

UMA ANÁLISE SOBRE OS GAPS OBTIDOS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA COM STATUS DE CENTRO UNIVERSITÁRIO NO DISTRITO FEDERAL

AN ANALYSIS OF GAPS OBTAINED FROM APPLICATION OF THE SERVQUAL SCALE IN SERVICE CENTERS OF A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION WITH UNIVERSITY CENTER STATUS IN THE FEDERAL DISTRICT

*Douglas Pereira Silva,
José Sérgio de Jesus*

RESUMO

A qualidade dos serviços se tornou fator de maior evidência no mercado, importante ferramenta para competição ou expansão. Para alcançar a qualidade de um serviço ou produto, deve-se realizar algumas ações de gestão. O objetivo desse trabalho é mostrar os *gaps* dos controles internos das centrais de atendimento de uma Instituição de educação Superior privada com *status* de Centro Universitário no Distrito Federal. O estudo é descritivo e de natureza quantitativa por empregar instrumentos padronizados e técnicas de análise estatística inferencial que permitem ao pesquisador resultados objetivos em relação à amostra pesquisada. Os resultados alcançados são favoráveis, o principal resultado foi identificar que o sistema administrativo e o treinamento dos colaboradores estão abaixo do nível da IES. A gestão precisa melhorar a eficiência dos atendimentos e obter dados concretos para escolhas das decisões estratégicas.

Palavras-chave: SERVQUAL, Indicadores, Qualidade, Gap.

ABSTRACT

The quality of services is a major factor in the market, it is important for help or for expansion. To achieve the quality of a service or product, it is necessary to carry out some management actions. The objective of this work is to show the internal gaps in the centers of attendance of a private higher education institution with the University Center in the Federal District. The study is descriptive and of a quantitative nature by employers and standards of analysis of inferential techniques that request the fulfillment of objectives in relation to a researched sample. The results achieved were favorable, the main result was identified as the administrative system and the training of students. The management of the need for management and obtaining of concrete data for the choices of the strategic councils.

Keywords: SERVQUAL, Indicators, Quality, Gap.

INTRODUÇÃO

Segundo Kaplan e Cooper (1998), a partir da década de 1970, houve uma mudança acentuada nos negócios incentivada pela alta competição global e pelas inovações tecnológicas.

Não é surpresa para os executivos, que a qualidade se transformou em estratégia em nível de competição pelas empresas. Para nadar em mares azuis, as organizações estão se reinventando e descobrindo a necessidade do cliente para melhor atendê-lo.

A importância de mensurar o nível de satisfação do cliente é um indicador que deve ser acompanhado. Se o cliente estiver satisfeito, o serviço está sendo bem executado. Não apenas esse indicador dará um norte à organização, como também todo controle interno e externo que se integram no contexto organizacional, proporcionando subsídios para o gestor tomar suas decisões. Para Candeloro e Almeida (2002), os clientes passam a ser mais exigentes, o que resulta em um comportamento diferenciado das empresas, compromisso com o cliente é um dos conceitos de satisfação e devem estar presentes nas empresas.

Kotler (2000) descreve que a superação de expectativas do cliente pode encontrar algumas oportunidades de diferenciação competitiva, podendo ser uma oportunidade para fidelizar e reter esse cliente. Nesse contexto, esse trabalho encontra como problemática os gaps dos controles internos das centrais de atendimento da IES.

A escala SERVQUAL surgiu por meio da realização de uma pesquisa quantitativa realizada por Berry, Zeithmal e Parasuraman (1990), com objetivo de desenvolver uma ferramenta capaz de mensurar a qualidade dos serviços por meio das percepções dos clientes (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

A pesquisa foi realizada nas centrais de atendimento Central de Processos Seletivos – CPS e Central Integrada de Atendimento ao Aluno – CIAA, vinculados a uma Instituição de Educação Superior - IES privada do Distrito Federal com *status* de Centro Universitário. Por meio de uma escala SERVQUAL, foi mensurada a percepção e expectativa dos colaboradores em relação aos controles dos indicadores das centrais, conforme citado por Kaplan e Norton (1997), o que não é medido não é gerenciado.

O objetivo dessa pesquisa é mostrar os *gaps*¹ dos controles internos das centrais de atendimento, gerando resultados que possam ser analisados e ajustados, para melhoria dos setores.

As observações na demora e na falha das informações nas centrais de atendimento, alavancaram uma análise para identificar a qualidade dos indicadores por meio de uma escala SERVQUAL, analisando assim, a percepção e expectativa do colaborador em relação ao controle dos indicadores nas centrais de atendimento.

Essa pesquisa pode oferecer um modelo adaptado em outras organizações que possui atendimento ao cliente buscando constantes melhorias para a prática da gestão. Essas oportunidades podem ser mensuradas pela escala SERVQUAL,

¹ Segundo ZEITHAML (1990), *gap* constituísse pela diferença entre a pontuação da percepção e da expectativa de cada dimensão avaliada.

principalmente a percepção do cliente e a expectativa que o serviço ou produto pode oferecer.

QUALIDADE

A Gestão da qualidade é um tema extenso, que abrange diversas áreas da organização, buscando melhorar os processos da empresa. Segundo Chen (1997), a gestão moderna utiliza a Gestão da qualidade como estratégia para superar a concorrência do mercado, forçando as empresas a implementarem planejamentos e melhorias dos seus produtos e serviços.

Considerada como algo que afeta a vida das organizações e das pessoas, o advento de discussões envolvendo gestão da qualidade deu-se por meio de W. Edwards Deming (1986), Feigenbaum (1986) e Juran (1989) que prezavam pelo foco no cliente.

