Análise da qualidade em serviços da área de gestão de pessoas: estudo de caso de uma organização do setor sucroenergético

Quality analysis in people management services: case study of a sugarcane industry organization

Danilton Carlos Silva¹
Jussara Goulart da Silva²
Sérgio Roberto Ferreira³

Resumo

Abstract

Para garantir a sobrevivência e a prosperidade da organização no atual cenário hipercompetitivo, é necessário obter vantagem competitiva através da área de gerenciamento de pessoas. O objetivo geral da pesquisa é analisar a expectativa e a percepção dos funcionários de uma organização do setor de açúcar e etanol nos serviços prestados pela área de gestão de pessoas do ponto de vista da qualidade do serviço. É um estudo descritivo em uma organização do setor de açúcar e energia, com coleta quantitativa de dados, avaliando as dimensões de qualidade, tanto para as expectativas quanto para a percepção, adaptados da metodologia SERVQUAL. A análise descritiva permitiu gerar frequências, médias e desvio padrão. Verificou-se que a qualidade dos serviços não foi satisfatória. A pior média de qualidade de serviços percebida foi registrada na afirmativa “serviços entregues no prazo combinado”, que pode indicar a necessidade de maior agilidade da empresa em oferecer treinamentos e capacitações para os funcionários do quadro atual.

To ensure the survival and prosperity of the organization in the current hypercompetitive scenario, it must obtain competitive advantage through qualified human resources. The overall objective of the research is to analyze the expectations and perceptions of employees of an organization of the sugarcane industry in the services performed by the human resources from the perspective of quality of services. This is a descriptive study an organization's sugarcane industry, a survey of quantitative data evaluating the dimensions of quality, both for the expectations as to the perception, adapted from SERVQUAL methodology. The descriptive analysis allowed generate frequencies, mean and standard deviation. If detect that the quality of services not unsatisfactory. The worst average quality of services was perceived in "services delivered in the agreed time", meaning the need for greater agility and training for employees of the personnel department.

Palavras-chave: SERVQUAL; qualidade percebida; gestão de pessoas.

Key-words: SERVQUAL; perceived quality; people management.

Especialização em Gestão Contemporânea de Recursos Humanos (UEMG) E-mail: daniltoncarlos@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná, cursando Doutorado em Administração na UNINOVE. Atualmente é professora efetiva da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) E-mail: jussaragoulart@pontal.ufu.br

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) E-mail: sergioroberto@uenp.edu.br

Artigo recebido em: 31 de maio de 2016. Artigo aceito em 02 de outubro de 2017.

Introdução

Com o avanço tecnológico e frente a um mercado cada vez mais exigente, as organizações se veem obrigadas a formular e implantar estratégias mais arrojadas. Para que consigam garantir sua sobrevivência e a prosperidade, neste cenário hipercompetitivo, as organizações buscam inovar em seus produtos e serviços, traçando planos estratégicos, às vezes arrojados, numa tentativa de assegurar o sucesso da estratégia adotada.

Um ponto fundamental do plano estratégico interno da organização é a gestão de pessoas, que é, sem dúvida, uma peça-chave para que se possa fazer a interação entre os demais componentes, tanto internos quanto externos. Não existe nenhuma organização que não precise de pessoas; todas precisam de alguém, mesmo que seja *on-line*. É exatamente nesse contexto que este trabalho se baseia, considerando a qualidade percebida e a desejada nos serviços da gestão de pessoas prestados aos clientes internos de uma organização do setor sucroenergético (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).

O setor sucroenergético vem sofrendo profundas alterações, que atingem todos os segmentos econômicos relacionados com o mesmo, através do avanço tecnológico e do programa de incentivos ao setor sucroalcooleiro.

Para tanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar a expectativa e a percepção dos colaboradores de uma organização do setor sucroenergético nos serviços executados pela área de gestão de pessoas sob a ótica da qualidade dos serviços. Em tempos atuais, a importância atribuída à qualidade em serviços vem crescendo em busca de melhores resultados, e principalmente no que tange à redução de custos. Este estudo tem a finalidade primordial de identificar as deficiências e o que possuem de melhor em serviços, para que a empresa possa ser bem-sucedida.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco seções: a introdução, o referencial teórico, a metodologia, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

Esta seção abordará os principais conceitos referentes a serviços, qualidade,

qualidade em serviços e o modelo da Qualidade de Serviço (SERVQUAL).

