.	%
<b>Propaganda</b>	6	1,53%
<b>Recomendação de amigos ou parentes</b>	131	33,33%
<b>Visita ao Colégio</b>	32	8,14%
<b>Pesquisa entre vários colégios</b>	28	7,12%
<b>Continuação do Flor e Sol</b>	154	39,19%
<b>Outra.</b>	42	10,69%

393

	Sim	Não
<b>Você pretende estudar no colégio até o 3º Ano (Terceirão)?</b>	84,73%	15,27%
<b>Você indicaria o colégio para outras pessoas?</b>	95,67%	4,33%

**Médias e desvios padrão dos gaps  
dos determinantes da qualidade.**

<b>Gaps Pais</b>	<b>Média</b>	<b>DP*</b>
Confiabilidade	-0,58	1,09
Competência	-0,38	0,88
Rapidez	-0,37	1,17
Empatia	-0,41	1,22
Flexibilidade	-0,40	1,10
Disponibilidade	-0,33	1,11
Acesso	-0,31	1,39
Tangíveis	-1,07	1,70
Custo	-0,49	2,06

<b>Gaps Alunos</b>	<b>Média</b>	<b>DP*</b>
Confiabilidade	-0,73	1,34
Competência	-0,58	1,32
Rapidez	-0,93	1,56
Empatia	-0,77	1,67
Flexibilidade	-0,85	1,55
Disponibilidade	-0,85	1,71
Acesso	-0,26	1,82
Tangíveis	-1,62	2,17
Custo	-1,02	2,59

\* Desvio Padrão

## **Anexo A – Questionário SERVQUAL Original**

## O INSTRUMENTO SERVQUAL<sup>a</sup>

**ORIENTAÇÕES:** Esta pesquisa aborda sua opinião sobre serviços de \_\_\_\_\_. Por favor, mostre o grau no qual você acha que empresas prestadoras de serviços de \_\_\_\_\_ deveriam possuir as características descritas em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números ao lado de cada enunciado. Se você concorda plenamente que estas empresas deveriam possuir determinada característica, circule o número 7. Se você discorda totalmente de que estas empresas deveriam possuir essa característica, circule o número 1. Se os seus sentimentos não são fortes, assinale um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de \_\_\_\_\_.

- E1. Elas deveriam possuir equipamentos modernos.
- E2. Suas instalações físicas deveriam ser visualmente atraentes.
- E3. Seus funcionários deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.
- E4. A aparência das instalações físicas destas empresas deveria ser mantida de acordo com o tipo de serviço oferecido.
- E5. Quando estas empresas se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.
- E6. Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.
- E7. Estas empresas deveriam ser confiáveis.
- E8. As empresas deveriam fornecer seus serviços no prazo prometido.
- E9. As empresas deveriam manter seus registros atualizados.
- E10. Não se deveria esperar que as empresas comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. (–)<sup>b</sup>
- E11. Não é realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários destas empresas. (–)
- E12. Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes. (–)
- E13. Não há problema se os funcionários estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes. (–)
- E14. Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários destas empresas.
- E15. Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários destas empresas.
- E16. Seus funcionários deveriam ser gentis.
- E17. Seus funcionários deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.
- E18. Não deveria ser esperado que estas empresas dessem atenção individual aos clientes. (–)
- E19. Não se pode esperar que os funcionários destas empresas dêem atenção personalizada aos clientes. (–)
- E20. Não é realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes. (–)
- E21. Não é realista esperar que estas empresas estejam profundamente interessadas no bem-estar do cliente. (–)
- E22. Não se deveria esperar que estas empresas operassem em horários convenientes para todos os seus clientes. (–)

**ORIENTAÇÕES:** O seguinte conjunto de enunciados relaciona-se às suas impressões sobre a empresa XYZ. Para cada enunciado, por favor mostre a extensão em que você acredita que a empresa XYZ tenha a característica descrita pelo enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente que a empresa XYZ apresenta aquela característica, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados apenas no número que melhor represente suas percepções sobre a empresa XYZ.

- P1. A XYZ possui equipamentos modernos.
- P2. As instalações físicas da XYZ são visualmente atraentes.
- P3. Os funcionários da XYZ vestem-se bem e têm boa aparência.
- P4. A aparência das instalações físicas da XYZ está de acordo com o tipo de serviço oferecido.
- P5. Quando a XYZ compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.
- P6. Quando você tem problemas, a XYZ é solidária e prestativa.

- P7. A XYZ é confiável.
- P8. A XYZ fornece seus serviços no prazo prometido.
- P9. A XYZ mantém seus registros atualizados.
- P10. A XYZ não comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. ( - )
- P11. Você não é atendido imediatamente pelos funcionários da XYZ. ( - )
- P12. Os funcionários da XYZ nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes. ( - )
- P13. Os funcionários da XYZ são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes. ( - )
- P14. Você pode confiar nos funcionários da XYZ.
- P15. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.
- P16. Os funcionários da XYZ são gentis.
- P17. Os funcionários recebem suporte adequado da XYZ para bem executar suas tarefas.
- P18. A XYZ não dá a você atenção individual. ( - )
- P19. Os funcionários da XYZ não dão a você atenção personalizada. ( - )
- P20. Os funcionários da XYZ não sabem quais são as suas necessidades. ( - )
- P21. A XYZ não está profundamente interessada no seu bem-estar. ( - )
- P22. A XYZ não opera em horários convenientes para todos os seus clientes. ( - )

<sup>a</sup> Uma escala de sete pontos variando de (7) "Concordo totalmente" até (1) "Discordo totalmente", sem rótulos textuais para os pontos intermediários da escala (i.e., 2 até 6), acompanhou cada enunciado. (...).

<sup>b</sup> A pontuação destes enunciados teve seus escores revertidos, antes da análise dos dados.

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. & BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.