Juran (1989) define qualidade como adequação ao uso, levando em conta que o produto para ter qualidade, precisa de um projeto, ser produzido de acordo com a norma, ser seguro para o cliente e empresa, com rápida manutenção em caso de danos.

Já Carvalho e Paladini (2012) definem como grupo de atividades coordenadas a padronização e controle dos produtos e serviços de uma organização. Também compreendida como estratégia competitiva, com objetivo de conquistar mercados, a gestão da qualidade visa melhorar as condições do negócio, evitando desperdícios e melhorando a eficiência do serviço (CARPINETTI, 2010).

A Gestão da Qualidade foi definida como sistema importante para organização

A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas. A qualidade hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência. A conseqüente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade (GARVIN, 1992, p 45).

Gerenciar as lacunas no serviço ajudará a empresa a melhorar sua qualidade. Mas não são apenas por meio das lacunas que os clientes julgam um serviço, pode-se utilizar também cinco dimensões amplas como critérios de julgamento: confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, segurança e empatia ou adaptadas para outros serviços e suas necessidades (LOVELOCK, 2001).

Como relatado por Deming (1990)

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo, mantendo seu emprego estável. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações (p.125).

Com isso o colaborador também estará motivado para ajudar a definir estratégias e ser eficaz em suas atividades. Com todos esses conceitos e autores a gestão da qualidade, mostra ser um diferencial para o cliente, na padronização dos

processos, desenhos dos fluxos de uma organização. Ishikawa (1985) afirma que qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Esse diferencial e adoção da gestão da qualidade torna a empresa mais produtiva, podendo replicar seu modelo definido em outras organizações ou setores.

Colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável, mas só conseguirá ser algo mais do que isso se houver uma estratégia de serviços apropriada. Os dois objetivos desta estratégia são: a criação de uma diferença que seja “observável” ou “mensurável” pelos clientes e a obtenção de um impacto verdadeiro na maneira como as coisas são feitas dentro da empresa (WALKER, 1991, p.06).

A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE

Os indicadores de qualidade, se destinam a avaliação da qualidade e do desempenho relativo a cada processo da organização. São aqueles que refletem a relação de produtos (serviços) / insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (TACHIZAWA, 2009).

A utilização dos indicadores de desempenho é fundamental para mensurar a saúde de uma organização, setor ou projeto. Por meio dessa mensuração, os indicadores informam em qual área que existe gargalos, de acordo com os dados apresentados. Sem os indicadores de desempenho o gestor não consegue auxiliar nas definições do planejamento, neste sentido o controle dos indicadores, possui a citação bastante marcada na administração que diz, não se gerencia o que não se mede (DEMING, 1990).

Os indicadores de desempenho, fazem o controle dos dados da organização que devem ser alimentados por sistemas ou manual por funcionários do setor, sendo ele o sistema de gerenciamento da performance empresarial. Oliveira (2006) classifica os indicadores de desempenho como ferramentas estratégicas ou gerenciais, que são utilizados para definir a utilização de uma estratégia. Indicadores operacionais ele define como dados obtidos para acompanhar as tarefas desenvolvidas dentro da organização, seguindo processo coerente com as estratégias da empresa.

Dessa forma torna-se possível gerenciar e acompanhar todo o processo, analisando a direção em que o mercado está se posicionando, tornando competitivo e monitorando os sinais de mercado e estratégias que as empresas concorrentes estão adotando.

Porter (1986) cita que sinal de mercado é qualquer ação que a concorrente forneça mostrando suas intenções, motivos e situações internas. Esses comportamentos dos concorrentes fornecem sinais de várias maneiras, podendo agir com uma notícia *fake news*, ou demonstrar comportamentos, que analisados podemos mudar a estratégia, agindo no dos fatos reais.

Basicamente quando falamos em indicadores de qualidade, também chamado de *Key Performance Indicators* (KPI), citaremos o mundo entre a relação empresa e cliente nesse trabalho.

Esse indicador é apenas uma pista tênue da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos. Contudo, até mesmo altos índices de

retenção podem ser enganosos, pois às vezes resultam do hábito ou da falta de alternativas. Na afirmação de Kotler (2000) as empresas devem almejar marcas ambiciosas de fidelidade e de comprometimento dos clientes.

Para Kotler (2000) a fidelidade com a marca se reflete com a taxa de retenção do cliente, alguns clientes não vão embora porque caem na inércia e na indiferença, pois o que está sendo oferecido o satisfazem.

CONCEITUAÇÃO DE ESCALA SERVQUAL

Em marketing, a qualidade dos serviços pode ser gerenciada com base nas dimensões em que é percebida:

- a) **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) **Responsabilidade:** disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) **Segurança:** relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança;
- d) **Empatia:** demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes;
- e) **Aspectos tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e materiais de comunicação.

O conceito da qualidade percebida apresentado anteriormente, 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. Com base nesse conceito, Parasuraman, Zeithalm, Berry (1985) desenvolveram um modelo denominado modelo de qualidade em serviços, para destacar os cinco *gaps* ou lacunas que representam as falhas que podem ocorrer na prestação do serviço.

Esse método também conhecido como modelo das falhas da qualidade ou *gaps* da qualidade, busca auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da 5 qualidade dos serviços e como melhorá-los. O modelo é largamente utilizado por profissionais de marketing na gestão de serviços tendo sido referenciado por vários autores como FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000), GIANESI e CORRÊA (1996) e GRÖNROOS (2009).

O modelo SERVQUAL como citado por Consoli; Martinelli (1998), pode ser utilizado para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização como também pode servir de base para melhoria da qualidade de serviços. Além disso, pode-se perceber em qual aspecto a empresa supera os serviços oferecidos pelos concorrentes e em quais aspectos o serviço deve ser melhorado.