2.1 Serviços

Com o aumento da competitividade, as ofertas de serviços se multiplicam, os clientes, tanto externos quanto internos, tornam-se mais exigentes e crescem as chances de chegar ao mercado serviços que não atendam plenamente as necessidades do consumidor, visto a diversidade de ofertas. Sendo assim, é importante desenvolver serviços mais adequados às necessidades dos clientes para aumentar a satisfação.

Segundo Las Casas (1997, p. 24), “[...] os serviços profissionais exigem tratamento diferenciado porque eles são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos”. Atualmente, a necessidade de identificar o conhecimento real dos fatos, o enorme volume de informações ao qual estamos expostos, a busca pela competitividade, o saber ou não saber, fazem com que as pessoas sejam o alvo de maior importância dentro de qualquer organização, seja ela grande ou de pequeno porte. É simplesmente desafiador, pela área de gestão de pessoas, estruturar a equipe de trabalho e manter pessoas que atendam a filosofia da organização.

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993, p. 13), “[...] a área de recursos humanos passa a ser considerado área estratégica pela importância fundamental que assumem na sociedade provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos”.

A gestão de pessoas passa a fazer parte da administração estratégica da organização, tendo como proposta ligar as operações de administração de pessoal com as metas organizacionais, integrando-se ao planejamento estratégico global da organização.

2.2 Qualidade

Nesta competitividade, no cenário globalizado, a qualidade é um fator de sobrevivência para as organizações. Segundo Senge (1992, p. 42), a qualidade é a arte de “ver a floresta e as árvores”. Para Eleutério (2001), a qualidade é atingida através de

um trabalho contínuo que envolve uma mudança de comportamento.

2.2.1 Qualidade em serviços

Em tempos modernos, a qualidade vem se tornando um componente que direciona o sucesso da organização. No campo dos serviços, muitos estudos ainda estão sendo desenvolvidos. Observa-se que existe uma enorme variedade de serviços, uns altamente dependentes do toque pessoal e outros altamente dependentes da tecnologia.

Segundo Albrecht (1994), a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente.

Dentro do planejamento estratégico direcionado pela área de gestão de pessoas, no que tange aos serviços, a organização precisa ter um plano unificado para o que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. A área de gestão de pessoas deve estar bem estruturada para manter os clientes internos orientados para o atendimento direcionado ao cliente externo e a entrega do serviço, mantendo a atenção concentrada nas necessidades do cliente.

Para Giancesi e Corrêa (1996), os serviços internos são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno.

A percepção do cliente com relação a esta diferenciação no atendimento faz com que ele sinta que o serviço é de qualidade, tente ajudar a organização, divulgando-a às outras pessoas, e volte para comprar mais.

Um plano voltado para o cliente significa que as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos são projetados para atender à conveniência do cliente e não à conveniência da empresa.

2.2.2 O modelo da Qualidade de Serviço (SERVQUAL)

Em 1990, Zeithaml, Parasuraman e Berry iniciaram um estudo, nos Estados Unidos, com o intuito de pesquisar o assunto da qualidade de serviços, estimulados pela escassez na literatura de um modelo para melhor compreensão dos aspectos

relacionados à temática. O resultado deste estudo foi a elaboração da escala SERVQUAL.

Após sucessivas aplicações e análises estatísticas, a escala SERVQUAL foi aprimorada e suas dimensões ficaram assim definidas:

- tangíveis: aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- confiabilidade: capacidade para prestar o serviço prometido, de forma segura e acurada;
- presteza: boa vontade para servir o usuário e fornecer atendimento ágil;
- garantias: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança;
- empatia: consideração e atenção individualizada que a empresa presta ao seu usuário.

3. Procedimentos metodológicos

Esta seção irá abordar os procedimentos metodológicos que serão utilizados nesta pesquisa para alcançar o objetivo proposto.

3.1 Delineamento da pesquisa

Foi desenvolvido um estudo descritivo numa organização do setor sucroenergético, com o objetivo de conhecer a visão dos colaboradores da indústria sobre a qualidade de prestação de serviços administrativos, no que tange aos serviços prestados pela gestão de pessoas. Atualmente, a organização conta com um quadro total de 240 colaboradores na indústria.

