

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**QUALIDADE NO SERVIÇO DE MANUTENÇÃO PREDIAL TERCEIRIZADO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA AUTÁRQUICA**

Ricardo Lopes Pinto

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Gouvêa

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RICARDO LOPES PINTO

**QUALIDADE NO SERVIÇO DE MANUTENÇÃO PREDIAL TERCEIRIZADO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA AUTÁRQUICA**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Gouvêa

SÃO PAULO

2009

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pinto, Ricardo Lopes

Qualidade no serviço de manutenção predial terceirizado :
um estudo de caso em uma organização pública autárquica /
Ricardo Lopes Pinto.. – São Paulo, 2009.

318 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009

Bibliografia.

1. Qualidade total - Administração 2. Serviços - Qualidade
3. Terceirização I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.562

**A todos os trabalhadores e estudantes brasileiros,
sempre na luta por uma vida melhor.**

Em primeiro lugar quero agradecer à Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa por sua valiosa orientação na condução desse trabalho e pelo aprendizado proporcionado por esta singular experiência. Foi de fato um grande privilégio contar com seu profissionalismo, sua dedicação e seu profundo compromisso com o rigor metodológico.

Não poderia deixar de expressar minha gratidão para com os colegas de trabalho e demais os respondentes das pesquisas pela preciosa colaboração no fornecimento dos dados.

Gostaria também de agradecer a todos aqueles que dedicam e que dedicaram sua vida profissional ao Departamento de Administração e à FEA; em particular, aos professores e aos funcionários. Sem dúvida, o trabalho desenvolvido ao longo de anos foi e tem sido fundamental para a criação e manutenção do atual ambiente propício à excelência em ensino, pesquisa e extensão que em boa parte possibilitou estabelecer o alicerce desse trabalho.

Um agradecimento muito especial também ao espírito visionário e à generosidade da população paulista em manter à custa de parte de seus impostos uma universidade gratuita com um sistema de assistência social que em seu conjunto torna acessível a jovens economicamente carentes a oportunidade de desenvolver seus talentos e assim contribuir para o progresso do país.

Manifesto ainda minha gratidão aos meus superiores hierárquicos pelo apoio recebido. Certamente, a concretização deste trabalho estaria seriamente comprometida na ausência de tal amparo.

Finalmente, quero muito agradecer o apoio incondicional que tenho recebido de meus pais por todos esses anos. Por mais ocupados que estivessem sempre conseguiram arranjar tempo para me ouvir, paciência para compreender, entusiasmo para incentivar e disposição para compartilhar as angústias geradas e sofridas ao longo do processo. Sem esse apoio a jornada seria com certeza bem mais difícil. Aproveito também para agradecer o apoio e o incentivo recebidos de meus irmãos, dos amigos e de todos que torceram pelo meu êxito.

“Não há nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir ou mais incerto de suceder do que levar adiante a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem por inimigos todos os que se deram bem nas condições antigas e apoio apenas tíbio dos que talvez possam se beneficiar com a nova ordem”.

Nicolau Maquiavel

RESUMO

Este trabalho científico investigou o problema da avaliação da qualidade de serviços. Trata-se do exame da questão da avaliação da qualidade na prestação de serviços técnicos terceirizados (adquiridos de empresas especializadas, que colocam seus funcionários a serviço do contratante em suas instalações), por intermédio de um enfoque de múltiplos agentes – abrange relacionamentos entre vários funcionários de cada uma das organizações envolvidas em um negócio, como estabelecido no Relacionamento R6 de Gummesson (2005, p. 28-29). Conseqüentemente, foram consideradas as perspectivas dos usuários e das pessoas encarregadas de zelar pela conformidade da execução do serviço em relação àquilo que foi contratado (os fiscais dos contratos dos serviços terceirizados), bem como dos representantes das empresas contratadas para a execução desses serviços (responsáveis pelos prestadores desses serviços) para a identificação de indicadores (variáveis mensuráveis) que possibilitem uma avaliação tanto da dimensão técnica quanto da dimensão funcional daqueles tipos de serviços e do pacote desses serviços, aqui denominado serviço de manutenção predial. Para tanto, foi feito um estudo de caso exploratório em uma unidade administrativa de uma organização pública autárquica, no qual foram investigados os atributos para a avaliação de quatro serviços relacionados à manutenção do edifício que ocupa (serviço de manutenção em equipamentos de geração e distribuição de energia elétrica e iluminação; serviço de manutenção em equipamentos de sistemas centrais de ar condicionado; serviço de reparos em móveis e de alterações das posições do mobiliário e das divisórias e serviço de reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica), bem como do pacote formado pelo conjunto desses serviços (serviço terceirizado de manutenção predial). Foram empregadas múltiplas fontes de dados: qualitativos (obtidos com base em entrevistas abertas não estruturadas nos *focus groups* e em entrevistas abertas não estruturadas feitas *a posteriori* com alguns dos participantes desses *focus groups*) e quantitativos (obtidos mediante aplicação de questionários estruturados a cada uma das três categorias de agentes envolvidos e emprego de técnica de modelagem em equações estruturais com método de estimação baseado em componentes conhecido como PLS - *Partial Least Squares*). Em termos de resultados destacam-se a identificação de indicadores para a apuração da qualidade dos serviços investigados, assim como o exame da consistência do Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial desenvolvido com base no Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p.37).

ABSTRACT

This scientific work investigated the subject of service quality. It refers to the question of evaluating the quality of outsourcing technical services (from specialized firms that place their employees at the sites of the client) under the approach of multiple agents – it involves relationships of several employees of each organization in a business, as stated in the Relationship R6 of Gummesson (2005, p. 28, 29). Consequently it was considered the points of view of users and of the people that make sure that the service will be executed according to what was agreed upon (inspectors of outsourcing contracts), as well as for those representing the outsourcing firms for the execution of the services (responsables for providers services), for the identification of the indicators (measurable variables) that allow an evaluations of the technical dimension as well as the functional dimension of those types of services and the package of the services, here referred to as building maintenance. To that effect an exploratory case study was made in an administrative unit of a public organization in which it was investigated the attributes for the evaluation of four kinds of services related to maintenance (equipments for generation and distribution electric power and lightning; maintenance services for air conditioning; furniture repair and layout of the furniture and positions of working cells, floor and carpet repair, and pipe network), and the set formed by these services (third party service of building maintenance). Multiple sources of data were used: qualitative (obtained from open unstructured interviews on focus groups and a posteriori unstructured open interviews with some participants of these focus groups) and quantitative (obtained from structured questionnaires for each of the three categories of agents involved and based on the technique of structural equations modeling using the method of estimation known as PLS – Partial Least Squares). As regards the results of this study, we point out the indicators that survey the quality of services investigated, as well as the analysis of the consistency of the Building Maintenance Outsourcing Quality Model based on the Hierarchical Service Quality Model by Brady and Cronin Jr (2001, p. 37).

SUMÁRIO

1	PROBLEMA EM ESTUDO	5
1.1	Introdução.....	5
1.2	Questão em estudo.....	8
1.3	Objetivos do estudo	8
1.3.1.	Objetivo Principal	9
1.3.2.	Objetivos Secundários.....	9
1.4	Hipótese do estudo.....	9
1.5	Justificativas do estudo	10
1.6	Contribuições do estudo.....	11
1.7	Definições dos termos conceituais relevantes.....	12
1.8	Figura-síntese do contexto em que se insere o estudo	14
1.9	Quadro-resumo.....	15
1.10	Estrutura da tese	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	O Setor Serviços	17
2.1.1.	Visão geral.....	17
2.1.2.	Serviços no Brasil.....	19
2.2	Administração Pública.....	23
2.2.1.	Fundamentos	23
2.2.2.	Gestão e reformas.....	29
2.3	Serviços.....	34
2.3.1.	Relacionamentos: a base para a prestação do serviço	34
2.3.2.	Tipos de serviços	37
2.3.3.	Qualidade em serviços	42
3	PROPOSIÇÃO DE MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL	51
3.1	Considerações iniciais	51
3.2	Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial.....	52
3.2.1.	Constructos e seus indicadores.....	52
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	57

4.1	BACEN/SP	59
4.2	Serviços terceirizados no BACEN/SP.....	62
4.2.1.	Serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP	62
5	METODOLOGIA DO ESTUDO	67
5.1	Propósito do estudo: exploratório.....	67
5.2	Modo de Investigação: o Estudo de Caso.....	68
5.2.1.	<i>Design</i> do estudo de caso	69
5.2.2.	Populações em estudo e amostragem	72
5.2.3.	Procedimentos de campo para o estudo	73
5.3	Pesquisas que compõem o estudo.....	74
5.3.1.	Pesquisas qualitativas	76
5.3.2.	Pré-teste e elaboração dos questionários	82
5.3.3.	Pesquisas quantitativas	84
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	103
6.1	Serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação (Energia)	103
6.1.1.	Perfil da amostra.....	104
6.1.2.	Confiabilidade e validade da escala	105
6.1.3.	Validade de conceito	106
6.1.4.	Avaliação do modelo proposto.....	106
6.1.5.	Comparação entre as três categorias de respondentes.....	110
6.1.6.	Avaliação dos indicadores.....	112
6.2	Serviço de fornecimento de ar condicionado (AR).....	117
6.2.1.	Perfil da amostra.....	117
6.2.2.	Confiabilidade e validade da escala	118
6.2.3.	Validade de conceito	119
6.2.4.	Avaliação do modelo proposto.....	119
6.2.5.	Comparação entre as três categorias de respondentes.....	123
6.2.6.	Avaliação dos indicadores.....	125
6.3	Serviço de intervenção em mobiliário e no <i>layout</i> (Layout).....	131
6.3.1.	Perfil da amostra.....	131
6.3.2.	Confiabilidade e validade da escala	132
6.3.3.	Validade de conceito	133
6.3.4.	Avaliação do modelo proposto.....	133
6.3.5.	Comparação entre as três categorias de respondentes.....	136
6.3.6.	Avaliação dos indicadores.....	139
6.4	Serviço de reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica (REPAROS).....	144
6.4.1.	Perfil da amostra.....	144
6.4.2.	Confiabilidade e validade da escala	145
6.4.3.	Validade de conceito	146
6.4.4.	Avaliação do modelo proposto.....	146
6.4.5.	Comparação entre as três categorias de respondentes.....	150

6.4.6.	Avaliação dos indicadores.....	152
6.5	Serviço de manutenção predial	157
6.5.1.	Confiabilidade e validade da escala	157
6.5.2.	Validade de conceito	158
6.5.3.	Avaliação do modelo proposto.....	158
7	CONCLUSÕES	163
8	REFERÊNCIAS	309

1 PROBLEMA EM ESTUDO

Esse capítulo dedica-se aos detalhes em termos do problema em estudo: inicialmente, é apresentada uma introdução, seguida da questão em estudo; posteriormente, os objetivos são enunciados e a hipótese de pesquisa é evidenciada; justificativas e contribuições do estudo são explicitadas, bem como também as definições dos termos conceituais relevantes; ao final, um quadro-resumo exhibe alguns dos tópicos que são abordados nas subseções anteriores e a estrutura do texto da tese é então apresentada.

1.1 Introdução

Em termos de economia mundial, pode-se dizer que a expansão das atividades de serviços constituiu uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano no século XX (MELO *et al*, 1998, p. 1). De fato, com a passagem da sociedade agrária para industrial, houve a concentração de pessoas e de atividades nas cidades, o que implicou a reorganização do processo produtivo e proporcionou o aumento da produção e do consumo das atividades terciárias, sobretudo após a Primeira Guerra Mundial (ROGGERO, 1998, p. 8). Tanto é que a partir dos anos 30 os serviços passaram a ser objeto de consideração na análise econômica, inicialmente sob a denominação genérica de Setor Terciário (MELO *et al*, 1998: p. 3). Após a Segunda Guerra Mundial, acentuou-se a demanda por serviços externos¹, por proporcionarem vantagens em custos e eficácia (ROGGERO, 1998, p. 8). Nas últimas décadas, os serviços têm incrementado sua importância também em termos de comércio internacional (CERQUEIRA e QUADROS, 2003, p. 7; KON, 1999, p. 46).

A economia brasileira seguiu a tendência mundial de ampliação da importância dos serviços: nas décadas de 80 e 90, o país tornou-se uma economia na qual o Setor Serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e responde por mais da metade do PIB (MELO *et al*, 1998: p. 1). Cabe destacar que parte da expansão do Setor Serviços resultou de uma re-organização em termos de divisão do trabalho: após os anos 80, se intensificou no país o processo de transferência de parte das atividades internas das organizações para

¹ Nesse contexto, serviços externos equivale a serviços terceirizados (prestados por uma empresa externa).

organizações externas, o que por aqui ficou conhecido como terceirização (MARINHO, 1994, p. 88-89).

Os serviços mais comumente terceirizados são aqueles relacionados à infra-estrutura de apoio: alimentação, limpeza, segurança, manutenção, transportes, apoio administrativo (distribuição de documentos, recepção, atendimento telefônico e digitação), embora também em várias empresas sejam terceirizados serviços mais diretamente ligados às atividades-fim como detalhes de operações, processamento de dados, serviços de engenharia, assessoria jurídica e serviços de gestão de pessoal (QUEIROZ, 1992, p. 41). No extremo, existem as chamadas organizações virtuais, as quais terceirizam também grande parte das operações e até mesmo a distribuição, concentrando-se na função de coordenação de uma rede de empresas (CAMARINHA *et al*, *apud* Toledo e LOURES, 2006, p. 8).

A terceirização surgiu no meio empresarial e estendeu-se ao setor público: a Reforma Administrativa de 1995, também conhecida como Reforma Gerencial, possibilitou aos governos o repasse de atividades até então desenvolvidas pelo Estado para organizações sociais, bem como estabeleceu o princípio de que a produção de bens e a prestação de serviços não exclusivos do Estado deveriam ser de atribuição de instituições privadas (BRESSER PEREIRA, 2001, p. 250-253). Isso implicou a orientação para ampla terceirização de atividades de apoio, principalmente no que se refere a serviços de limpeza, segurança patrimonial, manutenção predial e transportes, passando então o Estado a ser comprador desses serviços no mercado.

Dado que tal orientação ampliou bastante, tanto em quantidade como em complexidade, o rol de itens adquiridos pelo Estado e o volume de dinheiro público gasto com compras e contratações, com o passar do tempo foi-se aprimorando a regulamentação para compras e contratações públicas, a bem de resguardar-se o interesse público e desfavorecer-se a corrupção. De fato, no Brasil a legislação impede que a escolha de fornecedor de serviços para a Administração Pública se dê por livre vontade do gestor público: há um complexo conjunto formado por leis, decretos e instruções normativas que visa, no âmbito de processos de aquisição de bens e serviços para quaisquer esferas da Administração Pública dos três poderes, o atendimento aos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência e probidade administrativa. Logo, para contratação de serviços pela Administração Pública, a escolha de fornecedor deve necessariamente ser feita

por meio de uma licitação² (Art. 2º da Lei 8666/93). Isso significa que, via de regra, o critério de seleção da melhor oferta de serviço consiste no menor preço³, pressupondo-se atendidas as exigências em termos de um patamar mínimo de qualidade e de desempenho estabelecido em edital de convocação (Art. 45 e 46 da Lei 8666/93; Lei 10.520/02).

Ciente de que as formalidades da licitação geralmente seriam suficientes para garantir a escolha imparcial do fornecedor de serviços, mas provavelmente pouco efetivas para eliminação de candidatos que pretendessem prestar um serviço com qualidade inferior àquela exigida, o legislador resolveu estabelecer mecanismos de controle: para garantir que os serviços contratados sejam prestados conforme o estabelecido, o Artigo 67 da Lei 8666/93 determina que sua fiscalização deve ficar sob responsabilidade de um representante da Administração Pública formalmente designado (o fiscal do contrato), ao qual cabe o acompanhamento das atividades desenvolvidas pela contratada, bem como a incumbência de exigir o estrito cumprimento das obrigações assumidas pela empresa. É sua responsabilidade também solicitar providências a seus superiores naquilo que se referir ao serviço que fiscaliza. Caso a empresa contratada não cumpra qualquer das obrigações assumidas em função da contratação, está sujeita à rescisão do contrato e à aplicação de outras sanções administrativas, após concluído processo administrativo aberto para apuração de irregularidades (Artigos 77, 86 e 87 da Lei 8.666/93). Portanto, a qualidade nos serviços prestados à Administração Pública deve ser um elemento levado em consideração, bem como também mantido sob controle do contratante.

A experiência do pesquisador responsável por esta tese em uma organização pública autárquica⁴ aguçou sua curiosidade acadêmica acerca da questão da qualidade dos serviços terceirizados contratados: embora seja indubitável que se trata de uma situação que envolve um consumidor multifacetado (nesse estudo, a organização BACEN/SP) e fornecedores multifacetados⁵ (empresas contratadas para a prestação de serviços), a situação prática

² De acordo com o Art. 1º dessa Lei, a licitação é exigida para quaisquer aquisições de órgãos e de entidades da administração indireta dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em todas as esferas de governo, salvo em casos específicos previstos.

³ Como regra geral, a Administração Pública Federal está obrigada a contratar serviços comuns consoante o critério do menor preço (Decreto 5.450/05; Art. 25 e 27 da Instrução Normativa nº 2 do MPOG/SLTI).

⁴ O pesquisador é fiscal de contratos de serviços terceirizados de manutenção predial no BACEN/SP.

⁵ Gummesson (2005, 85-90) descreve esse relacionamento como R6 – Consumidor Multifacetado e Fornecedor Multifacetado: inclui relacionamentos entre vários funcionários de cada uma das organizações envolvidas em um negócio.

vivenciada revela que a avaliação da qualidade desses serviços não é feita com base em informações obtidas junto a todos os agentes relevantes. De fato, a avaliação da qualidade é subjetiva e informal, feita com base na percepção do fiscal e de outros servidores responsáveis pelo acompanhamento dos serviços contratados, sem que sejam feitas pesquisas periódicas junto aos usuários para avaliação dos serviços prestados a eles ou pesquisas junto aos prestadores de serviços para coletar sua percepção sobre a qualidade dos serviços que fornecem. Conseqüentemente, a rigor não se sabe se os serviços terceirizados contratados são considerados de qualidade também pelos usuários e pelos prestadores dos serviços.

Daí o problema em estudo: embora boa parte da bibliografia em gestão de serviços afirme que o cliente deve ser a fonte de informações para formatação de serviços (PARASURAMAN *et al*, 1985, p. 44; GRÖNROOS, 1995, p. 54; ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 48; BUZZELL e GALE, 1991, p. 149-150; DENTON, 1990, p. 17; ALBRECHT, 1992, p. 13; LAS CASAS, 1994, p. 34), não são conhecidos indicadores que possibilitem, no âmbito de uma organização pública, uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos prestadores de serviços. Tal questão se insere na problemática da avaliação da qualidade de serviços terceirizados, mais especificamente, em um relacionamento entre consumidor multifacetado e fornecedor multifacetado.

1.2 Questão em estudo

Quais indicadores possibilitam, no âmbito de uma organização pública, uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços?

1.3 Objetivos do estudo

Os objetivos do estudo se classificam em dois níveis: o principal e o secundário:

1.3.1. Objetivo Principal

Identificar, no âmbito de uma organização pública, indicadores que possibilitem uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

1.3.2. Objetivos Secundários

Os objetivos secundários são os seguintes:

- no âmbito do BACEN/SP, identificar características⁶ que subsidiem a formulação de instrumento para avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial;
- conhecer a avaliação dos usuários, dos fiscais de contrato e dos prestadores do serviço para cada um dos indicadores definidos e para a qualidade global do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP;
- testar a validade do Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial empregando dados coletados junto aos usuários dos serviços e
- averiguar se há diferença entre as avaliações de usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços, quanto à qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP.

1.4 Hipótese do estudo

Indicadores que descrevem a qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial em um relacionamento entre consumidor multifacetado (usuários e fiscais de contratos) e fornecedor

⁶ A idéia é captar as características que tipificam um serviço inaceitável e as que tipificam um serviço de excelência, na perspectiva de usuários, fiscais de contratos e prestadores de serviços. Essas características darão subsídios para posterior definição de atributos identificados como potencialmente capazes de permitir a avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP.

multifacetado (responsáveis pelos prestadores de serviços) ajustam-se às categorias previstas no Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial ⁷.

1.5 Justificativas do estudo

Em primeiro lugar, o estudo do tema se justifica pela possibilidade de gerar alguma contribuição significativa à Administração: já a que a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 92), existe uma oportunidade estimulante para contribuições substanciais à prática de Marketing de Serviços no que se refere à compreensão a fundo do significado de qualidade de serviço (URDAN, 1993, p. 12), visto que ainda há polêmicas acerca de meios de mensurar e tratar a qualidade nos serviços e a satisfação de clientes (SOARES e SCHEFFLER, 2005, p. 2).

O estudo também se legitima por sua importância: uma análise da evolução do percentual do PIB gerado pelo setor serviços mostra um crescimento expressivo⁸ (WORLD RESOURCES INSTITUTE, 2007). Ademais, a ampla adoção de estratégias corporativas fundamentadas no conceito de produto ampliado implicou demanda por determinados patamares de qualidade para os serviços agregados aos produtos. Como a terceirização vem sendo ampla e crescentemente adotada (FERNANDES & CARVALHO NETO, 2005, p. 03), a demanda pela expansão de conhecimentos em relação a essa categoria de serviços é significativa, uma vez que a prestação de um serviço terceirizado certamente influencia o desempenho da empresa contratante.

A originalidade, da mesma forma, consiste em razão para realização do estudo: é mister ressaltar que não há tantos trabalhos conhecidos sobre avaliação da qualidade em serviços terceirizados. E dentre os poucos encontrados, nenhum deles tratava de tema relacionado à avaliação da qualidade em serviços terceirizados empregando uma perspectiva de cliente multifacetado e fornecedor multifacetado. Ademais, nenhum deles versava sobre avaliação de serviços de manutenção predial prestados a organizações públicas brasileiras. Nesse sentido, pode-se considerar que o tema seja, além de importante, um tanto quanto original.

⁷ Desenvolvido pelo autor com base no modelo proposto por Brady e Cronin Jr (2001, p. 37). Para mais detalhes, vide Capítulo 3.

⁸ Vide Tabela 2 - PIB gerado por serviços em relação ao PIB total do país (em %).

Finalmente, é preciso destacar que a viabilidade, considerada em conjunto com os demais fatores, também legitima a efetivação do estudo, dada a compatibilidade entre os recursos exigidos e os disponíveis para a concretização da coleta e o tratamento de dados.

1.6 Contribuições do estudo

A contribuição mais imediata advinda desse estudo é a possível aplicação do conhecimento gerado à organização na qual foram coletados os dados: uma vez definido o instrumento de coleta de dados quanto aos indicadores de qualidade dos serviços de manutenção predial, podem ser efetivadas pesquisas periódicas com o propósito de monitorar as percepções dos usuários e dos fiscais de contratos de prestação desses serviços, de modo que fiquem disponíveis informações capazes de orientar ações no sentido de aprimoramento da qualidade dos serviços contratados – decisões sobre renovações de contratos, aplicações de penalidades, mudanças de escopo de serviços etc.

Esse estudo poderá ainda contribuir significativamente para definição de ações organizacionais estratégicas e/ou operacionais, tanto para outras organizações prestadoras de serviços de manutenção predial⁹ quanto para outras organizações contratantes¹⁰ desses serviços. De fato, após novas pesquisas, a revelação de indicadores capazes de refletir a percepção de qualidade dos usuários e dos fiscais dos contratos possibilitará planejar o aprimoramento da qualidade dos serviços a partir da identificação de deficiências.

Outra contribuição relevante refere-se à formulação da metodologia para geração dos indicadores de qualidade: a mesma metodologia adotada nesse trabalho poderá ser aplicada

⁹ No que se refere às organizações prestadoras de serviços de manutenção predial, uma das contribuições do estudo consiste na criação do instrumento de avaliação da qualidade do serviço prestado, já que as informações obtidas a partir de coletas de dados realizadas por meio dele poderão servir de apoio ao planejamento: poderão ser tomadas tanto as decisões de cunho operacional (voltadas a modificações nas operações, com reflexo no curto prazo) quanto as de caráter estratégico (seleção de clientes, formação de preços, grau de especialização dos serviços etc), principalmente em termos de gerenciamento de pessoas, de materiais e de recursos financeiros.

¹⁰ Para as organizações contratantes de serviços de manutenção predial, a contribuição que merece destaque é a explicitação de atributos relevantes para apuração da qualidade dos serviços prestados, de modo a possibilitar o estabelecimento de parâmetros para julgamento objetivo do desempenho da organização prestadora de serviços. Isso porque tal julgamento pode ser utilizado para fins de tomada de decisão sobre a renovação contratual ou proposição de aplicação de penalidades por descumprimento contratual, bem como para reformulação dos requisitos em futuras contratações.

para revelação dos indicadores de qualidade de outro tipo de serviço terceirizado. Logo, organizações que atuam na prestação de outros tipos de serviços terceirizados poderão também se beneficiar de informações para aprimoramento da qualidade de seus serviços, de modo análogo ao comentado anteriormente, bem como as organizações contratantes desses serviços.

Além disso, espera-se que os conhecimentos gerados contribuam para o avanço do saber em termos de Administração; mais especificamente, na área de Administração Pública, uma vez que os resultados desse estudo poderão subsidiar a formulação de outras investigações em qualidade em serviços – por exemplo, para inclusão da questão da valência¹¹ e do ambiente físico¹² em que são prestados os serviços terceirizados.

1.7 Definições dos termos conceituais relevantes

A definição que será empregada para cada termo conceitual relevante é a seguir explicitada:

- BACEN/SP: Representação Regional do Banco Central do Brasil em São Paulo, unidade administrativa daquela autarquia pública federal;
- serviço terceirizado: serviço contratado junto a uma empresa especializada no ramo, totalmente prestado e administrado pelos funcionários da empresa contratada;
- serviço terceirizado de manutenção predial: consiste em um complexo conjunto de atividades técnicas cujo objetivo é garantir que as instalações de infra-estrutura funcionem a contento. As empresas contratadas para fornecimento desse serviço que mantêm equipes residentes no BACEN/SP são a MOA Operação e Manutenção LTDA e a Renov Ar Condicionado LTDA: a MOA mantém duas equipes residentes (uma delas com 33 funcionários e a outra, com 7) e a Renov, uma equipe residente com 9 funcionários;

¹¹ De acordo com Brady e Cronin Jr (2001, p. 40), valência captura a opinião do usuário sobre o serviço, independente da avaliação de qualquer outro aspecto. Geralmente, muitos dos fatores que compõem a valência estão fora do controle direto das organizações que prestam o serviço. Logo, a despeito da boa avaliação nas demais dimensões, uma valência desfavorável leva a uma percepção negativa da experiência com o serviço.

¹² Local em que o serviço é prestado. Também influencia significativamente a percepção de qualidade do serviço (BRADY e CRONIN Jr, 2001, p. 38-39).

- terceirização: ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação / fase de um processo de produção ou de comercialização de uma empresa para outra(s), nesse caso conhecida(s) como terceira(s) (AMATO NETO, 1995, p. 36);
- organização pública autárquica: pessoa jurídica de Direito Público, de natureza meramente administrativa, criada por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados da entidade estatal (União, estado, distrito federal ou município) que a criou (MEIRELLES, 1990, p. 62).
- servidores públicos: pessoas legalmente investidas em cargo público (Art. 2 da Lei 8.112/90).
- usuários: servidores públicos do BACEN/SP que trabalham em seus prédios;
- fiscais de contratos: servidores públicos formalmente responsáveis pelo contrato perante a instituição. No âmbito do BACEN/SP, são os fiscais dos contratos e seu superior hierárquico direto (o coordenador);
- prestadores do serviço terceirizado: funcionários de empresas contratadas pelo BACEN/SP para prestação de serviços em seus prédios. Nesse contexto, serão considerados apenas os funcionários que se mantêm em serviço nos edifícios, ou seja, os funcionários que compõem as equipes residentes.

1.8 Figura-síntese do contexto em que se insere o estudo

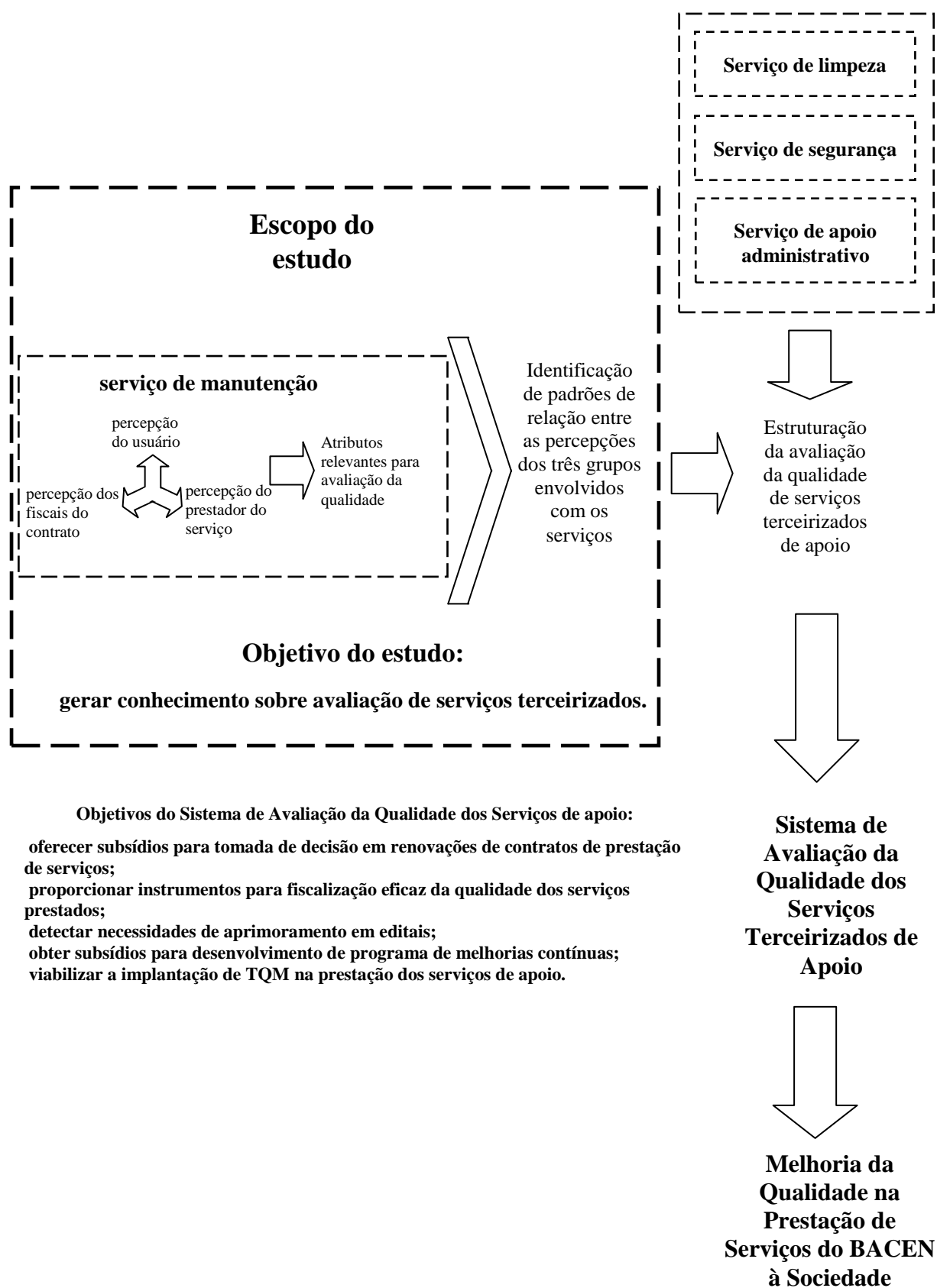


Ilustração 1 – Contexto em que se insere o estudo.

1.9 Quadro-resumo

Quadro 1 - Resumo dos aspectos descritivos do problema em estudo

Problema em estudo	Desconhecimento de indicadores que possibilitem, no âmbito de uma organização pública, uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos prestadores de serviços.
Questão em estudo	Quais indicadores possibilitam, no âmbito de uma organização pública, uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços?
Objetivo principal do estudo	Identificar, no âmbito de uma organização pública, indicadores que possibilitem uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.
Objetivos Secundários do estudo	<ul style="list-style-type: none"> – no âmbito do BACEN/SP, identificar características que subsidiem a formulação de instrumento para avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial; – conhecer a avaliação dos usuários, dos fiscais de contrato e dos responsáveis pelos prestadores do serviço para cada um dos indicadores definidos e para a qualidade global do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP; – testar a validade do Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial empregando dados coletados junto aos usuários dos serviços; – identificar os indicadores que se correlacionam com a avaliação global da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP, na perspectiva de cada categoria de respondentes e – averiguar se há diferença entre as avaliações de usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços, quanto à qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP.
Hipótese do estudo	Indicadores que descrevem a qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial em um relacionamento entre consumidor multifacetado (usuários e fiscais de contratos) e fornecedor multifacetado (responsáveis pelos prestadores de serviços) ajustam-se às categorias previstas no Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial, baseado no modelo proposto por Brady e Cronin Jr (2001, p. 37-41).
Justificativas do estudo	<ul style="list-style-type: none"> – demanda pela ampliação de conhecimentos sobre qualidade em serviços; – não há tantos trabalhos conhecidos sobre avaliação da qualidade em serviços terceirizados de manutenção predial; – considerável potencial para aplicação prática dos conhecimentos a serem gerados; – o tema é importante, original e viável;
Contribuições do estudo	<ul style="list-style-type: none"> – possível aplicação prática do conhecimento gerado à organização na qual foram coletados os dados (aprimoramento da qualidade dos serviços contratados); – definição de ações organizacionais estratégicas e/ou operacionais, tanto para outras organizações prestadoras de serviços de manutenção predial quanto para outras organizações contratantes desses serviços; – viabilização da identificação de deficiências na prestação dos já referidos serviços; – favorecimento da melhoria da qualidade na prestação desses serviços; – estabelecimento de parâmetros para julgamento objetivo do desempenho das empresas contratadas, em termos da qualidade do serviço prestado; – subsídio ao desenvolvimento de outras investigações.

1.10 Estrutura da tese

A estrutura da tese é mostrada esquematicamente (Ilustração 2):

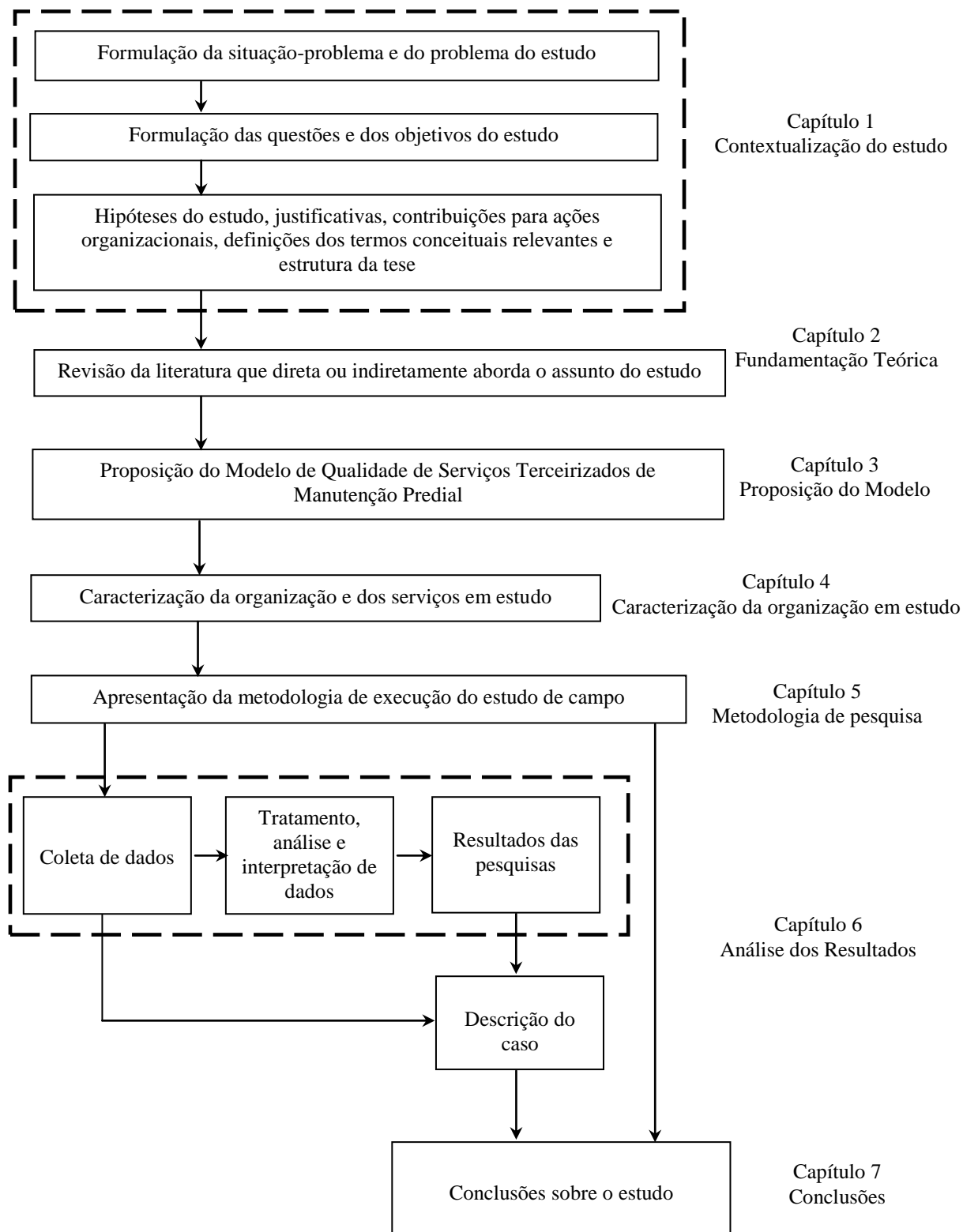


Ilustração 2 - Estrutura da tese

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, serão apresentadas as subseções Setor Serviços, Administração Pública e Serviços como Atividade, as quais formam a base para a compreensão da problemática colocada pelo estudo. A seguir, a subseção Terceirização aprofunda a questão da qualidade em serviços terceirizados. Finalmente, a subseção Gestão de Contratos contextualiza o tema em termos da Administração Pública e das peculiaridades do serviço de manutenção predial.

2.1 O Setor Serviços

2.1.1. Visão geral

O desempenho do Setor de Serviços no desenvolvimento econômico começou a ser considerado na literatura econômica há relativamente pouco tempo: em 1933 Fisher propôs uma classificação de atividades econômicas que pela primeira vez reconhecia sua relevância, ainda que por exclusão em relação às atividades agrícolas e industriais; em 1940, Clark reafirmou as idéias de Fisher e em 1957 introduziu a expressão “serviços”, por considerar que refletia adequadamente a crescente diversificação que caracterizava aquelas atividades (MELO *et al*, 1998, p. 3).

A característica típica do Setor Serviços é a heterogeneidade: não só por agregar uma grande quantidade de atividades variadas, mas também em razão da diversidade com que essas atividades surgem e interagem com as atividades pertinentes aos demais setores (ROGGERO, 1998, p. 9). De fato, atividades tão diversas como hospedagem, execução de projetos de engenharia, limpeza, cuidados médicos, comercialização, transporte, comunicação social, armazenagem, consultoria empresarial e policiamento compõem esse setor, o que dificulta de fato a compreensão de sua estrutura e de sua dinâmica interna.

Quanto à importância do Setor Serviços na Economia, seja como atividade principal, seja como atividade secundária de apoio à produção manufatureira e agrícola, é admissível afirmar que tem aumentado, em função da tendência de crescimento dos serviços nas economias de

vários países, tanto por sua participação no PIB quanto pela ocupação da população. As tabelas 1 e 2 mostram os dados de alguns países para determinados anos:

Tabela 1- População ocupada nos serviços em relação ao emprego total (em %).

País	1980	1987	1993	1999
EUA	67,1	71,0	74,3	80,4
Canadá	67,2	70,8	74,8	73,9
Japão	54,5	58,1	59,9	72,4
França	56,9	63,6	66,4	70,8
Israel	63,3	66,0	68,0	70,7
Itália	48,7	57,7	60,2	61,1
China	13,1	17,8	21,2	26,4

FONTE: UNITED NATIONS *apud* CORRÊA *et al*, 2002, p. 24.

Tabela 2 - PIB gerado por serviços em relação ao PIB total do país (em %).