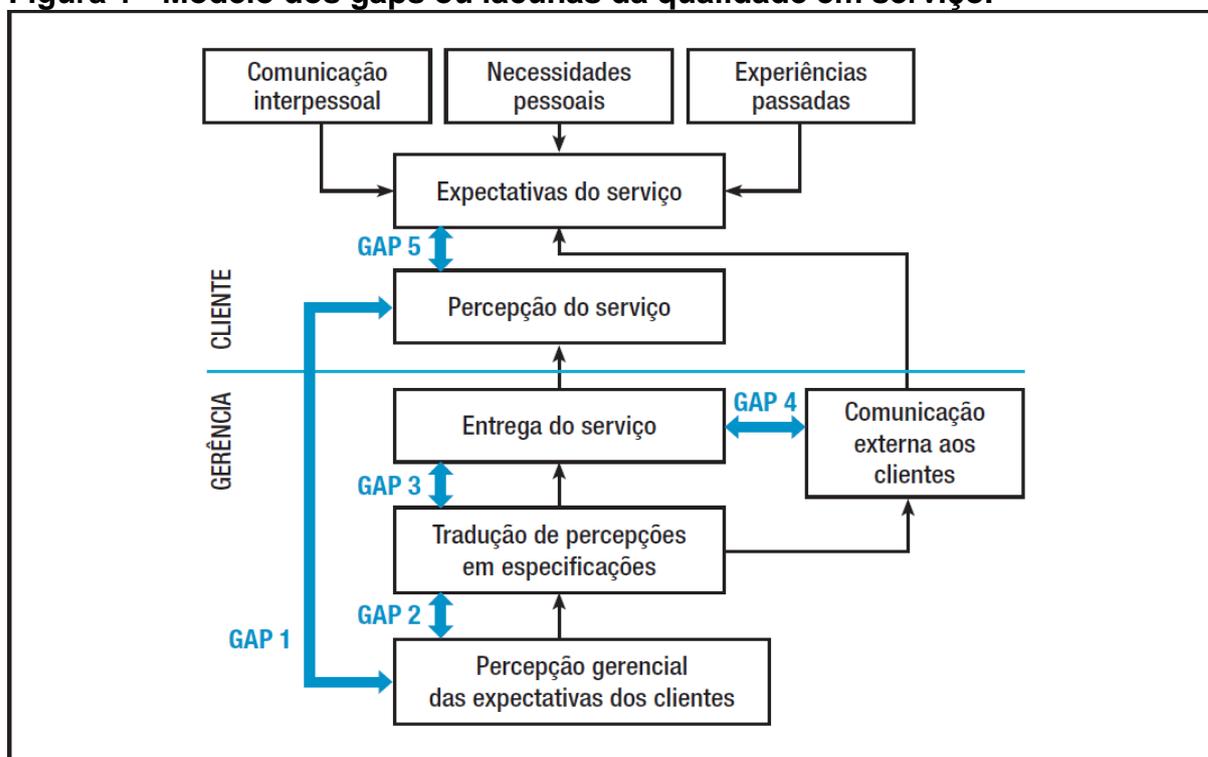
Parasuraman, Zeithalm, Berry (1988) confirmam que o modelo pode ser um grande aliado das empresas para que consiga alcançar a satisfação dos clientes. Os autores que desenvolveram a ferramenta SERVQUAL também desenvolveram uma maneira de quantificar a qualidade do serviço percebida pelos clientes. A fórmula é por meio da diferença entre a pontuação da percepção e da expectativa de cada

dimensão avaliada. Essa diferença também pode ser chamada de *gap* (ZEITHAML et al., 1990). O *gap* é uma medida de qualidade do serviço em relação a uma característica específica.

Nesta pesquisa optou-se como instrumento, o questionário da escala SERVQUAL, adaptado com perguntas relevantes ao controle dos indicadores dos setores, com 15 perguntas relacionadas e dividida em grupos como controle, confiança e conveniência. O questionário foi avaliado por dois juízes que participam como docentes da IES universo da pesquisa.

A Figura 1 mostra as possíveis causas da má qualidade do serviço percebido pelo cliente. Este modelo pode ser utilizado para analisar o planejamento da qualidade do serviço prestado.

Figura 1 - Modelo dos gaps ou lacunas da qualidade em serviço.



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Os critérios de avaliação aplicados levam em consideração as brechas, as lacunas, os hiatos (*gaps*) que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido (PARASURAMAN, 1990). Estes *gaps* são grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência, na prestação de serviços. Os mesmos autores apresentam o modelo $(gap\ 5) = (gap\ 1 + gap\ 2 + gap\ 3 + gap\ 4)$ e também definiram as expectativas, além daquilo que é oferecido por meio da descrição dessas lacunas ou hiatos.

Quadro 1 - Versão original da escala SERVQUAL.

	Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
Tangibilidade	1	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
	2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
	3	Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
	4	As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
Confiabilidade	5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
	6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
	7	Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.
	8	Elas deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
	9	Elas deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
Presteza	10	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
	11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviços imediatos dos empregados da XYZ.
	12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
	13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
Segurança	14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
	15	Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
	16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.

	17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
--	----	--	--

	Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
Empatia	18	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
	19	Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
	20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
	21	É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
	22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Fonte: Oliveira (2008).

A Escala é uma ferramenta de mensuração, podendo ser trabalhada de diversas formas e perguntas para o questionário, sempre analisando as perguntas com percepção e expectativa. A escala SERVQUAL original apresentada no Quadro 1, é representada por 22 questões, mesurando as cinco etapas apresentadas no questionário confiabilidade, tangibilidade, segurança, empatia e responsabilidade (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985). As questões apresentadas são avaliadas de acordo com as respostas dos entrevistados. Sendo realizada por uma escala *Likert* conforme o quadro abaixo apresentado, sendo concordo totalmente (excelente) e discordo totalmente (mediocre).