Notou-se, de forma empírica, ao longo do período, a existência de perfis diferentes entre os colaboradores da indústria e do administrativo, o que gerou grande interesse em mensurar e comparar a percepção e expectativa da qualidade de serviços, visando especificamente analisar se realmente existem essas discrepâncias entre as dimensões dos colaboradores da indústria.

Para atingir esse fim, utilizou-se de pesquisa exploratória com levantamento de dados quantitativos, aplicando um questionário estruturado contendo 22 (vinte e duas)

perguntas objetivas para avaliação das dimensões da qualidade, tanto para as expectativas quanto para a percepção, adaptado da metodologia SERVQUAL. A escala SERVQUAL é um questionário do tipo Likert, com 7 opções de respostas, permitindo que os clientes respondam cada questão em graus variados, marcando um valor na escala que vai de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

Visando complementar as informações, realizou-se uma pesquisa sociométrica onde se coletou dados dos colaboradores, incluindo: idade, sexo, tempo de serviço, escolaridade, faixa salarial e se é safrista ou efetivo. Como população, definiu-se o grupo de colaboradores da parte da indústria da organização. A coleta de dados foi aleatória, dependendo da disponibilidade dos colaboradores do setor.

A população foi de 240 colaboradores, onde foram selecionados aleatoriamente 60 colaboradores para a amostra, visando conseguir pelo menos 24 respostas confiáveis sem erros. Antes da aplicação foi realizado um pré-teste com um grupo de 10 colaboradores da indústria. Após adequações na estrutura das questões, visando eliminar dúvidas quanto ao instrumento, foi efetuada nova aplicação, no mesmo grupo, alcançando resultados positivos.

Para eliminar influências e viés na aplicação do instrumento, foram escolhidas duas pessoas externas da empresa para aplicar o questionário.

Após a aplicação dos questionários, foi elaborado um banco de dados, utilizando o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciencies*) versão 20, para levantamento estatístico descritivo. A análise descritiva permitiu gerar frequências, médias e desvio padrão.

4. Desenvolvimento e discussão dos dados

Nos próximos tópicos serão analisados os dados coletados.

4.1 Análise dos dados

Os respondentes foram 90% do sexo masculino e 10% do sexo feminino, sendo: 26,7% com até 20 anos; 56,7%, de 20 a 30 anos; 16,7%, de 30 a 40 anos, demonstrando pequena variabilidade no grupo pesquisado.

Detectou-se que 3,3% possuem o ensino fundamental completo, 3,3% possuem o

ensino médio incompleto, 63,3% possuem o ensino médio completo, 23,3% possuem o ensino superior incompleto e 6,7% já possuem alguma formação superior completa.

Com relação ao tempo de função na empresa, 26,6% possuem de um ano até dois anos; 56,7% de dois a quatro anos e 16,7% de quatro a cinco anos de empresa. Em relação à renda familiar, observou-se que 36,7% ganham menos de R\$ 800,00; 50% ganham de R\$ 801,00 a R\$ 1.500,00 e 13,4% ganham de R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00. Com relação ao tipo de contrato, detectou-se que 26,7% são contratados para o período da safra e 73,3% são efetivos.

4.2 Análise das expectativas quanto aos serviços prestados pela gestão de pessoas

Considerando que os níveis de expectativas da qualidade de serviços prestados foram mensurados em uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos, sugere-se nesse trabalho as seguintes faixas de intervalo das médias com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados, sendo: 1 a 2,99 – expectativas baixas; 3 a 4,99 – expectativas médias; e 5 a 7 – expectativas altas.

A tabela 1 mostra a média, o desvio padrão e a moda para cada uma das 22 afirmativas que compõem o módulo “Expectativas” do questionário SERVQUAL.