País	ano						
	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2004
Alemanha	55.1	56.5	58.9	60.8	66.6	68.5	69.8
Argentina	43.3	52.4	53.1	55.9	66.3	67.4	54.0
Austrália	54.8	54.4	58.1	66.4	67.9	70.0	69.6
Bolívia	45.5	48.6	44.6	48.5	50.0	55.2	53.6
Canadá	58.5	58.2	60.8	65.3	65.8	64.0	N/D
China	21.9	21.4	28.5	31.3	33.1	39.3	40.7
Dinamarca	66.5	67.8	68.3	70.4	71.5	70.6	74.0
Espanha	50.4	56.2	59.5	60.8	66.1	66.4	67.3
Estados Unidos	62.7	63.6	66.7	70.1	72.1	74.6	76.7
França	59.8	62.6	67.0	69.6	72.0	74.3	76.3
Índia	36.3	36.6	39.9	41.1	43.6	50.5	53.7
Itália	53.9	55.9	61.1	64.4	66.4	68.8	70.2
Japão	52.8	55.0	57.0	57.9	63.7	65.8	68.1
Luxemburgo	65.3	68.0	68.2	71.4	77.2	81.0	82.7
México	55.8	57.4	54.7	63.7	66.5	67.8	69.8
Holanda	62.5	64.4	63.7	67.4	70.0	72.6	74.0
Portugal	41.9	51.0	55.2	62.3	65.9	68.6	71.7
Reino Unido	56.7	55.4	58.4	62.9	66.1	70.6	73.7
Suécia	58.3	64.3	64.2	65.9	67.0	69.5	70.5
Mundo	54.8	56.1	58.8	61.3	64.7	67.0	68.8

FONTE: Elaborado pelo autor com base em dados do World Resources Institute.

Essa importância fica ainda mais evidente, levando-se em conta a internacionalização dos serviços, acentuada desde o decênio 1965-75 nos países de capitalismo avançado, em consequência da globalização financeira: Chesnais (*apud* ROGGERO, 1998, p. 7) demonstra que boa parte dos recursos destinados ao investimento externo direto provém de procedimentos financeiros realizados a partir das atividades de seguros e fundos de pensão e aposentadoria; Kon (1999, p. 47-48) evidencia que os serviços são responsáveis por uma parcela crescente do comércio internacional, tanto em países desenvolvidos quanto em

desenvolvimento; Cerqueira e Quadros (2003, p. 2) ressaltam, com base em dados da OCDE¹³ relativos ao ano 2000, que as exportações dos serviços apresentaram uma tendência de aumento no período de 1990 a 1998 (taxa média anual de 6,4%) e Quinn e Gagnon (1991, p. 21) chamam a atenção para a crescente contribuição dos serviços na economia americana, advertindo que muitas das grandes empresas de serviços naquele país já pertenciam a estrangeiros em 1986.

Todavia, é preciso salientar que o crescimento da taxa de participação do Setor Serviços na geração da renda e do emprego não necessariamente reflete o aumento da riqueza social. De fato, a presença de um Setor Serviços quantitativamente relevante, no que se refere à geração da renda e do emprego, tanto pode estar associada a uma economia de serviços moderna, própria a economias em estágios avançados de desenvolvimento, quanto pode ser resultante, em sua maior parte, da presença de atividades tradicionais, portadoras de baixos níveis de produtividade e refúgio para mão-de-obra de baixa qualificação (MELO *et al*, 1998, p. 2).

Em outras palavras, um setor Serviços quantitativamente relevante não expressa, necessariamente, modernidade econômica. Tal circunstância poderia expressar, apenas, uma característica de padrões históricos de desenvolvimento econômico, como aqueles associados às economias periféricas. Derivam-se dessa vertente teórica conceitos tais como centro-periferia, dualismo e marginalidade econômica, onde a expansão do terciário aparece mais como vício que virtude. Em outras palavras, economias subdesenvolvidas poderiam apresentar um setor terciário inchado, em função de elementos estruturais tais como a concentração da propriedade fundiária e a incapacidade de o desenvolvimento industrial absorver camadas crescentes da população expulsa do campo. Nessa perspectiva, grande parcela das atividades tradicionais de serviços seria a única possibilidade de ocupação de amplos setores da população, portadores de baixa qualificação, significando, conseqüentemente, subemprego e exclusão social (MELO *et al*, 1998, p. 2).

2.1.2. Serviços no Brasil

No Brasil, as atividades do Setor Serviços respondem por parcelas significativas da geração de emprego e do PIB: A Ilustração 3 e a Tabela 3 mostram que o PIB gerado por serviços no Brasil entre os anos 1950 e 2004 raramente representou menos de 50% do PIB total, alcançando a marca de 53,1% em 2004.

¹³ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

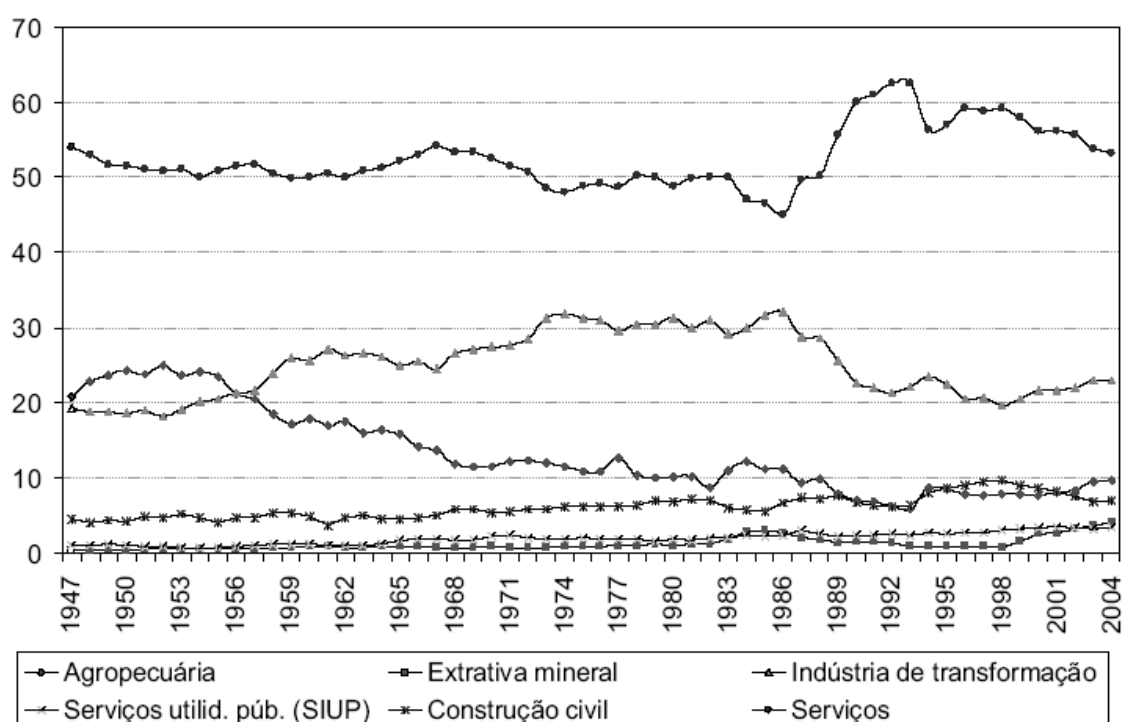


Ilustração 3 - A Estrutura Produtiva Brasileira (1947-2004): participação no PIB (em %).

FONTE: IBGE, *apud* NASSIF, 2006, p. 18.

Tabela 3 – Participação dos setores da atividade econômica no PIB (em %).

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2004
Agropecuária	24,3	17,8	11,6	10,1	6,9	7,7	9,7
Extrativa mineral	0,4	0,8	0,8	1,0	1,5	2,5	4,0
Indústria de transformação	18,7	25,6	27,4	31,3	22,7	21,6	23,0
Serviços Ind. de Utilid. Públ.	1,0	1,1	2,2	1,8	2,3	3,3	3,3
Construção civil	4,1	4,8	5,4	6,8	6,6	8,7	7,0
Serviços	51,6	50,0	52,6	49,0	60,1	56,3	53,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IBGE, *apud* Nassif, 2006:p. 18.

A Pesquisa Anual de Serviços – PAS – do IBGE, relativa ao ano de 2004, detalha os dados de receita operacional líquida e ocupação em termos de segmentos do Setor Serviços, para fins de acompanhamento da evolução da estrutura produtiva do segmento empresarial de serviços não-financeiros no Brasil (Quadro 2):

Quadro 2 - Segmentos em que foram reagrupadas as atividades em serviços na PAS 2004.

Segmento / atividades de serviços	Pessoal ocupado	Salário médio mensal ¹⁴
Serviços prestados às famílias		
Serviços de alojamento	3,57%	2,0 S/M
Serviços de alimentação	14,43%	1,5 S/M
Atividades recreativas e culturais	1,35%	2,1 S/M
Serviços pessoais	2,02%	1,5 S/M
Atividades de ensino continuado	1,53%	1,8 S/M
Serviços de informação		
Telecomunicações	1,19%	12,6 S/M
Atividades de informática	3,74%	6,3 S/M
Serviços audiovisuais	1,35%	6,5 S/M
Agências de notícias e serviços de jornalismo	0,02%	14,0 S/M
Serviços prestados às empresas		
Serviços técnico-profissionais	7,32%	5,3 S/M
Seleção, agenciamento e locação de mão-de-obra temporária	7,53%	1,8 S/M
Serviços de investigação, segurança, vigilância e transporte de valores	5,68%	2,9 S/M
Serviços de limpeza em prédios e domicílios e outros serviços prestados às Empresas	15,17%	2,2 S/M
Transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio		
Transporte ferroviário e metroviário	0,55%	8,9 S/M
Transporte rodoviário	14,39%	3,1 S/M
Transporte aquaviário	0,29%	9,8 S/M
Transporte aéreo	0,46%	13,3 S/M
Agências de viagens e organizadoras de viagens	0,91%	2,9 S/M
Serviços auxiliares dos transportes	3,40%	4,8 S/M
Correio e outras atividades de entrega	2,10%	5,0 S/M
Atividades imobiliárias e de aluguel de bens móveis e imóveis		
Incorporação, compra e venda de imóveis por conta própria	0,37%	3,0 S/M
Administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros	1,49%	3,2 S/M
Aluguel de veículos, máquinas e objetos pessoais e domésticos	1,44%	2,7 S/M
Serviços de manutenção e reparação		
Manutenção e reparação de veículos	2,80%	1,8 S/M
Manutenção e reparação de objetos pessoais e domésticos	1,08%	1,8 S/M
Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática	0,42%	3,9 S/M
Outras atividades de serviços		
Serviços auxiliares da agricultura	1,02%	1,6 S/M
Agentes de comércio e representação comercial	1,83%	2,2 S/M
Serviços auxiliares Financeiros, dos seguros e da previdência complementar	0,91%	5,2 S/M
Limpeza urbana e esgoto	1,64%	2,8 S/M

FONTE: Elaborado pelo autor com base em IBGE/PAS 2004, p. 1-2.

¹⁴ Salário Médio Mensal em Salários Mínimos (S/M).

Nota-se facilmente que a grande maioria (62%) da mão-de-obra ocupada em serviços não financeiros tem média salarial que não atinge três salários mínimos. Ademais, 33,98% dessa mão-de-obra tem média salarial de 2 ou menos salários mínimos e concentra-se principalmente em atividades dos segmentos Serviços Prestados às Famílias e Serviços de Manutenção e Reparação. Por outro lado, pode-se verificar que apenas 17,93% dessa mão-de-obra tem a média salarial de cinco ou mais salários mínimos.

Quanto à distribuição geográfica, a pesquisa revela que a grande maioria dos empregos em serviços não financeiros se concentrava nas regiões Sudeste (59,2%) e Sul (16,5%), em 2004. Conseqüentemente, foi nessas regiões que se concentrou o maior volume de salários, retiradas e outras remunerações das empresas de serviços não-financeiros em 2004: 66,3% na Região Sudeste e 14,7% na Região Sul.

Os dados corroboram, portanto, a opinião de Melo *et al* (1998: p.36) de que o processo de terciarização da economia brasileira foi marcado pela dualidade: expandiram-se tanto os serviços tradicionais¹⁵ como os novos¹⁶, reforçando a tese de que tal desequilíbrio parece constituir uma característica do desenvolvimento econômico dos países periféricos. Há, portanto, fortes indícios de que o crescimento dos serviços no Brasil entre 1985 e 1995 foi mais uma resposta à crise do emprego na economia do que uma conseqüência da evolução econômica (MELO *et al*, 1998, p. 38).

Cabe ressaltar que, além do processo de terciarização da economia brasileira, houve também um aumento da terceirização de serviços: Cerqueira e Quadros (2003, p. 7) afirmam que aumentou a demanda por serviços externos¹⁷, principalmente desde os anos 70, por proporcionarem vantagens em custos e eficácia, enquanto Amadeo *et al* (1996, p. 23)

¹⁵ Dentre as atividades relacionadas aos serviços tradicionais, se sobressaem o serviço doméstico, o comércio ambulante e a prestação de serviços por autônomos, o que reflete a expansão de relações informais na economia. Na opinião dos autores, isso confirma a idéia de que no Brasil o Setor Serviços funciona como um colchão anticíclico.

¹⁶ Nessa categoria, se destacam os serviços da fronteira da microeletrônica. Gonçalves *et al* (*apud* Roggero, 1998: p. 22) afirmam que a Região Metropolitana da Grande São Paulo centraliza uma gama de serviços especializados com alto grau de sofisticação, o que a distancia cada vez mais do modelo de ajuste histórico do mercado de trabalho brasileiro e faz com que se aproxime das características do terciário primeiromundista.

¹⁷ Nesse contexto, serviços externos equivale a serviços terceirizados (prestados por uma empresa externa).

ênfatisam que a partir do início dos anos 90 houve acentuação significativa da prática de terceirizar, em boa parte em consequência das políticas governamentais neoliberais.

2.2 Administração Pública

2.2.1. Fundamentos

Para Meirelles (1990, p. 60), administração pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Moraes (1997, p. 252) concorda que a administração pública pode ser definida objetivamente como atividade que almeja a consecução dos interesses coletivos e ressalta que se trata de ação do Estado.

Dada a pertinência dessa concepção, torna-se imprescindível apresentar uma definição de Estado. Nesse sentido, Faria (1978, p. 190) fornece contribuição singular pela praticidade e precisão conceitual: para o autor, Estado é uma pessoa jurídica constituída por um grupo de pessoas que habitam determinado território e que estão sujeitas a um governo comum. Marcello dos Reis e Reis (2006, p. 40) esclarecem que o Estado é soberano para editar normas dentro de seu território, não estando sujeito às determinações jurídicas de qualquer outro Estado estrangeiro. É por meio dessas normas que o Estado organiza juridicamente a sociedade. Os autores evidenciam também que o Estado possui o monopólio da aplicação da sanção pelo descumprimento das normas que estabelece, ou seja, pode obrigar coercitivamente os cidadãos. Prestes Motta (1988, p. 22) aponta outra faculdade do Estado: o poder de estabelecer, cobrar e arrecadar impostos.

Assim sendo, como bem observa Marconi (1982, p. 170), o Estado constitui um mecanismo de controle social. Prestes Motta (1988, p. 22) acrescenta que se trata de um poder estruturado e organizado formal e informalmente, criado pela sociedade para gerenciá-la. O autor ênfatisa, contudo, que o Estado é governado não pela sociedade como um todo, mas apenas por uma de suas partes¹⁸:

¹⁸ O autor busca inspiração no conceito de Estado Integral de Gramsci: é isso que possibilita levar em conta todos aqueles meios de direção moral e intelectual de que dispõe o Estado, meios pelos quais a classe dirigente

O Estado forma-se mediante a dominação de uma sociedade por outra ou por uma parte de uma sociedade sobre os seus demais membros, a saber, a sociedade civil. Nos dois casos, o Estado baseia-se na dominação, seja mediante consentimento, seja mediante violência. (PRESTES MOTTA, 1988, p. 16)

Para o autor, a legitimação do poder dos dominantes associa-se sempre a algum tipo de prestação de serviço aos dominados; tanto que quando esse serviço não é mais prestado ou deixa de ser desejado, observa-se a deterioração dessa legitimidade¹⁹ (PRESTES MOTTA, 1988, p. 17).

Como evidencia Marconi (1982, p. 170), o conceito de Estado implica a inclusão do elemento governo, o qual de fato mantém a ordem e estabelece as normas. De acordo com Führer e Milaré (1999, p. 69), governo consiste no conjunto de funções por meio das quais o Estado realiza seus objetivos. O autor mostra que há diferentes formas de governo (Ilustração 4):

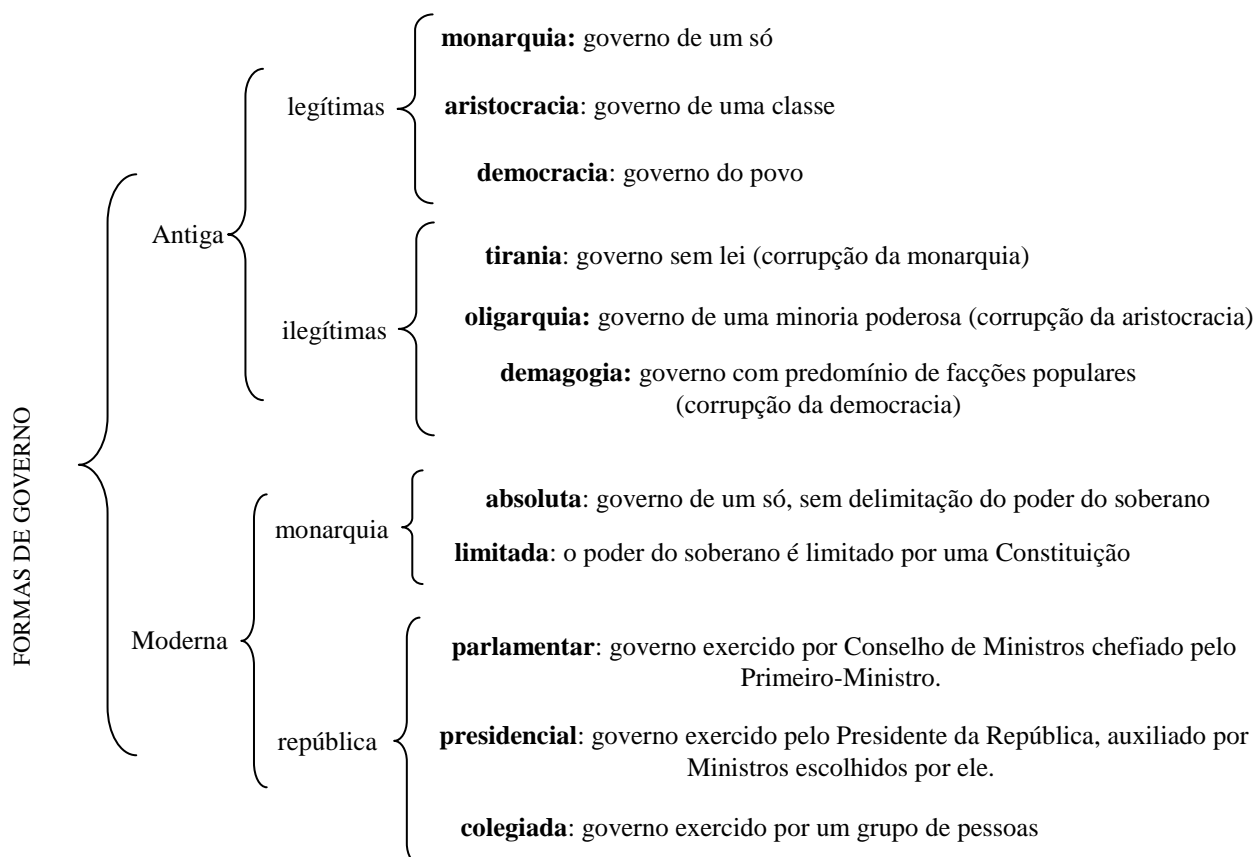


Ilustração 4 - Formas antigas e modernas de governo.

FONTE: Adaptado de FÜHRER, Maximilianus A. C, 1999, p. 70.

não apenas justifica sua dominação, mas também obtém o consentimento ativo dos dominados (Prestes Motta, 1988, p. 23).

¹⁹ Prestes Motta conclui, por isso, que qualquer mudança na relação de dependência se reflete na relação de dominação, já que, via de regra, o consentimento implica algum nível de dependência.

No Brasil, a forma de governo adotada é a república presidencial: o Artigo 1º da Constituição Federal anuncia que o Brasil é uma república, enquanto seu Artigo 76 expressa a fixação do regime presidencialista. É mister destacar também a opção dos constituintes de 1988 por um Estado Democrático de Direito: conforme sustentam Marcello dos Reis e Reis (2006, p. 48-49), isso propicia a busca por convivência social em uma sociedade livre, justa e solidária, em que o poder emane do povo e em seu proveito seja exercido; na qual os governantes estejam subjugados à lei e na qual haja participação do povo no poder e garantia de tolerância à pluralidade.

Mesmo tendo em vista o estabelecimento desses valores no texto constitucional, é preciso reconhecer que o Estado se constitui como produto e manifestação do antagonismo inconciliável de classes (ENGELS²⁰ *apud* PRESTES MOTTA, 1988, p. 22) que tende a se refletir através do governo e da forma em que o Estado está organizado. Com efeito, considerando-se que é por meio de suas ações que o Estado se faz presente concretamente entre os cidadãos, pode-se dizer que o Estado está estreitamente ligado a seu aparato administrativo, uma vez que governa por intermédio dele: tanto é que Moraes (1997, p. 252) admite que a Administração Pública pode ser definida subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Prestes Motta (1988, p. 22) concorda que o Estado deve ser visto como uma organização complexa, cujos elementos constitutivos básicos²¹ são uma elite política, uma tecnoburocracia civil e uma tecnoburocracia militar. Esse autor aponta, ainda, sete formas organizacionais de Estado (Quadro 3):

²⁰ Para Engels, o Estado é uma estrutura organizada para a manutenção do sistema de classes vigente, o que faz dele o representante das classes mais poderosas e de seus aliados (as quais se apropriam do sobretrabalho e tornam-se assim também economicamente dominantes e, com a força do Estado, politicamente dominantes). Disto decorre o fato de o Estado apresentar-se como uma estrutura de poder que submete a sociedade a uma ou mais classes economicamente dominantes, o que por si só já caracteriza uma forma de exploração e dominação.

²¹ Para o autor, a elite política é, de modo geral, recrutada nas próprias classes dominantes; a tecnoburocracia civil, a qual se ocupa da administração da sociedade, se organiza hierarquicamente e define seus critérios de recrutamento e seleção; a tecnoburocracia militar é da mesma forma organizada e sua função extrapola a defesa contra eventuais ataques externos, concentrando-se principalmente no que é definido como ordem interna (Prestes Motta, 1988, p.22).

Quadro 3 - Formas organizacionais do Estado

Formas organizacionais de Estado	Características
Estado Pré-Capitalista	identidade entre classe dominante e elite dirigente; uso do excedente econômico, apropriado pela força, com despesas militares para a guerra, consumo suntuário e construção de grandes monumentos.
Estado Absolutista	aliança de setores da sociedade civil com a elite dirigente; políticas econômicas protecionistas; exploração de monopólios e pelo uso de parte significativa do excedente econômico, apropriado pela força e pela pilhagem, em meios de transportes, estoques de mercadorias e manufaturas.
Estado Capitalista Liberal	controle de uma classe oriunda da sociedade civil (a burguesia); políticas econômicas liberais; apropriação dos excedentes pela iniciativa privada através de mecanismos de mercado e da mais-valia; desenvolvimento de um aparato administrativo estatal; articulação dos interesses dominantes através de concessão de direitos políticos e democracia representativa.
Estado Fascista	domínio de um partido político controlado pela aliança de setores da sociedade civil (aristocracia agrária ou burguesia mercantil e tecnoburocracia civil) com a tecnoburocracia militar; políticas econômicas protecionistas em relação ao mercado interno, mas expansionistas em relação ao comércio internacional; apoio aos interesses de grandes conglomerados econômicos e oligopólios; ênfase no intervencionismo estatal; alto nível de repressão à população.
Estado de Bem-Estar ou Estado Assistencialista	equilíbrio relativo entre as classes; desenvolvimento de organismos reguladores da economia; fortalecimento das tecnoburocracias estatal, privada e sindical; ação planificadora central; enfraquecimento do mercado como regulador da economia.
Estado Capitalista Monopolista	domínio de grandes empresas monopolistas ou oligopolistas, bem como do capital monopolista internacional; planejamento econômico agressivo; proliferação de aparelhos ideológicos; fortalecimento da tecnoburocracia civil (estatal e privada); relativo fortalecimento do Poder Executivo em detrimento do Poder Legislativo; busca de compatibilização de interesses internacionais com os da alta burguesia local e da média tecnoburocracia local.
Estado Socialista Monopolista	propriedade estatal; domínio de um partido único controlado pelas tecnoburocracias civil e militar; totalitarismo.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em PRESTES MOTTA, Fernando C., 1988, p. 23-28

Pode-se considerar que o Estado Brasileiro enquadra-se no modelo de Estado Capitalista Monopolista, embora a Reforma Gerencial (Emendas Constitucionais 19/98 e 20/98) de certa forma tenha representado um contraponto no que se refere à tecnoburocracia civil²²: os interesses das grandes empresas monopolistas ou oligopolistas e do capital monopolista

²² A já referida reforma de certa forma enfraqueceu a tecnoburocracia civil ao estabelecer condições para a ampliação da entrega de várias atividades à iniciativa privada por meio de privatizações, parcerias público-privadas e de organizações sociais.

internacional são garantidos mediante *lobbies* e nomeações de seus representantes, via indicações dos políticos cujas campanhas eleitorais financiam; o planejamento econômico é agressivo quanto à estabilidade, combatendo a qualquer preço a possibilidade de descontrole da inflação; a proliferação de aparelhos ideológicos se evidencia pela concentração das concessões de rádio e de TV e da propriedade dos principais jornais e revistas de grande circulação em mãos de alguns políticos e de aliados seus; o relativo fortalecimento do Poder Executivo em detrimento do Poder Legislativo é notório principalmente no que se refere ao abuso de medidas provisórias e no controle das maiorias mediante práticas fisiológicas; a permanente busca de compatibilização de interesses internacionais com os da alta burguesia local e da média tecnoburocracia local se evidencia por intermédio de diversos atos do governo, desde a configuração do sistema educacional até a distribuição de recursos para obras públicas de infra-estrutura. Obviamente, tal situação está distante daquela pretendida pelos constituintes de 1988 ao optarem pelo Estado Democrático de Direito.

Embora vinculada aos propósitos do governo estabelecido, a administração pública precisa ser exercida consoante parâmetros capazes de conferir-lhe pelo menos uma mínima coerência e eficácia para operacionalização dos objetivos de um Estado Democrático de Direito; daí a necessidade de vincular-se a um regime jurídico-administrativo²³. O propósito parece não ser outro senão o de tentar garantir que os fins serão atingidos, evitando-se tanto quanto possível os favoritismos, as perseguições ou as arbitrariedades, bem como os danos ao erário:

Em suma, o necessário – parece-nos – é encarecer que na administração os bens e os interesses não se acham entregues à livre disposição da vontade do administrador. Antes, para este, coloca-se a obrigação, o dever de curá-los nos termos da finalidade a que estão adstritos. É a ordem legal que dispõe sobre ela (BANDEIRA DE MELO, 1996, p. 31).

De fato, os princípios constitucionais pretendem limitar a ação dos administradores públicos, de modo que prevaleçam os ideais de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade nos atos do Estado. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes princípios no Direito Administrativo Brasileiro (Quadro 4):

²³ Unidade sistemática de princípios e normas do Direito Administrativo fundamentado nos princípios da Supremacia do interesse público sobre o privado e da Indisponibilidade, pela Administração, dos interesses públicos (Bandeira de Melo, 1996, p. 23-24).

Quadro 4 - Princípios no Direito Administrativo Brasileiro.

Princípios	Descrição
Princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado	preponderância dos interesses entregues à cura da administração pública, que inclui a possibilidade de constituir terceiros em obrigações mediante atos unilaterais, desde que na forma da lei, bem como prevê que possa revogar ou anular seus atos, unilateralmente.
Princípio da legalidade	a administração pública deve ser exercida em conformidade com a lei, só podendo fazer aquilo que a lei autorize.
Princípio da finalidade	a finalidade das leis deve ser o parâmetro para o administrador público manejar as competências postas a seu encargo.
Princípio da razoabilidade	a atuação discricionária da administração pública deverá obedecer a critérios aceitáveis do ponto de vista racional, em sintonia com o senso normal de pessoas equilibradas e dispostas a acatar a finalidade das leis;
Princípio da proporcionalidade	as competências administrativas só podem ser validamente exercidas na extensão e intensidade proporcionais ao que seja demandado para cumprimento da finalidade do interesse público.
Princípio da motivação	o administrador público deve justificar seus atos, apontando-lhes sempre os fundamentos de direito e de fato, assim como a correlação lógica dos eventos e situações existentes e a providência tomada.
Princípio da impessoalidade	a administração pública deve tratar todos sem discriminações.
Princípio da publicidade	a administração pública deve manter plena transparência de seus atos, sendo-lhe vedado ocultar assuntos, exceto quando isso for imprescindível à segurança do Estado e da sociedade.
Princípio da moralidade administrativa	a administração pública e seus agentes devem atuar na conformidade de princípios éticos, em particular, usando sempre de boa-fé e tratando com lealdade e sinceridade, sendo-lhe vedado qualquer comportamento astucioso que pretenda confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos.
Princípio do controle judicial dos atos administrativos	nenhuma contenda que envolva a administração pública pode ser excluída de apreciação do Poder Judiciário.
Princípio da responsabilidade do Estado por atos administrativos	o Estado é responsável pelos atos de seus agentes: tem responsabilidade objetiva para comportamentos comissivos e responsabilidade subjetiva para os comportamentos omissivos.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em BANDEIRA DE MELO, Celso A, 1996, p. 52-70.

A fim de perseguir o cumprimento desses princípios, os legisladores e os constituintes determinaram que a administração pública deve se sujeitar a sistemas de controle de seus atos. De acordo com Bandeira de Melo (1996, p. 120-132), a administração pública direta e indireta, em todas as esferas de governo, está sujeita tanto a controles internos quanto a controles externos: o controle interno²⁴ é aquele exercido por órgãos integrantes do Poder Executivo; já o controle externo²⁵ é exercido por órgãos alheios ao Poder Executivo.

²⁴ Na esfera federal, o controle interno é feito pela chefia competente, sem prejuízo do controle exercido pela Controladoria Geral da União, pelos departamentos de auditoria internos e pelas secretarias de controle interno dos ministérios.

²⁵ Especificamente na esfera federal, o controle externo é exercido pelo Congresso Nacional (controle parlamentar direto), pelo Tribunal de Contas da União (apoio técnico ao controle parlamentar direto) e pelo Poder Judiciário (controle jurisdicional).

Outra forma de limitar o arbítrio na gestão pública é a adoção do regime estatutário para os servidores públicos civis, como regra geral²⁶ (Artigos 39 a 41 da Constituição Federal), bem como de um regime jurídico único²⁷ para os servidores da administração pública federal, em cada esfera de governo (Artigo 39 da Constituição Federal).

Urge salientar que tais providências não objetivaram conceder regalias aos servidores públicos, mas estabelecer condições mínimas para uma ação impessoal do Estado, limitando assim possíveis ações políticas nefastas ao interesse público, porém instrumentais aos interesses dos governantes e/ou de terceiros: Graham Jr *et al* (1994, p. 21-22) mostram que o sistema de patrocínio²⁸ vigente até 1880 na administração pública norte-americana foi extinto justamente por implicar ineficiência tal que chegava a inibir o crescimento dos negócios na iniciativa privada; Bresser Pereira (2001, p. 225-226) enfatiza que o patrimonialismo²⁹ foi, até o final da República Velha, o principal meio de garantir apoio político no Brasil e Motta (2007, p. 89-91) aponta o personalismo³⁰ como elemento de enfraquecimento institucional.

2.2.2. Gestão e reformas

Contudo, em que pese o esforço legislativo no sentido de buscar configurar uma administração pública regida por princípios republicanos e democráticos, a percepção popular é que a má qualidade dos serviços públicos é quase que uma constante. De fato, Teixeira *et al* (1994, p. 3-4) ressaltam que no Brasil vários preconceitos, resultantes em boa parte da falta de estudos e de modelos científicos sobre o funcionamento e as deficiências do aparelho do

²⁶ Bandeira de Melo (1996, p. 153-154) alerta que na administração direta, nas autarquias e nas fundações de direito público o regime normal terá que ser o estatutário, sendo admissível o regime trabalhista somente para certas atividades subalternas; já nas empresas públicas, nas sociedades de economia mista e nas fundações de direito privado o regime será necessariamente o trabalhista.

²⁷ Na esfera federal, o Regime Jurídico Único, instituído pela Lei 8.112, de 11.12.1990, estabelece como exclusivamente legítimo o regime estatutário.

²⁸ Também conhecido como empreguismo, o qual consistia na prática de compor o quadro de funcionários públicos exclusivamente a partir de nomeações políticas. De acordo com os autores, era comum que políticos eleitos “limpassem a casa” afastando grande parte dos funcionários que encontravam e substituindo-os por seus partidários, o que geralmente implicava a convivência com altos níveis de ineficiência e de corrupção.

²⁹ O patrimonialismo fundamenta-se na nomeação de apadrinhados para os cargos públicos, os quais eram geralmente pessoas ligadas por laços de família ou de agregação à aristocracia rural.

³⁰ O personalismo consiste em fator cultural bastante comum na América Latina. Fundamenta-se na concepção de poder centrado na figura do líder. Origina-se da desigualdade social e dela se alimenta, reproduzindo-a. Além dos males que provoca devido ao clientelismo derivado do assistencialismo e do paternalismo custeados com recursos públicos, reforça a noção de uma suposta naturalidade do elitismo.

Estado Brasileiro, têm capitaneado a formação de opinião no sentido de entronizar determinados mitos (Quadro 5):

Quadro 5 - Mitos na Administração Pública Brasileira.

Mito	Detalhamento
o setor público é ineficiente; o setor privado, eficiente	se baseia na falsa premissa de comparabilidade entre as melhores empresas privadas e o que há de pior no setor público, empregando-se como critério a eficiência em termos de indicadores financeiros.
o lucro é uma boa medida de eficiência	fundamenta-se na premissa equivocada de que um maior lucro deriva de eficiência, ignorando que monopólios e oligopólios podem ser muito lucrativos, independentemente de sua eficiência.
somente o governo se beneficia com a ineficiência	se sustenta em preconceito infundado e despreza a evidência de que não o governo, mas elementos do setor privado é que se beneficiam das ineficiências de controle e de gestão da administração pública em vários negócios que fazem.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em TEIXEIRA, Hélio Janny *et al*, 1994, p. 3-4.

Além desses preconceitos, outra razão para que a administração pública tenha péssima imagem perante o povo é a constatação diária da captura do Estado por grupos preferenciais: Motta (2007: p. 88) esclarece que a administração pública brasileira desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional; Malem Seña (*apud* Pereira, 2005, p. 2) ressalta que a corrupção inerente do processo de globalização da economia concretiza-se graças à conivência de agentes públicos e Bresser Pereira (1999, p. 17) denuncia que o corporativismo de bases sindicais milita por vários privilégios, que incluem principalmente salários desvinculados do trabalho efetivo e aposentadorias sem relação com a contribuição previdenciária.

Já Ferreira (1996, p. 5-6) aponta as crises do Estado – crise de governabilidade³¹ e crise de governança³² – como causas do descontentamento generalizado em relação à administração pública. Para Teixeira *et al* (1994, p. 13), a combinação entre escassez crítica de recursos, aumento da demanda social por serviços públicos e urbanização acelerada esgotou os limites de oferta de serviços públicos. Isso também explica em parte a percepção da má qualidade dos serviços públicos no Brasil.

³¹ A crise de governabilidade se caracteriza pela falta de credibilidade de governos estabelecidos com base em processos que carecem de legitimidade. Isso dificulta deveras proceder às reformas estruturais, por falta de comprometimento da sociedade com o conjunto de mudanças a implementar.

³² A crise de governança se evidencia a partir de duas manifestações centrais: a crise financeira (incapacidade do Estado para gerar poupança pública positiva, que lhe permita realizar os investimentos sociais e de infraestrutura necessários) e a crise de desempenho (baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, gerando insatisfação por parte da sociedade pelo não atendimento de seus requerimentos básicos).

Nesse contexto de descontentamento geral, é de se esperar que as reformas administrativas sejam uma preocupação dos governos, ainda que este não seja um assunto com apelo popular. Tanto é que a administração pública no Brasil já passou por várias reformas administrativas significativas. Para Bresser Pereira (1998, p. 10-14 e 1999, p. 6-7), foram quatro (Quadro 6).

Quadro 6 - Reformas Administrativas do Estado Brasileiro.

Reforma	Características
Reforma de 1936, com a criação do DASP ³³	introduziu os princípios da administração burocrática clássica, não conseguindo, porém, obter um nível de burocratização que afastasse de vez a tradição patrimonialista, mesmo implantando rigorosos controles procedimentais.
Reforma de 1967, por meio do Decreto-Lei 200	tentou superar a rigidez burocrática ao privilegiar a descentralização ³⁴ e a flexibilidade. Todavia, essa reforma representou um grande fracasso, tanto por facilitar a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, quanto pelo desprestígio pela administração direta (caracterizado pela inexistência de uma política remuneratória para os servidores públicos e por deixar de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores).
Reforma de 1988, por meio da inserção do capítulo da administração pública na Constituição de 1988, bem como do Art. 19 em suas disposições transitórias	tentou concluir a implantação de uma administração burocrática clássica. Contudo, ao estabelecer uma centralização e hierarquização excessivas, bem como rigorosos controles e propensão à farta regulamentação quanto a procedimentos, introduziu considerável rigidez, prejudicando substancialmente a operação da administração indireta. Ao mesmo tempo, não debelou o clientelismo e o patrimonialismo, principalmente por deixar de limitar o quantitativo de nomeações em cargos de confiança de livre nomeação, por se omitir quanto a uma política remuneratória para os servidores públicos e por criar um sistema de privilégios ³⁵ para aposentadorias e pensões, o que elevou violentamente o custo do sistema previdenciário estatal e resultou em grande aumento de gastos com pessoal.
Reforma Gerencial, fundamentada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado ³⁶ e parcialmente implementada por meio do Decreto 2.271 e da Lei 9.632, bem como pelas Emendas Constitucionais 19/98 e 20/98	pretendeu substituir a administração burocrática misturada a práticas clientelistas ou patrimonialistas por uma administração pública gerencial baseada nos princípios da nova gestão pública (<i>new public management</i>). Embora ainda não tenha alcançado sua plenitude, criou as condições para implementação futura das propostas de atenuação dos rígidos controles hoje existentes sobre a administração pública, seja entregando à iniciativa privada e às organizações do Terceiro Setor atividades desempenhadas pelo Estado, seja concedendo mais autonomia aos gestores públicos.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, 1998, p. 10-14 e 1999, p. 6-7.

De acordo com Bresser Pereira (1999, p. 9), ministro do MARE³⁷ na época e principal defensor dessa reforma, três pressupostos fundamentaram sua elaboração: (1) o burocratismo é ineficiente; (2) o patrimonialismo está condenado e (3) a classe política e o povo brasileiro já atingiram um nível cultural e político tal que possibilita desenvolver estratégias

³³ DASP: Departamento Administrativo do Serviço Público.

³⁴ O Decreto-Lei 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista e lhes concedeu grande autonomia administrativa.

³⁵ Nas disposições transitórias, foi estabelecido que, de um golpe, mais de 400 mil funcionários celetistas das fundações e autarquias se transformassem em funcionários estatutários, detentores de estabilidade e aposentadoria integral.

³⁶ Nesse documento, após considerações genéricas sobre a ineficiência do serviço público existente no Brasil, desenvolve-se um quadro teórico para a reforma, inspirado nas reformas gerenciais que estão sendo implementadas desde a década de 80 em certos países da OCDE, e particularmente na Grã-Bretanha.

³⁷ Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Após sua extinção, suas funções passaram a ser desempenhadas pelo MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).

administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados. Os objetivos declarados da Reforma Gerencial seriam tornar o Estado mais democrático e com maior capacidade de servir os cidadãos, bem como redefinir os parâmetros de atuação e o escopo do trabalho na administração pública: tornar os servidores públicos mais autônomos para tomar decisões e mais responsabilizáveis perante a sociedade, além de mais eficazes e eficientes na defesa do interesse público (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 26).