Quadro 2 - Padrão Likert para respostas do SERVQUAL.

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Muito bom	Bom	Satisfatório	Pouco Satisfatório	Fraco	Medíocre

Fonte: Oliveira (2008).

Para se realizar a análise do resultado, deve-se subtrair a expectativa pela percepção, o resultado foi o *gap*. Se o resultado do *gap* for negativo indicará que a percepção está abaixo da expectativa, o que deverá ser estudado e corrigido pelo

gestor. Se o resultado for positivo, indicará que a expectativa está acima da percepção, ou seja, o caminho está correto, devendo cuidar sempre para que a qualidade continue.

APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Parasuraman, Zeithalm, Berry (1988) perceberam que há a possibilidade da ocorrência de uma discrepância (lacunas ou *gaps*) entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço efetivamente prestado.

É neste contexto, que o estudo propôs identificar a expectativa dos indicadores nas Centrais de Atendimento Integrada ao Aluno da IES, universo da pesquisa que analisou a percepção dos colaboradores destes setores em relação aos controles, gerando os *gaps* e propondo melhorias no controle dos indicadores.

Podendo se tornar fator competitivo no mercado, o envolvimento dos colaboradores e a qualidade das informações extraídas dos controles de indicadores, as dimensões como segurança e responsabilidade são citadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) na escala SERVQUAL original. Considerando a interdependência dos aspectos que compõem cada dimensão, a melhoria na qualidade dos serviços apenas é obtida por meio da verificação e aprimoramento de todas as dimensões (GARVIN, 1992).

Para utilização da escala, independe do tipo do serviço, todos os consumidores que adquirem o serviço avaliam com os mesmos critérios. A qualidade do serviço é uma opinião particular de cada cliente, são fonte de dados para pesquisas. (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985). No caso da educação superior, algumas pesquisas estão sendo realizada na área, pois o campo é amplo de informações. As instituições devem buscar formas de melhorar a qualidade dos processos e serviços, superando as expectativas dos clientes. A qualidade na educação é fundamental para o nosso país, pois são elas que formam os profissionais que impactam a sociedade, formando gestores ou profissional qualificados, capazes de melhorar a qualidade de vida das próximas gerações.

Muitos dados são difíceis de acesso, principalmente quando se depende de informação para atender o cliente, os controles devem ser preenchidos com dados fidedignos, proporcionando qualidade e confiança nas informações prestadas ao cliente. A adaptação da escala SERVQUAL utilizada nesta pesquisa, foi realizada dentro da perspectiva interna das centrais da IES, analisaremos os *gaps* encontrados por meio desta escala adaptada.

O Quadro 3 apresenta o questionário adaptado à problemática da pesquisa, à qualidade dos indicadores internos das centrais de uma IES. Utilizou-se como dimensões o controle, a confiança e a conveniência, gerando cinco perguntas para cada dimensão. Na coluna percepção, identificou-se a visão dos colaboradores em relação a qualidade do controle dos indicadores. Na coluna expectativas tem-se as repostas relacionadas a expectativa da qualidade do controle dos indicadores. Essas informações foram subtraídas, sendo a fórmula $gap = \text{Média Percepção} - \text{Média Expectativa}$. Todas as respostas negativas foram analisadas, também chamadas de *gaps*, deu-se oportunidade de verificar as possíveis falhas nas dimensões das escalas.

MÉTODO

Este é um estudo descritivo de natureza quantitativa por empregar instrumentos padronizados e técnicas de análise estatística inferencial que permitem ao pesquisador resultados objetivos em relação à amostra pesquisada.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica no portal de periódicos científicos da CAPES, que consiste na primeira etapa do artigo, com objetivo de reunir as informações e dados para apresentar os *gaps*, que servirão de base para a construção da investigação para o tema proposto. Foi definido como critério de seleção estudos internacionais e nacionais, publicados nos últimos cinco anos sobre escala SERVQUAL na Educação Superior. Foram pesquisadas as palavras-chave “SERVQUAL”, “Qualidade”, “Escala SERVQUAL Ensino Superior”.

Este estudo foi aplicado em uma IES privada do DF, com status de Centro Universitário. A amostra deste estudo foi formada por 14 colaboradores, que prestam serviços de atendimento aos alunos na CIAA e na CPS, bem como atualizam indicadores administrativos (Captação, Reingresso e Rematrícula), além de desempenharem os serviços internos operacionais de natureza administrativa.

Foi utilizado enquanto instrumento de coleta de dados um questionário tipo *Likert* composto por quinze enunciados relacionados ao objeto de investigação deste estudo. Os enunciados foram desenvolvidos a partir da análise bibliográfica acerca da conceituação de escala SERVQUAL.

Esse modelo da escala SERVQUAL permite avaliar a qualidade do serviço prestado de acordo com a satisfação e expectativas dos clientes por meio de uma adaptação da escala SERVQUAL. Esta adaptação foi necessária por possibilitar agilidade em sua aplicação instrumental tendo em vista que o modelo original possui 22 questões sobre percepção dos serviços e mais 22 sobre expectativas.

Decidiu-se preservar no modelo adaptado da escala SERVQUAL, apenas os itens que contemplassem o controle de indicadores administrativos. O processo de validação do instrumento deu-se por meio da análise de dois juízes, tendo se estabelecido enquanto critério de seleção destes a atuação na IES universo da pesquisa.

Para esse estudo foram adaptadas as três determinantes de qualidade com cinco perguntas cada e criou-se o Quadro 3 mostrado abaixo.

Quadro 3 - Versão adaptada pelo autor da escala SERVQUAL.