Tabela 1 – Média, desvio padrão e moda das expectativas

		Descrição das afirmativas	Média	Desvio Padrão	Moda
Garantia	1	Funcionários com comportamento que transmite confiança	5,63	1,20	6
	2	Segurança nas interações	5,53	1,34	6
	3	Cortesia e educação com os funcionários	6,06	1,13	7
	4	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	6,16	0,82	6
Presteza	5	Pronto atendimento aos colaboradores	5,93	1,22	7
	6	Boa vontade em ajudar os usuários	5,70	1,45	7
	7	Disponibilidade para ajudar os usuários	5,80	1,29	7
Empatia	8	Atenção individual a cada colaborador	5,77	1,31	7
	9	Horários de funcionamento conveniente	5,36	1,55	6
	10	Atendimento personalizado	5,50	1,12	5
	11	Atenção em oferecer o melhor serviço	5,73	1,40	7
	12	Compreensão nas necessidades dos colaboradores	5,70	1,42	6

Tangíveis	13	Equipamentos e softwares atualizados	5,47	1,09	6
	14	Instalações físicas agradáveis	5,37	1,20	5
	15	Boa apresentação dos funcionários	5,56	1,15	6
	16	Material de serviço de fácil compreensão	5,40	1,34	6
Confiabilidade	17	Serviços prestados conforme prometido	5,20	1,38	6
	18	Confiança que o problema será resolvido	5,70	1,60	7
	19	Serviços realizados corretamente pela primeira vez	5,30	1,28	6
	20	Serviços concluídos nos prazos prometidos	5,20	1,74	6
	21	Tarefas sem erros	4,77	1,44	5
	22	Serviços entregues no prazo combinado	5,77	1,35	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores médios para expectativas variam entre 4,77 e 6,16. Houve uma concentração das respostas entre os níveis 6 e 7, apresentando níveis altos de expectativas em relação aos serviços prestados pela gestão de pessoas. Considerando como níveis mais elevados de expectativas aqueles com médias de 5 a 7, pode-se concluir que os colaboradores da Destilaria demonstram expectativa elevada (83%). Entre elas estão todas as afirmativas relacionadas à dimensão garantia. Também evidencia a importância desta dimensão na formação das expectativas dos colaboradores da indústria. Entre as 21 afirmativas com níveis mais altos, quatro se destacam: “conhecimento técnico e as habilidades dos funcionários”, “cortesia e educação dos funcionários”, “pronto atendimento aos colaboradores” e “disponibilidade para ajudar os colaboradores”.

A afirmativa com média de expectativa mais elevada atribuída pelos colaboradores está relacionada à dimensão garantia (6,16), “conhecimento técnico e as habilidades dos funcionários”. Isso pode ser explicado, em parte, pela própria natureza dos serviços executados pela gestão de pessoas que, por serem puramente técnicos, dependem exclusivamente do conhecimento da legislação trabalhista e das normas e regulamentos internos da empresa para a solução dos problemas apresentados pelos colaboradores.

Dentre os itens com expectativas menos elevadas (entre 4,77 e 5,30), destacam-se a “execução de tarefas sem erros” (4,77), “serviços concluídos nos prazos comprometidos” (5,20), “serviço prestado conforme prometido” (5,20) e “serviços concluídos nos prazos prometidos” (5,30). Essas afirmativas estão relacionadas com a dimensão confiabilidade; podem indicar que os colaboradores não atribuem prioridade maior aos serviços prestados nos prazos, pois estão amparados pela legislação trabalhista.

Analisando os valores do desvio padrão, na tabela 1, verifica-se uma baixa variabilidade das respostas que indicaram nível mais elevado da expectativa, confirmando, assim, a importância desses itens na opinião dos colaboradores.

Figura 1 – Representação gráfica das médias de expectativas

Fonte: Dados da pesquisa.

A representação gráfica das médias é apresentada na figura 1, onde se confirma a concentração das notas na faixa entre 5 e 6, indicando que são altas as expectativas que os colaboradores têm dos serviços prestados pela gestão de pessoas, não observando nenhum registro de expectativas baixas (1 a 2,99).

4.3 Análise das percepções quanto aos serviços prestados pela área de gestão de pessoas

Considerando que os níveis de percepções da qualidade de serviços prestados foram mensurados também na escala de tipo *Likert* de 7 pontos, segue a mesma orientação da expectativa: 1 a 2,99 – percepção baixa; 3 a 4,99 – percepção média; e 5 a 7 – percepção alta.

A tabela 2 mostra a média, o desvio padrão e a moda para cada uma das 22 afirmativas que compõem o módulo “percepções” do questionário SERVQUAL. Os valores médios das percepções dos colaboradores variam entre 4,16 e 5,53. Ao contrário das médias observadas no módulo das “expectativas”, a concentração das respostas ocorreu basicamente nos níveis 3 e 5, apresentando apenas dois 7. Isso evidencia que os níveis de serviço percebido estão abaixo das expectativas consideradas pelos colaboradores.