Em termos gerais, a Reforma Gerencial envolve (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 6-7):

- a descentralização dos serviços sociais para governos locais (estados e municípios), bem como sua transferência para organizações sociais³⁸;
- a delimitação mais precisa da área de atuação do Estado: as atividades consideradas estatais típicas devem ser exclusivas do Estado, as atividades sociais e científicas devem ser transferidas para o setor público não-estatal e a produção de bens e serviços deve ser deixada para o mercado³⁹;
- a distinção entre as atividades: aquelas consideradas inerentes ao núcleo estratégico devem ser desenvolvidas por políticos e altos funcionários, já as atividades de serviços podem ser objeto de contratações externas⁴⁰;
- a separação entre a formulação de políticas e sua execução;
- maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado, as quais deverão ser conduzidas por agências executivas (ao invés de ficarem sob a condução de ministérios);
- alterar a lógica do controle, abandonando-se um modelo de avaliação *a priori* e adotando-se um modelo de avaliação *a posteriori*: isso implica a redução da importância da avaliação

³⁸ Tipo particular de organização pública não-estatal, sem fins lucrativos, contemplada no orçamento do Estado e cujas atividades podem ser total ou parcialmente financiadas pelo Tesouro, na qual as contratações são feitas em regime de CLT, mas sem as obrigações de seleção via concurso público. A idéia é que hospitais, universidades, escolas, centros de pesquisa, museus etc. já mantidos pelo Estado sejam transformados em organizações sociais.

³⁹ Em termos dessa reforma, isso implica privatizar as empresas estatais já existentes.

⁴⁰ Nesse contexto, entende-se que as atividades de apoio devem ser terceirizadas (contratadas junto ao setor privado).

de procedimentos e da auditoria, em favor da responsabilização (*accountability*) por meio da administração por objetivos, da criação de quase-mercados e de vários mecanismos de democracia direta ou de controle social, combinados com o aumento da transparência no serviço público.

O Plano Diretor previa ainda a terceirização das atividades de apoio para o setor privado, desde serviços simples como segurança e limpeza, até complexos como consultoria e serviços de computação (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 7).

Segundo Abrúcio (2007, p. 77), o governo Lula deu continuidade a várias iniciativas advindas dessa reforma, particularmente no que se refere ao reforço de algumas carreiras típicas do Estado, na melhoria dos mecanismos de controle⁴¹, no aprimoramento do planejamento⁴² e na expansão do governo eletrônico. De fato, a proposta desse governo em termos de gestão pública incorpora a ênfase na busca pela eficiência e na modernização institucional como forma de viabilizar a migração de um Estado meramente regulador para um Estado promotor do desenvolvimento equitativo com inclusão social⁴³ (BRASIL, 2003, p. 10-16).

Contudo, apesar de sua promessa de eficiência, esse caminho pode ocasionar problemas. Cunil Grau (*apud* AYRES, 2006, p. 32-33) adverte que a aplicação das diretrizes da NAP⁴⁴ demonstra ser deficiente em várias frentes de atuação: na garantia de uma proteção efetiva dos direitos dos cidadãos; na prevenção à atuação auto-referenciada da burocracia pública; em assegurar o incremento de responsabilidade pública e principalmente em impedir a apropriação privada do aparato estatal por parte dos grupos privados. Pereira (2005, p. 4) enfatiza que a existência de diferentes enfoques teóricos, estratégias, instrumentos e medidas reformadoras do Estado, em nível mundial, demonstram que não há uma reforma que possa ser tida como modelo, mas sim princípios e orientações que se ajustam à capacidade política e institucional existente em cada realidade nacional. Daí a importância do aprofundamento de

⁴¹ Nesse sentido, merece destaque a nova moldagem da Controladoria Geral da União e da Polícia Federal.

⁴² O Plano Plurianual 2004-2007 avançou em termos de discussão democrática de prioridades com a sociedade.

⁴³ Na concepção do Plano de Gestão para o Governo Lula, a incapacidade do Estado em assegurar os direitos civis e sociais básicos tem, como consequência, a desigualdade social, a exclusão e a insegurança. Isso resulta de um processo histórico que produziu um Estado incompleto, cujas lacunas vão sendo progressivamente preenchidas pelo “não-Estado” — desde o crime organizado ao mercado. Daí a necessidade de revitalizar o Estado.

⁴⁴ Nova Administração Pública, conjunto de teorias e princípios que norteou a Reforma Gerencial no Brasil.

pesquisas e de estudos críticos dessa reforma, a exemplo do trabalho de Abrúcio (2007, p. 79-85) e de Pereira (2005, p. 12-15).

2.3 Serviços

Lovelock (2001, p. 05) provavelmente é o autor que apresenta a definição mais sucinta de serviço: para ele, serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. O grande mérito dessa definição é permitir a imediata compreensão da essência de um serviço: envolver a aplicação da faculdade de agir, de executar. Contudo, não se pode deixar de notar que o envolvimento entre duas partes é o que orienta a ação e lhe dá sentido.

2.3.1. Relacionamentos: a base para a prestação do serviço

Kotler (1998, p. 412) concorda que serviços possam ser assim definidos, mas ressalta que são essencialmente intangíveis e que não devem resultar em propriedade. Tal como Lovelock (2001, p. 05), o autor também observa que o serviço pressupõe uma relação entre duas partes, fundamentada na oferta de uma parte a outra. Fitzsimmons, James e Fitzsimmons, Mona (2005, p. 30) corroboram essa concepção, mas acrescentam a idéia de co-produção pela parte que recebe o serviço oferecido, bem como destacam o caráter perecível de um serviço⁴⁵.

Grönroos (1995, p. 36) apresenta uma definição de serviços que, em linhas gerais, reafirma essas idéias, mas esclarece a natureza da relação entre as partes envolvidas na prestação do serviço: o objetivo é dar uma solução ao problema do cliente⁴⁶.

Nesse sentido, Kotler (2003, p. 226) e Zeithaml e Bitner (2003, p. 39) evidenciam que o sucesso dessa relação entre as partes depende do desempenho das ações de marketing direcionadas ao cliente e também aos executores dos serviços (Ilustração 5).

⁴⁵ Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor (FITZSIMMONS, James e FITZSIMMONS, Mona, 2005, p. 30).

⁴⁶ 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 – fornecida como solução ao problema do cliente (Grönroos, 1995, p.36).

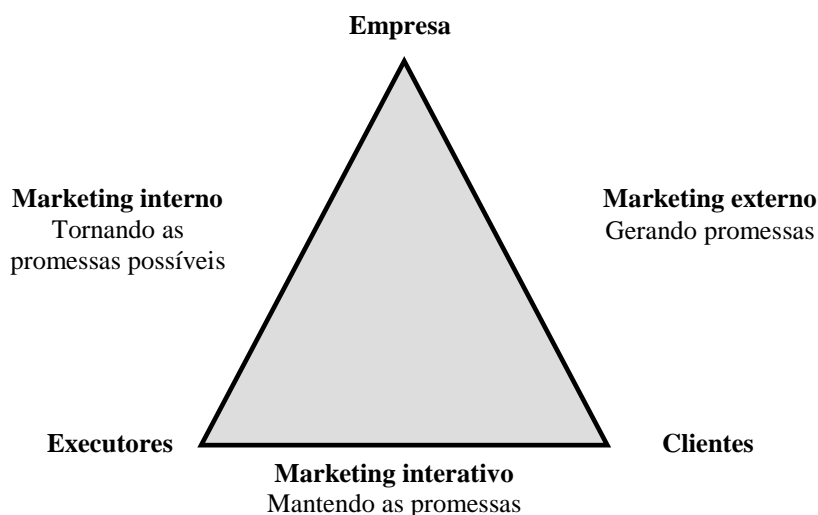


Ilustração 5 - O Triângulo de Marketing de Serviços

FONTE: ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jo, 2003, p.39.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 39), esse sucesso emerge de uma adequada configuração em termos de ações em cada um desses três tipos de marketing, de modo que essas ações se complementem para promover a satisfação do cliente: as ações de marketing externo devem gerar promessas consistentes⁴⁷, as de marketing interno devem tornar as promessas geradas possíveis⁴⁸ e as de marketing interativo devem ser capazes de manter⁴⁹ essas promessas. Logo, o marketing externo deve ser voltado para o cliente⁵⁰; o marketing interativo deve ser direcionado principalmente aos consumidores e o marketing interno deve ser dirigido aos executores do serviço.

⁴⁷ Nesse contexto, promessa consistente significa uma oferta de serviço que leva em conta as expectativas do cliente e o modo como elas poderão ser atendidas. A comunicação com o cliente se inclui também como parte da geração da promessa consistente: deve ficar muito claro para o cliente que o serviço será prestado de modo a satisfazer determinado patamar de qualidade a um dado preço, dentro de certas condições.

⁴⁸ Tornar as promessas geradas possíveis consiste em viabilizar a execução dessas promessas, ou seja, garantir que os executores possuam as competências, as ferramentas, as habilidades e a motivação necessárias.

⁴⁹ Manter as promessas refere-se ao controle e monitoramento do desempenho de executores, da infra-estrutura e da tecnologia durante o encontro de serviço. Inclui recuperação de serviço, gestão de evidências físicas e a gestão dos comportamentos dos executores dos serviços e dos clientes.

⁵⁰ Nesse texto, o termo cliente é utilizado estritamente no mesmo sentido do adotado por Gurgel Jr e Vieira (2002, p.231), por Du Montcel (1972, p.70) e por Tuckman (*apud* TURCHI, 1997, p.33): para eles, uma relação cliente fornecedor se caracteriza pela troca comercial, a qual pressupõe o direito à escolha e uma relação mercantil direta entre as partes. Logo, nesse texto o termo cliente se refere à organização pública que contrata o serviço – e não aos servidores que atuam como fiscais de contratos terceirizados, nem aos servidores usuários dos serviços; a essas duas categorias o texto se refere como consumidores, consoante a definição de Prazeres (1996, p.87). Não será empregada a expressão cliente interno, mesmo tendo-se ciência que Juran e Gryna (1991, p.12), Ishikawa (1993, p. 132), Lewis e Littler (2001, p. 55) e Corrêa e Caon (2002, p. 28-30) entendem ser esta expressão adequada para descrever as relações em uma cadeia produtiva, onde o trabalho de um indivíduo depende necessariamente do trabalho de outro.

Gummesson (2005, p. 28-29) considera os relacionamentos a base do marketing e apresenta uma tipologia deles que permite concluir que o raciocínio de Zeithaml e Bitner (2003, p.39) é bastante plausível, uma vez que uma situação de prestação de serviço envolve simultaneamente alguns dos relacionamentos identificados e demanda o desenvolvimento das ações de marketing previstas pelas autoras. Essa tipologia é composta de 30 tipos de relacionamento agrupados em quatro categorias: Relacionamentos de Mercado Clássicos, Relacionamentos de Mercado Especiais, Megarelacionamentos e Nanorelacionamentos (Quadro 7 e Apêndice A).

Quadro 7 - Os 30 tipos de relacionamentos em Marketing

Categoria	Relacionamento
Relacionamentos de Mercado Clássicos	R1 – Duo Clássico: relação entre fornecedor e cliente.
	R2 – Trio Clássico: triângulo consumidor – fornecedor – competidor.
	R3 – Rede Clássica: canais de distribuição.
Relacionamentos de Mercado Especiais	R4 – Relações Via PMTI e PMMT: todos desempenham papéis de marketing.
	R5 – Encontro de Serviço: interação entre consumidores e prestadores de serviços.
	R6 – Consumidor Multifacetado e Fornecedor Multifacetado: abrange relacionamentos entre vários funcionários de cada uma das organizações envolvidas em um negócio.
	R7 – Relação com o Consumidor do Consumidor: valor para o cliente do cliente.
	R8 – Relacionamento Próximo contra Relacionamento Distante: conhecer o cliente.
	R9 – Relação com o cliente insatisfeito: oportunidade de restaurar relacionamento.
	R10 – Relacionamento do Monopólio: o consumidor como prisioneiro.
	R11 – Consumidor enquanto “Membro”: pseudo-relacionamentos associativos.
	R12 – Relacionamento Eletrônico: predominam os contatos via e-mails e internet.
	R13 – Relacionamentos Parassociais: relações com marcas e com objetos.
	R14 – Relacionamento Não-Comercial: desempenho organizacional e retribuição não pertencem ao mesmo sistema de produção e de entrega.
	R15 – Relacionamento Verde: posicionamento quanto ao meio ambiente e à saúde.
	R16 – Relacionamento Baseado na Lei: contratos e ameaças de processos judiciais.
	R17 – Rede Criminal: ações ilegais como instrumentos facilitadores em negócios.
	Megarelacionamentos
R19 – Megamarketing: influenciando decisões que podem criar mercados.	
R20 – Alianças que Mudam Mecanismos de Mercado: resultados via colaboração.	
R21 – Relacionamento do Conhecimento: base para a criação de valor.	
R22 – Megaalianças que Mudam as Condições Básicas para o Marketing: o estabelecimento de regras do jogo de mercado entre nações.	
R23 – Relacionamento da Mídia de Massa: o gerenciamento perceptivo.	
Nanorelacionamentos	R24 – Mecanismos de Mercado trazidos para Dentro da Companhia: unidades organizacionais sentindo a pressão de concorrentes.
	R25 – Relacionamento com o Consumidor Interno: a integração e a coordenação.
	R26: Orientação para a Qualidade: gestão interna e externa da qualidade.
	R27: Marketing Interno: promovendo relacionamentos no “mercado interno”.
	R28: Relação Matricial Bidimensional: gerenciando conflitos.
	R29 – Relação com Provedores Externos de Serviços de Marketing: a terceirização.
R30 – Relação com Financiadores: a pré-definição das ações de marketing.	

FONTE: GUMMESSON, Evert, 2005, p. 44-46.

De fato, em uma situação de prestação de serviços⁵¹ indubitavelmente estão presentes os relacionamentos R1, R2 e R5 (envolvendo cliente e fornecedor), o que requer o uso do marketing externo; os relacionamentos R4, R6 e R9 (envolvendo executores do serviço e clientes/consumidores), cuja boa condução demanda o emprego de marketing interativo e os relacionamentos R25 e R27 (envolvendo executores do serviço), cujo bom andamento recomenda a adoção do marketing interno.

2.3.2. Tipos de serviços

Ao tentar caracterizar serviços, os autores costumam estabelecer uma comparação com bens físicos. Nesse sentido, Grönroos (1995, p. 38) apresenta uma contribuição significativa ao sumarizar em um único quadro todas as características mais comumente comparadas (Quadro 8).

Quadro 8 - Diferenças entre serviços e bens físicos.

Bens físicos	serviços
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, Christian, 1995, p. 38.

Quatro características afetam profundamente a configuração dos serviços (KOTLER, 1998, p. 414-416; FITZSIMMONS, James e FITZSIMMONS, Mona, 2005, p. 47-49; PAYNE, 1993, p. 7-8; HOFFMAN, 2001, p. 273-276):

⁵¹ É preciso salientar que a prestação de serviços pode ser feita por profissionais autônomos ou por funcionários de uma ou mais empresas a uma pessoa, a um grupo de pessoas e/ou a uma outra organização ou grupo de organizações. Em outras palavras, o prestador de serviços pode ser uma pessoa ou uma organização, bem como uma combinação de organizações, assim como o cliente pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma organização ou um grupo de organizações. Nesse texto, cada empresa terceirizada é uma prestadora de serviços e seus funcionários são os executores dos serviços.

- intangibilidade: predomínio do abstrato enquanto oferta. Conseqüentemente, os clientes farão inferências sobre a provável qualidade do serviço com base no preço percebido e em evidências físicas: localização das instalações e aspecto delas; quantidade, aspecto e características de funcionários e equipamentos; aspecto e qualidade do material de comunicação; significado dos símbolos organizacionais;
- inseparabilidade⁵²: consumo e produção do serviço se dão simultaneamente. Isso implica limitação na capacidade de ofertar serviços e avaliação de qualidade dependente da experiência específica de prestação do serviço;
- variabilidade ou heterogeneidade: diferenciação nos resultados da prestação do serviço, conseqüente da variação no comportamento humano e nas condições de prestação do serviço. Por isso, essa característica influencia a percepção de qualidade do serviço prestado;
 - precibilidade: impossibilidade de produzir para estoque. Por conseguinte, são afetadas a produtividade e a taxa de aproveitamento do aparato necessário para manter a capacidade de oferta, bem como também a avaliação da qualidade do serviço. Quanto mais sazonal for a demanda, maior será o efeito sobre a produtividade e a taxa de ocupação⁵³.

Conforme destaca Payne (1993, p. 9), cada uma das quatro características de serviço pode variar em um *continuum* (Ilustração 6).

⁵² Para Hoffman (2001: p. 273), essa característica está relacionada ao grau de importância da ligação física do prestador com o serviço prestado, ao envolvimento do cliente no processo de produção e também ao envolvimento de outros clientes: no extremo, pode ocorrer a vinculação da prestação do serviço a determinada pessoa (como no caso de um prestigiado advogado criminalista, por exemplo); a experiência com o serviço pode ser influenciada pelo estado psicológico do cliente (apreensão, insegurança, irritação etc), por seu sistema de valores (individualista, indulgente etc), pelo papel desempenhado por ele (agente ou paciente) e pela própria natureza da situação que o leva a demandar o serviço (necessidade premente ou não); a presença e o comportamento de outros clientes, bem como seu papel na prestação do serviço, influencia positivamente ou negativamente a experiência com o serviço (formação de filas, clima de animação, hostilidade etc).

⁵³ Em situação de alto grau de sazonalidade da demanda, cabem à organização de serviço duas opções de configuração de um sistema para seu atendimento: (1) com base em um patamar próximo ao de pico, o que implicará ociosidade em outros períodos e aumento dos custos e (2) com base em um patamar de demanda abaixo daquele correspondente ao de pico, ocasionando a espera do cliente pela prestação do serviço.

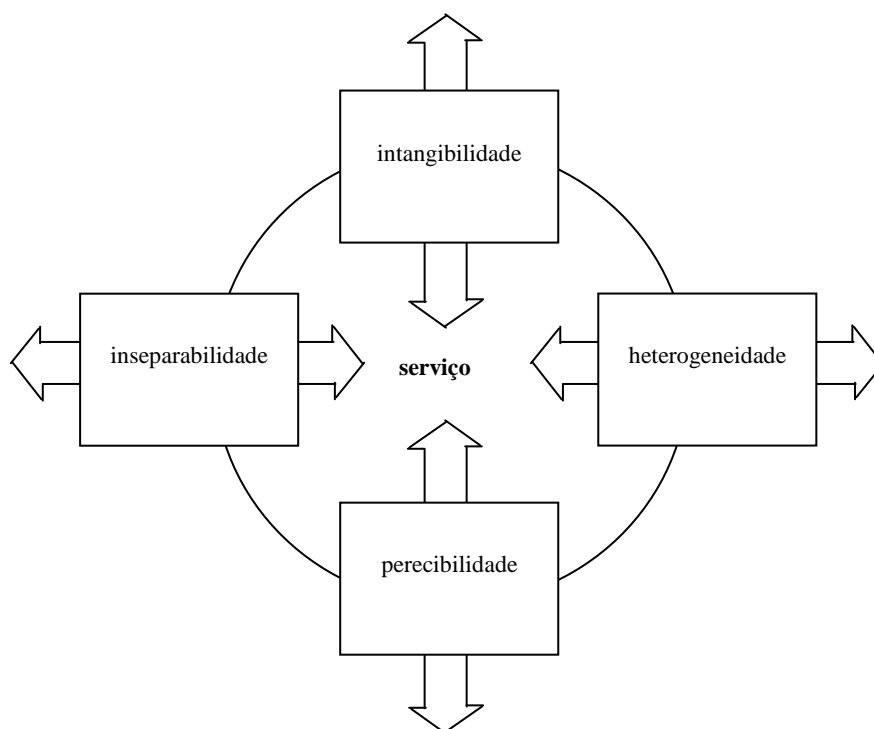


Ilustração 6 - O *Continuum* de cada uma das quatro características de serviço.

FONTE: PAYNE, Adrian, 1993, p. 9.

O autor julga que isso pode ser fonte de diferenciação competitiva, uma vez que é possível obter uma grande variedade de serviços, cada qual com seu perfil de valor para o cliente.

Assim sendo, fica claro que *a priori* há várias alternativas em termos de um mesmo tipo de serviço que pode ser oferecido. O que define, então, a escolha por alguma delas?

A rigor, tal escolha pode ser feita até mesmo sem respaldo em um processo analítico – pode-se, por exemplo, adotar uma opção em termos de oferta de serviço com base na tradição ou na intuição. Caso julgue-se que a decisão deve emergir de um processo racional, uma alternativa a considerar é a adoção de uma opção estratégica. Releva notar que uma opção estratégica se expressa por meio de uma particular combinação de definição e re-definição da missão organizacional⁵⁴ e da visão de futuro, bem como do posicionamento e re-posicionamento no

⁵⁴ Segundo Payne (1993, p. 43), a declaração de missão organizacional deve refletir explicitamente as crenças, os valores e as aspirações subjacentes, bem como a estratégia organizacional. Enfim, deve representar uma visão de longo prazo, em termos do que se deseja e de onde se quer chegar.

mercado. Conseqüentemente, isso implica a preferência por uma determinada configuração de serviço a cada situação, supostamente mais adequada a essa opção estratégica.

De fato, Payne (1993, p. 42) ressalta que a definição de uma declaração eficaz de missão é especialmente importante no setor de serviços, dada a necessidade de foco e de diferenciação. Isso pressupõe a adoção de uma direção estratégica⁵⁵ e a definição do escopo da organização (PAYNE, 1993, p. 47). Para Palmer e Cole (1995, p.329), o emprego de estratégia de posicionamento⁵⁶ representa uma tentativa de criação de vantagem competitiva⁵⁷ no mercado, bem como de obtenção de destaque da oferta de serviço em relação àquelas dos concorrentes, já que direciona essa oferta a um segmento⁵⁸ de mercado intencionalmente selecionado pela organização⁵⁹. Shostack (1987, p. 34) ressalta que, embora promoção, preço e distribuição sejam importantes fatores no posicionamento de mercado, o produto⁶⁰ é um fator especialmente crítico, que pode e deve ser formatado para essa finalidade. Esse autor inclusive recomenda que os processos sejam configurados⁶¹ de modo a dar apoio ao posicionamento de mercado selecionado.

⁵⁵ Para o autor (1993, p. 47), a missão é um veículo relevante para desenvolver e revisar as opções em termos de estratégias de mercado e de opções de serviços.

⁵⁶ Para Lovelock e Wright (2001, p. 134), o posicionamento se dá por meio do uso de ferramentas de marketing para criação de uma imagem distinta e desejável na mente dos consumidores-alvo, em relação a produtos concorrentes. Essa tarefa certamente implica ações no composto do marketing de serviços – produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física e preço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 21). A definição do posicionamento visa colocar a organização em um segmento do mercado, ou seja, identificar posições de mercado onde haja demanda latente e pouco explorada e pode se dar em função das dimensões mais básicas (qualidade e preço) ou de outras como benefícios oferecidos, ocasião de uso, características do produto, categoria de usuário, classe de produto etc. (PALMER e COLE, 1995, p.329-331).

⁵⁷ Porter (1985, p. 150-151) esclarece que a vantagem competitiva é função da cadeia de valor da empresa: cada atividade deve ser formatada para refletir o posicionamento estratégico adotado (o que equivale a preparar a empresa para desenvolver as atividades a menores custos ou de modo a melhor atender às necessidades do consumidor).

⁵⁸ Segmento: grupo de clientes correntes e potenciais que compartilham as mesmas características, necessidades, comportamento de compra ou padrões de consumo (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 129).

⁵⁹ Como bem ressaltam Lovelock e Wright (2001, p. 133-134), nem sempre vale a pena manter relações com todos os clientes existentes. Para os autores, uma organização deve concentrar esforços para alcançar clientes de segmentos desejados e evitar atrair clientes que não se enquadram no perfil desejado, principalmente em serviços em que os clientes contribuam intensamente para o clima.

⁶⁰ Nesse contexto, o produto consiste na oferta de serviço; mais propriamente, no processo de prestação do serviço. Assim sendo, abrange não só o elemento estratégico “produto” do composto de marketing de Lovelock e Wright (2001, p. 21), mas também os elementos estratégicos, o processo, a produtividade e a qualidade, as pessoas e a evidência física.

⁶¹ De acordo com Shostack (1987, p. 35), processos podem ser descritos por dois aspectos: complexidade (quantidade de diferentes passos para dar conta de um serviço) e divergência (grau de variabilidade de comportamentos durante a execução do serviço). O autor sustenta que mudanças nessas variáveis (ampliação ou limitação da divergência e/ou da complexidade) podem ser utilizadas para fins de posicionamento de mercado, em atendimento a opções estratégicas, já que concretizam as ofertas de serviços (SHOSTACK, 1987, p. 37-38).

Segundo Payne (1993, p. 27), as organizações de serviços podem assumir uma posição dentro de uma série de estágios em termos de marketing⁶² (Quadro 9).

Quadro 9 - Estágios de marketing de organizações de serviço.

	Estágio 1 Vender	Estágio 2 Comunicação e propaganda	Estágio 3 Desenvolvimen to de produto	Estágio 4 Diferenciação e análise da concorrência	Estágio 5 Serviço ao cliente	Estágio 6 Qualidade em serviços	Estágio 7 Integração e marketing de relacionamento
Componentes chave	Competição em ascensão	Aumento da propaganda	Identificação das necessidades dos novos consumidores	Análise estratégica de posicionamento	Treinamento em serviço ao cliente	Identificação do <i>gap</i> em termos de qualidade de serviço	Pesquisa regular com consumidores
	Programas de vendas	Múltiplas formas de exposição	Introdução de novos produtos e serviços	Mapas de posicionamento	Campanhas de sorrisos	Serviços projetados	Foco nos assuntos chave de mercado
	Treinamento voltado às habilidades de venda	Sedução promocional	Ênfase no processo de desenvolvimen to de novos produtos	Busca de diferenciação	Promoção externa da melhoria nos serviços	Análise da contribuição do cliente	Rigorosa análise e integração dos planos de marketing
	Captação de novos clientes	Materiais em pontos de vendas		Planejamento ao nível local	Melhorias em instalações físicas	Pesquisas com clientes	Uso de bancos de dados

FONTE: Adaptado de PAYNE, Adrian, 1993, p. 28.

Releva notar que nos dois estágios mais avançados (Estágio 6 e Estágio 7) o papel da qualidade do serviço é fundamental. A opção por operar em um desses estágios reflete a tendência que Hoffman (2001, p. 266) chama de abordagem de gerenciamento focalizada no mercado, na qual se entende que o propósito da organização de serviço é servir ao cliente.

Realmente, a boa prática do Marketing de Relacionamento pressupõe necessariamente a incorporação das preocupações com a qualidade dos serviços⁶³, típicas do estágio 6. Isso porque se fundamenta no conceito de parceria⁶⁴, que implica estabelecer relações comerciais de longo prazo do tipo ganha-ganha como forma de garantir o incremento da performance empresarial.

⁶² De acordo com Payne (1993, p. 27), embora as organizações de serviço tendam a mover-se através desses estágios, nem todas o farão seqüencialmente: algumas poderão simplesmente avançar a um determinado estágio sem passar pelos anteriores e outras poderão empregar uma ordem particularmente conveniente de estágios.

⁶³ Como bem observa Vavra (1993, p. 45), o objetivo do Marketing de Relacionamento é a retenção de clientes, por meio de relacionamentos construídos com base em familiaridade e conhecimento. Trata-se, pois, de concentrar-se no entendimento das expectativas dos clientes que a empresa atenderá, conseqüentemente voltando-a para a retribuição dessas expectativas (GORDON, 1998, p. 75).

⁶⁴ Relações comerciais duradouras e baseadas em benefícios mútuos (VIANA *et al*, 1999, p. 1).

Cabe ressaltar que, segundo Viana *et al* (1999, p. 3-4), o Marketing de Relacionamento é especialmente indicado em situações que envolvem trocas relacionais. Esse é o caso de serviços terceirizados⁶⁵, pois ocorre um tipo de comprometimento entre as partes chamado de modelo *lost-for-good* por Vlosky & Wilson (*apud* VIANA *et al*, 1999, p. 3): necessidade de manter-se uma relação mutuamente benéfica, já que envolve investimentos em ativos fixos e em recursos humanos, de modo que o custo de mudança torna-se alto. Nesse contexto, a percepção de valor em relacionar-se com a empresa é um fator decisivo (TOLEDO *et al*, 2004, p. 6); conseqüentemente, a satisfação do cliente dificilmente poderá ser alcançada sem garantir-se um patamar mínimo de qualidade no serviço.

2.3.3. Qualidade em serviços

O que significa exatamente qualidade em serviços? De acordo com Turchi (1997, p. 17), a conceituação de qualidade, assim como as metodologias e estratégias para a implementação de programas de qualidade, variam de acordo com o quadro de referência e preferências dos proponentes.

Para vários autores, é o cliente quem define o que é um serviço de qualidade:

[...] a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal (BUZZELL *et al apud* GRÖNROOS, 1995, p. 47). [...] Isto está em total conformidade com os modelos propostos sobre marketing de serviços (por exemplo, Grönroos, 1983 e 1984; Parassuraman *et al*, 1985 e Zeithaml *et al*, 1988). [...] Deve-se sempre lembrar que o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes (GRÖNROOS, 1995, p. 48).

Segundo Soares e Scheffler (2005, p. 5), há certa polêmica quanto à relação entre qualidade de serviços e satisfação do consumidor, no que se refere à sua direção causal: uma corrente afirma que a qualidade de serviços é um antecedente da satisfação do consumidor, enquanto a outra defende que a qualidade é a conseqüência da satisfação do consumidor. Independente de mérito, tal polêmica evidencia que satisfação do consumidor e qualidade de serviços são constructos que muitos autores consideram conectados entre si.

⁶⁵ O relacionamento R6 de Gummesson (2005, p. 85-90) caracteriza adequadamente a relação entre contratante e contratada na terceirização, já que tal relação envolve necessariamente relacionamentos entre vários funcionários da organização contratante (usuários e fiscais dos contratos terceirizados) e alguns funcionários da contratada (prestadores dos serviços, os “terceirizados”).

Servir ao cliente pode ser considerada uma forma eficaz de alcançar a satisfação do consumidor. E fazer isso significa entregar a ele um pacote de benefícios mediante a experiência de utilização do serviço (Hoffman, 2001, p. 267). Logo, é no contexto dessa experiência que haverá o julgamento sobre o valor desse pacote de benefícios.

Levando-se em conta que a prestação de serviços é a soma de todos os momentos da verdade⁶⁶ de um cliente com a organização (CARLZON *apud* LAS CASAS, 1994, p. 25) e que as características dos serviços dificultam o controle sobre essa experiência, fica evidente que a tarefa de entregar ao cliente um pacote de benefícios não é fácil de ser cumprida.

Contudo, felizmente não se trata de algo inviável: para desenvolver modelos de gestão de serviços e ações de marketing eficazes, é importante compreender o que os clientes, de fato, procuram e o que eles avaliam (GRÖNROOS, 1995, p. 45). Eis aí algo bastante fácil de enunciar, porém relativamente difícil de operacionalizar: seja porque é consideravelmente complicado compreender o que os clientes procuram exatamente, dada a complexidade do comportamento humano e o caráter dinâmico das necessidades das pessoas; seja porque em muitas situações o cliente não consegue avaliar aspectos importantes do serviço prestado (por exemplo, quando essa avaliação exige conhecimentos técnicos específicos, os quais o cliente não possui). De fato, Zeithalm e Bitner (2003, p. 52) e Lovelock e Wright (2001, p. 76) entendem que a dificuldade de avaliação de serviços se dá em um *continuum* (Ilustração 7).

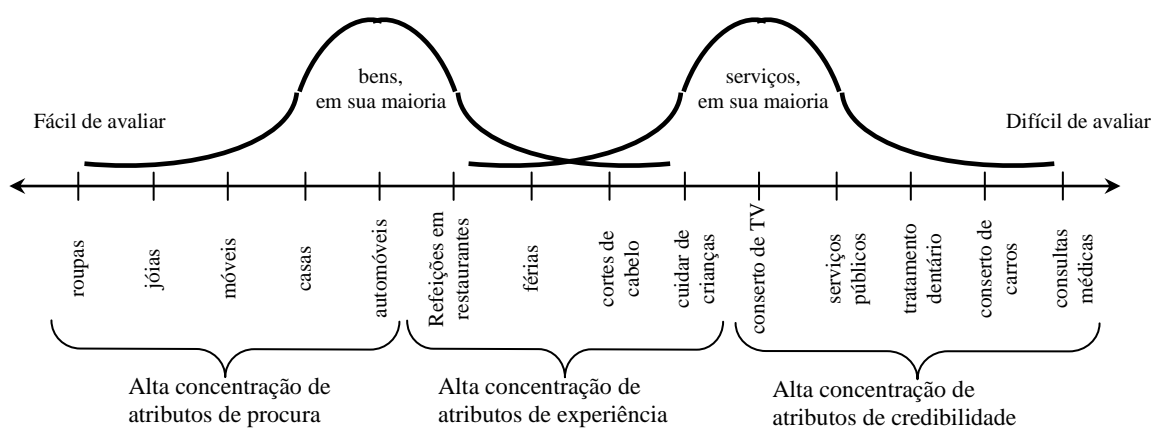


Ilustração 7 - Continuum de avaliação para diferentes tipos de produtos.

FONTE: ZEITHALM, Valerie, 2003, p. 52.

⁶⁶ Momento da verdade (ou hora da verdade) é qualquer contato de um indivíduo com a organização de serviço, no qual se forme alguma impressão. É, portanto, a ocasião que o prestador de serviço tem de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. Este conceito foi introduzido na literatura especializada em gerência de serviços por Normann (Grönroos, 1995: p. 55). Todavia, foi Jan Carlzon, presidente da SAS (empresa aérea escandinava), quem o popularizou (Las Casas, 1994: p. 25).

Parasuraman *et al* (1985, p. 44-46) formularam um modelo de qualidade de serviços que se baseia no cliente para estabelecimento da referência de qualidade (Ilustração 8).

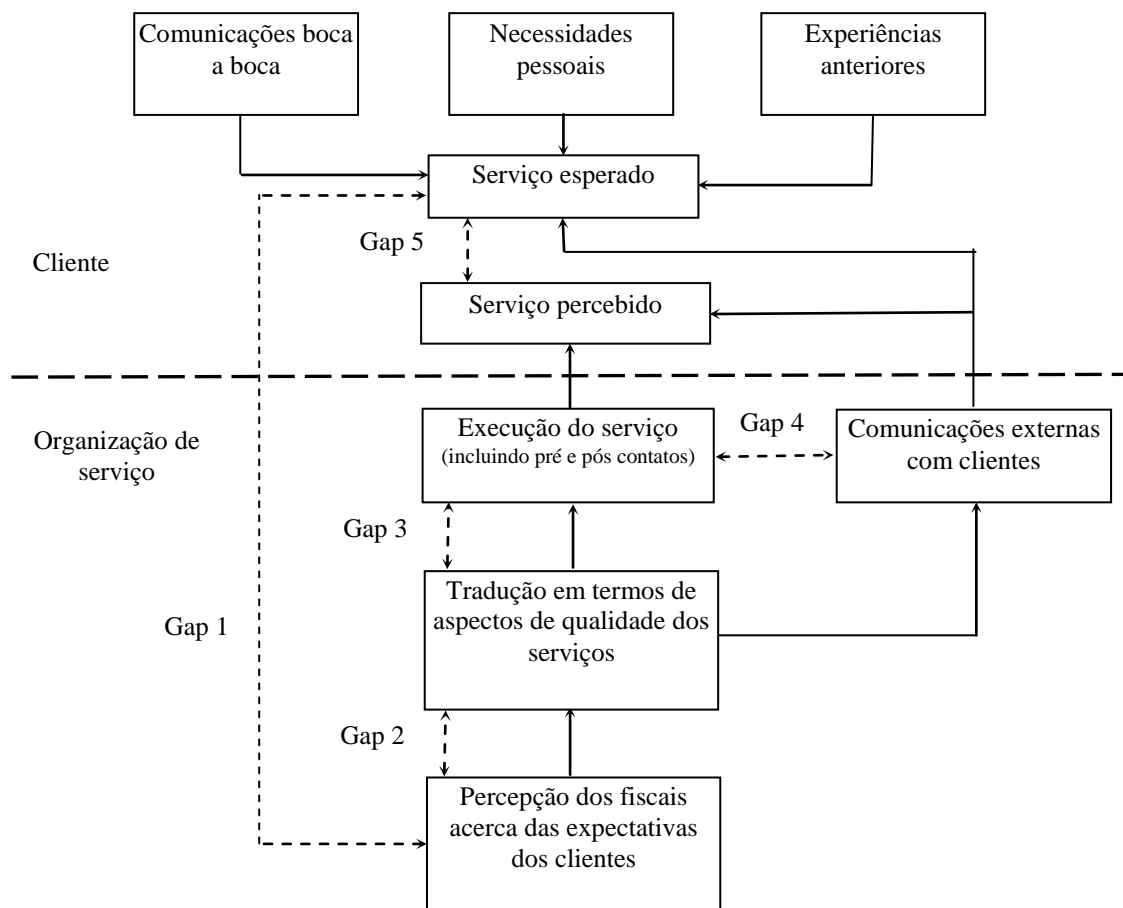


Ilustração 8 - Modelo de qualidade de serviços.

FONTE: PARASURAMAN, A. *et al*, 1985, p.44.

Nesse modelo, a qualidade em um serviço (qualidade que um cliente percebe) é função da magnitude e da direção da lacuna (*gap*) entre as expectativas (serviço esperado) e o serviço percebido, ou seja, a qualidade se dá em função de uma interação entre o serviço esperado e o serviço percebido (*gap 5*) (PARASURAMAN *et al*, 1985, p. 46): caso a percepção seja de que o serviço atendeu ou superou as expectativas, o serviço é considerado de qualidade; caso a percepção seja de que ficou aquém das expectativas, o serviço é considerado de baixa qualidade. Cabe notar que o tamanho da lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido expressa o quão alta ou baixa a qualidade é percebida pelo cliente. Ademais, a qualidade percebida depende também das demais lacunas relacionadas com *design*, marketing e

prestação do serviço, já que o *gap 5* é função dos demais *gaps* (PARASURAMAN *et al*, 1985, p. 46).

Logo, o modelo oferece subsídios para prevenção contra a baixa qualidade ao alertar para a necessidade de serem verificadas a adequação do *design* do serviço, a conformidade da prestação do serviço em relação ao projeto dele e a coerência das comunicações com o cliente. Fica claro também que a limitação desse modelo consiste na premissa de que o cliente saberá avaliar o serviço.

Parasuraman *et all* (1988, p. 14 e 17) conceituam qualidade de serviço⁶⁷ como discrepância entre as expectativas ou desejos dos consumidores e suas percepções acerca do serviço prestado. Para esses autores, trata-se de uma avaliação geral do serviço, similar a uma atitude; ou seja, um juízo de valor do consumidor referente ao serviço, relacionado (mas não equivalente) à satisfação⁶⁸ (PARASURAMAN *et all*, 1988, p. 15).

Segundo Parasuraman *et all* (1988, p. 30-31), além de permitir que varejistas⁶⁹ entendam melhor as expectativas e as percepções dos consumidores, a Escala SERVQUAL é também aplicável a um amplo espectro de serviços, desde que adaptada ou suplementada às características específicas de uma organização. Tal afirmação fundamenta-se em uma pesquisa conduzida por eles (PARASURAMAN *et all*, 1988, p. 16): os resultados dos focus groups revelaram que, independente do tipo de serviço, os consumidores usavam basicamente os mesmos critérios gerais para avaliação da qualidade do serviço.

Grönroos (1995, p. 48) apresenta um modelo de qualidade de serviços (Ilustração 9) que segue a mesma premissa de comparação entre expectativa e oferta, com o mérito de explicitar que a qualidade deriva de aspectos técnicos e de aspectos inerentes ao processo de prestação do serviço.

⁶⁷ Esses autores consideram que qualidade do serviço é o mesmo que qualidade percebida do serviço (notar que a definição de qualidade do serviço que aparece na Figura 1 do artigo, à página 14, é a mesma apresentada na página 17 para qualidade percebida do serviço). De acordo com eles, a Escala SERVQUAL é capaz de mensurá-la (PARASURAMAN *et all*, 1988, p. 15).

⁶⁸ A satisfação está relacionada a uma transação específica: trata-se de um estado psicológico resultante, uma reação emocional a uma específica experiência de consumo (OLIVER *apud* PARASURAMAN *et all*, 1988, p. 16).

⁶⁹ Para esse segmento de serviços, a Escala SERVQUAL possui confiabilidade e validade suficientes (PARASURAMAN *et all*, 1988, p. 30).