	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA
CONTROLE	1. As informações são claras.	1. As informações devem ser mais claras.
	2. A informação é rápida.	2. É necessário a rapidez na informação.
	3. O sistema de informação permite gerar relatórios para os indicadores.	3. É necessário um sistema de informação para gerar relatórios.
	4. O indicador impacta na cultura do setor.	4. Se faz necessário ter os indicadores para mudar a cultura do setor.

	5. É importante mensurar os indicadores dos setores.	5. Os indicadores devem ser mensurados periodicamente.
CONFIANÇA	6. As fontes de dados extraídos do sistema são confiáveis.	6. Os dados extraídos do sistema devem ser confiáveis.
	7. Os fluxos são acompanhados pelos colaboradores.	7. É necessário que todos sigam o fluxo.
	8. A equipe passa segurança nas informações prestadas.	8. É importante passar segurança para quem recebe as informações .
	9. A má informação pode comprometer o setor.	9. É possível evitar transmitir uma informação errada.
	10. A manipulação de dados pode existir no setor.	10. A manipulação de dados compromete o setor.

	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA
CONVENIÊNCIA	11. Os dados do seu setor são utilizados por outros setores.	11. É importante os dados serem analisados em outros setores.
	12. Os indicadores são válidos para administração estratégica.	12. É importante os indicadores serem avaliados pelos gestores.
	13. as informações para o controle são de fácil acesso.	13. Possuir acesso às informações são importantes para seu setor.
	14. Os relatórios do sistema funcionam.	14. É conveniente retirar relatórios do sistema para seu controle.
	15. É possível compilar as informações para obter melhor controle no seu setor.	15. É necessário a compilação das informações para seu controle.

Fonte – Questionário SERVQUAL adaptado pelo autor.

Testar o modelo da escala SERVQUAL para mensurar a qualidade dos serviços no controle de indicadores por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, sendo que o número um equivale a “Sem importância”, o número dois “Pouco importante”, número três “Importante”, número quatro “Muito importante” e o número cinco “Extremamente importante”. A escala levou em consideração as expectativas dos colaboradores em relação a qualidade dos controles existentes frente à percepção dos controles que devem existir. Os pontos de discordância do questionário são ilustrados na Quadro 4:

Quadro 4- Quadro tipo Likert adaptada para respostas do SERVQUAL

Valor	Nível de importância
5	Extremamente importante
4	Muito importante
3	Importante
2	Pouco importante

Fonte: Elaborado pelo autor.

O instrumento de coleta de dados, aplicou-se na modalidade presencial com o tempo máximo de duração de 10 minutos e mediante apresentação do termo de consentimento livre e esclarecido que atestou a total voluntariedade do colaborador em compor a amostra da pesquisa, garantindo seu anonimato.

Para essa pesquisa de qualidade no controle de indicadores, foi utilizada a Escala SERVQUAL adaptada do modelo de (PARASURAMAN, ZEITHAL E BERRY, 1985).

O questionário foi aplicado na CIAA e na CPS de uma IES privada do DF com *status* de Centro Universitário. Foram escolhidos esses dois setores, pois eles detêm os indicadores de influência na tomada de decisão estratégica da IES.

Os controles de maiores relevâncias dos setores da CIAA e CPS são:

- Números de novos alunos por curso;
- Número de alunos reingressos;
- Números de alunos com rematrículas;
- Quantidade de candidatos que prestaram vestibular;
- Quantidade de alunos transferidos;
- Habitação dos alunos da IES.

Esses setores juntos podem fornecer dados de extrema importância para saúde da IES, seus funcionamentos nos três turnos oferecem maiores oportunidades de atendimento ao cliente. Pode-se perceber a importância do colaborador em adquirir o conhecimento dos indicadores de seus setores, principalmente ter a noção que são eles que ajudam na resolução do problema do cliente interno e externo, oferecendo respostas rápidas e seguras.

Após a finalização da coleta de dados, foi desenvolvida análise estatística inferencial que irá mensurar a frequência, intensidade e relevância dos itens respondidos pela amostra da pesquisa, sendo possível a comprovação ou não da hipótese da pesquisa assim como o alcance dos objetivos estabelecidos.

Parasuraman et al. (1985) propôs que a qualidade do serviço fosse mensurada, utilizando a percepção e a expectativa do cliente em relação ao serviço, gerando a diferença chamada de *gap*. A qualidade do serviço é composta por dimensões, cada dimensão possui um grupo de questões, para analisarmos os resultados dos *gaps*. Os *gaps* das avaliações são resultados das diferenças entre expectativas e perspectivas dos clientes (GONÇALVES ET BELDERRAIN, 2012).

As respostas das pesquisas foram inseridas em planilhas eletrônica e calculadas de acordo com as perguntas e suas dimensões, após somarmos a quantidade de respostas de cada questão, obtemos a média. Esses resultados são tratados e podemos calcular o *gap*, utilizamos a subtração da Percepção pela Expectativa conforme a fórmula: $GAP = M.Percepção - M.Expectativa$.

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da análise da pesquisa foram divididos nos tópicos Controles, Confiança e conveniência. Pode-se verificar os resultados impactantes por meio dos dados apresentados.

CONTROLE

Na dimensão controle, foram apresentadas as questões pertinentes para análise da percepção e expectativa dos indicadores das centrais de atendimento.