Tabela 2 – Média, desvio padrão e moda da percepção

		Descrição das afirmativas	Média	Desvio Padrão	Moda
Garantia	1	Funcionários com comportamento que transmite confiança	4,50	1,53	4
	2	Segurança nas interações	4,56	1,64	4
	3	Cortesia e educação com os funcionários	5,53	1,51	7
	4	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	4,76	1,55	5
Empatia	5	Atenção individual a cada colaborador	5,23	1,48	7
	6	Horários de funcionamento conveniente	4,46	1,77	5
	7	Atendimento personalizado	4,16	1,76	3
	8	Atenção em oferecer o melhor serviço	4,33	1,77	4
	9	Compreensão nas necessidades dos colaboradores	4,83	1,66	4
Presteza	10	Pronto atendimento aos colaboradores	4,73	1,44	4
	11	Boa vontade em ajudar os usuários	4,80	1,61	6
	12	Disponibilidade para ajudar os usuários	4,50	1,68	3
Confiabilidade	13	Serviços prestados conforme prometido	4,17	1,76	4
	14	Confiança que o problema será resolvido	4,63	1,65	4
	15	Serviços realizados corretamente pela primeira vez	4,70	1,67	5
	16	Serviços concluídos nos prazos prometidos	4,36	1,67	4
	17	Tarefas sem erros	4,30	1,54	4
	18	Serviços entregues no prazo combinado	4,23	1,74	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as afirmativas do módulo “percepções” que apresentam níveis altos destacam-se “cortesia e educação com os funcionários” (5,53) e “atenção individual a cada colaborador” (5,23).

Os resultados da tabela 2 indicam que os colaboradores percebem com níveis mais altos a garantia e a empatia sobre os serviços prestados pela área de gestão de pessoas da organização do setor sucroenergético. Isso pode ser confirmado quando apontam que “cortesia e educação com os funcionários” recebeu a maior média (5,53).

Observa-se que muitas afirmativas relacionadas às percepções dos serviços prestados pela área de gestão de pessoas apresentam níveis abaixo de 5; dentre elas, destacam-se “atendimento personalizado” (4,16), “serviços prestados conforme prometido” (4,17), “serviços entregues no prazo combinado” (4,23), “tarefas sem erros” (4,30), “atenção em oferecer o melhor serviço” (4,33), e “serviços concluídos nos prazos prometidos” (4,36). Em concordância com os estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), observa-se que todos os itens da dimensão tangível e confiabilidade apresentam baixos escores do serviço percebido.

Considerando-se baixos os níveis entre 1 e 3,99, pode-se observar que, pela análise da tabela 2, não há nenhuma ocorrência de algum item com baixo nível de

percepção dos serviços oferecidos pela área de gestão de pessoas. O cálculo da moda permitiu observar que a nota 4 foi a nota mais frequente atribuída às percepções que os colaboradores da organização do setor sucroenergético têm dos serviços prestados pela área de gestão de pessoas.

Analisando as médias do desvio padrão do módulo “percepções”, verifica-se que foram em geral superiores às médias do módulo “expectativas”, o que sugere que as avaliações dos colaboradores da organização do setor sucroenergético acerca dos níveis de expectativas são mais agregadas em relação ao serviço percebido. O que reforça essa conclusão é a comparação entre a média do desvio padrão de expectativas (1,31), que é inferior à média do desvio padrão de serviço percebido (1,60).

Para facilitar a visualização dos resultados dos níveis de percepções, os dados são mostrados graficamente na figura 2.

Figura 2 – Representação gráfica das médias das percepções

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Análise da qualidade de serviço percebida

Esta seção apresenta os resultados descritivos relacionados à qualidade dos serviços de apoio percebida pelos colaboradores da organização do setor sucroenergético com relação aos serviços prestados pela área de gestão de pessoas. Conforme estabelecido pelo instrumento SERVQUAL, proposto por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade dos serviços prestados pela área de gestão de pessoas foi calculada através da diferença P-E (percepções – expectativas), utilizando-se para isso as pontuações atribuídas para cada afirmativa dos módulos de percepções e expectativas.