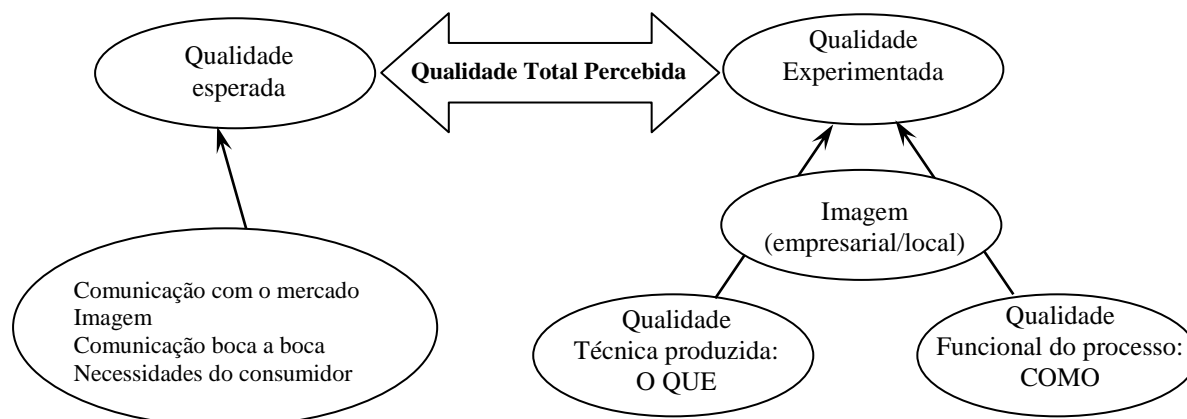


Ilustração 9 - As dimensões da qualidade do serviço

FONTE: GRÖNROOS, Christian, 1995, p. 50.

Nesse modelo, a avaliação da qualidade percebida também resulta de uma lacuna entre o serviço esperado e o serviço experimentado, mas o papel da comunicação e das expectativas fica bem mais claro do que no modelo anterior: há influência tanto na formação das expectativas para o serviço esperado, quanto no julgamento do serviço recebido. Esse julgamento está sujeito aos efeitos psicológicos derivados da imagem (da organização, do produto e/ou do prestador do serviço): a imagem funciona como filtro da percepção de qualidade (se a imagem for favorável, pequenos erros serão tolerados; se os erros ocorrerem com frequência, a imagem será danificada; se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro será consideravelmente maior).

Outra característica relevante desse modelo é o reconhecimento de que a oferta (serviço experimentado) é composta por duas dimensões: a dimensão técnica (referente àquilo que os clientes recebem em suas interações com o serviço) e a dimensão funcional (relativa a como ele recebe o serviço, como vivencia a experiência de serviço).

A virtude desse modelo em relação ao anterior é permitir que se compreenda que a avaliação da qualidade de um serviço baseada somente na opinião do cliente está impregnada de subjetivismo e de pré-conceitos. Portanto, não é um indicador inequívoco da qualidade técnica ou funcional do serviço ofertado. Ademais, explicita o papel estratégico da comunicação com o mercado e com o cliente: prometer demais é perigoso, assim como deixar de ressaltar os pontos positivos do serviço prestado desfavorece o reconhecimento de seu valor.

Quanto à limitação desse modelo, pode-se dizer que consiste na premissa de que o cliente saberá avaliar o serviço, inclusive em sua dimensão técnica.

Do exposto, pode-se chegar à mesma conclusão de Grönroos (1995, p. 52) sobre o papel da qualidade nos serviços: ela pode certamente ser o fundamento da posição competitiva, mas qual dimensão da qualidade (o que ou como) é a parte vital da qualidade total excelente? Como ressalta o autor, se essa pergunta não for respondida corretamente, ações internas erradas serão tomadas e uma posição competitiva mais forte provavelmente não será alcançada.

O entendimento de Payne (1993, p. 9) é assemelhado: para ele, entender a posição de um determinado serviço em cada *continuum* de características, bem como a posição dos concorrentes em cada um deles, é um importante passo para encontrar possíveis fontes de vantagem competitiva. O autor enfatiza que a qualidade deve ser julgada do ponto de vista do cliente, não da organização de serviço (PAYNE, 1993, p. 217), admitindo, contudo, que a qualidade pode ser vista de duas perspectivas: a interna (que se fundamenta na conformidade com especificações) e a externa (que se baseia na qualidade percebida pelo cliente).

Já que qualidade do serviço é um fenômeno tão complexo, para obter-se um serviço de qualidade na prática é preciso que os gestores quebrem a palavra qualidade em partes gerenciáveis, a fim de definir os nichos de qualidade nos quais competirão (GARVIN *apud* GRÖNROOS, 1995, p. 48). No entanto, conforme lembra Grönroos (1995, p. 48), existirá sempre um risco de que a qualidade seja definida muito estreitamente, o que poderá portanto implicar limitação de escopo em programas de qualidade. A grande preocupação desse autor é com a concentração excessiva de atenções em termos de qualidade técnica:

Com bastante frequência, as considerações técnicas da qualidade são consideradas questões importantíssimas da qualidade. Entretanto, isto só se aplica nas situações onde as empresas são capazes de desenvolver soluções técnicas excelentes. [...] Hoje, este é um caso cada vez mais raro; existe uma grande quantidade de empresas que pode produzir mais ou menos a mesma qualidade técnica. [...] Mesmo quando uma solução excelente é alcançada, a empresa não pode ser bem sucedida, se a excelência na qualidade técnica for contrabalançada ou anulada por interações mal gerenciadas entre comprador e o vendedor, ou seja, por uma qualidade funcional insatisfatória no processo. Conseqüentemente, uma vantagem competitiva não pode ser alcançada dessa forma com frequência. Por outro lado, a implementação de uma estratégia por serviços é uma opção possível para a maioria das empresas. Isto significa, em princípio, que a melhoria das interações comprador-vendedor se torna a base dos programas de qualidade (GRÖNROOS, 1995, p. 52).

Não obstante o acerto desse raciocínio, é preciso deixar claro que isso não significa que a qualidade técnica seja dispensável. De fato, é preciso tomar cuidado para que essa ênfase na busca pela qualidade funcional não leve ao descuido com a qualidade técnica, principalmente em serviços nos quais o cliente tenha dificuldade de avaliar a qualidade técnica, como no caso de serviços de manutenção de equipamentos, já que neles os gestores estão mais suscetíveis a cair nessa tentação.

Gummesson (2005, 190) entende que o gerenciamento da qualidade pode ser abordado de duas formas (Ilustração 10): orientado externamente (foco no mercado) e orientado internamente (foco na organização):

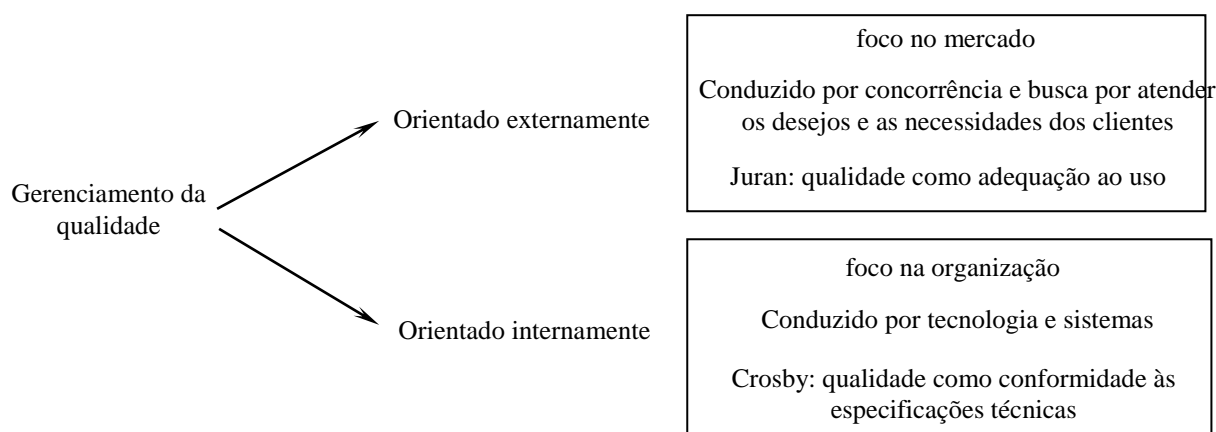


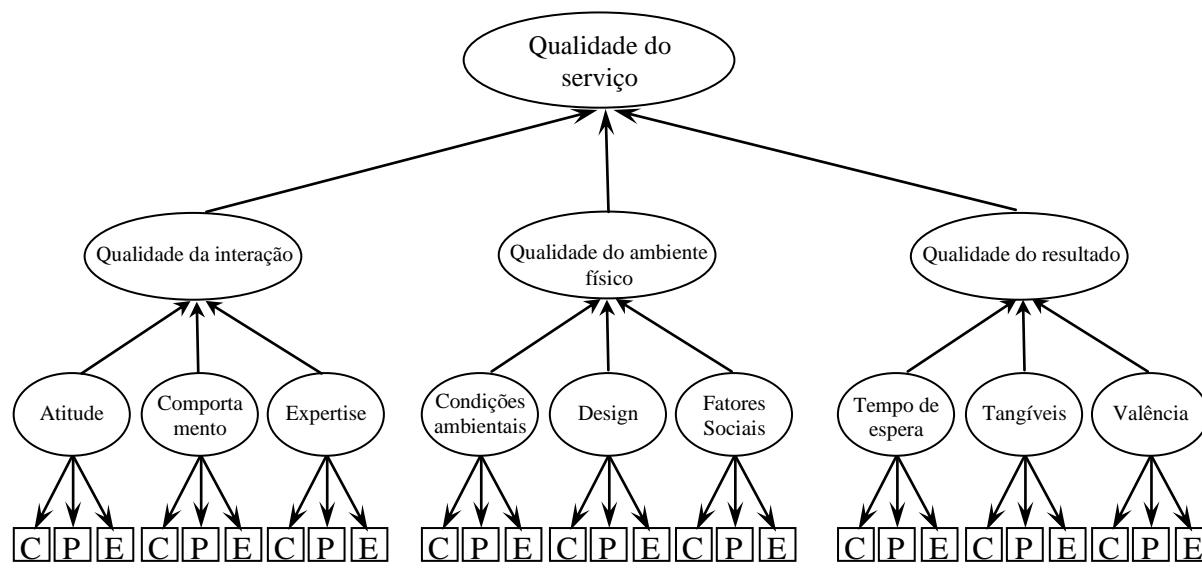
Ilustração 10 - As duas abordagens de gerenciamento da qualidade

FONTE: Elaborado pelo autor com base em GUMMESSON, Evert, 2005, p.190.

De fato, segundo Hoffman (2001, p. 265), muitos negócios no setor de serviços ainda continuam a operar sob a abordagem de gerenciamento industrial, a qual privilegia a estratégia de localização, as promoções de vendas e a publicidade, assim como enfatiza o empenho pela minimização dos custos operacionais. De certa forma, pode-se dizer que isso reflete uma opção por estratégias de marketing de conquista.

Brady e Cronin Jr (2001, p.37-38) elaboraram um modelo de qualidade de serviços que integra as visões de Grönroos (1995, p. 48) e incorpora ainda as idéias de Rust e Oliver (qualidade de serviço como composição dos constructos ambiente do serviço, entrega do serviço e resultado do serviço) e de Dabholkar, Thorpe e Rentz (modelo de qualidade no qual

os constructos se dispõem em níveis). Nesse modelo, a qualidade do serviço é entendida como constructo influenciado por três constructos de segunda ordem (qualidade de interação, qualidade do ambiente físico e qualidade do resultado), cada um deles também influenciado por três constructos de primeira ordem compostos por indicadores de três tipos: confiabilidade, prontidão e empatia (Ilustração 11).



Nota: C = indicador de confiabilidade; P = indicador de prontidão e E = indicador de empatia.

Ilustração 11 – Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços.

FONTE: BRADY, Michael K, CRONIN Jr, Joseph, 2001, p.37.

A despeito da dificuldade de se manter um bom patamar de qualidade em serviços, uma aposta nesse sentido pode ser bastante compensadora: os resultados de Buzell *et al* (*apud* PAYNE, 1993, p. 217) sugerem que a qualidade percebida é mais positivamente relacionada ao desempenho financeiro do que à fatia de mercado⁷⁰ (Ilustração 12).

⁷⁰ Essa pesquisa refere-se tanto a serviços quanto a produtos. Todavia, a pesquisa de Allio *et al* (*apud* Payne, 1993: p.217) com 50 empresas de prestação de serviços consideradas excelentes confirmou a validade dos resultados: descobriu-se que o retorno sobre o investimento dessas empresas é em média 8 % superior ao de empresas similares, porém de baixo desempenho em termos de qualidade na prestação de serviços.

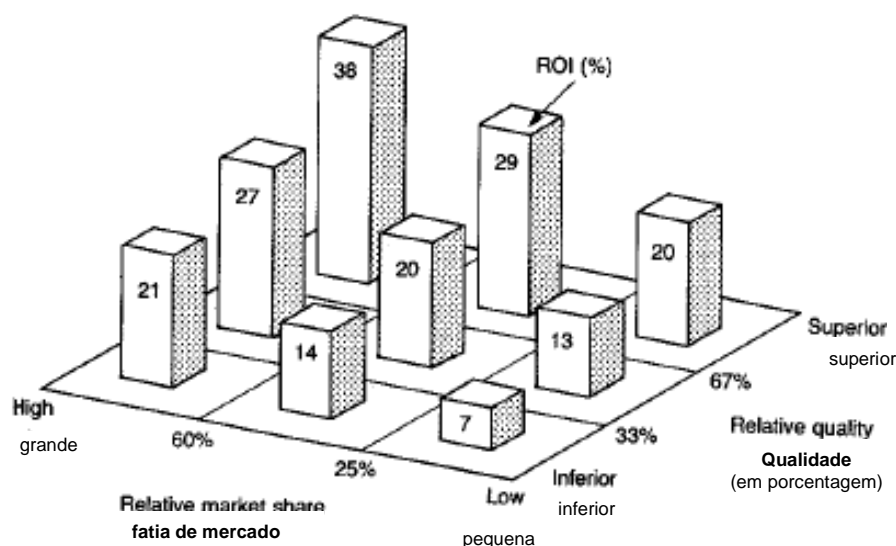


Ilustração 12 - Efeito da qualidade e da participação no mercado sobre a lucratividade.

FONTE: PAYNE, Adrian, 1993, p.217.

Os resultados do IASC⁷¹ de 1998 parecem fornecer evidência sobre a percepção de que é difícil obter serviços de qualidade: todas as dez empresas classificadas como melhores em termos de satisfação do cliente são fabricantes de bens, enquanto todas as dez empresas classificadas como as piores são organizações de serviços (HOFFMAN, 2001, p. 276).

“Mas não há como a administração de serviços avaliar e ajustar a configuração ideal da sua oferta de serviço sem compreender a fundo qualidade de serviço. Um bom diagnóstico em cada situação particular, para orientar o administrador na organização de melhores serviços, demanda essa compreensão.” (URDAN, 1993, p. 12).

Torna-se, pois, patente o caráter crucial da preocupação com qualidade em serviços. Contudo, infelizmente não há tantos trabalhos dedicados à definição de indicadores precisos e ajustados à peculiaridade de cada tipo de serviço para viabilização da tão desejada ação de avaliar.

⁷¹ Índice Americano de Satisfação do Cliente, desenvolvido em conjunto pela Sociedade Americana para o Controle da Qualidade e a Escola de Administração de Empresas da Universidade de Michigan. Baseia-se em 3900 produtos de mais de duas dúzias de empresas (fabricantes de bens e organizações de serviços), selecionadas de acordo com seu tamanho e participação no mercado norte-americano.

3 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL

O objetivo deste capítulo é apresentar o modelo proposto para avaliação de qualidade de serviços terceirizados de manutenção predial, o qual foi desenvolvido a partir das contribuições teóricas e de dados empíricos.

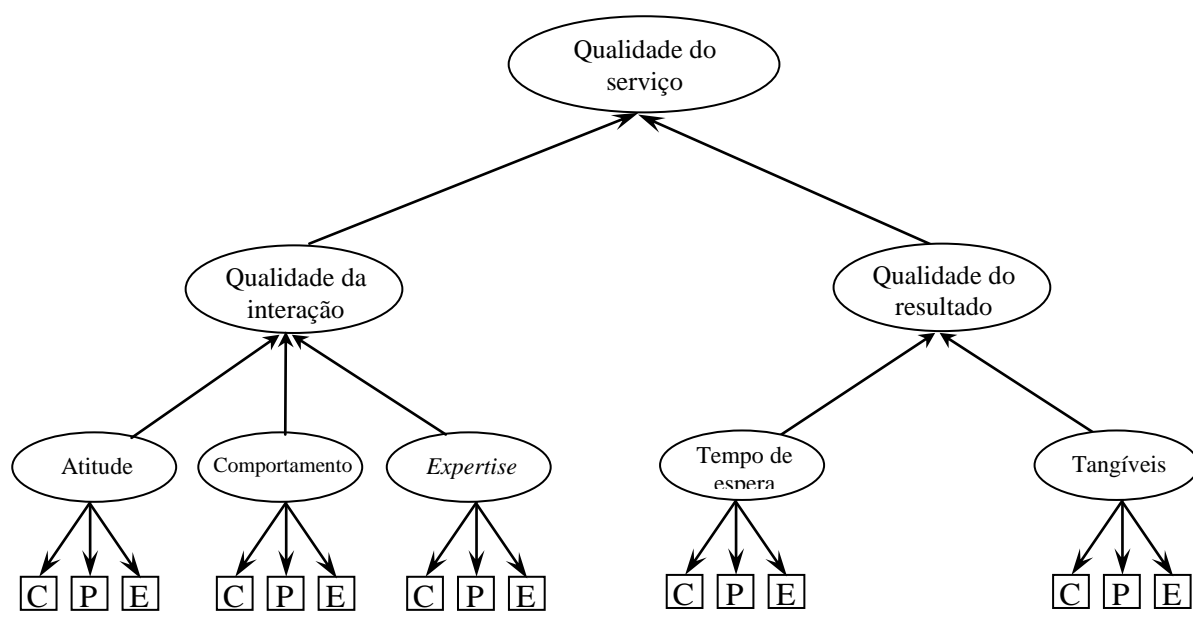
3.1 Considerações iniciais

O modelo desenvolvido fundamenta-se em uma adaptação do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços criado por Brady e Cronin Jr (2001, p. 37) complementada pela definição de indicadores. Logo, o modelo proposto permite a verificação empírica de sua consistência no domínio para o qual se candidata válido (serviços de manutenção predial).

A adaptação consistiu na exclusão de dois constructos: Qualidade do Ambiente Físico e Valência. Optou-se por não incluir Qualidade do Ambiente Físico devido ao reduzido controle dos prestadores de serviços acerca da definição dos aspectos ligados a esse constructo. De fato, os prestadores de serviços devem fazer a manutenção em instalações cujas decisões sobre sua constituição cabem ao cliente, de modo que nesse tipo de serviço esse constructo está fora de seu controle e em tese não influenciaria de modo distinto a avaliação de diferentes prestadores de serviços. Já o constructo Valência deixou de ser incluído devido à dificuldade prática para definir seus indicadores e à ausência de qualquer tipo de referência a indicadores desse constructo por parte da maioria dos pesquisadores nessa área. A decisão de não incluir constructos sobre os quais é reduzido o poder de influência dos prestadores de serviços encontra respaldo no desenvolvimento teórico, uma vez que nos modelos de qualidade a influencia sobre o desempenho dos constructos está sempre sob certo controle do prestador do serviço.

3.2 Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial

O modelo desenvolvido foi denominado de Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial. Tal modelo é composto por constructos dispostos em três níveis: no primeiro nível está o constructo Qualidade do serviço, o qual sofre influência dos dois constructos que estão no nível imediatamente inferior (constructos Qualidade de interação e Qualidade do resultado). Por sua vez, cada um desses dois constructos é influenciado por constructos primários (Qualidade de interação é influenciado pelos constructos atitude, comportamento e expertise enquanto Qualidade de resultado é influenciado pelos constructos tempo de espera e aspectos tangíveis). Cada um dos constructos primários é composto por indicadores de confiabilidade, prontidão e empatia definidos mediante pesquisas qualitativas. A Ilustração 13 - Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial apresenta o modelo de forma bastante elucidativa.



Nota: C = indicador de confiabilidade; P = indicador de prontidão e E = indicador de empatia.

Ilustração 13 - Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial.

3.2.1. Constructos e seus indicadores

Cada constructo é definido em função de indicadores cuja mensuração é feita pela atribuição de notas⁷²: os constructos do primeiro e do segundo níveis são compostos por três indicadores cada, enquanto os cinco constructos do terceiro nível são compostos por um número variável de indicadores nas categorias confiabilidade, prontidão e empatia.

Os Quadros 10, 11 e 12 apresentam todos os constructos com seus respectivos indicadores, bem como indicam a quais variáveis correspondem cada um dos indicadores, em cada um dos questionários.

Quadro 10 – Indicadores dos constructos Aspectos Tangíveis e Tempo de Espera

		a.	Indicadores	b	c
Constructos	Aspectos tangíveis	Confiabilidade	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	V1,	V1
			Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	V2	-----
			Custo das soluções (em termos financeiros)	V3	-----
			Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	V4	-----
			Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	V5	V2
			Capacidade de resolver o problema em definitivo	V6	V3
		Prontidão	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	V7	-----
			Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	V8	V4
			Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	V9	-----
			Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	V10	V5
			Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	V11	-----
		Empatia	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	V12	V6
			Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	V13	-----
			Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	V14	V7
			Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	V15	V8
		Tempo de espera	Conf.	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	V16
	Capricho (bom acabamento)			V17	V10
	Prontidão		Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	V18	V11
			Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	V19	V12
			Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)	V20	V13
			Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	V21	V14
	Empatia		Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	V22	-----
			Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	V23	-----
			Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	V24	V15
		Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	V25	V16	

⁷² O respondente atribui um valor entre 0,0 e 10,0 a cada uma das variáveis (indicadores), consoante uma escala de notas associadas a conceitos de qualidade.

Quadro 11 - Indicadores dos constructos Atitude e Comportamento

	a ⁷³	Indicadores	b ⁷⁴	c ⁷⁵	
Constructos	Atitude	Confiabilidade	Dedicação na execução do serviço	V26	V17
			Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	V27	-----
			Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	V28	V18
			Acato à fiscalização do Banco	V29	-----
		Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	V30	-----	
		Prontidão	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	V31	V19
			Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)	V32	V20
			Cuidado para evitar re-trabalho	V33	-----
			Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	V34	V21
		Empatia	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	V35	V22
			Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	V36	-----
			Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	V37	V23
			Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	V38	V24
			Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	V39	V25
	Boa vontade para refazer serviços malfeitos		V40	-----	
	Esforço para resolver o problema		V41	-----	
	Comportamento	Confiabilidade	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	V42	V26
			Fidedignidade (faz o que promete fazer)	V43	V27
			Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	V44	
			Auto-confiança (está seguro do que faz)	V45	V28
		Prontidão	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	V46	V29
			Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	V47	V30
			Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	V48	-----
			Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	V49	V31
		Empatia	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	V50	
			Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	V51	V32
			Apresentação pessoal (higiene, aparência)	V52	V33
Discrição (comportamento comedido)			V53		
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)			V54	V34	
		Paciência no trato com as pessoas	V55	V35	

⁷³ Categoria do indicador.

⁷⁴ Código da variável no questionário dos fiscais de contratos e no questionário dos responsáveis pelos prestadores dos serviços.

⁷⁵ Código da variável no questionário dos usuários.

Quadro 12 - Indicadores dos constructos Expertise, Qualidade de Interação, Qualidade do Resultado e Qualidade do Serviço

	a.	Indicadores	b	c		
Constructos	Expertise	Confiabilidade	Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	V56	V36	
			Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	V57	V37	
			Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	V58,	V38	
			Exatidão nas informações técnicas	V59	-----	
			Adequação das ações planejadas para emergências	V60	-----	
			Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	V61	-----	
			Respeito às normas de segurança no trabalho	V62	-----	
			Eficácia no assessoramento técnico	V63	-----	
			Atendimento a normas técnicas e à legislação	V64	-----	
		Atualização (conhece inovações e novos materiais)	V65	-----		
		Prontidão	Rapidez na detecção de causas dos problemas	V66	V39	
			Rapidez na correção de erros	V67	-----	
			Uso de método eficaz (boa técnica)	V68	-----	
			Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	V69	V40	
			Capacidade de lidar com imprevistos	V70	V41	
			Empatia	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	V71	V42
				Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	V72	-----
				Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	V73	V43
	Inventividade (soluções sob medida para problemas)			V74	-----	
	Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	V75		-----		
	Sinalização da área em manutenção	V76		-----		
	Nível de ruído durante a execução do serviço	V77		-----		
	Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	V78		V44		
	Qualidade de Interação	Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa		V79	V45	
		Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	V80	V46		
		Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco	V81	V47		
	Qualidade do Resultado	Resolução de problemas de manutenção	V82	V48		
		Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	V83	V49		
Resultados, em relação à sua expectativa		V84	V50			
Qualidade do Serviço	Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)	V85	V51			
	Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	V86	V52			
	Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	V87	V53			

O Quadro 13 apresenta as hipóteses testadas pelo modelo:

Quadro 13 - Resumo das hipóteses e variáveis

Hipótese		Variáveis
H ₁	A percepção sobre a qualidade de interação contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade da interação (V45 a V47) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₂	A percepção sobre as atitudes dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Atitude (V17 a V25) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₃	A percepção sobre o comportamento dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Comportamento (V26 a V35) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₄	A percepção sobre a <i>expertise</i> dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	<i>Expertise</i> (V36 a V44) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₅	A percepção sobre a qualidade do resultado contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade do resultado (V48 a V50) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₆	A percepção sobre o tempo de espera influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Tempo de espera (V10 a V16) e Qualidade do resultado (V48 a V50).
H ₇	A percepção sobre os aspectos tangíveis do serviço influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Aspectos tangíveis (V1 a V9) e Qualidade do resultado (V48 a V50).

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O Banco Central do Brasil, autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda e integrante do Sistema Financeiro Nacional, foi criado em 31.12.1964, com a promulgação da Lei nº 4.595. Até então, o papel de autoridade monetária era desempenhado por um conjunto de instituições: Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC⁷⁶, Banco do Brasil - BB⁷⁷ e Tesouro Nacional⁷⁸. Todavia, somente em 1988 é que o Banco Central assumiu a condição plena de "banco dos bancos", após o re-ordenamento financeiro governamental que instituiu a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional e a transferência das funções de autoridade monetária do Banco do Brasil para o Banco Central, bem como a transmissão das atividades relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal do Banco Central para o Tesouro Nacional.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a boa atuação do Banco Central, dentre os quais destacam-se a competência exclusiva da União para emitir moeda e a proibição ao Banco Central de conceder, direta ou indiretamente, empréstimos ao Tesouro Nacional. Prevê também, em seu artigo 192, a possibilidade de redefinição das atribuições e da estrutura do Banco Central do Brasil, mediante a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional que substituirá a Lei 4.595/64.

De acordo com Schneider *et al* (2006, p. 153), são funções do Banco Central do Brasil:

- formular, executar e acompanhar a política cambial e de relações financeiras com o exterior⁷⁹;

⁷⁶ A SUMOC foi criada em 1945 e tinha como finalidade exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o Brasil junto a organismos internacionais.

⁷⁷ O BB desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial.

⁷⁸ O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda.

⁷⁹ O Banco Central do Brasil mantém ativos em ouro, títulos e moedas estrangeiras para atuação nos mercados de câmbio, intervindo para evitar a volatilidade excessiva da moeda, consoante diretrizes da política econômica.

- formular, executar e acompanhar a política monetária⁸⁰;
- controlar as operações de crédito em todas as suas formas;
- organizar, disciplinar e fiscalizar o Sistema Financeiro Nacional⁸¹, o Sistema Brasileiro de Pagamentos⁸² e o Sistema Nacional de Habitação, bem como ordenar o mercado financeiro;
- emitir dinheiro⁸³ e executar serviços de meio circulante⁸⁴.

O Banco Central do Brasil está sediado em Brasília, DF. Lá se concentram as atividades de planejamento e controle das atividades-fim desenvolvidas, bem como aquelas referentes à gestão corporativa. A grande maioria do número total de servidores da autarquia está em Brasília.

Em termos de estrutura organizacional, conta com oito diretorias: de política monetária, de fiscalização, de normas e organização do sistema financeiro, de política econômica, de estudos especiais, de liquidação e desestatização, de assuntos internacionais e de administração.

A fim de melhor desenvolver algumas de suas atividades, o Banco Central do Brasil mantém representações regionais em algumas grandes capitais: na Região Sudeste, possui escritórios nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte; na Região Sul, está representado

⁸⁰ Política monetária consiste em adequar o volume dos meios de pagamento à real capacidade da economia, absorvendo recursos sem causar desequilíbrios nos preços. Para tanto, é preciso controlar, por meio de instrumentos de efeito direto ou induzido, a expansão da moeda e do crédito, bem como a da taxa de juros, de acordo com as necessidades do crescimento econômico e da estabilidade dos preços.

⁸¹ O Banco Central do Brasil deve regular e supervisionar o sistema financeiro nacional de modo que sua liquidez e solvência sejam favorecidas, buscando a melhoria de sua eficiência por meio da adequação de instrumentos financeiros.

⁸² O Banco Central do Brasil é também provedor de serviços de transferência de fundos e de liquidação de obrigações, operando o Sistema de Transferência de Reservas (responsável pela transferência de recursos entre os bancos, as câmaras de liquidação e o Tesouro Nacional) e o SELIC.

⁸³ O Banco Central do Brasil tem monopólio de emissão de moeda, conforme estabelecem o Artigo 164 da Constituição Federal e a Lei 4595/64.

⁸⁴ A prestação de serviços do meio circulante foi alterada em 2005, por meio da Resolução 3322, regulamentada pela Circular 3298: tais documentos estabeleceram que a custódia de numerário do Banco Central do Brasil poderá ser feita por instituições financeiras bancárias ou por associação de instituições financeiras constituída para essa finalidade, cabendo a fiscalização ao Banco Central do Brasil.

nas cidades de Curitiba e de Porto Alegre; na Região Nordeste, mantém representações nas cidades de Salvador, Fortaleza e Recife; na Região Norte, atua através de seu escritório em Belém.

4.1 BACEN/SP

A Representação Regional do Banco Central do Brasil em São Paulo (BACEN/SP), é a terceira maior concentração de servidores da autarquia, superada apenas pela Sede e pela Representação Regional do Banco Central do Brasil no Rio de Janeiro. Ocupa, desde 1980, um discreto edifício de aproximadamente 39.000 m² situado na esquina da Avenida Paulista com a Alameda Ministro Rocha Azevedo.

Conta com 780 servidores e destaca-se por sediar dois departamentos: o Departamento de Supervisão de Bancos e de Conglomerados Bancários (DESUP) e o Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não Bancárias e de Atendimento de Demandas e Reclamações (DESUC). Abriga também unidades técnicas que desenvolvem atividades em liquidações extrajudiciais, em operações bancárias e de sistemas de pagamentos, em organização e regulamentação do sistema financeiro, em condução e análise de processos punitivos, em combate a ilícitos financeiros, supervisão de câmbio, estudos econômicos e gerenciamento de meio circulante, além de abrigar também uma representação regional da Procuradoria Geral do Banco Central do Brasil.

A grande maioria das atividades relacionadas à administração de infra-estrutura é de responsabilidade da ADSPA⁸⁵. Essa unidade organizacional encarrega-se da gestão de bens materiais, da gestão do serviço de movimentação e arquivamento de documentação, de execução de serviços administrativos de apoio, do fornecimento de serviços de infra-estrutura de informática e da contratação e fiscalização de serviços terceirizados. Para tanto, a ADSPA conta com 86 servidores efetivos: 70 analistas e 16 técnicos, parte dos quais fiscaliza o trabalho de cerca de 220 funcionários de empresas terceirizadas a serviço do Banco Central em São Paulo. É de responsabilidade da ADSPA, também, a manutenção e o funcionamento de um depósito de documentos.

⁸⁵ Administração Regional de São Paulo.

A estrutura organizacional da ADSPA compõe-se de apenas três níveis hierárquicos: gerencial (ocupado pelo Gerente Administrativo Regional, servidor efetivo do quadro, o qual reporta-se diretamente ao Diretor de Administração), coordenação (ocupado por servidores efetivos do quadro, indicados pelo Gerente Administrativo Regional, ao qual se reportam administrativamente) e operacional (composto por servidores efetivos do quadro: analistas e técnicos).

Na ADSPA há núcleos administrativos nas áreas de tecnologias de informática (COINF⁸⁶), recursos financeiros e contabilidade (COAFI⁸⁷), recursos materiais e patrimônio (COMAT⁸⁸) e gestão de pessoal (COPEs⁸⁹). A Ilustração 14 apresenta o organograma da ADSPA:

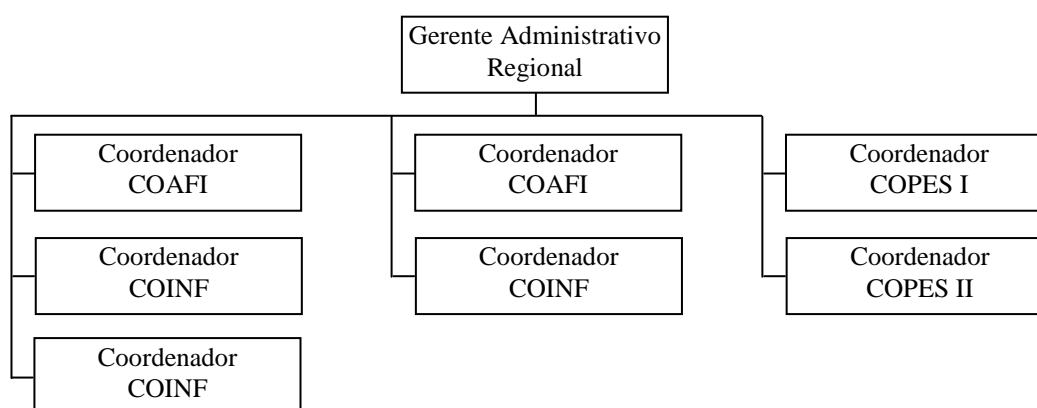


Ilustração 14 - Organograma da ADSPA

As atribuições de cada unidade são as seguintes:

- COINF: gestão da rede de computadores, apoio ao usuário, controle de patrimônio em termos de equipamentos de informática e manutenção de equipamentos de informática;
- COMAT I: desenvolvimento de atividades de Engenharia e Arquitetura, bem como fiscalização dos contratos terceirizados de manutenção predial;

⁸⁶ Coordenação de Informática.

⁸⁷ Coordenação de Contabilidade e de Administração Financeira.

⁸⁸ Coordenação de Administração de Recursos Materiais e Patrimônio.

⁸⁹ Coordenação de Gestão de Pessoas.

- COMAT II: gerenciamento de documentação, fiscalização da prestação de serviços terceirizados de apoio administrativo e condução de processos de aquisição de bens e de serviços,
- COMAT IV: controle de patrimônio mobiliário, fiscalização do serviço terceirizado de transportes, gerenciamento de contas telefônicas (linhas fixas e celulares corporativos) e fiscalização de contrato de serviços gerais de transporte de mercadorias e de fornecimento de mão-de-obra terceirizada (repcionistas e telefonistas);
- COAFI: gestão financeira e controle contábil de recursos para pagamento de fornecedores;
- COPES I: gerenciamento de pessoal (nomeações, exonerações, demissões, reversões, aposentadorias; folha de pagamento; registros funcionais e emissão de documentação);
- COPES II: administração do plano de saúde dos servidores, fiscalização da prestação de serviços terceirizados de atendimento médico ambulatorial, atendimento psico-social e gestão de atividades de treinamento;
- Chefia⁹⁰: desenvolvimento de atividades de comunicação social, gestão do Espaço Cultural, condução de processos administrativos de aplicação de penalidades a empresas, fiscalização do contrato terceirizado de higienização e limpeza das dependências dos prédios, condução de renovações contratuais, conferência de documentação para pagamentos a empresas, participação em sindicâncias e condução de inventários de bens.

Munida dessa estrutura, a ADSPA deve executar as atividades logísticas sob sua responsabilidade, subordinando-se administrativamente à Diretoria de Administração e tecnicamente aos departamentos técnicos sediados em Brasília (DEAFI⁹¹, DEINF⁹², DEMAP⁹³ e DEPES⁹⁴).

⁹⁰ Servidores diretamente vinculados ao Gerente Administrativo Regional.

⁹¹ Departamento de Administração Financeira.

⁹² Departamento de Tecnologia de Informação.

⁹³ Departamento de Recursos Materiais e Patrimônio.

⁹⁴ Departamento de Gestão de Pessoas e Organização.

Em setembro de 2008 a distribuição de pessoal na ADSPA era a apresentada na Tabela 4:

Tabela 4 - Quantitativo de servidores na ADSPA

cargo	COAFI	COINF	COMAT I	COMAT II	COMAT IV	COPEI I	COPEI II	Chefia
Analista	8	15	7	6	6	14	5	9
Técnico	2	2	1	6	3	1	0	1
Total	10	17	8	12	9	15	5	10

4.2 Serviços terceirizados no BACEN/SP

Várias das atividades operacionais de apoio desenvolvidas no BACEN/SP são conduzidas por empresas especializadas contratadas, conhecidas popularmente como terceirizadas. São serviços de vigilância, de carregamento de materiais, de limpeza e conservação dos móveis e das instalações, de copa, de manutenção predial, de auxílio aos serviços administrativos, de recepção, de atendimento telefônico, de transportes (incluindo fornecimento de veículos) e de atendimento e cuidados médicos, bem como de operação de máquinas reprográficas e manutenção de máquinas impressoras multifuncionais.

Exceto os serviços de carga e descarga de caminhões, vigilância, secretariado executivo e operação de máquinas reprográficas e manutenção de máquinas impressoras multifuncionais, todos os demais são de responsabilidade da ADSPA. Ao todo, essa unidade administrativa fiscaliza 11 contratos de serviços continuados, celebrados com 9 empresas.

4.2.1. Serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP

No que se refere ao edifício de escritórios e ao depósito que o Banco Central do Brasil mantém em São Paulo, todos os serviços de manutenção predial são de responsabilidade da COMAT I. Também são de sua responsabilidade o projeto e a fiscalização de obras e de reformas nos edifícios da autarquia no Estado de São Paulo, o planejamento das áreas de ocupação nesses prédios e os demais serviços de engenharia e arquitetura pertinentes. Para dar conta de tão amplas e complexas tarefas, esse componente organizacional foi projetado para funcionar com dez servidores, mas atualmente conta com apenas sete profissionais: seis

analistas (cinco com formação em Engenharia e um com formação em Arquitetura) e um técnico com formação em Administração.

Toda a fiscalização de serviços de manutenção predial está atualmente a cargo de apenas três analistas. Ao todo, são sete contratos, firmados com as seguintes empresas:

- MOA Manutenção e Operação LTDA – manutenção predial, incluindo as áreas de elétrica, eletrônica, construção civil, substituição e recarga de extintores, jardinagem e cabeamento para telefonia e para rede de computadores (mantém equipe residente com 33 pessoas);
- Renov Ar Condicionado LTDA – manutenção e operação dos sistemas de ar condicionado e dos equipamentos mecânicos, bem como execução do tratamento químico das águas dos sistemas de ar condicionado (mantém equipe residente com 9 pessoas);
- Damovo do Brasil S/A – manutenção e operação da Central de Telefonia (mantém 1 técnico residente);
- MOA Manutenção e Operação LTDA – manutenção de mobiliário e alteração de *lay-outs* (mantém equipe residente com 7 pessoas);
 - Elevadores Atlas Schindler S/A – manutenção dos elevadores;
 - Microlínea Comércio e Serviços LTDA – manutenção do *no-break* e
- Engenharia em Conforto Ambiental LTDA – serviços de coleta de ar climatizado e de análises químicas e microbiológicas desse ar.

São, portanto, 50 pessoas a serviço em quatro equipes residentes, fora aquelas enviadas periodicamente ou por demanda (casos das empresas Atlas-Schindler, Microlínea, Engenharia em Conforto Ambiental e de suas subcontratadas e das subcontratadas da MOA e da Renov). Cada uma delas tem um supervisor (que também é o preposto da empresa), ao qual cabe

chefiar os funcionários, distribuir os serviços, avaliar tecnicamente a qualidade do trabalho, orientar quanto a procedimentos e fornecer ferramentas e materiais de consumo.

Aos servidores do BACEN é vedada a emissão de ordens diretas aos funcionários de quaisquer empresas terceirizadas, bem como qualquer tipo de interferência no planejamento e na prestação do serviço, cabendo-lhes apenas a fiscalização das atividades, com base nas especificações contratuais. Isso não significa, entretanto, que tal tarefa dispensa conhecimentos técnicos. Ao contrário, exige sólidos conhecimentos técnicos teóricos sobre diversos princípios em engenharia e arquitetura, bem como um considerável conhecimento específico sobre os equipamentos e sistemas de que dispõe a infra-estrutura dos prédios, incluindo o histórico de ocorrências passadas.