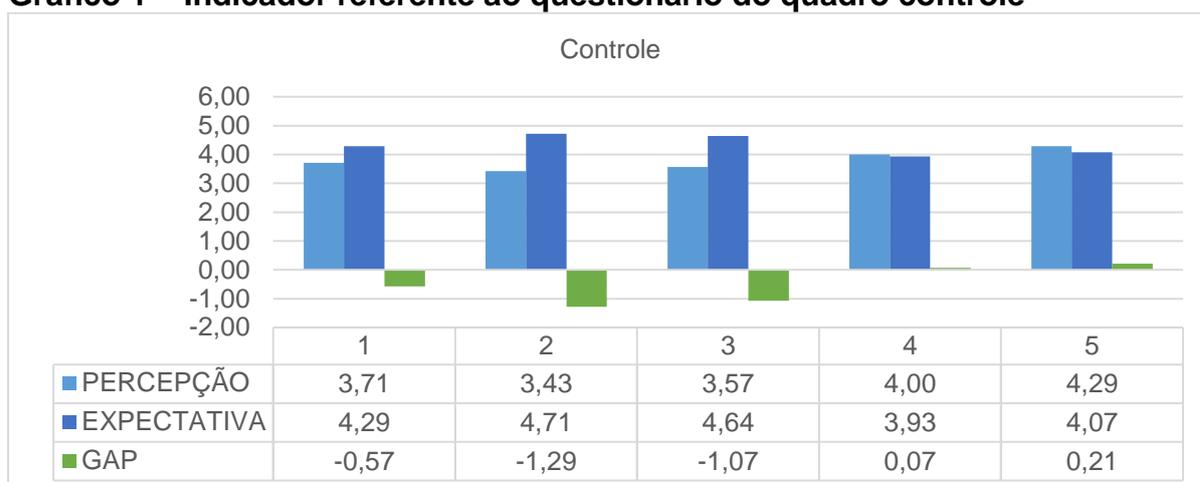
Tabela 1 – Questionário controle, versão adaptada pelo autor da escala SERVQUAL.

CONTROLE	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP
	1. As informações são claras.	3,71	1. As informações devem ser mais claras.	4,29	- 0,57
	2. A informação é rápida.	3,43	2. É necessário a rapidez na informação.	4,71	- 1,29
	3. O sistema de informação permite gerar relatórios para os indicadores.	3,57	3. É necessário um sistema de informação para gerar relatórios.	4,64	- 1,07
	4. O indicador impacta na cultura do setor.	4,00	4. Se faz necessário ter os indicadores para mudar a cultura do setor.	3,93	0,07
	5. É importante mensurar os indicadores do setor.	4,29	5. Os indicadores devem ser mensurados periodicamente.	4,07	0,21

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta Tabela 1 analisou-se as médias das questões da dimensão “Controle”, numeradas de 1 a 5, foi apresentado um total das médias dos *gaps* no valor de -0,53. A expectativa dos entrevistados nessa dimensão é alta. Porém, analisou-se as questões 1 a 3 que informam as percepções baixas, são questões relacionadas às informações claras, rápidas e demonstram que o sistema não é eficiente para gerar dados para o controle dos indicadores. Nas questões 4 e 5, os entrevistados mostram certo interesse na utilização dos controles dos indicadores. Ressalta-se que os resultados negativos devem ser analisados não como problema e sim como forma de melhoria no setor, a correção deve ser imediata.

Gráfico 1 – Indicador referente ao questionário do quadro controle



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta mesma dimensão “Controle”, observa-se no Gráfico 1 nos *gaps* 1 a 3 que as expectativas são maiores que as percepções. São perguntas de atribuições do controle dos indicadores nos setores. Pode-se observar nos *gaps* 4 e 5, que as percepções são maiores em relação às expectativas, informando que não existem problemas nos indicadores. Apesar dos números serem aproximados, percebe-se que a aceitação na utilização dos indicadores por parte dos entrevistados demonstra que o setor deve manter o controle dos indicadores para oferecer melhor qualidade no atendimento.

CONFIANÇA

A dimensão confiança abordou questões relacionadas ao manuseio dos dados, analisando a fonte de extração dos e como são tratados e inseridos nos indicadores.

Tabela 2 – Questionário confiança, versão adaptada pelo autor da escala SERVQUAL.

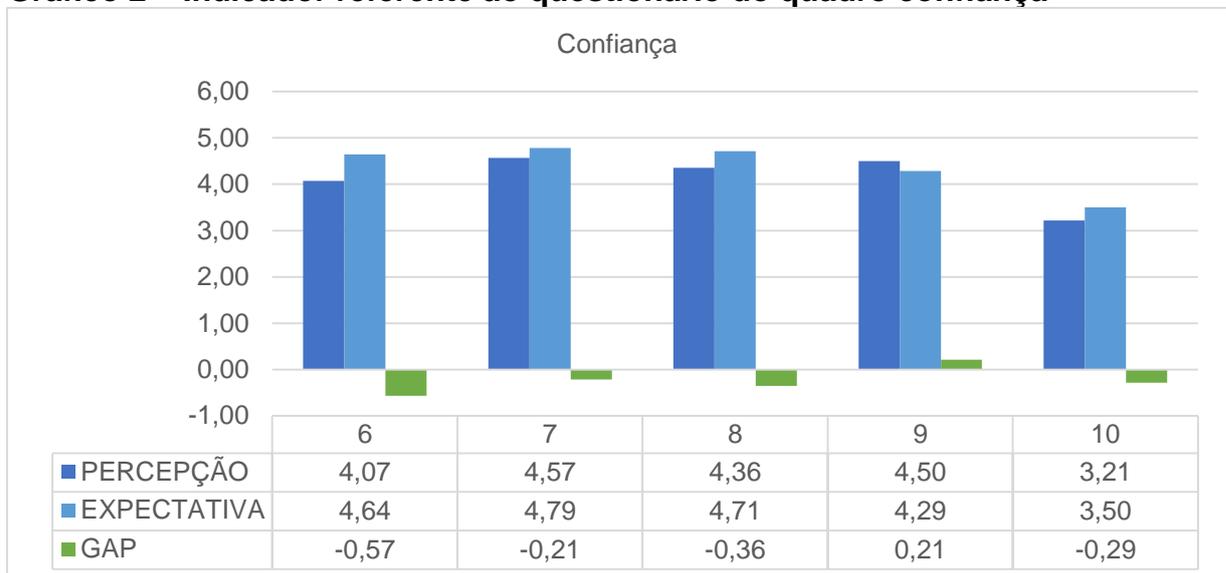
	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP
CONFIANÇA	6. As fontes de dados extraídos do sistema são confiáveis.	4,07	6. Os dados extraídos do sistema devem ser confiáveis.	4,64	-0,57
	7. Os fluxos são acompanhados pelos colaboradores.	4,57	7. É necessário que todos sigam o fluxo.	4,79	-0,21
	8. A equipe passa segurança nas informações prestadas.	4,36	8. É importante passar segurança para quem recebe as informações .	4,71	-0,36
	9. A má informação pode comprometer o setor.	4,50	9. É possível evitar transmitir uma informação errada.	4,29	0,21