Os valores registrados na coluna da média variam de -7 (P=1 e E=7) a +7 (P=7 e E=1). Portanto, valores positivos indicam avaliações da qualidade satisfatória de serviços, e valores negativos indicam o inverso.

Observa-se na tabela 3 que todas as 22 afirmativas registraram médias negativas ($P < E$), o que significa que, do ponto de vista dos colaboradores, a qualidade dos serviços não é satisfatória, quando comparadas suas expectativas e percepções.

As afirmativas que registraram médias mais altas foram: “tarefas sem erros” (-0,47), “apresentação dos funcionários” (-0,53), “cortesia e educação” (-0,53) e “atenção individual a cada colaborador” (-0,54). Esses resultados já eram previstos, uma vez que esses itens apresentaram médias elevadas no módulo “percepções” em comparação com o nível apontado em “expectativas”.

A pior média de qualidade de serviços percebida foi registrada na afirmativa “serviços entregues no prazo combinado”, que pode significar a necessidade de maior agilidade da empresa em oferecer treinamentos e capacitações para os funcionários do quadro atual e uma nova estrutura nas estratégias dos serviços a serem realizados pelo departamento.

Também estão destacadas, entre as piores médias, três afirmativas relacionadas ao “conhecimento técnico e habilidades dos funcionários” (-1,40), “atenção em oferecer o melhor serviço” (-1,40) e “atendimento personalizado” (-1,34). Isso significa que os colaboradores, ao apresentar um problema, não recebem um atendimento personalizado, e não obtêm um retorno com o conhecimento técnico e habilidade em oferecer o melhor serviço.

Tabela 3 – Média (P-E)

Descrição das afirmativas		Média
Garantia	Funcionários com comportamento que transmite confiança	-1,13
	Segurança nas interações	-0,97
	Cortesia e educação com os funcionários	-0,53
	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	-1,40
Presteza	Pronto atendimento aos colaboradores	-1,20
	Boa vontade em ajudar os usuários	-0,90
	Disponibilidade para ajudar os usuários	-1,30
Empatia	Atenção individual a cada colaborador	-0,54
	Horários de funcionamento conveniente	-0,90
	Atendimento personalizado	-1,34
	Atenção em oferecer o melhor serviço	-1,40
	Compreensão nas necessidades dos colaboradores	-0,87

Tangíveis	Equipamentos e softwares atualizados	-0,90
	Instalações físicas agradáveis	-0,67
	Boa apresentação dos funcionários	-0,53
	Material de serviço de fácil compreensão	-0,60
Confiabilidade	Serviços prestados conforme prometido	-1,03
	Confiança que o problema será resolvido	-1,07
	Serviços realizados corretamente pela primeira vez	-0,60
	Serviços concluídos nos prazos prometidos	-0,84
	Tarefas sem erros	-0,47
	Serviços entregues no prazo combinado	-1,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Examinando mais detalhadamente a tabela 3 e associando cada afirmativa à dimensão a que pertence na escala SERVQUAL, chega-se aos resultados da tabela 4, onde a ordem de prioridade corresponde à posição crítica ocupada pela afirmativa.

Tabela 4 – Posição crítica

Posição Crítica	Afirmativa	Dimensão da escala SERVQUAL
1ª	Serviços entregues no prazo combinado	Confiabilidade
2ª	Atenção em oferecer o melhor serviço	Empatia
3ª	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	Garantia
4ª	Atendimento personalizado	Empatia
5ª	Disponibilidade para ajudar os usuários	Presteza
6ª	Pronto atendimento aos colaboradores	Presteza
7ª	Funcionários com comportamento que transmite confiança	Garantia
8ª	Confiança que o problema será resolvido	Confiabilidade
9ª	Serviços prestados conforme prometido	Confiabilidade
10ª	Segurança nas interações	Garantia
11ª	Boa vontade em ajudar os usuários	Presteza
12ª	Equipamentos e softwares atualizados	Tangível
13ª	Horários de funcionamento conveniente	Empatia
14ª	Compreensão nas necessidades dos colaboradores	Empatia
15ª	Serviços concluídos nos prazos prometidos	Confiabilidade
16ª	Instalações físicas agradáveis	Tangível
17ª	Material de serviço de fácil compreensão	Tangível
18ª	Serviços realizados corretamente pela primeira vez	Confiabilidade
19ª	Atenção individual a cada colaborador	Empatia
20ª	Boa apresentação dos funcionários	Presteza
21ª	Cortesia e educação com os funcionários	Garantia
22ª	Tarefas sem erros	Confiabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as afirmativas apresentam relevância e importância. Contudo, as três primeiras, confiabilidade, empatia e garantia foram as que os colaboradores consideraram ter mais problemas.