Operacionalmente, a fiscalização consiste em verificar *in loco* se os serviços de manutenção preventiva foram realizados e se os serviços de manutenção corretiva foram conduzidos a contento, bem como em tomar conhecimento de problemas que não possam ser resolvidos pelas empresas terceirizadas e dar-lhes as devidas soluções ou os encaminhamentos pertinentes. Pressupõe também a condução das providências burocráticas relativas ao contrato: verificação de documentações técnicas, apreciação de pedidos de aquisição de materiais, cobrança periódica de entrega de toda a documentação exigida, arquivamento da documentação pertinente em dossiês (um por contrato), autorização de serviços fora dos horários de operação (horas-extras), declaração quanto à prestação dos serviços para fins de pagamento, envio de correspondência formal etc.

No que se refere aos serviços de manutenção preventiva, fiscalizar significa conferir se a lista de serviços programados foi de fato cumprida: em tese, o fiscal deve ir aos locais e procurar evidências da execução do serviço (por exemplo, checando se elementos de máquinas foram lubrificados ou testando o funcionamento dos equipamentos). Logo, trata-se de uma avaliação difícil, já que depende muito de conhecimentos técnicos e que nem sempre é possível verificar se os procedimentos foram seguidos (por exemplo, se foram testados todos os componentes elétricos de um quadro de energia e substituídos aqueles que provavelmente apresentariam falhas em breve). Em suma, o que interessa ao bom fiscal é um serviço de manutenção preventiva de qualidade, que é aquele que minimiza a probabilidade de ocorrência de falhas de equipamentos quando em operação. Mas como o grau de intangibilidade desse serviço é grande, torna-se difícil fazer uma avaliação objetiva, uma vez que os possíveis problemas

estarão ocultos. Ademais, esse é um serviço em que a prestação não é feita diretamente aos usuários finais, não lhes sendo portanto possível notar falhas ou omissões enquanto não se tornar um caso de falha evidente do equipamento (o que demandará ações corretivas). Obviamente, comporta também grande variabilidade (afinal, depende-se bastante do profissionalismo e do empenho do funcionário da empresa terceirizada: pode estar consciente da importância de se fazer muito bem feitas todas as verificações, à custa de sua exaustão física – muitas vezes não reconhecida – ou pode estar convencido de que está livre para dispensar vários procedimentos e assim arranjar algum tempo livre para si, afinal, isso pode não ser notado por seu superior e nem pela fiscalização).

Já quanto aos serviços de manutenção corretiva, a avaliação tende a ser mais imediata: o critério fundamenta-se na capacidade de resolução de um problema específico e manifesto. Há um problema muito claro a ser resolvido. Há um resultado verificável a ser obtido. Há visibilidade junto aos usuários dos serviços. Há “horas da verdade” com os usuários e com os fiscais de contratos. Prontidão, rapidez e confiabilidade costumam ser bem valorizadas nesse tipo de serviço. Contudo, a eficiência em lidar com emergências, ainda que apreciável, não pode ser o sinônimo de qualidade em serviços de manutenção.

De fato, alta qualidade em manutenção representa “zero defeitos” (TSUCHIYA, 1992: p.3), ou seja, a ocorrência de falhas deve ser absolutamente excepcional. Contudo, isso depende não só de procedimentos de manutenção, mas também do estágio da infra-estrutura em seu ciclo de vida útil e da qualidade da manutenção preventiva feita no passado. Obter alta qualidade em manutenção é, portanto, uma tarefa árdua e invisível, da qual não se pode esperar reconhecimento pelo êxito, justamente porque quando tudo dá certo, a equipe de manutenção não é lembrada, exceto talvez por um fiscal competente, mas também invisível para o sistema corporativo.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia do estudo é apresentada a seguir. Na primeira subseção explicita-se que o propósito do estudo é exploratório. Na próxima, evidencia-se que o modo de investigação escolhido foi o estudo de caso. Posteriormente, são apresentados também detalhes operacionais em relação às pesquisas feitas.

5.1 Propósito do estudo: exploratório

O propósito deste estudo é exploratório, opção pertinente em função do problema de pesquisa⁹⁵ escolhido: como não foram encontrados trabalhos científicos que abordassem especificamente esse assunto, não havia condições de empreender um estudo capaz de estabelecer relações de causa e efeito para populações. Releva notar que além de adequada, a abordagem exploratória adotada é também proveitosa, já que os resultados obtidos permitem a extração de subsídios para possíveis futuros estudos com propósitos descritivos ou causais.

Nesse sentido, a produção do conhecimento seguiu a lógica de *Grounded Theory*⁹⁶: ocorreu a construção de uma teoria de avaliação de qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial em um relacionamento entre consumidor multifacetado (usuários e fiscais de contratos) e fornecedor multifacetado (prestadores de serviços), fundamentada em indícios de que a avaliação eficaz da qualidade desse tipo de serviço se dá com base em indicadores pertencentes às categorias previstas na hipótese de estudo⁹⁷, ainda que algumas dessas categorias pareçam não ser tão relevantes, em se tratando de usuários.

⁹⁵ Desconhecimento de atributos que possibilitem, no âmbito de uma organização pública, uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

⁹⁶ De acordo com Martins (2006, p. 81-83), em um estudo de caso a *Grounded Theory* visa desenvolver uma teoria sobre a realidade que está investigando (teoria substantiva), a partir de dados que são coletados pelo pesquisador até atingir-se a saturação teórica. Segundo o autor, o pesquisador deve construir a teoria substantiva apoiando-se em sua sensibilidade teórica, com base nas evidências empíricas coletadas e nos testes das proposições de uma teoria preliminar idealizada por ele. Bryman (1992, p. 67) considera que a integração de pesquisas quantitativas e qualitativas ajusta-se bem ao *ethos* da *Grounded Theory*.

⁹⁷“Os atributos que possibilitam uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial em um relacionamento entre consumidor multifacetado e fornecedor multifacetado ajustam-se às categorias previstas no Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial, baseado no modelo proposto por Brady e Cronin Jr (2001, p.37-41)”.

5.2 Modo de Investigação: o Estudo de Caso

Segundo Bruyne *et al* (1997, p. 223), o modo de investigação constitui o meio de abordagem do real: deve fixar um quadro instrumental de apreensão dos dados coerente com as técnicas de coleta de informações.

Nesse trabalho, o estudo de caso foi escolhido como modo de investigação.

Em primeiro lugar, por sua adequação⁹⁸ para tratar o problema em questão, uma vez que envolvia um fenômeno contemporâneo (a avaliação informal da qualidade de serviços terceirizados prestados a uma autarquia pública ocorre corriqueiramente, decorrente da experiência com a prestação desses serviços) extremamente relacionado a um contexto (condições particulares da organização em relação à dinâmica do trabalho, à infra-estrutura, às necessidades das pessoas e aos objetivos perseguidos, o que é evidentemente situacional), ficou patente a pertinência na escolha.

Outra razão para a opção pelo estudo de caso foi sua afinidade com o caráter não-experimental da investigação: dada a limitação de não se poder manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente nesse estudo⁹⁹ – imposta pela própria natureza do problema abordado – tornou-se necessário optar por um modo de investigação que permitisse a extração de conclusões sem a intervenção experimental do pesquisador¹⁰⁰.

Uma vez justificada a opção pelo estudo de caso, são apresentados a seguir detalhes em termos de seu *design* e de procedimentos operacionais.

⁹⁸ De acordo com Yin (1990, p. 23), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.

⁹⁹ Kerlinger (1980, p.130) classifica como não-experimental, ou *ex-post facto*, qualquer pesquisa na qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente, justamente o que ocorre em um estudo desse tipo.

¹⁰⁰ Segundo Martins (2006, p. xi), o estudo de caso é apropriado para tanto, já que consiste em uma investigação na qual se busca apreender a totalidade da situação-problema para descrição, compreensão e interpretação da complexidade de um caso concreto, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis.

5.2.1. *Design do estudo de caso*

Levando-se em conta a proposta do estudo e os recursos disponíveis, percebeu-se que a opção por um *design* de estudo de caso do Tipo 2 – *Single Case Embedded Design* (YIN, 1990, p. 46) era apropriada: havia uma unidade de análise (o serviço de manutenção predial) passível de exploração em termos de quatro subunidades (serviço de manutenção da infra-estrutura de energia, serviço de manutenção do ar condicionado, serviço de manutenção em *lay-out* e serviço de manutenção em elementos de construção civil¹⁰¹), pesquisadas em um único caso (o caso da unidade administrativa BACEN/SP). Releva notar que esse tipo de *design* é adequado à proposta de conduzir um estudo exploratório (YIN, 1990, p. 49).

Quanto à seleção do caso para o estudo, é preciso ressaltar que se deu de acordo com o Critério da Apropriabilidade dos Dados (MORSE, 1994, p. 230). De fato, a escolha do caso foi intencional, procedimento justificável desde que o caso escolhido possua características tais que permitam o estudo adequado do problema de pesquisa. Nesse trabalho, os fatores considerados suficientes para caracterizar a apropriabilidade dos dados foram os seguintes:

- adequação ao problema de pesquisa (a instituição vivencia o desafio de encontrar formas de aferir a qualidade dos serviços terceirizados contratados, sobretudo após a edição da Instrução Normativa¹⁰² n° 2 do MPOG, publicada em 02.05.08),
- facilidade de acesso aos dados (o pesquisador é servidor público da instituição e atualmente desempenha a função de fiscal de contratos de manutenção. Portanto, tem fácil acesso a outros fiscais de contratos, aos usuários e aos prestadores de serviços, já que lida com eles em seu trabalho cotidiano),
- disposição da instituição de colaborar (o pesquisador obteve permissão para a coleta de dados) e

¹⁰¹ No estudo, esses serviços foram identificados como Energia, Ar condicionado, *Layout* e Reparos, respectivamente.

¹⁰² A IN n° 2 do MPOG, no item VII de seu Art. 15, determina que a metodologia de avaliação e aceite dos serviços a serem contratados esteja descrita no Projeto Básico (documento em que figura a descrição detalhada dos serviços a executar, parte integrante do contrato de prestação de serviços).

– interesse da instituição pelos resultados (o tema consta de uma lista de assuntos considerados de interesse organizacional. Além disso, a instituição deseja incorporar o conhecimento gerado pela pesquisa – foi feito um apelo pela incorporação de uma cópia do relatório do estudo ao acervo da universidade corporativa).

No que se refere ao uso de fontes de dados e de informações, é recomendável o emprego de múltiplas fontes, pois possibilita que se consigam múltiplas medidas para um mesmo fenômeno, reforçando assim a validade da pesquisa (YIN, 1990, p. 97). De fato, uma descoberta ou conclusão obtida por meio do desenvolvimento de uma linha de investigações convergentes é bem mais convincente e precisa (YIN, 1990, p. 97). A fim de aproveitar tal vantagem, foi adotada a idéia de se empregarem múltiplas fontes de dados e de informações neste estudo de caso: conseqüentemente, foram coletados dados qualitativos (com base em entrevistas abertas não estruturadas nos *focus groups* e entrevistas abertas não estruturadas com alguns dos participantes dos *focus groups*) e dados quantitativos (mediante aplicação dos questionários). Brannen (1992, p. 11-14) e Bryman (1992, p. 59-63) mostram que vários autores são favoráveis ao uso de métodos quantitativos e qualitativos no mesmo estudo¹⁰³, bem como relatam que isso pode ser feito tanto com propósito de reforçar a validade do estudo, quanto para fins de fornecimento de subsídios para a aplicação de algum desses métodos. Nesse estudo, foram empregados métodos quantitativos e qualitativos para ambas as finalidades: inicialmente, um método qualitativo (entrevistas abertas não estruturadas nos *focus groups* e entrevistas abertas não estruturadas com alguns dos participantes dos *focus groups*) foi usado para fornecimento de subsídios para a aplicação do método quantitativo (*surveys*), conforme recomendado por Bryman (1992, p. 60) e por Freitas e Oliveira (2006, p. 326); ao final, foi empregada a forma de triangulação “*Multiple Data Sets*” desenvolvida por Denzin (*apud* BRANNEN, 1992, p. 11-13): da aplicação de métodos quantitativos e qualitativos foram obtidos diferentes conjuntos de dados e informações, os quais foram combinados em uma lógica de integração, via emprego de análise de conteúdo¹⁰⁴, para subsidiar a geração de conclusões.

¹⁰³ Essa prática recebe vários nomes: Brannen (1992, p. 10-23) emprega os termos “combinação de abordagens”, “combinação de métodos” e “combinação de múltiplos métodos”; Burgess (*apud* BRANNEN, 1992, p. 11) denomina-a “estratégias múltiplas de pesquisa” e Bryman (1992, p. 62) chama-a de “integração de pesquisas quantitativas e qualitativas”.

¹⁰⁴ Para mais detalhes, vide seção 5.3.1.

Quanto à garantia da qualidade do *design* do estudo de caso, foram empregadas algumas das táticas sugeridas por Yin (1990, p. 40-45) para assegurar maior validade e fidedignidade. Nesse sentido, as opções adotadas neste estudo são as seguintes:

– para assegurar a validade de constructo (o quão se consegue apreender o fenômeno¹⁰⁵), foi preciso tomar duas providências, a fim de que os respondentes não tivessem dúvidas sobre do que se tratava o estudo: (1) definir o serviço terceirizado de manutenção predial em termos de atividades¹⁰⁶ e explicitá-las na fase dos *focus groups* e (2) explicitar na capa dos questionários quais eram os serviços terceirizados avaliados¹⁰⁷. Além disso, foram utilizadas três táticas: o uso de múltiplas fontes de dados e de informações (observação participante, entrevistas em *focus groups* e aplicação de questionários); o estabelecimento de uma cadeia de evidências (as conclusões obtidas foram suportadas pela análise conjunta das múltiplas fontes de dados e informações) e a revisão da versão final das listas de indicadores por alguns dos respondentes das entrevistas em *focus groups*. Outra providência para garantia dessa validade foi redigir o relato do caso de acordo com o estabelecido *a priori* no protocolo de pesquisa (Apêndice E), a fim de obterem-se conclusões suportadas pela base de dados e

– para tentar garantir a fidedignidade (o quão podem ser obtidos os mesmos resultados, dado que se repita o estudo em idênticas condições), foram utilizadas táticas em dois níveis: no dos resultados globais do estudo e no dos resultados obtidos nas pesquisas. Nesse último, cabe destacar que para as pesquisas quantitativas os recursos empregados foram a amostragem aleatória para usuários, bem como os censos com fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços; já para as pesquisas qualitativas, o recurso utilizado foi a análise de conteúdo fundamentada em categorias de indicadores estabelecidas a partir de um modelo teórico¹⁰⁸. Quanto ao nível dos resultados globais da pesquisa, o emprego das estratégias de uso do protocolo do estudo de caso (para orientar as atividades de coleta de dados, interpretação de resultados e redação do relato pelas diretrizes estabelecidas *a priori*) e

¹⁰⁵ Uma boa apreensão do fenômeno pressupõe o estabelecimento de medidas operacionais coerentes com os conceitos estudados (YIN, 1990, p. 40).

¹⁰⁶ Foi estabelecido *a priori* um conjunto de atividades genéricas que compõem o já referido serviço (Apêndice E – E2).

¹⁰⁷ Vide Apêndices O, P, Q, R, S, T, U e V.

¹⁰⁸ O modelo teórico adotado (Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial foi inspirado no modelo proposto por Brady e Cronin Jr (2001, p. 37-41).

de disponibilização da base de dados (banco dos dados tabulados) foi capaz de assegurar condições mínimas para a fidedignidade.

Releva notar que, a rigor, não é possível avaliar a validade externa do estudo (o quão as conclusões podem ser generalizadas¹⁰⁹), já que não se optou por um *design* que previsse replicação¹¹⁰: de acordo com Yin (1990, p. 44), a generalização em estudos de caso não é automática; ao contrário, a teoria tem que ser testada em um segundo ou terceiro caso¹¹¹. Portanto, como o *design* desse estudo contemplou apenas a investigação de um único caso, não se pode avaliar o grau de generalização das suas descobertas.

Urge também ressaltar a impossibilidade de apurar a validade interna do estudo (o quão se consegue identificar relações causais¹¹²), dada sua própria natureza: como o estudo tem propósito exploratório foram obtidos apenas indícios, insuficientes para avaliar relações causais.

5.2.2. Populações em estudo e amostragem

Cabe destacar que o estudo compreende populações em dois níveis: no de universo de casos, a população escolhida foi a das organizações públicas; no nível de universo de interessados no serviço terceirizado de manutenção predial, três populações foram estudadas (usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços).

Quanto à amostragem, no nível de universo de casos foi intencional: conforme foi explicitado na seção anterior, a organização BACEN/SP foi escolhida por conveniência, critério aceitável tendo em vista o caráter exploratório do estudo. Já no nível de universo de interessados no

¹⁰⁹ A validade externa refere-se ao domínio em que as descobertas do estudo de caso podem ser generalizadas (YIN, 1990, p. 40).

¹¹⁰ Urge ressaltar que Yin (1990, p. 53) reconhece que conduzir um estudo de caso múltiplo requer recursos e tempo que geralmente estão além dos meios que dispõe um pesquisador único.

¹¹¹ Para Yin (1990, p. 53), a teoria confirma-se somente em duas situações: (1) se forem encontrados resultados similares (replicação literal) ou (2) se ocorrerem resultados diferentes, mas por razões previstas pela teoria (replicação teórica).

¹¹² A idéia é mostrar que certas condições levam a outras (estabelecimento da relação causal). Esse critério de julgamento é pertinente apenas para estudos de caso com propósitos explanatórios (causais): não cabe aplicá-lo para estudos de caso com propósito exploratório ou descritivo (YIN, 1990, p. 40).

serviço terceirizado de manutenção predial, foi feita amostragem somente para a população de usuários; para as populações de fiscais de contratos e de responsáveis pelos prestadores de serviços foram feitos censos, uma vez que nenhuma dessas duas possui mais de 50 elementos.

O Quadro 14 apresenta os detalhes em termos de amostragem, para cada uma das populações pesquisadas no BACEN/SP:

Quadro 14 - Pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas em cada população.

População	Tamanho da população ¹¹³	Pesquisas qualitativas feitas			Pesquisas quantitativas feitas		
		Amostragem ¹¹⁴	Tamanho da amostra	técnica	Amostragem	Tamanho da amostra ¹¹⁵	técnica
Usuários	773	intencional	6	Focus group	Probabilística Aleatória simples	variável ¹¹⁶	Aplicação de questionário
		intencional	2	Entrevista não-estruturada			
Fiscais de contrato	6	intencional	3	Focus group	censo	6	Aplicação de questionário
		intencional	2	Entrevista não-estruturada			
Responsáveis pelos prestadores de serviços	7	intencional	3	Focus group	censo	2	Aplicação de questionário
		intencional	2	Entrevista não-estruturada			

5.2.3. Procedimentos de campo para o estudo

Como os dados foram coletados sob condições de ambiente não-controlado (contexto de vida real) o investigador teve que adaptar seu plano de coleta de dados à disponibilidade dos respondentes e da organização. Todavia, os procedimentos de campo para o estudo foram definidos *a priori* e explicitados no Protocolo do Estudo de Caso (Apêndice E) e no Plano de Análise (Apêndice D).

¹¹³ Dos 780 servidores lotados no BACEN/SP, foram considerados usuários apenas 773, pois 7 servidores atuam como fiscais de contrato. Contudo, a população de fiscais de contrato é composta de apenas 6 servidores, já que um deles (o pesquisador) teve que ser excluído em função da exigência de rigor metodológico.

¹¹⁴ A Amostragem intencional foi feita com base em critérios que favorecessem a extração de informações relevantes, conforme recomendado por Martins (2006: p. 29).

¹¹⁵ Releva notar que embora a população de Responsáveis pelos prestadores de serviços seja composta por 7 pessoas, optou-se pelo tamanho efetivo de amostra com 2 pessoas para cada tipo de serviço.

¹¹⁶ O valor calculado para tamanho da amostra de usuários (250) é apenas nominal. O valor efetivo de tamanho de amostra para cada pesquisa quantitativa com usuários variou de acordo com tipo de serviço: Energia = 152 usuários; Ar condicionado = 160 usuários; Layout = 159 usuários e Reparos = 152 usuários.

5.3 Pesquisas que compõem o estudo

Este estudo é composto de 21 pesquisas: 9 qualitativas (Quadro 18) e 12 quantitativas (Quadro 23). Conforme já exposto, optou-se pelo emprego de pesquisas quantitativas e qualitativas, tanto em uma lógica de complementação quanto de integração.

De acordo com Creswell (1994, p. 01), esses dois paradigmas de pesquisa são amplamente discutidos na literatura científica (Quadro 15).

Quadro 15 - Suposições dos paradigmas qualitativo e quantitativo.

Suposição	Questão	Paradigma	
		Quantitativo	Qualitativo
Ontológica	Qual é a natureza da realidade?	A realidade é objetiva e singular, independente do pesquisador.	A realidade é subjetiva e múltipla, tal como percebida pelos participantes em um estudo.
Epistemológica	Qual é a relação do pesquisador com o que é pesquisado?	O pesquisador é independente do objeto pesquisado.	O pesquisador interage com o objeto pesquisado.
Axiológica	Qual o papel dos valores?	Livre de valores e vieses.	Composto de valores e com vieses.
Retórica	Qual é a linguagem de pesquisa?	Formal; Base em definições estabelecidas; Impessoal; Uso de vocabulário quantitativo.	Informal; Envolve decisões; Personalista; Uso de vocabulário qualitativo.
Metodológica	Qual é o processo de pesquisa?	Processo dedutivo; Causa e efeito; <i>Design</i> estático – categorias isoladas antes de se fazer o estudo; Livre de contexto; Generalizações visando previsão, explicação e entendimento; Exatidão e confiabilidade obtidas via validade e fidedignidade.	Processo indutivo; Moldagem mutuamente simultânea de fatores; <i>Design</i> emergente – categorias identificadas durante a pesquisa; Contextualizada; Padrões e teorias desenvolvidas a partir do entendimento; Exatidão e confiabilidade obtidas via verificação.

FONTE: CRESWELL, John W, 1994, p. 5.

Como esses paradigmas refletem determinadas suposições, as pesquisas que os empregam possuem características peculiares (Quadro 16).

Quadro 16 - Características de pesquisas qualitativas e de pesquisas quantitativas.

Pesquisa	
Qualitativa	Quantitativa
emprego do ambiente natural como fonte direta de dados;	concentração no aspecto lógico-positivista; utilização de métodos quantitativos;
concepção de pesquisador como instrumento fundamental de pesquisa;	investigação do fenômeno social sem o emprego de interpretação subjetiva;
caráter descritivo (no sentido de compreender o comportamento humano dentro de um quadro referencial);	utilização de sistemas de medição controlada; orientação para o resultado;
ênfase no significado que as pessoas dão às coisas (compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva das pessoas envolvidas nele);	ênfase na fidedignidade – busca de dados sólidos e replicáveis; privilegia a objetividade e o distanciamento dos dados;
uso do enfoque indutivo na análise dos dados.	orientada para a verificação – caráter reducionista, baseada na inferência hipotético-dedutiva.

FONTE: Elaborado com base em REIS, A. H. M. de A. M, 1994. p.9 e GODOY, Arilda Schmidt de, 1995. p.58.

Cabe ainda ressaltar que quanto ao objetivo e ao produto, pesquisas classificam-se em três grupos: exploratórias, descritivas e causais (Quadro 17).

Quadro 17 - Objetivo e produto de pesquisas exploratórias, descritivas e causais.

	Tipo de pesquisa		
	exploratória	descritiva	causal
Situação favorável	Quando é necessário desenvolver uma melhor compreensão do fenômeno para subsidiar a formulação de problemas ou de hipóteses e pressupostos.	Quando é oportuno que um fenômeno seja descrito em termos de suas características.	Quando se deseja gerar conhecimento sobre o modo como determinadas variáveis se relacionam a certos resultados.
Orientação	Orientada para a descoberta.	Orientada para a descrição.	Orientada para a explicação.
Objetivo	Proporcionar visão geral acerca de fenômeno ainda pouco explorado, para fins de formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses para estudos posteriores.	Descrever características de determinado fenômeno ou de uma população ou identificar associações entre variáveis.	Explicar a ocorrência de fenômenos.
Produto	Problema passível de investigação mais sistematizada.	Conclusões sobre características ou sobre associação de variáveis.	Conclusões sobre causas e efeitos.

FONTE: Elaborado com base em HAIR Jr *et al*, Joseph F, 2005 (b). p.83-96 e GIL, Antonio C., 1989. p. 44-46.

Logo, podem ser encontradas pesquisas qualitativas, bem como também pesquisas quantitativas, nessas três categorias. A Ilustração 15 mostra as possibilidades em termos delas:

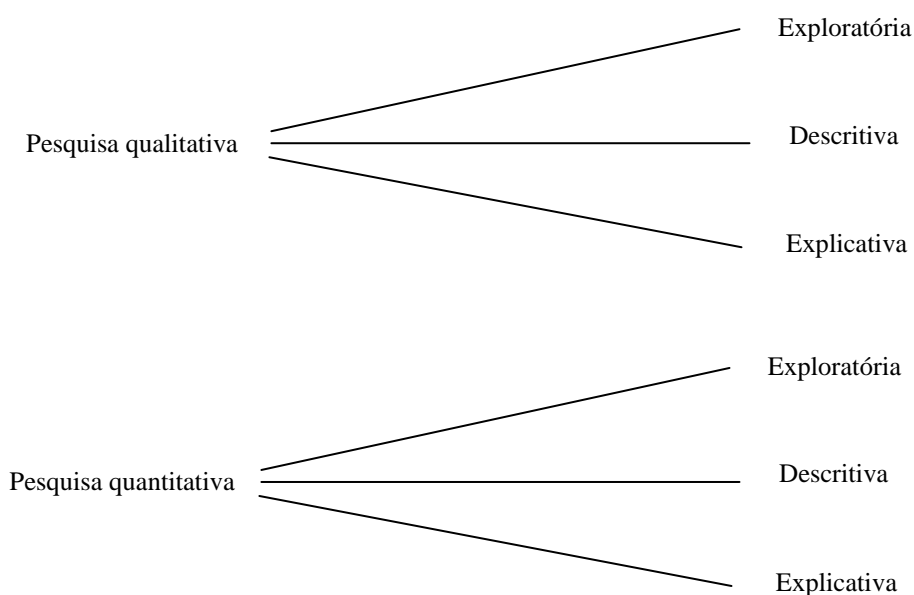


Ilustração 15 - Possibilidades em termos de pesquisas qualitativas e de pesquisas quantitativas.

Do exposto, é possível então perceber que o presente estudo é composto por 9 pesquisas qualitativas exploratórias e por 12 pesquisas quantitativas descritivas (Quadros 18 e 23). A seguir são apresentadas as peculiaridades acerca dessas pesquisas.

5.3.1. Pesquisas qualitativas

Na etapa inicial do estudo, foram conduzidas pesquisas qualitativas exploratórias. Isso porque se desejava apreender o significado de qualidade de serviços de manutenção predial a partir da perspectiva de diferentes grupos de interessados no desempenho desses serviços (usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços), o que implicava compreensão dentro do contexto das limitações e possibilidades do BACEN/SP, em condições de ausência de dados mais precisos acerca do tema em estudo.

O objetivo principal dessas pesquisas qualitativas exploratórias era, pois, definir os indicadores para avaliação dos serviços terceirizados de manutenção predial que seriam posteriormente investigados por meio da aplicação de questionários em pesquisas

quantitativas. O Quadro 18 apresenta resumidamente aspectos metodológicos dessas pesquisas qualitativas exploratórias:

Quadro 18 - Pesquisas qualitativas que foram realizadas.

pesquisa	Assunto	Tam. amostra	Amostragem	Público-alvo	Coleta de dados
1	Funcionamento da manutenção predial no BACEN/SP	-----	Intencional	Mensagens sites / dossiês	Análise documental
2	Crenças e condutas sobre a qualidade em manutenção predial	-----	-----	Fiscais Usuários Resp. prest. serviços	Observação participante
3	Características de um serviço inaceitável e de um serviço de excelência	6	Intencional	Usuários	Focus group
4	Características de um serviço inaceitável e de um serviço de excelência	3	Intencional	Fiscais de contratos	Focus group
5	Características de um serviço inaceitável e de um serviço de excelência	3	Intencional	Resp. prest. serviços	Focus group
6	Definição de indicadores de qualidade de serviços de manutenção predial	-----	Intencional	Fiscais Usuários Resp. prest. serviços	Análise documental
7	Revisão das listas de indicadores geradas	2	Intencional	Usuários	Entrevista não estruturada
8	Revisão das listas de indicadores geradas	2	Intencional	Fiscais de contratos	Entrevista não estruturada
9	Revisão das listas de indicadores geradas	2	Intencional	Resp. prest. serviços	Entrevista não estruturada

Foram seguidas as recomendações de Igea *et al* (*apud* CALADO e FERREIRA, 2005, p.1-2): três métodos de coleta de dados¹¹⁷ (observação do pesquisador¹¹⁸, inquérito¹¹⁹ e análise documental) foram combinados. Como bem expressa a Ilustração 16, adotar-se tal procedimento favorece convergência das informações rumo à reconstrução da realidade social, *vis-à-vis* o emprego de observação e de entrevistas.

¹¹⁷ Os autores usam a expressão “recolha de dados”, ao invés de coleta de dados.

¹¹⁸ A técnica de observação direta participante foi empregada como apoio à explicitação dos atributos de qualidade. De acordo com Laville e Dionne (1999, p.181), essa aplicação da técnica com propósito exploratório é válida desde que empregada com o auxílio de abordagens mais estruturadas – como é o caso nesta aplicação. Quanto aos procedimentos operacionais, cabe registrar que foram definidos antes da coleta dos dados: vide o Protocolo de Observação (Apêndice E3). O Quadro 20 descreve os procedimentos adotados, que seguiram as diretrizes estabelecidas *a priori*.

¹¹⁹ Conforme esclarecem Calado e Ferreira (2005, p.1), o inquérito pode emergir de entrevistas e/ou da aplicação de questionários.

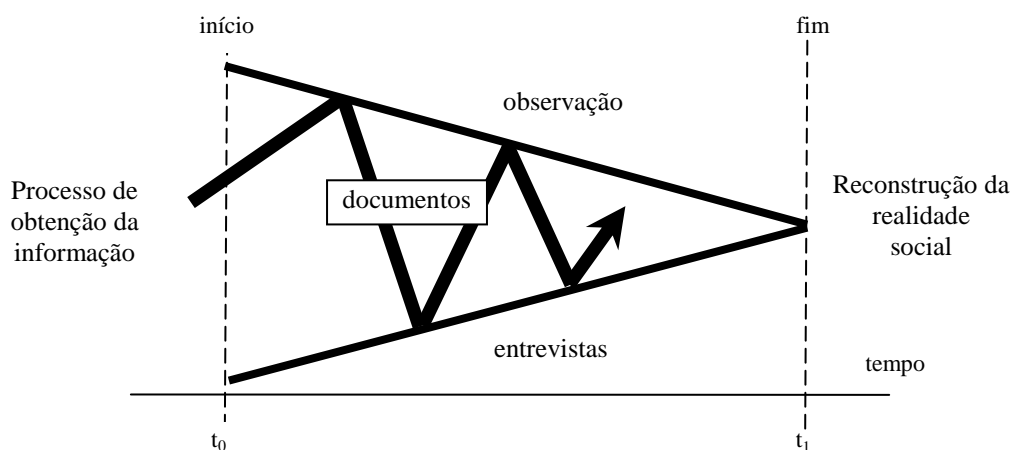


Ilustração 16 - Utilização conjunta de métodos de coleta de dados.

FONTE: CALADO, Silvia S. e FERREIRA, Silvia C. R., 2005, p.2.

Conseqüentemente, os indicadores para avaliação dos serviços terceirizados de manutenção predial¹²⁰ foram definidos como resultado da análise de documentos¹²¹ gerados pelo inquérito (entrevistas abertas não estruturadas nos *focus groups* e entrevistas individuais semi-estruturadas), à luz de conhecimentos obtidos pelo pesquisador em sua experiência profissional e na observação participante.

A estratégia empregada foi a de definir indiretamente os indicadores: ao invés de colocar para os participantes das entrevistas a difícil tarefa de indicar quais seriam os indicadores relevantes para a avaliação dos serviços terceirizados de manutenção predial, preferiu-se coletar as informações que permitissem ao pesquisador inferir quais seriam esses indicadores. Para tanto, os participantes dos *focus groups* foram estimulados a anunciarem quais eram as características que em sua opinião tipificavam um serviço inaceitável de manutenção predial; após a saturação de respostas a essa indagação, esses mesmos participantes foram encorajados a explicitarem quais eram as características que em sua opinião tipificavam um serviço de

¹²⁰ Esses atributos foram empregados como subsídio à formulação dos instrumentos de coleta de dados para as pesquisas quantitativas.

¹²¹ A análise de documentos foi feita com base nas folhas de respostas geradas pelos *focus groups*. A técnica empregada foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (*apud* MATTOS, 2005, p.828-829), isso implica utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para inferir conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção de comunicações. Como bem explica a autora, é o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação (unidades de codificação – a frase, por exemplo), os quais devem ser alocados segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido (esses critérios são as próprias categorias definidas pelo analista). Relewa ainda notar que a análise de conteúdo possui duas funções, que podem ou não se dissociar: a heurística (enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta) e a função de administração da prova (hipóteses servem de diretrizes apelando para o método de análise de uma confirmação ou de uma infirmação) (BARDIN *apud* ROCHA SILVA *et al*, 2005, p.74).

excelência em manutenção predial. Como foram feitos *focus groups* em separado com usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços, captou-se a perspectiva de cada uma dessas categorias de envolvidos com os serviços de manutenção predial.

Os Quadros 19, 20 e 21 resumem os procedimentos operacionais adotados.

Quadro 19 - Procedimentos para realização dos *focus groups*

	Procedimentos
Entrevistas nos <i>focus groups</i>	<p>O pesquisador selecionou os participantes de cada um dos <i>focus groups</i> utilizando amostragem intencional: escolheu pessoas que atendessem, simultaneamente, aos seguintes critérios: aparentassem predisposição para colaborar com a pesquisa, possuísem disponibilidade de tempo, tivessem experimentado o suficiente os serviços de manutenção predial e apresentassem desembaraço para expressarem suas opiniões em público. Foram selecionadas apenas pessoas que cultivavam relações amistosas e sem vínculos hierárquicos entre si.</p> <p>O pesquisador entrou em contato informalmente com as pessoas pré-selecionadas e as consultou quanto à disposição em participar da pesquisa em determinada data e horário. Aos que deram resposta afirmativa, enviou uma carta-convite (vide modelo no Anexo E – E1).</p> <p>Em data e horário agendados, foi conduzido cada um dos <i>focus groups</i> (um só com usuários, um só com fiscais de contratos e um só com responsáveis pelos prestadores de serviços). A sistemática utilizada foi sempre a mesma, descrita a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> – o pesquisador inicialmente explicava que as informações serviriam apenas a propósitos acadêmicos e adiantava que precisava da manifestação espontânea e sincera dos respondentes, que poderiam falar ou fazer anotações a qualquer tempo durante a entrevista. – A primeira questão feita aos respondentes era a seguinte: “quais são as características que, em sua opinião, tipificam um serviço inaceitável de manutenção predial?” – O pesquisador então distribuiu a todos uma folha de papel na qual estavam listados os serviços de manutenção predial, em termos de algumas atividades desenvolvidas (vide Anexo E – E2). – A cada resposta, em geral seguiam-se comentários de outros respondentes corroborando a observação e incluindo outros aspectos. O pesquisador ia tomando nota dos pontos essenciais das respostas em folha de anotações previamente preparada (vide modelo no Anexo E – E4). – Ao sentir que os comentários sobre uma resposta estavam se esgotando, o pesquisador redigia uma oração que traduzisse a essência da característica e a seguir a lia para os respondentes, corrigindo-a depois conforme as sugestões. – Quando necessário, o pesquisador estimulava os respondentes a dar contribuições sobre algum dos serviços ainda não comentados, de modo que todos os serviços fossem explorados. <p>Após a saturação de respostas a essa indagação, esses mesmos participantes eram encorajados a responder a segunda questão: “quais são as características que, em sua opinião, tipificam um serviço de excelência em manutenção predial?”</p> <p>Os procedimentos do pesquisador em relação à coleta de dados para essa questão foram idênticos aos descritos para a questão anterior.</p> <p>Ao final de cada sessão de <i>focus group</i>, o pesquisador obteve uma folha de respostas com várias características em relação a cada serviço de manutenção predial.</p> <p>O pesquisador agradeceu a presença de cada participante do <i>focus group</i> e consultou alguns deles quanto à disposição para participar de uma entrevista individual, <i>a posteriori</i>.</p>

Quadro 20 - Procedimentos para realização das análises documentais para extração de indicadores.

Procedimentos	
Análises documentais	<p>O pesquisador fez análises documentais em três etapas: na primeira etapa, empregou o material gerado nos <i>focus groups</i> (ou seja, usou as folhas de respostas – Apêndices D, E e F)¹²²; na segunda etapa, utilizou as três folhas de apoio resultantes da etapa anterior (Apêndices G, H e I), obtendo uma folha de apoio consolidada intermediária (Apêndice j); na terceira etapa, usou o resultado obtido na etapa anterior e enfim obteve os indicadores (Folha de Apoio Consolidada com indicadores – Apêndice K).</p> <p>Na primeira etapa a técnica utilizada foi a análise de conteúdo: adotou-se a conduta recomendada por Laville e Dionne (1999, p.216-223), a seguir detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> – inicialmente, foi feita a definição de categorias analíticas: empregou-se o modelo fechado, com categorias definidas com base no Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial (atitude, comportamento, <i>expertise</i>, tempo de espera e aspectos tangíveis); essas categorias eram também subdivididas (confiabilidade, prontidão e empatia – vide ilustração 17); – posteriormente, foi efetivada a fase de recorte de conteúdos, que consistiu basicamente na definição da unidade de análise: optou-se por temas, ao invés de palavras ou de frases, já que o interesse principal não era o de apurar frequências, mas sim de identificar idéias; – por último, realizou-se a categorização final das unidades de análise. Como a folha de respostas já estava preenchida com frases que expressavam temas (Apêndices D, E e F), o trabalho consistiu em alocar cada tema à categoria mais apropriada, tomando-se o cuidado também de designá-lo à subcategoria adequada. Tal procedimento resultou em uma folha de apoio para cada tipo de respondente (Apêndices G, H e I). <p>Na segunda etapa houve tão somente a consolidação de dados em um único documento: de cada folha de apoio resultante da etapa anterior (Apêndices G, H e I), foram transcritas as informações para uma folha de apoio consolidada intermediária (Apêndice j), de modo que foi preservada a alocação dos temas às categorias e às respectivas subcategorias.</p> <p>Na terceira etapa novamente foi empregada a análise de conteúdo, também segundo as orientações de Laville e Dionne (1999, p.216-223):</p> <ul style="list-style-type: none"> – dessa vez empregou-se o modelo misto para definição de categorias analíticas: foram conservadas as categorias e subcategorias definidas anteriormente, mas novas subcategorias seriam criadas dentro de cada subcategoria (Ilustração 18), como resultado da alocação de temas semelhantes; – houve então a alocação dos temas às novas subcategorias, a partir da folha de apoio consolidada intermediária (Apêndice J), de modo a agrupar aqueles semelhantes. Tal procedimento deu origem à Folha de Apoio Consolidada com indicadores (Apêndice M), na qual foram identificados os indicadores como consequência da interpretação que o pesquisador fez do conteúdo de cada uma das novas subcategorias criadas.

¹²² Conseqüentemente, algumas das análises recomendadas por Calado e Ferreira (2005, p.6-7) foram dispensadas: não foi necessário fazer pré-análise de seleção de documentos, nem análise crítica externa, uma vez que obviamente se tratava de um documento autêntico. A análise crítica interna em parte já tinha se iniciado quando da elaboração do procedimento de criação do documento, uma vez que o pesquisador tomou o cuidado de instituir que a inclusão de informações somente se daria após a aprovação da redação de seu texto pelos respondentes do *focus group*; contudo, foi finalizada com uma análise quanto à possível introdução de vieses pelo pesquisador-autor, concluindo-se que não havia sinal de manipulação de informações ou de introdução de distorções, mas que provavelmente algum viés não identificado pode ter sido incluído involuntariamente, já que o pesquisador conduziu os *focus groups* e pode, apesar de comprometido em comportar-se com a máxima discricção e isenção, ter inadvertidamente empregado palavras ou expressões que influenciasses os respondentes e/ou expressado em sua fisionomia aprovação ou desaprovação em relação a alguns pontos de vista.

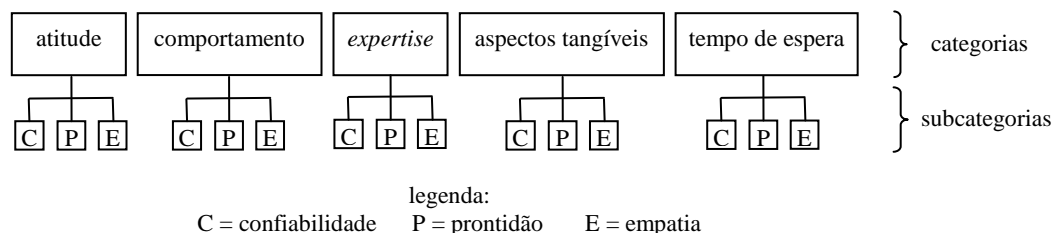


Ilustração 17 - Categorias e subcategorias utilizadas na análise de conteúdo - 1ª etapa.