10. A manipulação de dados pode existir no setor.	3,21	10. A manipulação de dados compromete o setor.	3,50	-0,29
---	------	--	------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão “Confiança” da Tabela 2, nos *gaps* 6,7,8 e 10 os resultados foram negativos, porém com valores baixos. A média dos *gaps* da dimensão confiança apresenta -0,24. As questões são relacionadas à confiança dos dados e pessoas dos setores. O *gap* positivo na questão 9 também possui um valor baixo que deve ser trabalhado. Portanto, seus resultados indicam que os setores devem melhorar na confiabilidade das informações e transmitir informações claras e corretas.

Gráfico 2 – Indicador referente ao questionário do quadro confiança



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 2, observa-se a expectativa dos entrevistados. Aproximados da percepção, são dados que refletem as expectativas dos entrevistados em relação às percepções dos indicadores do setor na dimensão confiança. Podemos verificar que o *gap* 10 apresenta um índice baixo em relação a manipulação de dados, ele informa que existem possibilidades de erros propositais de colaboradores para atingir números melhores, não apresentando a devida importância pelos entrevistados se os dados são manipulados.

Para isso o gestor do setor deve auditar e ficar atento para identificar se os indicadores estão sendo manipulados, observando diariamente e realizando comparações com os dias, meses ou anos anteriores. Uma das dimensões de grande importância para o cliente é a confiança no atendimento, (BATESON e HOFFMAN, 2001).

CONVENIÊNCIA

A dimensão conveniência tratou de identificar as ações que proporcionam a conveniência de controlar os indicadores, identificando as melhores utilizações para as centrais de atendimento.

Tabela 3 – Questionário conveniência, versão adaptada pelo autor da escala SERVQUAL.

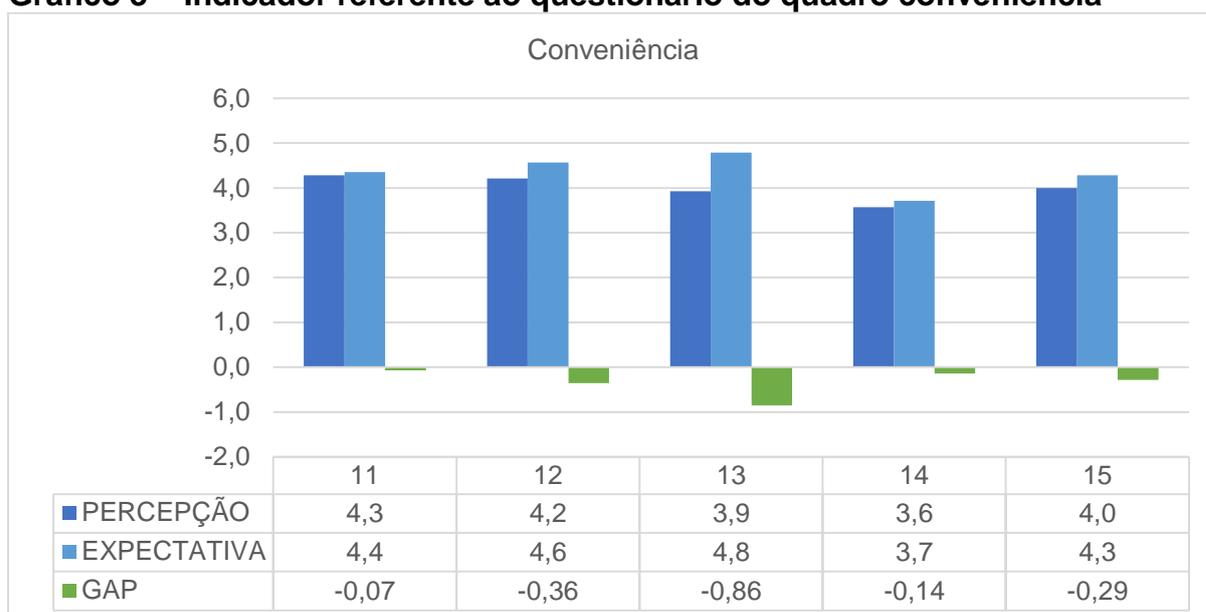
CONVENIÊNCIA	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP
	11. Os dados do seu setor são utilizados por outros setores.	4,29		11. É importante os dados serem analisados em outros setores.	4,36
12. Os indicadores são válidos para administração estratégica.	4,21		12. É importante os indicadores serem avaliados pelos gestores.	4,57	- 0,36
13. as informações para o controle são de fácil acesso.	3,93		13. Possuir acesso às informações são importantes para seu setor.	4,79	- 0,86
14. Os relatórios do sistema funcionam.	3,57		14. É conveniente retirar relatórios do sistema para seu controle.	3,71	- 0,14
15. É possível compilar as informações para obter melhor controle no seu setor.	4,00		15. É necessário a compilação das informações para seu controle.	4,29	- 0,29