4.5 Recomendações à área de gestão de pessoas

Os resultados apresentados pelas dimensões da escala SERVQUAL, proposta por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), mostraram-se em discrepância com relação às expectativas e às percepções dos colaboradores referentes aos serviços prestados pela área de gestão de pessoas.

Diante desses fatores, algumas recomendações são feitas pela área de gestão de pessoas considerando que não foi observada uma qualidade percebida satisfatória dos serviços prestados aos colaboradores, que são:

- sempre realizar pesquisa de satisfação dos serviços prestados com os colaboradores;
- providenciar treinamento contínuo aos funcionários do departamento, para que possam estar sempre atualizados tecnicamente e preparados para melhor compreender as necessidades dos usuários;
- criar regras e padronização dos serviços de forma que os colaboradores fiquem satisfeitos com relação ao tempo da execução da tarefa e do atendimento;
- criar um canal aberto de forma que os colaboradores possam manifestar sua opinião sobre cada serviço executado pela área de gestão de pessoas. Essas manifestações servirão de indicadores para um plano de melhoria.

5 Considerações

Os resultados da pesquisa aqui realizada apontaram os aspectos prioritários a serem melhorados, aqueles relacionados ao conhecimento técnico e habilidades dos funcionários, atenção em oferecer o melhor serviço e atendimento personalizado.

Esses pontos críticos, em sua maioria, refletem a importância que os colaboradores da organização atribuem à dimensão garantia e empatia e esperam pela área de gestão de pessoas mais credibilidade garantindo que suas solicitações sejam atendidas de forma correta e confiável.

Como complemento da pesquisa, algumas recomendações foram apresentadas ao departamento, como contribuição à melhoria dos serviços prestados. Cabe ressaltar que a viabilidade dessa melhoria depende de alguns fatores, dentre os quais se destaca o

papel relevante assumido pelo gestor do departamento, que deve pensar e definir qual a contribuição do departamento para a organização como um todo, como expressar essa contribuição em termos de missão de serviço, como ensinar a missão a todas as pessoas que trabalham no departamento e como alinhar ou realinhar os recursos para estes fins, e, especialmente, como medir e avaliar a qualidade dessa contribuição. E a administração superior deve fornecer as razões e motivação para que o departamento possa operar nesse processo.

Em relação ao desenvolvimento e aplicação da pesquisa, foram adotadas as dimensões da SERVQUAL e entrevistado um dos colaboradores por uma pesquisadora experiente. Numa sala reservada, criou-se um espaço de tempo e uma oportunidade para que os colaboradores pudessem expor seus comentários a respeito dos serviços que lhes são prestados. Os comentários foram apresentados aos funcionários da área de gestão de pessoas pois consideram-se enriquecedores para o processo de melhoria.

Sugere-se para pesquisas futuras, que englobem a aplicação da escala SERVQUAL em outros departamentos, podendo ser realizada uma análise cruzada sob a ótica dos funcionários dos departamentos versus a concepção dos colaboradores. Por fim, sugere-se que a escala SERVQUAL seja aplicada a outras áreas onde se caracterize fortemente a relação cliente-fornecedor e clame por melhoria da qualidade dos serviços.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. Tradução de Antonio Sanvicente. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente os recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

ELEUTÉRIO, S. A. V. **Qualidade na Prestação de Serviços: uma Avaliação** utilizando a Escala SERVQUAL com clientes internos. 2001. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Unicamp, Campinas, 2001.

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego da SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de Tecnologia da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza.

Anais... Fortaleza, 2006. p. 1-9. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530352_7613.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2009.

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

LAS CASAS, A. **Marketing**: Conceitos, exercícios e casos. São Paulo: Atlas, 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: Arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1992.

STEFANO, N. et al. **Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala SERVQUAL e do modelo GAP em uma empresa prestadora de serviços**. Trabalho apresentado no IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, 2008.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.