As ilustrações 17 e 18 exibem o formato da criação de categorias e subcategorias nas análises de conteúdo.

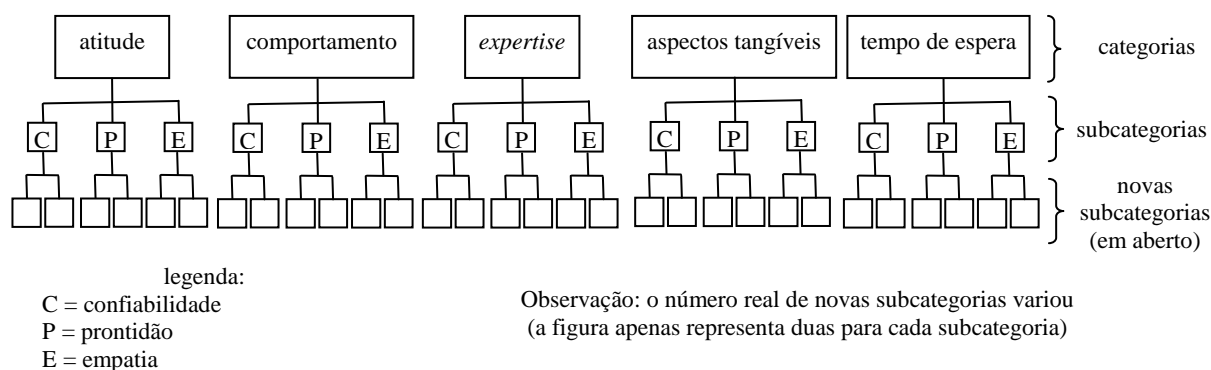


Ilustração 18 - Categorias e subcategorias utilizadas na análise de conteúdo - 3ª etapa.

Quadro 21 - Procedimentos para realização da observação participante informal

Procedimentos	
Observação participante Informal	<p>A integração do pesquisador aos grupos observados ocorreu naturalmente e com bastante antecedência em relação ao período de observação, uma vez que já estava há mais de dois anos incluído em um dos grupos observados (fiscais de contratos), em função de sua atividade profissional, que inclusive exige contatos frequentes com os outros dois grupos observados. Logo, pode-se considerar muito improvável a introdução de vieses devido à maneira pela qual o pesquisador se integrou ao grupo.</p> <p>O período de observação considerado nesse estudo foi de três meses: iniciou-se em junho e terminou em agosto de 2008.</p> <p>A observação não se restringiu apenas ao espaço no qual os fiscais de contratos desempenham suas funções; ao contrário, incluiu também os espaços ocupados pelos prestadores de serviços e várias áreas ocupadas por usuários. Ao presenciar situações, o pesquisador procurava fixar na memória a essência de comentários relevantes feitos e assim que possível os registrava, sem que as demais pessoas notassem.</p> <p>Ao final do período de observação, o pesquisador consolidou todas as anotações em um único quadro, a partir do qual extraiu informações para criação de notas analíticas acerca das crenças das pessoas sobre a qualidade de serviços de manutenção predial e sobre as condutas adotadas em relação às solicitações e à prestação de serviços de manutenção predial. Tais notas analíticas foram também explicitadas.</p>

Definidos os indicadores, foram feitas mais três pesquisas qualitativas exploratórias (vide pesquisas 7, 8 e 9 no Quadro 18), para revisão da versão final das listas de indicadores por alguns dos respondentes das entrevistas em *focus groups*. Essas pesquisas consistiram em entrevistas individuais, abertas e semi-estruturadas. A amostragem foi intencional. Cabe destacar que tal procedimento reforçou a validade de constructo do estudo.

Após a coleta de dados quantitativos, foram empregados novamente conhecimentos obtidos através de pesquisas qualitativas exploratórias, com propósito de aplicar o princípio das múltiplas fontes de dados: as informações obtidas mediante análise documental (vide pesquisa 1 no Quadro 18) e observação participante informal (vide pesquisa 2 no Quadro 18) forneceram subsídios para auxiliar a formulação de conclusões, em conjunto com os dados quantitativos. Logo, a integração dessas pesquisas com as quantitativas resultou em reforço da validade de constructo do estudo.

5.3.2. Pré-teste e elaboração dos questionários

Uma vez obtida a lista de indicadores com potencial para permitir a avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP (Apêndice M), foi possível iniciar a fase de pré-teste¹²³, conforme recomendam HAIR Jr *et al*, 2005 (b), p.230. O objetivo principal desta fase era permitir conclusões em relação à adequação dos indicadores em termos de sua capacidade para avaliação dos serviços terceirizados de manutenção predial nas populações estudadas.

Optou-se pelo pré-teste somente com usuários, por três razões: (1) a população de usuários era aquela com maior potencial para encontrar dificuldades para responder as questões, dada sua menor familiaridade e proximidade com o assunto¹²⁴, (2) todos os indicadores que deveriam ser avaliados pelos usuários também deveriam ser avaliados pelos fiscais de contratos e pelos responsáveis pelos prestadores dos serviços e (3) a população de usuários era a única das

¹²³ Um pré-teste consiste na aplicação do instrumento de coleta de dados a uma pequena amostra de respondentes cujas características sejam semelhantes à da população alvo (HAIR Jr *et al*, 2005 (b), p.230). Segundo os autores, o menor número para essa amostra é de quatro indivíduos.

¹²⁴ Essa menor familiaridade refere-se a uma comparação com fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores dos serviços, pois as pessoas que compõem essas populações são especialistas em manutenção predial.

três¹²⁵ que tinha tamanho que favorecesse a aplicação do pré-teste sem prejudicar a coleta de dados *a posteriori*¹²⁶.

Conseqüentemente, foi preciso construir um instrumento de coleta de dados, conforme previsto no Plano de Análise (Apêndice D). O questionário foi elaborado de modo que o respondente pudesse facilmente registrar, para cada um dos quatro serviços de manutenção predial, sua avaliação global da qualidade percebida e sua avaliação acerca da qualidade percebida em relação a indicadores. Tal avaliação deveria ser traduzida em termos de notas: o respondente atribuiria um valor entre 0,0 e 10,0 a cada uma das variáveis, consoante uma escala de notas associadas a conceitos de qualidade (Quadro 22).

Quadro 22 – Escala de notas associada a conceitos de qualidade

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Uma vez confeccionado o questionário¹²⁷ (Apêndice N), o instrumento foi aplicado a quatro usuários: uma servidora da área de Recursos Humanos, um servidor da área de Informática, um servidor da área de Treinamento e uma servidora da área de Gestão Financeira. Todos eles ocupam cargos de Analista, trabalham há mais de cinco anos no BACEN/SP e nenhum deles jamais atuou na área de Manutenção Predial. Como resultado, esperava-se verificar a adequação do instrumento ao estudo, principalmente quanto à escolha dos termos utilizados, à forma de apresentação e à pertinência da inclusão de cada indicador¹²⁸. Cada um dos respondentes entregou o questionário totalmente preenchido em dois dias, dentro de um envelope lacrado, conforme o combinado.

¹²⁵ A população de fiscais de contratos é composta de apenas 6 pessoas e a de responsáveis pelos prestadores dos serviços, por 7 pessoas.

¹²⁶ Aplicar pré-testes com quatro pessoas nas populações de fiscais de contratos e de responsáveis pelos prestadores de serviços poderia introduzir *viés* na pesquisa quantitativa, pois caso fossem excluídas as pessoas que já tivessem respondido ao pré-teste a amostra ficaria pequena demais; caso fossem incluídas, as respostas dessas pessoas poderiam diferir daquelas das pessoas que não tinham feito anteriormente o pré-teste.

¹²⁷ O questionário do pré-teste era composto de 68 variáveis: 63 variáveis métricas para avaliação do serviço de manutenção predial (54 referentes aos atributos e 9 referentes aos construtos Qualidade de interação, Qualidade de resultado e Qualidade do serviço) e 5 variáveis para descrição de perfil de respondente. Continha também três questões abertas.

¹²⁸ O critério para seleção dos indicadores foi o seguinte: foram adotados todos os indicadores criados com base em pelo menos uma característica apontada pelos usuários e também alguns dos indicadores criados com base em pelo menos uma característica apontada por fiscais de contratos e/ou responsáveis pelos prestadores de serviços (desde que esses indicadores se referissem a um tema potencialmente de interesse dos usuários).

Das respostas obtidas, concluiu-se que várias mudanças deveriam ser feitas no questionário: alteração da apresentação (mudança para o *layout* de página tipo retrato), modificação na apresentação da escala de notas e sua inclusão também logo acima da folha de respostas, introdução de melhorias na redação do texto com instruções para o respondente, eliminação de alguns indicadores¹²⁹, alteração na redação de vários indicadores¹³⁰ e inclusão de três novos indicadores¹³¹ e de três questões abertas.

Tornou-se então possível, finalmente, a elaboração de um questionário para cada categoria de respondentes (usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços). Cada um deles foi confeccionado de modo que o respondente pudesse facilmente registrar sua avaliação global da qualidade percebida do serviço de manutenção predial e sua avaliação acerca da qualidade percebida em relação a indicadores¹³².

5.3.3. Pesquisas quantitativas

Uma vez elaborados os questionários, iniciou-se a etapa de condução das pesquisas quantitativas descritivas. O objetivo principal a ser alcançado era conhecer a avaliação dos usuários, dos fiscais de contrato e dos prestadores do serviço para cada um dos indicadores definidos e para a qualidade global do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP.

Conforme explicita o Quadro 23, foram conduzidas 12 pesquisas quantitativas: quatro para cada categoria de respondente, sendo cada uma delas referente a um tipo de serviço de manutenção predial. Em todas elas a coleta de dados foi feita em apenas um estágio, por meio de questionários estruturados e não disfarçados preenchidos pelos próprios respondentes.

¹²⁹ Foram eliminados os indicadores correspondentes às variáveis V2, V5, V6, V16, V17, V21, V23, V26, V43, V44, V48, V52 e V53 devido ao predomínio de *missings* (ausência de resposta ou preenchimento com X) para as respostas nos quatro tipos de serviços avaliados.

¹³⁰ A fim de possibilitar mais clareza, foi alterada a redação dos indicadores correspondentes às seguintes variáveis: V1, V14, V15, V20, V25, V32, V33, V37, V38, V45, V46, V55, V56, V57, V58, V59, V60, V61 e V63.

¹³¹ Em consequência das respostas obtidas no pré-teste, foram incluídos no questionário aplicado aos usuários na pesquisa quantitativa (Apêndice N) os indicadores correspondentes às variáveis V4, V5 e V14.

¹³² Conforme já explicitado na subseção 5.2.2, em cada questionário, as variáveis correspondiam à percepção sobre a qualidade global e à percepção sobre a qualidade de cada indicador. O respondente deveria atribuir um valor entre 0,0 e 10,0 a cada uma dessas variáveis. Para mais detalhes, vide Apêndices N, O, P, Q, R e S.

Quadro 23 - Pesquisas quantitativas realizadas.

pesquisa	Assunto	Tamanho da amostra ¹³³	Tipo de pesquisa	Amostragem	Público-alvo	Coleta de dados
7	Qualidade Energia	152	Quantitativa descritiva	Probabilística Aleatória simples	Usuários	Questionário
8	Qualidade Ar	160				
9	Qualidade Lay-out	159				
10	Qualidade Reparos	152				
11	Qualidade Energia	6	Quantitativa descritiva	Censo	Fiscais de contratos	Questionário
12	Qualidade Ar	6				
13	Qualidade Lay-out	6				
14	Qualidade Reparos	6				
15	Qualidade Energia	2	Quantitativa descritiva	Censo	Responsáveis pelos prestadores de serviços	Questionário
16	Qualidade Ar	2				
17	Qualidade Lay-out	2				
18	Qualidade Reparos	2				

Cabe ressaltar que a amostragem foi probabilística somente nas pesquisas feitas com usuários (pesquisas 7, 8, 9 e 10); nas demais (pesquisas 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18) foram feitos censos (Quadro 23). É preciso também esclarecer o porquê dos valores distintos apresentados no Quadro 23 para tamanho de amostra de usuários: o tamanho mínimo da amostra, 200 pessoas, foi calculado com base na fórmula para populações finitas¹³⁴. Todavia, o tamanho preliminar dessa amostra foi fixado em 250, devido à suposição de que haveria, provavelmente, 20% de perda de dados em razão de prováveis recusas em participar da pesquisa e da ocorrência de *outliers*¹³⁵ e de *missings values*¹³⁶. Detalhes sobre os procedimentos utilizados serão apresentados logo a seguir, na descrição do tratamento dos dados.

¹³³ O valor nominal para tamanho da amostra de usuários é 250, definido de acordo com o cálculo explicitado a seguir. Contudo, o valor efetivo de tamanho da amostra variou em função do tipo de serviço avaliado, em decorrência da exclusão diferenciada por conta de dados perdidos (*missings*) e de comportamento atípico (*outliers*): do total de 250 questionários enviados, foram considerados úteis 176 (ou seja, 70,4% do total – vide seção 5.3.3.2). Desses 176, em cada tipo de serviço mais alguns tiveram que ser excluídos, por apresentarem número excessivo de dados perdidos (*missings*) e/ou por refletirem comportamento atípico (*outliers*), de modo que o tamanho de amostra para cada tipo de serviço foi distinto: energia = 152 usuários; ar condicionado = 160 usuários; *layout* = 159 usuários e reparos = 152 usuários (vide seção 5.3.3.3). O tamanho de amostra quando se considerou as médias dos quatro serviços foi 141 usuários.

¹³⁴ $n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q]$ valores: $Z = 1,64$; $p = 0,5$; $q = 0,5$; $N = 773$ (já descontados dos 780 servidores os 6 fiscais de contratos e o pesquisador); $d = 0,05$; $n = 200$.

¹³⁵ Pessoas cujas respostas refletem sua excepcionalidade em relação à população. Para detectá-los, foi calculada a Distância de Mahalanobis dos respondentes.

¹³⁶ Valores perdidos: ausência de resposta ou uso do código X como resposta (convencionado para representar incapacidade de expressar algum julgamento ou incompreensão sobre o item a avaliar) em uma das questões.

5.3.3.1. Estabelecimento de fontes de dados

Antes de iniciar a coleta de dados foi necessário estabelecer com precisão as fontes de dados, ou seja, identificar todos os potenciais respondentes e sua localização. Tal providência era indispensável, dado que possibilitaria a amostragem aleatória dos usuários e viabilizaria os procedimentos de distribuição e coleta dos questionários. Para tanto, foi elaborada uma lista¹³⁷ dos usuários dos serviços terceirizados prestados ao BACEN/SP, bem como uma relação¹³⁸ dos fiscais dos contratos de serviços terceirizados prestados ao BACEN/SP e uma listagem¹³⁹ dos responsáveis pelos prestadores desses serviços.

Com base nessas informações foi possível então definir quais seriam efetivamente as pessoas convidadas a participar das pesquisas: como seriam feitos censos com os fiscais de contratos e os responsáveis pelos prestadores de serviços, as próprias listagens obtidas permitiam efetivar os contatos necessários; já no que se refere aos usuários, foi preciso fazer um sorteio aleatório com base na lista de 773 servidores, o qual deu origem a uma relação¹⁴⁰ de 250 pessoas para as quais seriam enviados questionários.

5.3.3.2. Confeção, distribuição e coleta dos questionários

Definidas as pessoas a serem convidadas a participar da pesquisa, foram finalmente preparados os questionários: foram impressos 260 questionários para usuários (Apêndice N), cada um deles posteriormente colocado dentro de um envelope de papel *kraft* tamanho 250 x 353 mm sem qualquer tipo de indicação¹⁴¹; foram impressos também 6 questionários para fiscais de contratos (Apêndice O) e dois questionários de cada tipo de serviço de manutenção

¹³⁷ Essa lista foi elaborada a partir da reunião dos nomes que constam da lista de *e-mails* corporativos (servidores públicos lotados no BACEN/SP, excluídos aqueles que são fiscais de contratos e o pesquisador).

¹³⁸ Essa relação foi preparada a partir de um levantamento das portarias de nomeação de fiscais dos contratos de prestação de serviços de manutenção ao BACEN/SP.

¹³⁹ Essa listagem foi obtida através de informações coletadas junto aos fiscais de contrato de serviços terceirizados de manutenção prestados ao BACEN/SP e inclui não só os prepostos das empresas que prestam serviços no BACEN/SP, mas também os encarregados de suas equipes residentes de funcionários.

¹⁴⁰ Tal relação listava nome completo, lotação, superior hierárquico direto e localização física no prédio.

¹⁴¹ O procedimento de enviar questionários já dentro de envelopes e orientar para que fossem entregues nesses envelopes lacrados e sem identificação alguma visava afastar um possível viés por temor ou constrangimento do respondente e favorecer o cumprimento da promessa de se manter o anonimato das respostas.

predial para responsáveis pelos prestadores de serviços (Apêndices P, Q, R e S), todos também alocados em envelope individual sem qualquer tipo de identificação.

A distribuição e a coleta dos questionários foram feitas principalmente pelo pesquisador: cada questionário foi entregue já dentro de um envelope diretamente a cada fiscal de contrato e a cada responsável pelos prestadores desses serviços; já na distribuição de questionários para usuários o pesquisador contou com a ajuda do Gerente Administrativo Regional, que entrou em contato com cada um dos chefes dos servidores que faziam parte da amostra e obteve apoio deles para distribuição e recolhimento dos questionários preenchidos. O pesquisador então entregou a cada chefe a quantidade necessária de questionários (cada um deles já dentro de um envelope) acompanhada de uma lista dos servidores que deveriam respondê-los.

A distribuição dos questionários foi feita durante a primeira semana de dezembro de 2008, mas o encerramento da coleta de envelopes com questionários preenchidos só ocorreu na segunda semana de janeiro de 2009. Todos os questionários distribuídos aos fiscais de contratos e aos responsáveis pelos prestadores dos serviços foram entregues para o pesquisador preenchidos, dentro dos envelopes lacrados e sem identificação. O pesquisador recolheu junto aos chefes parte dos questionários distribuídos (cada um no respectivo envelope lacrado e sem identificação alguma). Do total de 250 questionários distribuídos aos usuários, 203 foram recolhidos, ou seja, 81,2% do total. Desses, 27 estavam completamente em branco¹⁴² e por isso foram descartados, de modo que 176 questionários foram considerados úteis (70,4% do total de questionários enviados).

Tal descarte é admissível, segundo Hair Jr *et al* (2005 (a), p. 61), desde que se tenham razões para crer que a recusa em dar resposta ocorreu completamente ao acaso. A rigor, não foi possível ter-se essa certeza, pois não são conhecidas todas as características de cada pessoa convidada a participar da pesquisa, bem como são também desconhecidas as características daqueles que entregaram o questionário em branco dentro do envelope lacrado, até porque

¹⁴² De acordo com Hair Jr *et al* (2005 (a), p. 56-57), raramente um pesquisador evita algum tipo de problema com dados perdidos. No que se refere à falta de respostas, uma das modalidades de dados perdidos, os autores alertam que é preciso que o pesquisador entenda as causas do fenômeno e avalie suas conseqüências. Sugerem ainda que seja investigado se os indivíduos que não responderam a pesquisa são diferentes daqueles que a responderam e caso se descubra que sejam, se essas diferenças têm ou não algum impacto na análise, em seus resultados ou sua interpretação.

não é possível identificá-los; contudo, decidiu-se pelo descarte com base em uma análise¹⁴³ de duas características: lotação e sexo. De fato, não foi notada diferença entre aqueles que entregaram questionários e aqueles que não entregaram quanto a essas duas características, já que a proporção de homens entre as pessoas que entregaram os questionários se manteve aproximada àquela dos homens entre as pessoas que não entregaram (cerca de 77%), bem como não se observou concentração de pessoas que não entregaram os questionários em nenhuma das unidades do BACEN/SP.

5.3.3.3. Tratamento de dados

De posse dos 176 questionários considerados úteis, o pesquisador obteve os bancos de dados: foram criados arquivos do *software* Microsoft Excel para as respostas dadas pelos usuários, pelos fiscais de contratos e pelos responsáveis pelos prestadores de serviços, de modo que para cada uma dessas categorias de respondentes foi obtido um arquivo para cada tipo de serviço avaliado, em cujas planilhas foram lançadas as avaliações para cada indicador. Portanto, foram criados 12 bancos de dados, cada um deles correspondendo a uma das pesquisas efetuadas (Quadro 23).

Foi dispensado detalhado tratamento aos dados gerados pelas respostas dos usuários, principalmente quanto a valores perdidos. Em cada um dos quatro arquivos, notou-se uma incidência bastante significativa deles, muito provavelmente em função do próprio assunto de pesquisa, um tanto quanto difícil para as pessoas, talvez por exigir avaliação sobre aspectos em que não são especialistas, ocasionando-lhes certo desconforto¹⁴⁴.

A primeira providência tomada foi verificar, em cada arquivo, se os valores perdidos apresentavam algum padrão de ocorrência nas variáveis. Isso porque, segundo Hair Jr *et al* (2005 (a), p. 61), somente é possível utilizar a abordagem de eliminação de respondentes e/ou

¹⁴³ Fundamentada nas seguintes fontes: (1) respostas dadas quanto ao sexo do respondente nos 176 questionários devolvidos; (2) contagem de homens que não entregaram o questionário, extraído das listagens devolvidas pelos chefes e (3) proporção dos que não entregaram o questionário, por departamento, também extraída das listas devolvidas pelos chefes.

¹⁴⁴ Vários usuários deixaram mensagens nos questionários justificando com sua falta de conhecimento técnico as respostas não dadas (marcadas com X ou em branco) para alguns itens. Relewa notar que tal atitude foi espontânea, visto que no questionário não havia questão aberta indagando o respondente quanto às razões para que não tivesse dado respostas a alguns itens.

variáveis sem introduzir vieses na pesquisa se o processo de valores perdidos puder ser classificado como MCAR¹⁴⁵ (perdidos completamente ao acaso). Em termos operacionais, tal verificação foi feita por meio do recurso MVA¹⁴⁶ do *software* SPSS versão 9.0, instrumento adequado para tanto (SPSS Inc, 1997, p. 11): constatou-se então que em todos os quatro bancos de dados não havia padrão para valores perdidos para pelo menos 95% dos respondentes (Apêndice B). Assim sendo, considerou-se que os valores perdidos ocorreram aleatoriamente, ou seja, que o processo dos valores perdidos nas respostas dos usuários para avaliação dos quatro serviços pode ser classificado como MCAR.

Tal conclusão permitiu então a adoção da abordagem de eliminação de respondentes e de variáveis. Optou-se pelo procedimento de primeiro eliminar todos os respondentes que tinham fornecido valores perdidos como resposta a pelo menos metade do número total de indicadores avaliados (ou seja, foram excluídos das amostras os respondentes cujas respostas tinham 27 ou mais valores perdidos). Em termos de cada amostra, ocorreu o seguinte: foram eliminados 22 respondentes no banco de dados do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação, 13 respondentes no banco de dados do serviço de fornecimento de ar condicionado, 17 respondentes no banco de dados do serviço de reparos em móveis e alterações das posições do mobiliário e das divisórias e 23 respondentes no banco de dados do serviço de reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica. Isso acarretou uma primeira redução do tamanho da amostra de 176 respondentes potenciais para números que variaram entre 153 e 163, dependendo do serviço avaliado (Quadro 24).

Quadro 24 – Tamanhos das amostras após eliminação de casos com 50% ou mais valores perdidos

Serviço	Tamanho da amostra após eliminações
Energia	154
Ar	163
Layout	159
Reparos	153

Conseqüentemente, o número de valores perdidos reduziu-se substancialmente, mas ainda era alto em algumas variáveis, de modo que o pesquisador optou pela eliminação de todas aquelas

¹⁴⁵ *Missing Completely At Random.*

¹⁴⁶ *Missing Value Analysis.* Para mais detalhes, consultar as páginas 20 e 21 do manual **SPSS Missing value analysis 7.5.**

em que os valores perdidos atingiram pelo menos 33% do total de casos então considerados. O Quadro 25 apresenta as variáveis eliminadas em cada um dos quatro serviços avaliados.

Quadro 25 – Variáveis eliminadas por apresentarem pelo menos 33% de valores perdidos

Serviço	Variáveis eliminadas
Energia	V29, V32 e V41
Ar	V29, V31, V32, V34, V36 e V41
Layout	V15, V29, V32, V34 e V41
Reparos	V29 e V32

Cabe ressaltar que a fixação dos percentuais 50% para eliminação de respondentes e 33% para eliminação de variáveis é a rigor arbitrário, uma vez que não existem orientações seguras sobre o nível adequado para exclusão (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 61). Na falta de uma orientação mais precisa, esses percentuais foram estabelecidos com base em exemplos práticos de aplicação em condições assemelhadas¹⁴⁷ (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 58-59 e 64-65).

Logo após, em cada amostra foram feitas avaliações para identificação de *outliers*, conforme recomendam Hair Jr *et al*, (2005 (a), p. 72). Tal procedimento fundamentou-se na comparação entre uma estatística¹⁴⁸ e valores-limite estabelecidos em função de um determinado nível de erro¹⁴⁹: a idéia era identificar todo respondente cujo valor dessa estatística superasse os valores-limite fixados. Para tanto, esta estatística de detecção de observação atípica foi calculada para cada respondente¹⁵⁰, de modo que ao final foi possível facilmente identificar

¹⁴⁷ No exemplo cujos dados são apresentados na Tabela 2.1 (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 58), os autores sugerem a eliminação dos casos nos quais a ocorrência de dados perdidos atinja no mínimo o patamar de 50%, bem como a exclusão da variável com 55% de valores perdidos. No exemplo cujos dados são apresentados no Apêndice A e as estatísticas resumidas são mostradas na Tabela 2.1 (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 64), os autores eliminaram os casos nos quais a ocorrência de dados perdidos atingiu o patamar de mínimo de 50% e não eliminaram nenhuma variável, por considerarem que 29,7%, nível máximo de valores perdidos observado em variáveis, não era tão acentuado a ponto de determinar uma exclusão.

¹⁴⁸ Essa estatística doravante será denominada “estatística de detecção de observação atípica”.

¹⁴⁹ O módulo do valor-limite deve ser obtido de uma tabela de distribuição t de Student, dado um tamanho de amostra e um determinado nível de erro fixado. De acordo com Hair Jr *et al*, (2005 (a), p. 73), o valor adotado deve ser bastante conservador e por isso geralmente adota-se 0,1% como nível de erro para a situação multivariada. Como o tamanho de cada amostra era superior a 121, o valor utilizado, 3,29, foi extraído da tabela de Distribuição Normal Padrão.

¹⁵⁰ De acordo com Hair Jr *et al*, (2005 (a), p. 72), essa estatística consiste na relação entre a Distância de Mahalanobis calculada para um dado respondente e o número de graus de liberdade (tamanho da amostra – 1). O pesquisador empregou o mesmo meio que Domingues (2008, p. 128) para obter a Distância de Mahalanobis: valeu-se da possibilidade de se salvar o valor da Distância de Mahalanobis para cada observação quando se faz uma regressão linear por meio do *software* SPSS. Para tanto, utilizou em cada uma das quatro amostras os seguintes procedimentos: fez uma regressão linear empregando como variáveis independentes aquelas 53

mediante inspeção visual simples quais eram as observações atípicas, comparando-se o valor da já referida estatística com os valores-limite -3,29 e +3,29. Feito isso, somente um *outlier* foi identificado: um respondente na amostra correspondente à avaliação do serviço de reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica. Verificou-se, então, que todas as respostas dadas por ele eram valores extremos, de modo que sua exclusão dessa amostra foi considerada a providência mais acertada; conseqüentemente, o tamanho dessa amostra passou de 153 para 152.

Mesmo depois de adotados esses procedimentos, ainda havia alguma ocorrência de valores perdidos na maioria das variáveis, que na prática impedia o emprego da Modelagem em Equações Estruturais aos dados. Optou-se então pela utilização de um método de atribuição (basicamente, uso dos valores das respostas obtidas na pesquisa para estimação de valores perdidos), procedimento aceitável desde que o processo de valores perdidos possa ser classificado como MCAR (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 61), condição essa satisfeita pelos dados das quatro pesquisas com os usuários, conforme já comentado. O método escolhido foi o da Múltipla Imputação Apropriada¹⁵¹, considerado por Wayman (2003, p. 04) uma escolha atrativa devido à favorável relação custo-benefício (equilíbrio entre qualidade dos resultados e facilidade de uso). Atualmente, essa é talvez a abordagem mais geral e popular para aplicação em pesquisas nas quais ocorram grande quantidade de valores perdidos em várias variáveis, principalmente em Ciências Sociais (DURRANT, 2005, p. 17). De fato, Schafer e Graham (2002, p. 173) recomendam sua aplicação e sustentam que representa o estado da arte em termos práticos.

Para aplicação do método foi utilizado o *software* NORM versão 2.02 (SCHAFER, 1999), opção vantajosa não só por estar disponível gratuitamente na rede mundial de

referentes à avaliação dos indicadores (V1 a V53) e como variável dependente a idade dos respondentes (V55), tomando o cuidado de selecionar a opção de salvar os valores da Distância de Mahalanobis no arquivo, bem como de selecionar a opção de substituição dos valores perdidos pela média dos valores informados (essa substituição é feita no âmbito de cada variável); obtidos os valores da Distância de Mahalanobis para cada respondente, criou então uma nova variável dividindo a variável com os valores para a Distância de Mahalanobis pelo número de graus de liberdade, a qual deu origem aos valores da estatística de detecção de observação atípica.

¹⁵¹ *Proper Multiple Imputation*. Consiste basicamente na obtenção de uma folha de dados completos a partir do uso de um modelo de atribuição randômica de valores aos dados perdidos: repete-se M vezes a atribuição de valores gerando-se assim M folhas de dados completos; isso permite estimar uma proporção para cada uma dessas M folhas de dados, de modo que ao final ocorre a combinação dessas múltiplas estimativas empregando-se as Regras de Rubin (DURRANT, 2005, p. 14-15).

computadores¹⁵² e apresentar interface bastante confortável, mas também por ter apresentado desempenho aceitável e superior ao do *software* SOLAS nas simulações feitas por Allison (2000: p. 308-309). O NORM aplica o método da Múltipla Imputação Apropriada por meio de um algoritmo baseado em regressão (EM - *Maximum-likelihood Estimation*) associado ao algoritmo *data augmentation*¹⁵³, proporcionando resultados com pouco ou nenhum viés (ALLISON, 2000, 301), desde que as seguintes condições sejam satisfeitas: (1ª) o processo de valores perdidos possa ser classificado como MCAR ou MAR¹⁵⁴ e (2ª) as variáveis tenham distribuição normal multivariada¹⁵⁵. Na maioria dos casos, bons resultados podem ser obtidos com um pequeno número de imputações¹⁵⁶.

Dadas essas condições, antes de se utilizar o NORM foi preciso verificar se a distribuição de cada variável era ou não normal, em cada um dos quatro arquivos. Para tanto, foram feitas análises de cada variável em termos de assimetria e curtose, por meio de testes simples¹⁵⁷ de normalidade descritos por Hair Jr *et al* (2005 (a), p. 78); em todas elas foram tomados apenas os valores dados como resposta para efetiva avaliação de cada indicador (ou seja, excluindo-se para esses cálculos os valores perdidos). Esses testes simples¹⁵⁸ de normalidade foram produzidos em planilhas eletrônicas do *software* Excel, empregando-se + 1,96 e - 1,96 como valores críticos¹⁵⁹, a partir das estatísticas descritivas de curtose e assimetria geradas por meio

¹⁵² *World Wide Web* (literalmente, "rede de alcance mundial", também conhecida como Web e WWW); trata-se de um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet (WIKIPÉDIA, 2009).

¹⁵³ Procedimento Bayesiano, tipo especial de técnica MCMC (Markov Chain Monte Carlo).

¹⁵⁴ Isso também é conhecido como Hipótese da Ignorabilidade. Cabe ressaltar que alguma confusão pode ser causada pelo fato de a documentação do NORM apenas mencionar a condição de valores perdidos do tipo MAR (Missing At Random), omitindo-se em relação aos do tipo MCAR; felizmente, tal confusão pode facilmente ser desfeita após uma consulta ao artigo de Schafer e Graham (2002, p. 151), que explicita um entendimento de que valores perdidos do tipo MCAR consistem em um caso específico de valores perdidos do tipo MAR. Ademais, os autores mostram que em uma simulação de dados no NORM os melhores resultados foram justamente os obtidos com valores perdidos do tipo MCAR (SCHAFER e GRAHAM, 2002, p. 169).

¹⁵⁵ O modelo usado pelo NORM assume que cada variável tem distribuição normal. Na prática, podem ser utilizadas transformações para produção de resultados razoáveis com variáveis contínuas, mesmo que não distribuídas normalmente (SCHAFER, 1999).

¹⁵⁶ Comumente, valores de M entre 5 e 10 são suficientes; a menos que a quantidade de dados perdidos seja alta, valores acima de 20 agregam pouca eficiência (SCHAFER, 1999).

¹⁵⁷ Os testes consistem em comparar, para cada variável, dois valores estatísticos (Zassimetria e Zcurtose) com seus respectivos valores críticos, escolhidos em função de um nível de erro. Caso algum dos dois valores supere o seu respectivo valor crítico, não se poderá dizer que a variável tem distribuição normal.

¹⁵⁸ Eis as fórmulas empregadas para cálculo dos valores estatísticos:

$$Z_{assimetria} = \frac{\text{assimetria (skewness)}}{\sqrt{\frac{6}{N}}} \quad Z_{curtose} = \frac{\text{curtose}}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

¹⁵⁹ Esses valores correspondem a um nível de erro de 0,05.

do *software* SPSS para cada variável. O Apêndice C apresenta esses testes para cada variável, em cada um dos quatro serviços avaliados.

Tal procedimento permitiu identificar, nos dados coletados para cada tipo de serviço, as variáveis que não tinham distribuição normal. O pesquisador então aplicou aos dados¹⁶⁰ de cada uma dessas variáveis o tratamento conhecido como transformação de Box Cox¹⁶¹, com valor do parâmetro λ descoberto mediante simulações¹⁶². De acordo com Moraes *et al* (2006, p. 12) e Aguirre (1997, p. 06), geralmente existe um valor de λ capaz de possibilitar a obtenção de dados transformados com distribuição bastante aproximada da normal. De fato, ao final constatou-se que todas as variáveis transformadas tinham distribuição normal (Apêndice C), de modo que se tornou possível utilizar o *software* NORM.

Iniciou-se então, efetivamente, a etapa de aplicação do método de atribuição. Cada um dos quatro bancos de dados foi devidamente preparado para o processamento no NORM, bem como também foram tomadas todas as providências necessárias em termos de operação do *software*. Conforme esperado, foram atribuídos números aos valores perdidos, de modo que quatro bancos de dados completos foram obtidos, um para cada serviço avaliado.

O próximo passo foi desfazer a transformação naquelas variáveis nas quais o procedimento foi aplicado¹⁶³, tomando-se o cuidado de empregar os mesmos valores de λ antes utilizados; para tanto, foi usado o *software* SPSS. Isso deu origem aos quatro tão desejados bancos de dados completos, livres de valores perdidos e sem qualquer adulteração nos valores originais fornecidos como resposta para efetiva avaliação de cada indicador.

¹⁶⁰ Foram transformados apenas os valores fornecidos como resposta para efetiva avaliação de cada indicador (ou seja, a transformação não se aplicou aos valores perdidos, que continuaram com seu código indicativo da condição de *missing*).

¹⁶¹ A variável transformada (Y) é obtida a partir de uma das seguintes transformações, aplicada à variável x:

$$Y = f(x) = \begin{cases} \frac{x^\lambda - 1}{\lambda} & \text{para } \lambda \neq 0 \\ \log x & \text{para } \lambda = 0 \end{cases}$$

¹⁶² As simulações consistiram em uma seqüência de transformações seguidas de testes de normalidade, de modo que ao final era possível selecionar aquela que tinha fornecido o melhor resultado de normalidade para os dados. Em termos operacionais, o procedimento adotado foi o seguinte: por meio do *software* SPSS, era feita uma transformação usando-se um determinado valor de λ e em seguida um teste de normalidade nos dados transformados (Teste de Kolmogorov-Smirnov); em função desse resultado, arbitrava-se outro valor de λ e produzia-se outra transformação que era a seguir testada também. Repetia-se a operação até que não fosse mais possível encontrar um valor melhor para o teste de normalidade.

¹⁶³ Para tanto, foi utilizada a seguinte expressão: $x = \sqrt[\lambda]{Y \cdot \lambda + 1}$

A seguir, foi feita a análise final de presença de *outliers*¹⁶⁴ nas amostras. Os procedimentos adotados foram os mesmos já descritos anteriormente. Identificaram-se então duas observações atípicas na amostra referentes à avaliação do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação e três observações atípicas na amostra referentes à avaliação do serviço de fornecimento de ar condicionado. Uma inspeção das respostas dadas indicou que algumas eram quase que totalmente compostas de um mesmo valor e que em outras havia grande incidência de valores extremos, de modo que se optou pela eliminação desses respondentes das respectivas amostras. O Quadro 26 mostra o número de observações atípicas eliminadas e o tamanho de amostra para cada um dos serviços avaliados¹⁶⁵.

Quadro 26 – Eliminação de observações atípicas ao longo do tratamento dos dados

Serviço	Tamanho da amostra após exclusão de respondentes com 50% ou mais de valores perdidos	Quantidade de <i>outliers</i> eliminados antes da imputação de números para os valores perdidos	Quantidade de <i>outliers</i> eliminados depois da imputação de números para os valores perdidos	Tamanho da amostra ao final da etapa de tratamento dos dados
<i>Energia</i>	154	0	2	152
<i>Ar</i>	163	0	3	160
<i>Layout</i>	159	0	0	159
<i>Reparos</i>	153	1	0	152

Após essas eliminações, foi feita uma verificação do potencial de contribuição das variáveis métricas. O procedimento adotado é simples e baseia-se na comparação do valor do coeficiente de variação¹⁶⁶ de cada variável com um valor considerado como indicador de um patamar mínimo de variabilidade¹⁶⁷. A princípio, seria desejável eliminar aquelas variáveis cujo coeficiente de variação fosse inferior a esse valor, pois se comportariam praticamente como constantes, trazendo, assim, baixíssima contribuição ao estudo; contudo, a decisão efetiva seria tomada, levando-se em conta também a importância da variável para fins de

¹⁶⁴ Casos atípicos (também conhecidos como observações atípicas, termo que será usado nesse texto para evitar-se eventual confusão com referências ao método do caso): respondente cujo conjunto de respostas é excepcional em relação à sua população. *A priori*, não podem ser considerados benéficos nem prejudiciais, visto que tal conclusão só poderá emergir após uma consideração do contexto (DOMINGUES, 2008, p. 125).

¹⁶⁵ Mesmo não se obtendo tamanhos de amostras com no mínimo 200 respondentes conforme o planejado, pode-se dizer que não houve prejuízo significativo à representatividade da população, já que em nenhuma das quatro pesquisas o módulo da diferença entre a média populacional e a média amostral superou o valor 0,29, isto é, em nenhuma das amostras o valor *d* foi superior a 0,29.

¹⁶⁶ O Coeficiente de variação é uma medida da variabilidade dos dados definido pela seguinte relação (MORETIN e BUSSAB, 2003, p. 66): $CV = \frac{\text{desvio-padrão amostral}}{\text{média amostral}}$.

¹⁶⁷ Alguns analistas consideram que valores iguais ou inferiores a 0,15 indicam baixa dispersão de dados (FONSECA e MARTINS, 1996, p. 148). Assim sendo, esse valor foi adotado como referência para identificação de variáveis com baixa variabilidade.

comparação entre os grupos de usuários, de fiscais de contratos e de prestadores de serviços terceirizados.

A fim de viabilizar tal verificação, foi calculado o coeficiente de variação de cada variável em cada uma das amostras e a seguir foi feita uma inspeção em busca de valores iguais ou inferiores a 0,15. Verificou-se, então, que em nenhuma delas o coeficiente de variação foi inferior a 0,15: os valores se distribuíram entre 0,19 e 0,55, o que indica que em geral as variáveis tinham boa variabilidade. Assim sendo, nenhuma variável foi eliminada em razão dessa verificação. Por conseguinte, os quatro bancos de dados já estavam prontos para a aplicação de técnicas estatísticas.