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta dimensão “Conveniência” relacionadas as Questões 11 a 15 podemos analisar que todos os resultados dos *gaps* são negativos. Desta forma, esta dimensão obteve uma média dos *gaps* em -0,34. Observando a Tabela 3, o *gap* de maior preocupação é o da Questão 13 em que as dificuldades dos entrevistados em possuírem acessos aos dados é preocupante. Isso acarreta morosidade no atendimento e no tratamento do controle de indicadores. Todas as questões da dimensão foram negativas mostrando que existem falhas consideráveis que devem ser trabalhadas oportunizando melhorias.

A troca de informações entre os setores é importante por traçar novos objetivos e estratégias entre os gestores. Esse compartilhamento dos indicadores e sua importância deve ser trabalhado com os entrevistados. Em algumas organizações, existem painéis de indicadores projetados nos setores que mostram dados atuais e reais para os funcionários acompanharem. Para melhorar o desempenho, investimentos em tecnologia e capacitação devem ser realizados pela instituição

Gráfico 3 – Indicador referente ao questionário do quadro conveniência



Fonte: Dados da pesquisa

Em análise aos dados relacionados ao Gráfico 3, a dimensão conveniência teve o resultado das expectativas alto em relação à percepção e bom desempenho devendo apenas atentar para o *gap* 11

Por outro lado, o *gap* 14 apresentou números baixos, confirmando os resultados da Questão 3 do Gráfico 1, podemos perceber uma falha relacionada à qualidade das informações do sistema ou por falta de treinamento dos entrevistados. A IES deve investir em melhorias no sistema utilizado pelas centrais de atendimento, ouvir o entrevistado dos setores e entender as limitações encontradas pelo sistema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo da pesquisa é mostrar os gaps dos controles internos das centrais de atendimento de uma Instituição de educação Superior privada com status de Centro Universitário no Distrito Federal. Pode-se verificar alguns *gaps* positivos e, em grande maioria, *gaps* negativos que oferecem oportunidades de mudanças e análises para os gestores.

Verificou-se que alguns *gaps* são relacionados à experiência e cultura do colaborador em relação ao conhecimento dos indicadores de qualidade dos setores. Com essa análise da percepção e expectativa, é possível identificar algumas oportunidades do setor que envolvem a organização como sistema. Essa pesquisa teve intenção de colaborar para melhorar o desempenho das centrais de atendimento, proporcionando os *gaps* que o gestor deve se atentar ao principal resultado. Foi identificado no sistema de informação das centrais que os entrevistados afirmaram problemas para acessar dados e utilizar de relatórios, seja por falta de conhecimento ou por falta de melhorias do sistema.

O estudo demonstrou que a percepção e expectativa podem melhorar os serviços em qualquer segmento do mercado, funcionando como uma ferramenta de

conhecimento sobre a própria organização e oportunizando as condições de melhorias para a prática da gestão.

A relevância acadêmica desse estudo se constitui na contribuição para produção científica nacional no que se refere a análise de processos administrativos utilizando como instrumento a escala SERVQUAL. Disto isto, este artigo busca fomentar e criar um espaço de discussão sobre o emprego de instrumentos de controle de qualidade em contextos organizacionais.

Por fim, identificar e corrigir os pontos negativos são ações gerenciais que devem ser tratadas com prioridade. Evidenciou-se com esse trabalho que o sistema tecnológico, treinamentos e orientações são de grande importância para os setores de atendimento

Identificar o que realmente é importante mensurar deve ser apontado nas considerações. Essas ações levarão o setor a possuir o controle das informações, melhorando o atendimento, a comunicação e buscando a fidelização do cliente.

Em suma, este estudo abre caminho para o desenvolvimento relacionado a novas pesquisas que abordem a eficácia e qualidade de serviços oferecidos por Instituições de Educação Superior no Distrito Federal.

REFERÊNCIAS

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

CANDELORO, R.; ALMEIDA, S. **Correndo para o abraço: como vender mais, fazendo com que o cliente compre sempre**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. M. D.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHEN, W. (1997). **The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management**. International Journal of Quality & Reliability Management, 14(1), 24-45. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719710156761>.

CONSOLI, M ALBERT; MARTINELLI, DANTE P. **Administração de empresas familiares**. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998.

DEMING, W.E.: **Out of crisis**. Cambridge, Mass., MIT Press, 1986.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. de. **Qualidade no prestação de serviços: uma avaliação com clients internos**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 09, n. 3, p. 53-64, julho/ setembro. 2002.

FITZSIMMONS, J A; FITZSIMMONS, MONA J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, D.A.: **Managing the quality**. New York, Free Press, 1992.

- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996. 233 p
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ISHIKAWA, K. **How to operate QC circles activities**. Tokio: JUSE, 1985.
- JURAN, J. M. (1989) **Juran on leadership for quality: an executive handbook**. New York: Free Press.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo & Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. 2ª. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- KAPLAN, S R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, O. J. **Ferramentas da qualidade**. Bauru: Unesp, 2008.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A; BERRY, L.L. **SERVQUAL – a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, Vol. 64, Nº 1, p. 12-40, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PORTER, M E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo - SP: Campus, 1986.
- TACHIZAWA, T. **Princípios de produtividade e qualidade aplicados a instituições de educação superior**. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração, v. 1, n. 1, p.33-51, maio 2009
- WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perception demora ns and expectations**. London: Macmillan, 1990.