O último passo dado antes de se iniciar essa nova fase foi criar um banco de dados que representasse o conjunto dos quatro serviços avaliados. Para tanto, foram identificadas as variáveis e os respondentes presentes nos quatro bancos de dados já obtidos; em seguida, foram calculadas as médias aritméticas dos valores de cada variável, para cada respondente, as quais foram lançadas em uma planilha eletrônica *do software* Excel, de modo que ao final foi obtido o banco de dados com 141 usuários que representava o conjunto dos quatro serviços avaliados, pronto para a aplicação de técnicas estatísticas.

Quanto ao tratamento aplicado aos dados gerados pelas respostas dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços, pode-se dizer que se restringiu à eliminação de respondentes e de variáveis com excesso de valores perdidos: em cada amostra, foram eliminados respondentes que deram como resposta valores perdidos a pelo menos metade das avaliações de indicadores, bem como também variáveis que continham valores perdidos em pelo menos um terço do total de respostas. O Quadro 27 apresenta as variáveis eliminadas em cada um dos quatro serviços avaliados.

Quadro 27 - Variáveis eliminadas por apresentarem pelo menos 33% de valores perdidos

Serviço	Variáveis eliminadas
<i>Energia</i>	V1, V3, V4, V11, V19, V29, V30, V34, V38, V77 e V83
<i>Ar</i>	V1, V3, V4, V11, V19, V29, V30, V33, V34, V38, V44, V80 e V83
<i>Layout</i>	V1, V3, V44, V60, V66, V76, V80 e V83
<i>Reparos</i>	V1, V3, V4, V11, V19, V29, V30, V34, V38, V44, V60 e V83

De fato, não foram feitos tratamentos para valores perdidos, dado o risco de introdução de vieses por serem as populações muito pequenas. Ademais, pela mesma razão, apenas em

relação aos dados gerados pelas respostas dos fiscais de contratos foi possível fazer uma investigação de presença de observações atípicas, a qual uma vez efetuada não detectou nenhum *outlier* em nenhuma das quatro amostras de fiscais de contratos.

5.3.3.4. Aplicação de técnicas estatísticas aos dados

Uma vez disponíveis todos os bancos de dados já devidamente tratados, foi possível aplicar as técnicas estatísticas, conforme previsto no Plano de Análise (Apêndice E): às quatro amostras de usuários foram aplicadas técnicas multivariadas e univariadas, enquanto às quatro populações de fiscais de contratos e às quatro populações de responsáveis pelos prestadores de serviços foram aplicadas apenas técnicas univariadas, de modo a favorecer o alcance do objetivo principal do estudo.

O recurso empregado para a análise multivariada dos dados das quatro amostras de usuários foi a modelagem em equações estruturais¹⁶⁸, técnica capaz de representar conceitos não observados¹⁶⁹ e estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 470). A opção pela adoção de tal técnica se justifica por sua capacidade de identificar as relações entre o constructo qualidade do serviço e os constructos que permitem o entendimento de como pode ser alcançada essa qualidade¹⁷⁰, de modo que se tornou

¹⁶⁸ *Structural Equation Modeling* (SEM): trata-se de uma técnica multivariada que fornece ao pesquisador a possibilidade de acomodar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo, já que é capaz de estimar uma série de equações de regressões múltiplas separadas, mas simultaneamente inter-dependentes devido à especificação de um modelo estrutural (o qual expressa, com base em teoria ou experiência prévia do pesquisador, as relações entre variáveis dependentes e independentes, incluindo a situação em que uma variável dependente se torna independente em outras relações) e ao fornecimento de um modelo de mensuração (o qual especifica as regras de correspondência entre variáveis latentes e indicadores, além de permitir a avaliação da contribuição de cada indicador da escala, bem como também estimar quão bem a escala mede o conceito na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes) (HAIR Jr *et al* (2005 (a), p. 470-471). Há diferentes procedimentos de estimação (NAKAGAWA, 2008, p. 161; HOJO e MINGOTI, 2004, p. 2671-2672), sendo os mais conhecidos aqueles baseados no método da análise da matriz de covariâncias (*hard modeling*) e o fundamentado em componentes – *soft modeling* (ZWICKER *et al*, 2008, p. 03).

¹⁶⁹ Também denominados constructos, são conceitos que o pesquisador define em termos teóricos, porém não em termos operacionais, pois não se prestam a mensurações diretas. Na modelagem em equações estruturais os constructos são operacionalizados por meio de variáveis latentes, entidades estimadas mediante mensuração por indicadores. (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 467). Cabe destacar que existem duas situações em termos de relações entre constructos: constructo endógeno (equivale à variável latente dependente em uma relação causal – aquela que recebe pelo menos uma seta de outra variável latente em um diagrama de caminhos) e constructo exógeno (equivale à variável latente preditora em uma relação causal – aquela da qual parte pelo menos uma seta que chega a outra variável latente em um diagrama de caminhos).

¹⁷⁰ De acordo com o modelo proposto, o constructo qualidade do serviço se relaciona diretamente com os constructos qualidade de interação e qualidade do resultado, os quais por sua vez se relacionam com outros

possível testar a validade do modelo desenvolvido pelo pesquisador¹⁷¹ mediante emprego de dados coletados junto aos usuários dos serviços¹⁷².

Dada a natureza exploratória do estudo, optou-se pelo emprego do método de estimação baseado em componentes (*soft modeling*¹⁷³), uma vez que se ajusta bem a uma abordagem dessa natureza: de acordo com Chin e Newsted (1999, p. 313 e 330), uma das possíveis utilidades da técnica é indicar se relações entre variáveis podem ou não existir; justamente o que se deseja verificar, tanto em relação aos indicadores que emergiram das pesquisas qualitativas, quanto no que se refere aos constructos componentes do modelo proposto pelo pesquisador. O Quadro 28 apresenta um resumo das principais características desse método.

Para tanto, empregou-se o *software* SmartPLS versão 2.0 (M3) Beta (RINGLE *et al*, 2005), opção vantajosa por estar disponível gratuitamente na rede mundial de computadores e apresentar interface bastante cômoda. Cabe registrar que esse foi o *software* usado nas pesquisas de Bido *et al* (2008, p. 09), Nakagawa (2008, p. 153), Cardoso (2007, p. 109), Ayres (2008, p. 79), Dias (2007, p.110), Thomaz (2006, p.86), Campos (2007, p. 59), Zwicker *et al* (2008, p. 09) e de Niño (2009, p. 117), o que indica sua crescente aceitação no meio acadêmico brasileiro.

constructos (os constructos atitude, comportamento, *expertise* relacionam-se diretamente com o constructo qualidade de interação, enquanto os constructos tempo de espera e aspectos tangíveis relacionam-se diretamente ao constructo qualidade do resultado). Cumpre lembrar que essas relações incluem também os respectivos indicadores desses constructos.

¹⁷¹ Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial, inspirado no Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de BRADY e CRONIN Jr (2001, p. 37).

¹⁷² Notar que este era um dos objetivos secundários do estudo. Ademais, cabe ressaltar a importância desse teste, pois a hipótese do estudo assenta-se justamente na premissa de que os indicadores que possibilitam a avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no contexto do estudo ajustam-se às categorias previstas no modelo testado.

¹⁷³ Também conhecida como PLS (*Partial Least Squares*) Modeling, NIPALS (*Nonlinear Iterative Partial Least Squares*) Modeling e NILES (*Nonlinear Iterative Least Squares*) Modeling. Por não impor exigências tão restritivas, pode ser um poderoso método de análise: acomoda-se a escalas categóricas ou métricas, permite o uso de pequenas amostras (WOLD *apud* CHIN e NEWSTED, 1999, p. 313) e não exige nenhum tipo específico de distribuição para as variáveis mensuráveis, isto é, não exige dados com distribuição normal multivariada (CHIN *et al*, 1996, p. 25 e 39). Ademais, admite modelagem com indicadores reflexivos e/ou formativos (CHIN e NEWSTED, 1999, p. 314) e evita também dois sérios problemas: soluções impróprias e indeterminância fatorial (FORNELL e BOOKSTEIN, 1982, p. 440). Dado um modelo que estabelece as relações entre os constructos e as variáveis observáveis (ou seja, que define explicitamente as variáveis latentes como agregados lineares de indicadores), o algoritmo do PLS segue um processo de três estágios para obter as estimativas de pesos (*weight estimates*), as estimativas para o modelo estrutural e o de mensuração (*loadings*) e as estimativas de médias e de constantes para as regressões (*means and location estimation*), minimizadas as variâncias residuais das variáveis dependentes – note que essa minimização envolve tanto as variáveis latentes dependentes quanto seus indicadores (CHIN e NEWSTED, 1999, p. 315). Para saber mais sobre como funciona o algoritmo do PLS, consulte Hsu *et al* (2006, p. 357-359) e Abdi (2003, p. 792-795). Para detalhes quanto à formulação matemática do PLS, vide Hui (1978: p. 07-10) e Chin e Newsted (1999, p. 321-326).

Quadro 28 - Principais características da modelagem de equações estruturais com o método PLS

Aspecto	Característica
Abordagem	Baseada em variâncias
Precisão	Consistente conforme aumentam o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores
Variáveis latentes	Combinações lineares dos indicadores (escores fatoriais estimados explicitamente)
Modelo de mensuração	Admite constructos com indicadores formativos e constructos com indicadores reflexivos ¹⁷⁴ (combinados ou não)
Dependência em relação à teoria	Flexível, contexto mais exploratório
Distribuição de dados	Não há exigência quanto a uma distribuição de dados específica
Tamanho da amostra ¹⁷⁵	Análise do poder estatístico com a porção do modelo que possui o maior número de preditores (maior número de indicadores formativos ou maior número de setas estruturais chegando a uma variável latente – o que for maior entre os dois). Recomendação: no mínimo, entre 30 e 100 casos.
Identificação	Para modelos recursivos é sempre identificado
Significância dos parâmetros	Estimada por métodos não-paramétricos (por exemplo, o <i>bootstrapping</i> ¹⁷⁶)
Complexidade	Alta complexidade (capaz de lidar com modelos de até 100 constructos, com até 1.000 indicadores)
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo ¹⁷⁷	Mesmo que não haja seta entre duas variáveis latentes, supõe-se que elas tenham correlação entre si (não se usam setas bidirecionais na modelagem com PLS). Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo (por exemplo, não dá para fixar valores para correlação entre duas variáveis latentes)

FONTE: Adaptado de ZWICKER, R. *et al*, 2008, p. 04.

A modelagem empregou apenas relação reflexiva entre constructos e variáveis mensuráveis, uma vez que a análise de cada constructo baseada nas regras de decisão (Quadro 29) recomendadas por Jarvis *et al* (2003, p. 203) indicaram-na como a mais apropriada: de fato, qualidade de serviço, qualidade de interação e qualidade do resultado são tratados como constructos já há muitos anos, desde sua proposição por Grönroos (1995, p. 48), sendo inclusive aceitos como válidos para qualquer tipo de serviço, o que reflete a boa aceitação dessa abordagem; ademais, a grande lacuna em relação ao assunto é justamente a escassez em termos de identificação de variáveis mensuráveis para esses constructos (BRADY e CRONIN

¹⁷⁴ A modelagem pode empregar dois tipos de relação entre constructo e variáveis mensuráveis: formativa, na qual o constructo emerge como causa das variáveis mensuráveis (na representação do modelo, as setas estruturais saem dos indicadores ditos formativos e chegam ao constructo dito emergente) ou reflexiva, na qual as variáveis mensuráveis são entendidas como reflexo da ação do constructo (em uma modelagem com indicadores reflexivos, as setas estruturais saem do constructo dito latente e chegam a cada um deles). Cabe destacar que o mesmo modelo pode combinar constructos emergentes e constructos latentes (BIDO, 2008, p. 103-106). Para mais detalhes, consulte Jarvis *et al* (2003, p. 199-218).

¹⁷⁵ Marcoulides *et al* (2009, p. 174) chamam a atenção para a necessidade de se calcular o tamanho mínimo da amostra com base na análise de poder (considerando-se o tamanho do efeito) e criticam o uso da *Rule of Thumb* dos 10 casos por indicador, ressaltando que a atribuição dela indevidamente a Chin e Newsted deriva de interpretação equivocada do consagrado texto deles (vide Chin e Newsted, 1999, p. 327). Note que um dos autores da crítica é justamente Chin.

¹⁷⁶ Forma de reamostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo. Estimativas de parâmetros e erros-padrão não são mais calculados com base em suposições estatísticas, mas em observações empíricas (HAIR Jr *et al*, 2005 (a), p. 466).

¹⁷⁷ Características próprias dos *softwares* disponíveis e não do método.

Jr, 2001, p. 34), das quais se espera a capacidade de descrevê-los (daí o conseqüente compartilhamento do mesmo tema e a interdependência entre elas¹⁷⁸). Além desses indicadores, supõe-se que outros constructos descrevam os dois constructos já citados – atitude, comportamento e *expertise* para expressão da qualidade de interação; tempo de espera e aspectos tangíveis para descrição da qualidade do resultado. Um deles (aspectos tangíveis) já é bastante conhecido em função do trabalho de Parasuraman *et al* (1988, p. 21-23); outros três (atitude, comportamento e *expertise*¹⁷⁹) prevalecem como elementos clássicos de referência em estudos sobre competências (BASTOS, 2007, p. 47) e o outro (tempo de espera) já tinha sido explorado por Taylor e Claxton (*apud* BRADY e CRONIN Jr, 2001, p. 40).

Quadro 29 – Regras de decisão para determinar se um constructo é formativo ou reflexivo

	Critérios / questões a responder	Modelo formativo	Modelo reflexivo
1. Direção da causalidade	As variáveis observáveis definem características ou manifestações do constructo?	Características	Manifestações
	Mudanças nas variáveis mensuráveis implicam mudanças no constructo?	Sim	Não
	Mudanças no constructo implicam mudanças nas variáveis mensuráveis?	Não	Sim
2. Intercambiabilidade	As variáveis mensuráveis devem ter o mesmo conteúdo?	Não	Sim
	As variáveis mensuráveis compartilham um tema comum?	Não	Sim
	A eliminação de uma das variáveis mensuráveis altera o domínio conceitual do constructo?	Sim	Não
3. Covariância	Uma mudança em alguma das variáveis mensuráveis deveria estar associada a mudanças nas demais variáveis observáveis?	Não necessariamente	Sim
4. Rede nomológica	Espera-se que as variáveis mensuráveis tenham os mesmos antecedentes e conseqüentes?	Não	Sim

FONTE: Adaptado de JARVIS *et al*, 2003, p. 203.

Esses constructos também foram modelados como reflexivos, pois demandam a descoberta de variáveis mensuráveis para sua expressão. De fato, foi verificado que a modelagem atendia

¹⁷⁸ De fato, isso pode ser observado nas variáveis V45, V46 e V47 do questionário dos usuários (indicadores do constructo qualidade de interação – equivalentes às variáveis V79, V80 e V81 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços), nas variáveis V48, V49 e V50 (indicadores do constructo qualidade do resultado – equivalentes às variáveis V82, V83 e V84 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços) e nas variáveis V51, V52 e V53 (indicadores do constructo qualidade do serviço – equivalentes às variáveis V85, V86 e V87 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços). Para visualização conjunta, vide Apêndice N.

¹⁷⁹ O constructo equivalente a esse é denominado “conhecimento” pelos estudiosos de Gestão de Competências.

aos critérios¹⁸⁰ fixados por JARVIS *et al* (2003, p. 203), uma vez que há interdependência entre as variáveis mensuráveis e que foi verificado o compartilhamento do mesmo tema entre elas¹⁸¹, ainda que agrupadas nas categorias confiabilidade, prontidão e empatia.

Quanto ao tamanho de amostra, verificou-se a priori que o de todas era o suficiente para produzir bons resultados: uma análise preliminar do poder feita por meio do software G*Power versão 3.0.10 (BUCHNER *et al*, 2008) revelou que o tamanho mínimo de amostra seria de 77 respondentes¹⁸²; como a menor amostra era composta de 152 respondentes, fica claro que foi cumprida para todos os casos a exigência de uma amostra de tamanho acima do mínimo admissível, para determinado modelo, com patamares de poder, nível de significância estatística e tamanho de efeito comumente aceitos.

Uma vez verificada a adequação da modelagem e dos tamanhos das amostras, iniciou-se efetivamente a aplicação da técnica aos dados. Os quatro bancos de dados dos usuários foram processados, um por vez, no software SmartPLS¹⁸³, o qual forneceu os resultados apresentados na próxima seção. As análises para tomada de decisões quanto à eliminação de variáveis mensuráveis e às alterações no modelo (via eliminação de relações que não se mostraram significativas), bem como quanto às avaliações do modelo de mensuração e do

¹⁸⁰ Vide Quadro 29.

¹⁸¹ Tais características podem ser observadas nas variáveis V1 a V9 do questionário dos usuários (indicadores do constructo aspectos tangíveis – equivalentes às variáveis V1 a V16 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços); nas variáveis V10 a V16 do questionário dos usuários (indicadores do constructo tempo de espera – equivalentes às variáveis V17 a V25 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços); nas variáveis V17 a V25 do questionário dos usuários (indicadores do constructo atitude – equivalentes às variáveis V26 a V41 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços); nas variáveis V26 a V35 do questionário dos usuários (indicadores do constructo comportamento – equivalentes às variáveis V42 a V55 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços) e nas variáveis V36 a V44 do questionário dos usuários (indicadores do constructo *expertise* – equivalentes às variáveis V56 a V78 dos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços). Para visualização conjunta, vide Apêndice N.

¹⁸² A obtenção desse resultado fundamentou-se na fixação de quatro valores para efetivação do teste F de verificação de desvio do R^2 em relação a zero (tomando-se como referência a situação mais crítica do modelo) no software G*Power: (1) fixação do poder estatístico no patamar 0,80 (ou seja, $1 - \beta = 0,80$, o que pressupõe a probabilidade de 80% de rejeitar corretamente a hipótese nula do teste quando ela deve de fato ser rejeitada); (2) estabelecimento do nível de significância estatística em 5% para o erro do Tipo I ($\alpha = 0,05$); (3) estipulação do valor da Medida de Cohen para Tamanho do Efeito em 0,15 ($f^2 = 0,15$, valor capaz de expressar um tamanho de efeito classificado por Cohen *apud* Bido, 2009, p. 24 como médio); (4) fixação do número de preditores em 3 (pois a situação mais crítica no modelo é a que se refere ao constructo qualidade de interação, para o qual estão destinadas 3 setas estruturais - vide o critério no Quadro 29). Segundo Bido (2009, p. 14), esses valores de poder estatístico e de nível de significância estatística são os mais comumente utilizados.

¹⁸³ Além de fornecer os valores de R^2 , das cargas dos indicadores e dos coeficientes estruturais (*path coefficients*), o software permite uma avaliação da significância dos coeficientes estruturais por meio da aplicação do *bootstrapping*.

modelo estrutural, foram feitas com base nas Medidas de Avaliação em Modelagens por PLS (Quadro 29):

Quadro 30 - Medidas de Avaliação em Modelagens por PLS

Elemento	Recomendação
Avaliação do modelo de mensuração – modelagem reflexiva ¹⁸⁴	
Cargas (factor loadings)	O valor de cada um deles deve ser superior a 0,7
Confiabilidade composta (ρ_c – composite reliability) ¹⁸⁵	O valor deve ser superior a 0,6
Variância média extraída (AVE) (Average variance extracted)	O valor de cada uma delas deve ser superior a 0,5
Validade discriminante (Discriminant validity)	Em cada bloco correspondente a uma variável latente, o valor da carga cruzada (<i>cross loadings</i>) de cada um dos indicadores conectados diretamente a essa variável latente deve ser maior do que o valor de carga cruzada de cada um deles em qualquer outro bloco e/ou A AVE da variável latente deve ser maior que o quadrado das correlações entre as variáveis latentes
Avaliação do modelo estrutural	
R^2 das variáveis latentes endógenas	Substancial, quando $R^2 \geq 0,67$ Fraco, quando $R^2 \leq 0,19$
Estimativas para os valores dos coeficientes estruturais	Devem ser significativas a um dado nível (estimação por meio do <i>bootstrapping</i>)
Medida f^2 de Cohen para Tamanho do Efeito (<i>Effect-size</i>)	Pequeno efeito, $f^2 = 0,02$ Médio efeito, $f^2 = 0,15$ Grande efeito, $f^2 = 0,35$
Q^2 de Stone-Geisser ¹⁸⁶ (medida de relevância da predição)	$Q^2 > 0$ (calculado somente para variáveis latentes endógenas)
Goodness-of-fit (GoF) de Tenenhaus-Vinzi-Chatelin ¹⁸⁷	Os criadores do GoF não estabeleceram um ponto de corte. Autores brasileiros têm considerado valores iguais ou superiores a 0,5 como aceitáveis ¹⁸⁸ . Schröder (2007, p. 155) relata que 0,4645 foi considerado um valor de referência por Tenenhaus, Espósito e Vinzi.

FONTE: Adaptado de HÖCK, Michael *et al*, 2006, p. 15 e de ZWICKER, R. *et al*, 2008, p. 05.

Concluída a fase de investigação do modelo, efetivou-se o exame das avaliações de cada grupo de respondentes, por meio de processamento de cada um dos bancos de dados no *software* SPSS. Eis as técnicas empregadas:

¹⁸⁴ Medidas válidas apenas para modelagem reflexiva. Para saber quais são as medidas de avaliação em uma modelagem formativa, consulte Höck *et al* (2006, p.15).

¹⁸⁵ Considerada como medida de consistência interna.

¹⁸⁶ Os valores de Q^2 de Stone-Geisser podem ser obtidos por meio de um procedimento conhecido como *blindfolding*. Devem ser utilizados os valores de Q^2 obtidos da *cross-validated redundancy*, para cada variável latente endógena em modelagem reflexiva, pois estes se ajustam como uma luva ao propósito de avaliar o ajuste da modelagem no PLS (WOLD apud HENSELER *et al*, 2009, p. 305). No *software* SmartPLS os valores de Q^2 podem ser obtidos por meio do recurso *blindfolding*. Para mais detalhes em relação ao Q^2 de Stone-Geisser, consulte Richard (2008, p. 160-161).

¹⁸⁷ Média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média ponderada pela quantidade de indicadores (adequação do modelo de mensuração). Aplicável apenas a modelos em que todas as variáveis latentes são reflexivas (NAKAGAWA, 2008, p. 161).

¹⁸⁸ Bido *et al* (2008, p. 13-14), Nakagawa (2008, p. 248), Mendes-da-Silva *et al* (2008, p. 12) e Niño (2009, p. 177).

- Estatísticas descritivas, as quais foram utilizadas para duas finalidades: (1) para caracterização do perfil dos respondentes da amostra de usuários¹⁸⁹ (2) para apuração dos valores de tendência central de cada variável correspondente a um indicador avaliado. Para dar conta da primeira tarefa, foram apuradas as frequências de respostas para as variáveis categóricas V54 (sexo), V55 (idade), V56 (instrução), V57 (cargo) e V58 (lotação). Quanto à segunda, foi preciso calcular as médias aritméticas (amostrais para os usuários e populacionais para fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços) de cada uma das variáveis métricas¹⁹⁰;
- Teste de Igualdade de Médias / Teste H de Kruskal-Wallis¹⁹¹ (subseções “Avaliação dos indicadores”), para verificar se houve diferença de avaliações entre os três grupos de respondentes (usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços), a um nível de significância de 5% e
- Teste de Igualdade de Médias / Teste de Mann-Whitney¹⁹² (subseções “Avaliação dos indicadores”), para verificar se houve diferença de avaliações entre pares de grupos de respondentes, quando não foi possível (por impedimento técnico) contar com o Teste H de Kruskal-Wallis (usuários e fiscais de contratos; usuários e responsáveis pelos prestadores de serviços; fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços) e quando o já referido teste apontou rejeição da hipótese de igualdade das médias. Também nesses testes foi adotado o nível de significância de 5%.

Uma vez obtidos os resultados, foram extraídas as conclusões pertinentes, levando-se em conta as peculiaridades e limitações de cada técnica.

Na próxima seção os resultados obtidos são apresentados em termos de cada tipo de serviço de manutenção avaliado.

¹⁸⁹ Na subseção “Perfil da amostra” de cada serviço avaliado.

¹⁹⁰ Empregado na subseção “Avaliação de indicadores” de cada serviço avaliado.

¹⁹¹ A técnica não-paramétrica de Kruskal-Wallis possibilita testar a hipótese de nulidade de que k amostras independentes ($k > 2$) provenham de populações com mesmo valor de média para a variável testada. Para mais detalhes em relação ao Teste H de Kruskal-Wallis, consulte Siegel (1981, p. 209-219).

¹⁹² O Teste de Mann-Whitney possibilita verificar se dois grupos independentes foram ou não retirados de populações com médias iguais. É uma alternativa ao teste t , com a vantagem de não exigir nenhuma consideração sobre as distribuições e as variâncias das populações (FONSECA e MARTINS, 1996, p. 240).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As seções apresentadas a seguir detalham os resultados obtidos no estudo: cada uma delas dedica-se a um tipo de serviço terceirizado de manutenção predial avaliado, de modo a permitir a análise das escalas (constructos e respectivos indicadores) em termos de confiabilidade e validade (modelo de mensuração no PLS¹⁹³) e do modelo proposto por tipo de serviço (modelo estrutural no PLS).

Após a obtenção do modelo final ajustado, foram extraídas informações sobre a importância dos indicadores em cada constructo, bem como sobre a importância dos constructos independentes para a explicação dos constructos dependentes. Tais informações, geradas por meio do PLS, retratam as opiniões dos usuários. Fez-se, então, uma comparação da hierarquia de importância relativa desses elementos com aquelas fornecidas pelas demais categorias de respondentes (fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços) em outras pesquisas feitas para aquele mesmo serviço. Estes resultados permitiram a compreensão do fenômeno investigado em termos de análise conjunta dos dados coletados junto às três categorias de respondentes (usuários, fiscais dos contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços) para cada serviço.

A seção final apresenta um exame do Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial em termos dos valores médios dos indicadores, considerando-se os quatro serviços avaliados.

A consistência do Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial foi testada para cada tipo de serviço por meio do *software* SmartPLS versão 2.0 (M3) Beta (RINGLE *et al*, 2005), com dados coletados junto aos usuários.

6.1 Serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação (Energia)

¹⁹³ *Partial Least Squares.*

Os resultados apresentados a seguir referem-se à avaliação de um pacote de serviços (trocas de lâmpadas, mudanças de pontos de fornecimento de energia elétrica e reparos em equipamentos elétricos – quadros, barramentos, geradores e *no-breaks*) aqui denominado Serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação.

6.1.1. Perfil da amostra

A análise das estatísticas descritivas das variáveis Sexo (V54), Idade (V55), Instrução (V56), Cargo (V57) e Lotação (V58) permite uma boa caracterização do perfil da amostra: predominantemente masculina, com idade entre 50 e 60 anos¹⁹⁴ (50% com idade superior a 50 anos), com grau de instrução elevado em relação ao verificado para a população brasileira (praticamente toda a amostra é composta de pessoas que cursaram pelo menos o nível de ensino superior¹⁹⁵), com predomínio de ocupantes do cargo de Analista¹⁹⁶ e desempenhando funções em alguma das áreas consideradas atividades fins da instituição¹⁹⁷ (Quadro 31).

Quadro 31 – Estatísticas descritivas para caracterização de perfil da amostra

Variável	Valores	Frequência	Percentual
Sexo (V54)	Feminino	33	21,7 %
	Masculino	119	78,3 %
Idade (V55)	Até 40	38	25 %
	41 a 50	38	25 %
	51 ou mais	76	50 %
Instrução (V56)	Ensino médio	12	7,9 %
	Ensino superior	81	53,3 %
	Pós-graduação	59	38,8 %
Cargo (V57)	Técnico	24	15,8 %
	Analista	121	79,6 %
	Procurador	7	4,6 %
Lotação (V58)	Área meio	44	28,9 %
	Área fim	108	71,1 %

¹⁹⁴ Pode-se considerar que o perfil da amostra de usuários traduziu com boa aproximação a situação da população em termos de idade: as medidas de tendência central e de dispersão (média de 47,49 anos e desvio-padrão de 9,1 anos) refletem bem o predomínio de pessoas com idade acima dos 50 anos, fato que preocupa a instituição em função da grande quantidade de aposentadorias que ocorrerão dentro de poucos anos.

¹⁹⁵ Cabe destacar que em geral o grau de instrução dos respondentes supera as exigências mínimas dos cargos (metade dos Técnicos possui instrução de nível superior e 38,8 % dos servidores são pós-graduados).

¹⁹⁶ É bastante plausível admitir que a proporção de respondentes em cada cargo aproximou-se da proporção observada na população (7,95 % de Técnicos, 87,95 % de Analistas e 4,10% de Procuradores), apesar da pequena distorção por conta de uma maior participação dos Técnicos.

¹⁹⁷ A proporção de respondentes em cada uma das categorias de atividades desenvolvidas aproximou-se bastante das proporções na população (21,03 % e 78,97 %, respectivamente).

Cabe lembrar que já antes da aplicação da técnica *Partial Least Squares* (PLS), ainda na fase de tratamento dos dados, foram eliminadas as variáveis V29, V32 e V41, por apresentarem muitos valores perdidos (33% ou mais de *missings*); daí a ausência dos indicadores correspondentes a essas variáveis na modelagem que foi testada.

6.1.2. Confiabilidade e validade da escala

Os resultados obtidos revelaram que a primeira modelagem (contendo todos os indicadores e constructos) não era adequada, uma vez que não foram atendidos todos os critérios para que fossem obtidas simultaneamente a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade (exigência fixada na avaliação do modelo de mensuração): as variáveis V4 e V17 possuíam maior valor de carga cruzada fora do bloco da variável latente ao qual estavam conectadas. Como é recomendável a eliminação de apenas uma variável por constructo a cada simulação, foi removida V4, por apresentar o menor valor de carga em relação a V17.

Fez-se então uma nova modelagem, na qual todas as variáveis utilizadas na modelagem anterior foram mantidas, exceto a variável V4. Novamente V17 impediu a aprovação da escala, já que sua maior carga não estava no bloco de indicadores do constructo ao qual estava conectada (conseqüentemente, não havia validade discriminante), de modo que foi preciso realizar outra simulação, na qual foram mantidas todas as variáveis empregadas na modelagem anterior exceto a variável V17 (note que V4 também não fez parte dessa modelagem, pois já tinha sido eliminada anteriormente). Essa modelagem se revelou muito bem sucedida na avaliação do modelo de mensuração, pois se confirmou que havia validade discriminante, validade convergente e confiabilidade composta (Quadro 32).

Quadro 32 - Avaliação do modelo de mensuração

Elemento		Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
Avaliação do modelo de mensuração – modelagem reflexiva		
Validade convergente	Cargas	As cargas de todos os indicadores são superiores a 0,7, exceto as dos indicadores V4 e V17, os quais foram excluídos do modelo.
	Variância média extraída (AVE)	Todos os valores de AVEs são superiores a 0,5.
	Conclusão: há validade convergente, pois todos os valores de AVE são superiores a 0,5 e todas as cargas dos indicadores que permaneceram no modelo são superiores a 0,7.	
Validade discriminante (Discriminant validity)		Conclusão: há validade discriminante, pois nenhum dos indicadores apresentou carga maior fora do bloco correspondente à variável latente ao qual estava diretamente conectado (Apêndice X).
Confiabilidade composta (ρ_c – composite reliability)		Conclusão: há confiabilidade composta, uma vez que todos os valores dessa medida são superiores a 0,6.

6.1.3. Validade de conceito

Todos os indicadores em uso são válidos por terem sido extraídos de criteriosas pesquisas qualitativas junto a cada uma das três categorias de respondentes. Ademais, verificou-se que se classificavam em categorias previstas com base na literatura pesquisada, de modo que se pode dizer que encontraram respaldo teórico. Quanto às variáveis latentes, foram extraídas do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p. 37), o qual se inspirou em outros modelos de qualidade, conforme já mostrado neste trabalho, de modo que elas também encontram amparo em desenvolvimentos teóricos aceitos no meio científico. Cumpre ressaltar que, além disso, foi feito também um pré-teste com o questionário aplicado aos usuários. Portanto, pode-se admitir que há validade de conceito.

6.1.4. Avaliação do modelo proposto

Entretanto, essa modelagem revelou-se inadequada do ponto de vista do modelo estrutural, já que os coeficientes estruturais das variáveis latentes Atitude e Comportamento tinham grande probabilidade de assumir valor o zero: após os testes t para verificação da hipótese nula de coeficiente estrutural igual a zero (por meio de *Bootstrapping* com 5.000 amostras), constatou-se que o nível de significância estatística (Sig.) para o coeficiente estrutural que conecta a variável latente Atitude à variável latente Qualidade de interação foi 0,327, muito acima de 0,05 (valor fixado como aceitável); para o coeficiente estrutural que conecta a variável latente Comportamento à variável latente Qualidade de interação, o valor de do nível de significância estatística foi 0,129, também superior ao limite aceitável. Assim sendo, não foi rejeitada para nenhum dos dois constructos a hipótese de coeficiente estrutural igual a zero (Quadro 33).

Quadro 33 - Valores de t para os coeficientes estruturais

Coeficiente estrutural	t	$\geq 1,96$?	Sig.
Qualidade de interação x Qualidade de serviço	3,97	ok	0,000
Qualidade do resultado x Qualidade do serviço	10,457	ok	0,000
Aspectos tangíveis x Qualidade do resultado	5,46	ok	0,000
Tempo de espera x Qualidade do resultado	4,815	ok	0,000
<i>Expertise</i> x Qualidade de interação	7,556	ok	0,000
Comportamento x Qualidade de interação	1,519	Não	0,129
Atitude x Qualidade de interação	0,977	Não	0,327

Isso indica que pelo menos um desses dois constructos não possui relação com o constructo Qualidade de interação, de modo que se fez necessário testar uma nova modelagem que não incluísse pelo menos um desses dois constructos.

Como o coeficiente estrutural que conectava a variável latente Atitude à variável latente Qualidade de interação era o que apresentava o menor valor para a estatística t de Student, optou-se por sua exclusão da nova modelagem, de modo que nela se incluíam todas as variáveis utilizadas na simulação anterior, exceto aquelas que funcionavam como indicadores da variável latente Atitude¹⁹⁸. Essa última modelagem ajustou-se muito bem aos dados: a avaliação do modelo de mensuração revelou que as relações entre os indicadores e as variáveis latentes são suficientemente robustas, enquanto a avaliação do modelo estrutural apontou seu elevado poder de previsão (Quadro 34).

Quadro 34 -- Avaliação do modelo estrutural

Avaliação do modelo estrutural	
Estimativas para os valores dos coeficientes estruturais (<i>Bootstrapping</i> com 152 casos e 5000 amostras)	Todos os coeficientes estruturais são diferentes de zero (com nível de significância estatística inferior a 0,05).
Medida f^2 para Tamanho do Efeito ¹⁹⁹	Tamanho de efeito: grande ²⁰⁰ ($f^2 = 4,49$)
Q^2 de Stone-Geisser (Blindfolding com $D = 7$) (só para os constructos endógenos)	Todos os valores foram superiores a 0 (Q^2 de Qualidade de Serviço = 0,7665; Q^2 de Qualidade de Interação = 0,6998 e Q^2 de Qualidade de Resultado = 0,6478).
R^2 das variáveis latentes endógenas	R^2 de Qualidade de Serviço = 0,844 (substancial) R^2 de Qualidade de Interação = 0,818 (substancial) R^2 de Qualidade de Resultado = 0,741 (substancial)
Goodness-of-fit (GoF)	Valor superior a 0,5, considerado mínimo aceitável (GoF = 0,793537)

¹⁹⁸ Conseqüentemente, as variáveis V18 a V25 foram retiradas do modelo.

¹⁹⁹ Obtido com base na fixação de quatro valores para efetivação do teste F (*post hoc*) de verificação de desvio do R^2 em relação a zero (tomando-se como referência a situação mais crítica do modelo) no *software* G*Power: (1) fornecimento do valor do R^2 obtido para Qualidade de Interação; (2) estabelecimento do nível de significância estatística em 5% para o erro do Tipo I ($\alpha = 0,05$); (3) tamanho da amostra ($n = 152$); (4) fixação do número de preditores em 2 (pois a situação mais crítica no modelo é a que se refere ao constructo qualidade de interação, para o qual estão destinadas 2 setas estruturais, já que o constructo atitude foi eliminado - vide o critério no Quadro 29).

²⁰⁰ Para essa situação o poder estatístico foi calculado em 1. Era de se esperar um alto grau de poder estatístico, pois o valor de R^2 obtido foi alto em relação ao valor mínimo requerido: valores superiores a 0,06 já são significantes, pois $f^2 = 0,065$ é o valor mínimo em termos de tamanho de efeito para obter-se um poder de 0,80 (O cálculo desse valor de f^2 pode ser obtido por meio de uma análise de sensibilidade (teste F) no *software* G*Power, incluindo-se quatro valores: (1) nível de significância estatística ($\alpha = 0,05$); (2) poder estatístico de 0,80 (ou seja, $1 - \beta = 0,80$, o que pressupõe a probabilidade de 80% de rejeitar corretamente a hipótese nula do teste quando ela deve de fato ser rejeitada); (3) tamanho da amostra ($n = 152$) e (4) fixação do número de preditores em 2. O valor de R^2 mínimo foi obtido a partir da seguinte expressão: $R^2 = f^2 / (1 + f^2)$.

De fato, cabe enfatizar que o valor do índice de adequação do modelo (GoF) foi consideravelmente superior ao mínimo aceitável. A Ilustração 19 mostra a modelagem em sua forma final e evidencia a exclusão do constructo Atitude, bem como explicita também os valores dos coeficientes estruturais obtidos.

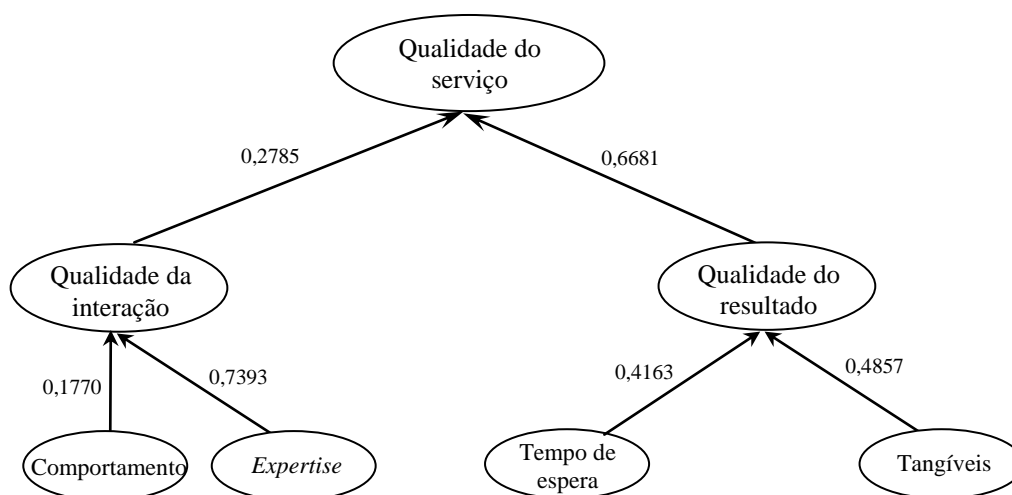


Ilustração 19 – Modelo válido para o serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação

Uma vez revelado o modelo adequado para o serviço em questão, foi possível enfim dimensionar a importância de cada elemento conceitual para composição da qualidade do serviço. O Quadro 35 apresenta as hipóteses testadas pelo modelo e as variáveis empregadas em sua composição.

Quadro 35 - Resumo das hipóteses e variáveis

Hipótese		Variáveis
H ₁	A percepção sobre a qualidade de interação contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade da interação (V45 a V47) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₂	A percepção sobre o comportamento dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Comportamento (V26 a V35) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₃	A percepção sobre a <i>expertise</i> dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	<i>Expertise</i> (V36 a V44) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₄	A percepção sobre a qualidade do resultado contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade do resultado (V48 a V50) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₅	A percepção sobre o tempo de espera influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Tempo de espera (V10 a V16) e Qualidade do resultado (V48 a V50).
H ₆	A percepção sobre os aspectos tangíveis do serviço influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Aspectos tangíveis (V1 a V9) e Qualidade do resultado (V48 a V50).

O Quadro 36 e o Quadro 37 apresentam as contribuições de cada constructo para a explicação das variâncias dos constructos endógenos (Qualidade de interação, Qualidade do resultado e

Qualidade do serviço), as quais foram calculadas com base na exposição de Bido *et al* (2008, p. 14), ou seja, como produto do valor do coeficiente estrutural que liga os dois constructos com o valor da correlação entre esses constructos.

Quadro 36 – Contribuição de cada constructo para explicação da variância da Qualidade do serviço

Constructos	Coefficiente estrutural do constructo com Qualidade do serviço	Correlação do constructo com Qualidade do serviço	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço
Qualidade de interação	0,2785	0,8528	0,238
Qualidade do resultado	0,6681	0,9075	0,606
	R ² Qualidade do serviço = 0,844		Soma = 0,844

Cumprir destacar que o constructo Qualidade do resultado sem dúvidas desempenha o papel principal para definição da qualidade do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação, já que explica 60,6 % da variância da Qualidade do serviço (0,606 x 100), enquanto o constructo Qualidade de interação explica 23,8 % (0,238 x 100).

Quanto à contribuição dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera para a variação do constructo Qualidade do resultado (Quadro 37), cabe ressaltar o equilíbrio: apesar da ligeira vantagem numérica do valor da contribuição do constructo Aspectos tangíveis, verifica-se que não supera em muito a contribuição do constructo Tempo de espera (diferença de apenas 0,063, ou seja, 0,402 – 0,339), o que representa 8,5 % do valor da contribuição total desses constructos para a variação do constructo Qualidade do resultado (0,063/0,741 x 100).

Quadro 37 - Contribuição de cada constructo para explicação da variância dos constructos endógenos

Constructos	Coefficiente estrutural do constructo com Qualidade do resultado	Correlação do constructo com Qualidade do resultado	Contribuição para a variação da Qualidade do resultado
Aspectos tangíveis	0,4857	0,8268	0,402
Tempo de espera	0,4163	0,8142	0,339
	R ² Qualidade do resultado = 0,741		0,741
Constructos	Coefficiente estrutural do constructo com Qualidade de interação	Correlação do constructo com Qualidade de interação	Contribuição para a variação da Qualidade de interação
Comportamento	0,1770	0,8552	0,151
Expertise	0,7393	0,9017	0,667
	R ² Qualidade da interação = 0,818		Soma = 0,818

Já no que se refere à contribuição dos constructos exógenos *Expertise* e Comportamento para a variação do constructo Qualidade de interação (Quadro 37), nota-se uma maior importância do primeiro em relação ao segundo (0,667 e 0,151, respectivamente).

6.1.5. Comparação entre as três categorias de respondentes

Os resultados modelagem em equações estruturais viabilizaram a hierarquização dos constructos em termos de importância relativa (Quadro 38):

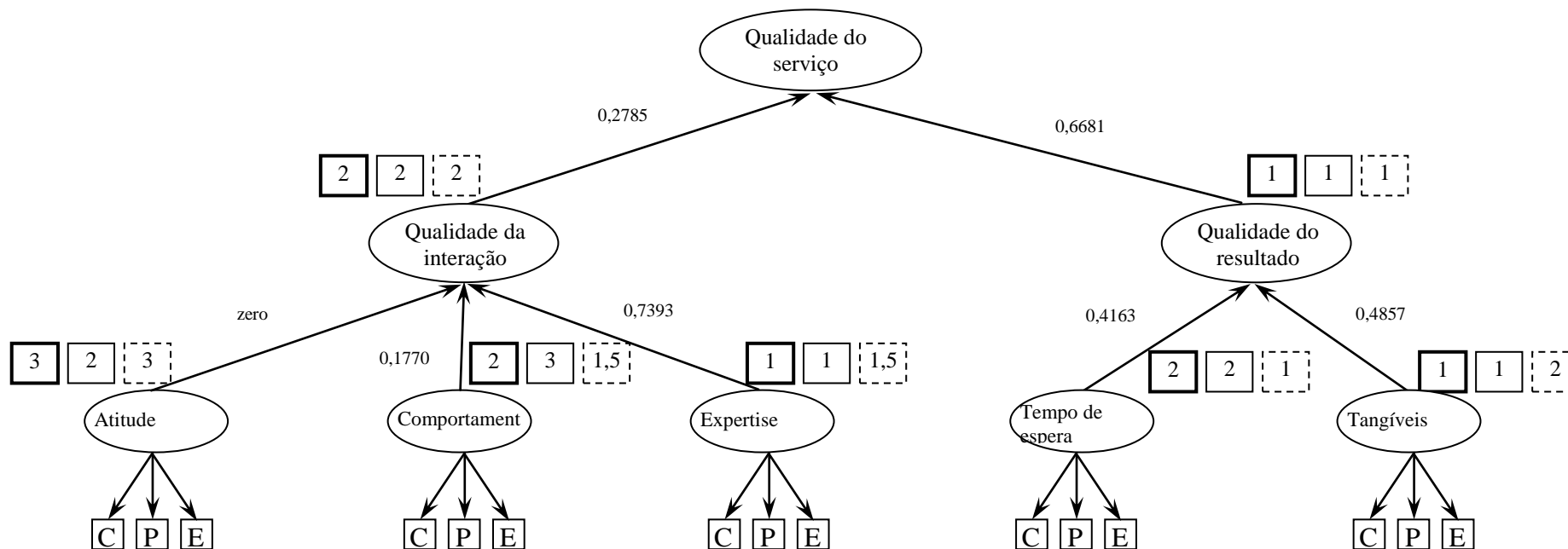
Quadro 38 – Importância relativa dos constructos

Constructos	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço	Importância relativa
Qualidade de interação	0,238	2
Qualidade do resultado	0,606	1
	Contribuição para a variação da Qualidade do resultado	
Aspectos tangíveis	0,402	1
Tempo de espera	0,339	2
	Contribuição para a variação da Qualidade de interação	
Comportamento	0,151	2
Expertise	0,667	1

A partir dessa hierarquização, se tornou possível fazer uma comparação com as hierarquizações feitas pelas outras duas categorias de respondentes. A Ilustração 20 permite a visualização conjunta das respostas das três categorias de respondentes, de modo a favorecer a comparação sobre a importância relativa dada a cada constructo.

Cabe notar que as três categorias de respondentes foram unânimes em apontar o constructo Qualidade do resultado como mais importante do que o constructo Qualidade de interação.

Porém, quanto à importância dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera, foi observada a dissidência dos responsáveis pelos prestadores dos serviços em relação à concordância entre os fiscais de contratos e usuários, o que pode indicar uma percepção equivocada dos responsáveis pelos prestadores dos serviços acerca dos aspectos valorizados por seus clientes.



Nota: C = item de confiabilidade; P = item de prontidão e E = item de empatia. Os valores em negrito indicam as medianas das respostas

Respostas dos usuários
valores obtidos a partir da
ordenação dos valores dos

Respostas dos fiscais de
contratos

Respostas dos responsáveis
pelos prestadores de serviços
ordenação dos constructos

Ilustração 20 – Hierarquização da importância relativa dos constructos para cada categoria de respondentes (Energia)

Quanto à importância dos constructos exógenos *Expertise* e Comportamento, verificou-se que entre os fiscais de contratos e usuários houve concordância de que o constructo *Expertise* tem a primazia, a qual não se descarta também entre os responsáveis pelos prestadores dos serviços, uma vez que houve indefinição deles em relação à importância desse constructo e à do constructo Comportamento. Inclusive, tal indefinição reflete a polêmica quanto à importância do constructo Comportamento, já que não houve qualquer convergência de opiniões.

No que se refere ao constructo Atitude, cabe ressaltar que, embora excluído da modelagem, pode consistir em elemento com alguma importância, mesmo que talvez residual, uma vez que os fiscais de contratos consideraram esse constructo mais importante do que o constructo Comportamento.

6.1.6. Avaliação dos indicadores

Além da investigação acerca da importância dos constructos, cabe conhecer a avaliação de cada indicador por cada categoria de respondentes, a fim de examinar se há ou não alguma diferença na forma de julgar a qualidade desse serviço em função do papel desempenhado pelo respondente (usuário, fiscal de contrato ou responsável pelos prestadores de serviços). Os quadros apresentados a seguir (Quadro 39, Quadro 40 e Quadro 41) explicitam os resultados dos testes não-paramétricos de igualdade de médias realizados: Teste de Kruskal-Wallis, quando se comparam as médias de três grupos de respondentes e Teste de Mann-Whitney quando se comparam médias de dois grupos de respondentes.

Quadro 39 – Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Aspectos tangíveis e Tempo de espera (Energia)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Aspectos tangíveis	Confiabilidade	V1,	V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	-----	6,2	EM	5,5	0,412
		V2	-----	Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	-----	-----	6,0	6,2	0,554
		V3	-----	Custo das soluções (em termos financeiros)	-----	-----	EM	6,0	-----
		V4	-----	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	-----	-----	EM	6,7	-----
		V5	V2	Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	0,663	6,7	7,6	6,5	-----
		V6	V3	Capacidade de resolver o problema em definitivo	0,437	6,3	6,6	7,7	-----
	Prontidão	V7	-----	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	-----	-----	8,6	8,0	0,700
		V8	V4	Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	0,409	*5,6	6,5	7,25	-----
		V9	-----	Rapidez em informar ao fiscal sobre as razões para atrasos / não execuções serviços	-----	-----	6,7	7,0	1,00
		V10	V5	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	0,521	6,3	6,7	7,7	-----
		V11	-----	Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	-----	-----	EM	7,7	-----
	Empatia	V12	V6	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	0,715	6,5	6,2	7,2	-----
		V13	-----	Aparência do objeto que foi reparado (aparência após o serviço)	-----	-----	7,2	7,0	1,00
		V14	V7	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	0,582	6,8	7,2	8,0	-----
		V15	V8	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	0,171	6,2	7,4	7,5	-----
		V16	V9	Capricho (bom acabamento)	0,302	6,0	5,8	7,7	-----
Tempo de espera	Conf.	V17	V10	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	0,311	6,6	6,4	8,2	-----
		V18	V11	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	0,500	6,7	7,5	6,0	-----
	Prontidão	V19	V12	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica etc)	-----	6,7	EM	8,0	0,267
		V20	V13	Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	0,615	6,6	7,4	7,2	-----
		V21	V14	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	0,270	6,7	7,6	7,2	-----
		V22	-----	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	-----	-----	7,0	6,5	0,639
	Empatia	V23	-----	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco em situações de emergência)	-----	-----	7,2	8,2	0,430R
		V24	V15	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	0,368	6,7	7,5	8,0	-----
		V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,044 - R	6,5	8,4	6,2	-----

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 40 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Atitude e Comportamento (Energia)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Atitude	Conf.	V26	V17	Dedicação na execução do serviço	0,794	*7,0	7,2	6,2	-----
		V27	-----	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	-----	-----	7,2	8,0	0,623
		V28	V18	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	0,412	6,1	7,0	7,5	-----
		V29	-----	Acato à fiscalização do Banco	-----	-----	EM	8,7	-----
	Prontidão	V30	-----	Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	-----	-----	EM	6,5	-----
		V31	V19	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	0,277	6,6	7,8	6,0	-----
		V32	V20	Pró-atividade (começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que peça)	0,167	4,9	6,8	6,2	-----
		V33	-----	Cuidado para evitar re-trabalho	-----	-----	7,0	5,5	0,340
	Empatia	V34	V21	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	-----	5,6	EM	7,2	0,241
		V35	V22	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	0,435	6,4	7,0	8,0	-----
		V36	-----	Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	-----	-----	7,5	6,0	0,273
		V37	V23	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	0,147	6,3	7,8	6,2	-----
		V38	V24	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	-----	5,8	EM	5,2	0,687
V39		V25	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	0,344	6,5	7,4	5,5	-----	
V40		-----	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	-----	-----	6,7	6,2	0,623	
V41	-----	Esforço para resolver o problema	-----	-----	8,0	7,5	0,685		
Comportamento	Conf.	V42	V26	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	0,483	6,3	7,5	6,7	-----
		V43	V27	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	0,267	6,8	8,0	8,0	-----
		V44	-----	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	-----	-----	EM	9,0	-----
		V45	V28	Auto-confiança (está seguro do que faz)	0,200	6,8	7,4	8,7	-----
	Prontidão	V46	V29	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	-----	EM	8,2	6,0	0,108
		V47	V30	Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	0,891	6,3	6,4	5,7	-----
		V48	-----	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	-----	-----	8,2	6,2	0,049 - R
		V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	0,092	6,7	8,2	6,0	-----
	Empatia	V50	-----	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	-----	-----	7,2	5,5	0,049 - R
		V51	V32	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	-----	EM	7,8	8,5	0,685
		V52	V33	Apresentação pessoal (higiene, aparência)	0,904	6,5	6,6	7,0	-----
		V53	-----	Discrição (comportamento comedido)	-----	-----	7,2	7,5	0,325
V54		V34	Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	0,378	7,2	8,0	6,2	-----	
V55	V35	Paciência no trato com as pessoas	0,665	7,2	7,7	7,5	-----		

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 41 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos *Expertise*, *Qual. Interação*, *Qual. Resultado* e *Qual. serviço (Energia)*

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann- Whitney
Expertise	Confiabilidade	V56	V36	Supervisão do trabalho (detecção e correção prob. antes entrega serviço)	0,779	6,7	7,0	7,5	-----
		V57	V37	Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	0,723	7,0	7,4	6,5	-----
		V58	V38	Controle de qualidade (atend. em nível qual. pelo menos aceitável)	0,260	6,7	6,8	5,0	-----
		V59	-----	Exatidão nas informações técnicas	-----	-----	6,6	6,0	0,195
		V60	-----	Adequação das ações planejadas para emergências	-----	-----	8,0	6,5	0,095
		V61	-----	Interferência na rotina do Banco (grau em que não atrapalha o trabalho)	-----	-----	7,5	7,7	0,814
		V62	-----	Respeito às normas de segurança no trabalho	-----	-----	6,2	9,0	0,159
		V63	-----	Eficácia no assessoramento técnico	-----	-----	8,0	8,2	0,434
		V64	-----	Atendimento a normas técnicas e à legislação	-----	-----	7,2	7,0	0,803
	V65	-----	Atualização (conhece inovações e novos materiais)	-----	-----	7,2	6,0	0,325	
	Prontidão	V66	V39	Rapidez na detecção de causas dos problemas	0,786	6,3	7,0	6,7	-----
		V67	-----	Rapidez na correção de erros	-----	-----	7,6	6,5	0,232
		V68	-----	Uso de método eficaz (boa técnica)	-----	-----	7,2	6,7	0,554
		V69	V40	Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, mat.)	0,240	6,8	7,7	5,5	-----
	Empatia	V70	V41	Capacidade de lidar com imprevistos	-----	EM	7,0	5,7	0,159
		V71	V42	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	0,434	6,5	6,7	7,7	-----
		V72	-----	Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	-----	-----	7,0	8,0	0,417
		V73	V43	Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	0,183	6,7	6,6	8,7	-----
V74		-----	Inventividade (soluções sob medida para problemas)	-----	-----	7,0	6,2	0,803	
V75		-----	Acato às regras do Banco quanto a limitações	-----	-----	8,2	7,5	0,219	
V76		-----	Sinalização da área em manutenção	-----	-----	6,6	7,0	0,517	
V77		-----	Nível de ruído durante a execução do serviço	-----	-----	EM	7,7	-----	
Qual. Inter.	V78	V44	Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	0,785	6,6	7,2	6,5	-----	
	V79	V45	Atendimento (cortesia, atenção, etc), em relação à sua expectativa	0,491	7,2	7,8	6,2	-----	
	V80	V46	Atendimento, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	0,885	6,8	7,0	6,5	-----	
Qual. Result.	V81	V47	Atendimento, em comparação com o que seria o apropriado	0,693	6,5	6,2	5,7	-----	
	V82	V48	Resolução de problemas de manutenção	0,832	6,6	6,4	7,0	-----	
	V83	V49	Resultados, em comparação com a experiência que já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	-----	6,5	EM	6,2	0,816	
Qual. Serviço	V84	V50	Resultados, em relação à sua expectativa	0,712	6,4	6,6	5,5	-----	
	V85	V51	Satisfação das necessidades através desse serviço	0,758	6,5	7,0	6,2	-----	
	V86	V52	Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	0,851	6,3	6,8	6,7	-----	
		V87	V53	Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	0,995	6,4	6,6	6,2	-----

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Uma análise conjunta dos resultados permite concluir que, no geral, não há diferença entre a avaliação feita para esse serviço por usuários, fiscais de contrato e responsáveis pelos prestadores de serviços. A exceção fica por conta de apenas três indicadores (Quadro 42): Flexibilidade na programação do serviço (único dentre esses três indicadores incluído no modelo testado; corresponde à variável V16 no questionário dos usuários), Contato com o Banco nos casos de emergências e Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário (avaliados apenas pelos fiscais de contratos e pelos responsáveis pelos prestadores de serviços, pois se considerou que usuários não teriam condição de opinar sobre eles, já que se relacionam a assuntos com os quais não têm contato – V48 e V50, respectivamente).

Quadro 42 – Indicadores com avaliação distinta em função da categoria do respondente (Energia)

a ²⁰¹	b ²⁰²	indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	c ²⁰³	d ²⁰⁴	e ²⁰⁵	Sig teste Mann-Whitney
V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência do Banco)	0,044	6,5	8,4	6,2	-----
V48	-----	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	-----	-----	8,2	6,2	0,049
V50	-----	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	-----	-----	7,2	5,5	0,049

Curiosamente, para esses três indicadores a melhor avaliação foi feita pelos fiscais de contratos, o que pode indicar seu maior conhecimento sobre as restrições que limitam o poder de atendimento dos prestadores de serviços ou indicar o seu desconhecimento sobre detalhes de acompanhamento da execução do serviço relacionados a essas dimensões.

Quanto à avaliação do serviço, um exame dos valores das médias atribuídas às variáveis permite concluir que, de modo geral, este é considerado um bom serviço, já que a média da grande maioria das variáveis situa-se dentro do intervalo de valores que traduzem o conceito de boa avaliação (valores de 5,0 a 7,4)²⁰⁶. Ademais, é preciso enfatizar que nenhuma variável foi apontada como indicador de serviço ruim ou péssimo, o que reforça mais ainda tal conclusão. As melhores avaliações ficam por conta de algumas variáveis nas quais os valores atribuídos pelos respondentes indicam conceito ótimo (Quadro 43).

²⁰¹ Código nos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²⁰² Código nos questionários dos usuários.

²⁰³ Médias das respostas dadas pelos usuários.

²⁰⁴ Médias das respostas dadas pelos fiscais de contratos.

²⁰⁵ Médias das respostas dadas pelos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²⁰⁶ Cabe lembrar que os questionários solicitavam a atribuição de uma nota entre zero e 10 contextualizada em termos de uma escala de quatro conceitos: péssimo (0 a 2,4), ruim (2,5 a 4,9), bom (5,0 a 7,4) e ótimo (7,5 a 10).

Quadro 43 – Variáveis que traduzem a avaliação de ótimo serviço.

a ²⁰⁷	b ²⁰⁸	indicadores	c ²⁰⁹	d ²¹⁰	e ²¹¹
V7	-----	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	-----	8,6	8,0
V41	-----	Esforço para resolver o problema	-----	8,0	7,5
V43	V27	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	6,8	8,0	8,0
V51	V32	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	-----	7,8	8,5
V55	V35	Paciência no trato com as pessoas	7,2	7,7	7,5
V61	-----	Interferência na rotina do Banco (grau em que não atrapalha o trabalho)	-----	7,5	7,7
V63	-----	Eficácia no assessoramento técnico	-----	8,0	8,2
V75	-----	Acato às regras do Banco quanto a limitações	-----	8,2	7,5

6.2 Serviço de fornecimento de ar condicionado (AR)

Os resultados apresentados a seguir referem-se à avaliação de um pacote de serviços (reparos e manutenção em equipamentos de sistemas centrais de ar condicionado e ajustes de temperatura) aqui denominado Serviço de fornecimento de ar condicionado.

6.2.1. Perfil da amostra

A análise das estatísticas descritivas das variáveis Sexo (V54), Idade (V55), Instrução (V56), Cargo (V57) e Lotação (V58) permite verificar que esta amostra tem o mesmo perfil daquela coletada para avaliação do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação: público predominantemente masculino, com idade entre 50 e 60 anos (48,1% com idade superior a 50 anos), com grau de instrução elevado em relação ao verificado para a população brasileira, com predomínio de ocupantes do cargo de Analista e desempenhando funções em alguma das áreas consideradas atividades fins da instituição (Quadro 44). Cabe destacar a participação um pouco maior de mulheres (25% contra 21,7% de mulheres que avaliaram o serviço Energia) e dos mais jovens (28,1% contra 25% daqueles com idade até 40 anos que avaliaram o serviço Energia).

²⁰⁷ Código nos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²⁰⁸ Código nos questionários dos usuários.

²⁰⁹ Médias das respostas dadas pelos usuários.

²¹⁰ Médias das respostas dadas pelos fiscais de contratos.

²¹¹ Médias das respostas dadas pelos responsáveis pelos prestadores de serviços.

Quadro 44 - Estatísticas descritivas para caracterização de perfil da amostra

Variável	Valores	Frequência	Percentual
Sexo (V54)	Feminino	40	25%
	Masculino	120	75%
Idade (V55)	Até 40	45	28,1%
	41 a 50	38	23,8%
	51 ou mais	77	48,1%
Instrução (V56)	Ensino médio	12	7,5%
	Ensino superior	84	52,5%
	Pós-graduação	64	40%
Cargo (V57)	Técnico	24	15%
	Analista	129	80,6%
	Procurador	7	4,4%
Lotação (V58)	Área meio	47	29,4%
	Área fim	113	70,6%

Ainda na fase de tratamento dos dados foram eliminadas as variáveis V29, V31, V32, V34, V36 e V41, por apresentarem muitos valores perdidos (33% ou mais de *missings*); daí a ausência dos indicadores correspondentes a essas variáveis na modelagem que foi testada.

6.2.2. Confiabilidade e validade da escala

Os resultados obtidos revelaram que a modelagem inicial não era adequada, uma vez que não foi obtida a validade discriminante: as variáveis V4, V6, V20 e V25 possuíam maior valor de carga cruzada fora do bloco da variável latente ao qual estavam conectadas.

Fez-se então uma sucessão de novas modelagens e simulações, de modo análogo ao já descrito na seção do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação (Energia), até que fosse encontrada uma modelagem que se ajustasse bem aos dados, ou seja, na qual a avaliação do modelo de mensuração fosse suficientemente robusta. As variáveis eliminadas nesse processo são aquelas apresentadas no Quadro 45.

Quadro 45 – Variáveis eliminadas

serviço	Variáveis eliminadas	
	por apresentarem muitos <i>missings</i> (mais que 33%)	na avaliação do modelo de mensuração - PLS
Ar Condicionado	V29, V31, V32, V34, V36 e V41	V4, V5, V6, V20 e V25

Essa modelagem se revelou muito bem sucedida na avaliação do modelo de mensuração, pois se confirmou que havia validade discriminante, validade convergente e confiabilidade composta (Quadro 46).

Quadro 46 - Avaliação do modelo de mensuração

Elemento		Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
Avaliação do modelo de mensuração – modelagem reflexiva		
Validade convergente	Cargas	As cargas de todos os indicadores são superiores a 0,7, exceto as dos indicadores V4, V5, V6, V20 e V25, que foram excluídos do modelo.
	Variância média extraída (AVE)	Todos os valores de AVEs são superiores a 0,5.
	Conclusão: há validade convergente, pois todos os valores de AVE são superiores a 0,5 e todas as cargas dos indicadores que permaneceram no modelo são superiores a 0,7.	
Validade discriminante (Discriminant validity)		Conclusão: há validade discriminante, pois nenhum dos indicadores apresentou carga maior fora do bloco correspondente à variável latente ao qual estava diretamente conectado (Apêndice X).
Confiabilidade composta		Conclusão: há confiabilidade composta, pois todos os valores são > 0,6.

6.2.3. Validade de conceito

Todos os indicadores em uso são válidos por terem sido extraídos de criteriosas pesquisas qualitativas junto a cada uma das três categorias de respondentes. Ademais, verificou-se que se classificavam em categorias previstas com base na literatura pesquisada, de modo que se pode dizer que encontraram respaldo teórico. Quanto às variáveis latentes, foram extraídas do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p. 37), o qual se inspirou em outros modelos de qualidade, conforme já mostrado neste trabalho, de modo que elas também encontram amparo em desenvolvimentos teóricos aceitos no meio científico. Cumpre ressaltar que, além disso, foi feito também um pré-teste com o questionário aplicado aos usuários. Portanto, pode-se admitir que há validade de conceito.

6.2.4. Avaliação do modelo proposto

Ao contrario do que aconteceu no serviço Energia, a primeira modelagem robusta do ponto de vista do modelo de mensuração não apresentou problemas em termos do modelo estrutural: todos os valores dos testes t para verificação da hipótese nula de coeficiente estrutural igual a zero (por meio de *Bootstrapping* com 5.000 amostras) superaram o valor 1,96 (o qual define o

limite do nível de significância estatística de 5%), de modo que nenhum constructo foi descartado (Quadro 47).

Quadro 47 - Valores de t para os coeficientes estruturais

Coeficiente estrutural	t	$\geq 1,96 ?$	Sig.
Qualidade de interação x Qualidade de serviço	2,616	ok	0,009
Qualidade do resultado x Qualidade do serviço	11,269	ok	0,000
Aspectos tangíveis x Qualidade do resultado	7,196	ok	0,000
Tempo de espera x Qualidade do resultado	5,304	ok	0,000
<i>Expertise</i> x Qualidade de interação	3,391	ok	0,001
Comportamento x Qualidade de interação	3,204	ok	0,001
Atitude x Qualidade de interação	2,561	ok	0,010

Assim sendo, pode-se dizer que essa última modelagem ajustou-se muito bem aos dados, uma vez que a avaliação do modelo de mensuração revelou que as relações entre os indicadores e as variáveis latentes são suficientemente robustas, enquanto a avaliação do modelo estrutural apontou seu elevado poder de previsão (Quadro 48).

Quadro 48 -- Avaliação do modelo e estrutural

Elemento	Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
	Avaliação do modelo estrutural
Estimativas para os valores dos coeficientes estruturais (<i>Bootstrapping</i> com 160 casos e 5000 amostras)	Todos os coeficientes estruturais são diferentes de zero (com nível de significância estatística inferior a 0,05).
Medida f^2 de Tamanho do Efeito	Tamanho de efeito: grande ($f^2 = 3,69$)
Q^2 de Stone-Geisser (Blindfolding com $D = 7$) (só para constructos endógenos)	Todos os valores foram superiores a 0 (Q^2 de Qualidade de Serviço = 0,7848; Q^2 de Qualidade de Interação = 0,6436 e Q^2 de Qualidade de Resultado = 0,5700).
R^2 variáveis latentes endógenas	R^2 de Qualidade de Serviço = 0,843 (substancial) R^2 de Qualidade de Interação = 0,787 (substancial) R^2 de Qualidade de Resultado = 0,635 (substancial)
Goodness-of-fit (GoF)	Valor superior ao considerado mínimo aceitável (GoF = 0,762227)

Cabe enfatizar que todos os critérios mínimos foram superados e que o valor do índice de adequação do modelo (GoF) foi consideravelmente superior ao valor 0,5, o mínimo aceitável (GoF = 0,76).

A Ilustração 21 mostra a modelagem em sua forma final e explicita os valores dos coeficientes estruturais obtidos.

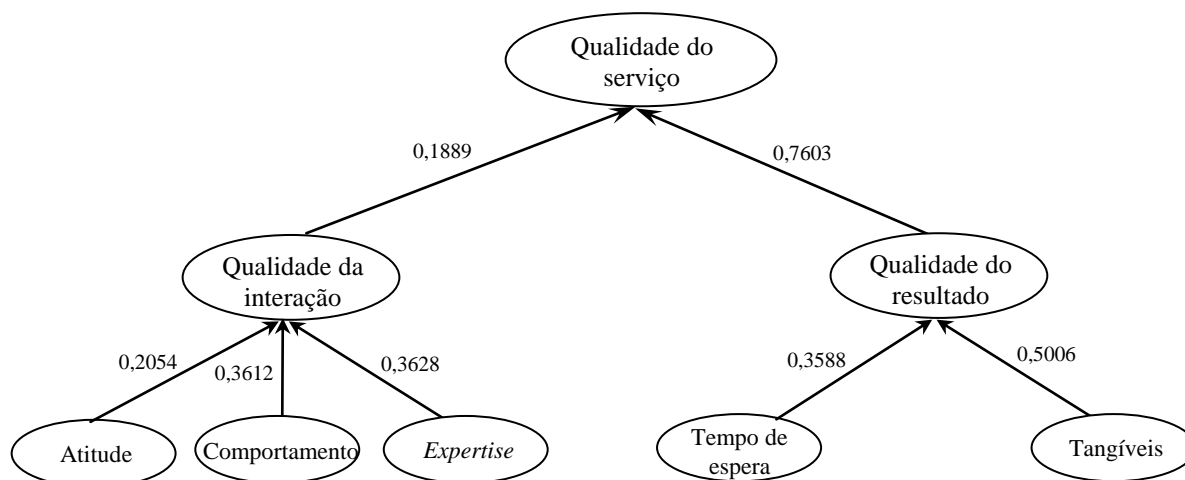


Ilustração 21 – Modelo válido para o serviço de fornecimento de ar condicionado

Uma vez revelado o modelo adequado para o serviço em questão, foi possível enfim dimensionar a importância de cada elemento conceitual para composição da qualidade do serviço. O Quadro 49 apresenta as hipóteses testadas pelo modelo e as variáveis empregadas em sua composição.

Quadro 49 - Resumo das hipóteses e variáveis

Hipótese		Variáveis
H ₁	A percepção sobre a qualidade de interação contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade da interação (V45 a V47) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₂	A percepção sobre as atitudes dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Atitude (V17 a V25) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₃	A percepção sobre o comportamento dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Comportamento (V26 a V35) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₄	A percepção sobre a <i>expertise</i> dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	<i>Expertise</i> (V36 a V44) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₅	A percepção sobre a qualidade do resultado contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade do resultado (V48 a V50) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₆	A percepção sobre o tempo de espera influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Tempo de espera (V10 a V16) e Qualidade do resultado (V48 a V50).
H ₇	A percepção sobre os aspectos tangíveis do serviço influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Aspectos tangíveis (V1 a V9) e Qualidade do resultado (V48 a V50).

O Quadro 50 e o Quadro 51 apresentam as contribuições de cada constructo para a explicação das variâncias dos constructos endógenos (Qualidade de interação, Qualidade do resultado e Qualidade do serviço), as quais foram calculadas com base na exposição de Bido *et al* (2008,

p. 14), ou seja, como produto do valor do coeficiente estrutural que liga os dois constructos com o valor da correlação entre esses constructos.

Quadro 50 – Contribuição de cada constructo para explicação da variância da Qualidade do serviço

Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade do serviço	Correlação do constructo com Qualidade do serviço	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço
Qualidade de interação	0,1889	0,7964	0,1504
Qualidade do resultado	0,7603	0,9112	0,6928
	R ² Qualidade do serviço = 0,843		Soma = 0,8432

Cumpr destacar que o constructo Qualidade do resultado sem dúvidas desempenha o papel principal para definição da qualidade do serviço de fornecimento de ar condicionado, já que explica 69,3 % da variância da Qualidade do serviço (0,693 x 100), enquanto o constructo Qualidade de interação explica apenas 15 % (0,150 x 100).

Quanto à contribuição dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera para a variação do constructo Qualidade do resultado (Quadro 51), cabe ressaltar a vantagem numérica do valor da contribuição do constructo Aspectos tangíveis em relação ao constructo Tempo de espera (diferença de 0,121, ou seja, 0,378 – 0,257), o que representa 19,1 % do valor da contribuição total desses constructos para a variação do constructo Qualidade do resultado (0,212/0,635 x 100).

Quadro 51 - Contribuição de cada constructo para explicação da variância dos constructos endógenos

Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade do resultado	Correlação do constructo com Qualidade do resultado	Contribuição para a variação da Qualidade do resultado
Aspectos tangíveis	0,5006	0,7539	0,3774
Tempo de espera	0,3588	0,7168	0,2572
	R ² Qualidade do resultado= 0,635		Soma = 0,6346
Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade de interação	Correlação do constructo com Qualidade de interação	Contribuição para a variação da Qualidade de interação
Atitude	0,2054	0,8104	0,1665
Comportamento	0,3612	0,8576	0,3098
Expertise	0,3628	0,8574	0,3111
	R ² Qualidade da interação = 0,787		Soma = 0,7874

Já no que se refere à contribuição dos constructos exógenos Atitude, Comportamento e *Expertise* para a variação do constructo Qualidade de interação (Quadro 51), nota-se uma

menor importância do primeiro em relação a um equilíbrio entre os demais (0,166 em vista de 0,310 e 0,311, respectivamente).

6.2.5. Comparação entre as três categorias de respondentes

Os resultados modelagem em equações estruturais viabilizaram a hierarquização dos constructos em termos de importância relativa (Quadro 52):

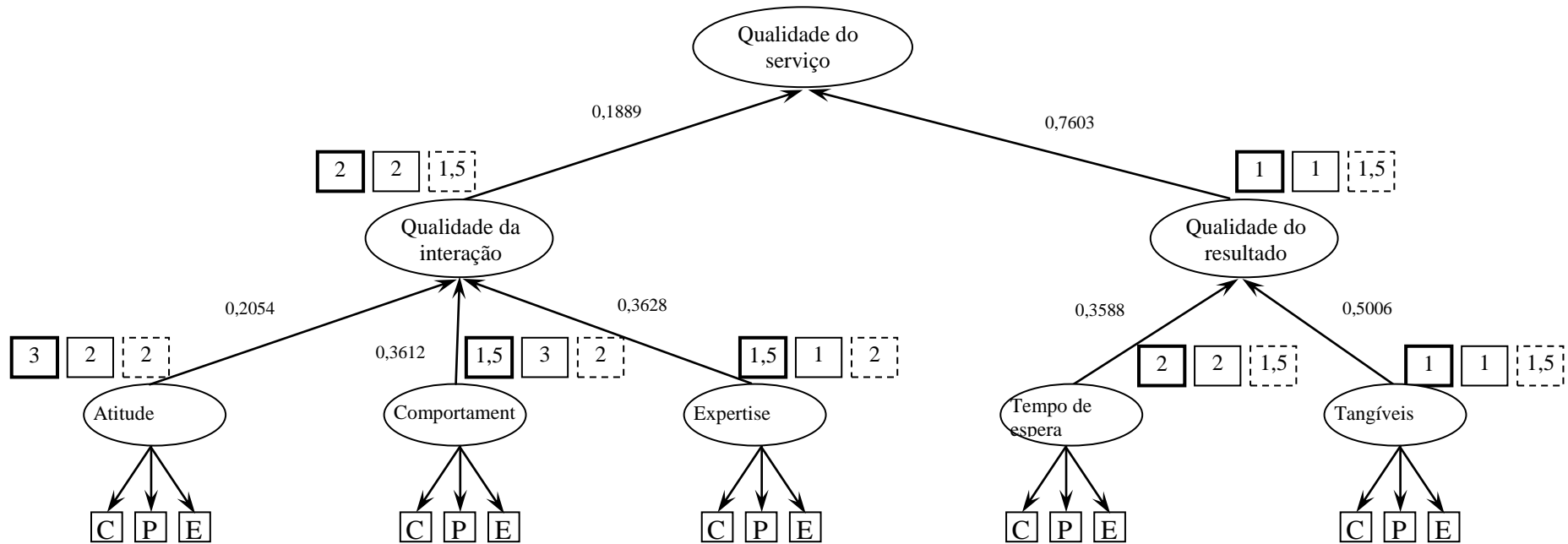
Quadro 52 – Importância relativa dos constructos

Constructos	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço	Importância relativa
Qualidade de interação	0,1504	2
Qualidade do resultado	0,6928	1
Contribuição para a variação da Qualidade do resultado		
Aspectos tangíveis	0,3774	1
Tempo de espera	0,2572	2
Contribuição para a variação da Qualidade de interação		
Atitude	0,1665	3
Comportamento	0,3098	2
Expertise	0,3111	1

A partir dessa hierarquização, se tornou possível fazer uma comparação com as hierarquizações feitas pelas outras duas categorias de respondentes. A Ilustração 22 permite a visualização conjunta das respostas das três categorias de respondentes, de modo a favorecer a comparação sobre a importância relativa dada a cada constructo.

Cabe notar que os fiscais de contratos e os usuários apontaram o constructo Qualidade do resultado como mais importante do que o constructo Qualidade de interação, enquanto os responsáveis pelos prestadores do serviço entenderam que os dois têm o mesmo peso relativo.

A mesma coisa ocorreu quanto à importância dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera, o que pode indicar uma percepção equivocada dos responsáveis pelos prestadores dos serviços acerca dos aspectos valorizados por seus clientes.



Nota: C = item de confiabilidade; P = item de prontidão e E = item de empatia. Os valores em negrito indicam as medianas das respostas

Respostas dos usuários
valores obtidos a partir da
ordenação dos valores dos

Respostas dos fiscais de
contratos

Respostas dos responsáveis
pelos prestadores de serviços
ordenação dos constructos

Ilustração 22 – Hierarquização da importância relativa dos constructos para cada categoria de respondentes (AR)

Quanto à importância dos constructos exógenos *Atitude*, *Comportamento* e *Expertise*, é possível afirmar que se repetiu o padrão de incapacidade dos responsáveis pelos prestadores do serviço de definir alguma hierarquia de importância. Ademais, entre os fiscais de contratos e usuários também não se notou concordância: os usuários não se definiram entre a importância dos constructos *Comportamento* e *Expertise* e emitiram opinião diversa da dos fiscais de contratos quanto à importância do constructo *Atitude*, de modo que não houve convergência de opiniões quanto à importância desses três constructos. Contudo, caso sejam descartadas as respostas dos responsáveis pelos prestadores do serviço (já que não estabelecem hierarquização de importância para os três constructos), torne-se possível perceber que o constructo *Expertise* assume maior a importância relativa (apontado como primeiro mais importante pelos fiscais de contratos e pelos usuários, ainda que estes últimos tenham indicado o constructo *Comportamento* como de igual importância), restando aos outros dois uma situação indefinida em termos de maior importância.

6.2.6. Avaliação dos indicadores

Concluída a investigação sobre a importância dos constructos, cabe examinar a avaliação de cada indicador por cada categoria de respondentes, a fim de verificar se há ou não alguma diferença na forma de julgar a qualidade desse serviço em função do papel desempenhado pelo respondente (usuário, fiscal de contrato ou responsável pelos prestadores de serviços).

Os quadros apresentados a seguir (Quadro 53, Quadro 54 e Quadro 55) explicitam os resultados dos testes não-paramétricos de igualdade de médias realizados: Teste de Kruskal-Wallis, quando se comparam as médias de três grupos de respondentes e Teste de Mann-Whitney quando se comparam médias de dois grupos de respondentes.

Uma análise conjunta dos resultados permite concluir que, no geral, não há diferença entre a avaliação feita para esse serviço por usuários, fiscais de contrato e responsáveis pelos prestadores de serviços, embora os responsáveis pelos prestadores do serviço tendam a indicar maiores notas para o serviço prestado do que os usuários e fiscais de contratos.

Quadro 53 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Aspectos tangíveis e Tempo de espera (Ar)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Aspectos tangíveis	Confiabilidade	V1,	V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	----	5,88	EM	7,75	0,090
		V2	----	Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	----	----	5,8	7,75	0,108
		V3	----	Custo das soluções (em termos financeiros)	----	----	EM	8,0	----
		V4	----	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	----	----	EM	8,0	----
		V5	V2	Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	0,023 R	6,26	7,8	9,00	** 0,074
		V6	V3	Capacidade de resolver o problema em definitivo	0,027 R	5,51	6,8	10,0	** 0,027 R
	Prontidão	V7	----	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	----	----	8,4	9,25	0,223
		V8	V4	Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	0,079	5,64	6,5	9,25	----
		V9	----	Rapidez em informar ao fiscal sobre as razões para atrasos / não execuções serviços	----	----	7,0	10,0	0,140
		V10	V5	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	0,947	6,42	6,75	7,00	----
		V11	----	Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	----	----	EM	8,0	----
	Empatia	V12	V6	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	0,153	6,57	7,4	8,5	----
		V13	----	Aparência do objeto que foi reparado (aparência após o serviço)	----	----	7,25	8,75	0,355
		V14	V7	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	0,049 R	6,27	7,6	9,25	** 0,139
		V15	V8	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	0,027 R	5,78	7,0	9,50	** 0,133
		V16	V9	Capricho (bom acabamento)	0,328	6,05	6,4	8,25	----
Tempo de espera	Conf.	V17	V10	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	0,208	6,56	6,4	9,00	----
		V18	V11	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	0,166	6,72	7,5	8,50	----
	Prontidão	V19	V12	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica etc)	----	6,95	EM	9,25	0,062
		V20	V13	Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	0,094	6,63	7,2	9,00	----
		V21	V14	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	0,085	6,98	8,0	8,75	----
		V22	----	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	----	----	7,5	9,0	0,348
	Empatia	V23	----	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco em situações de emergência)	----	----	7,0	10,0	0,047 R
		V24	V15	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	0,017 R	6,50	8,0	10,0	** 0,085
		V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,012 R	6,54	8,4	8,75	** 0,020 R

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 54 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Atitude e Comportamento (Ar)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Atitude	Conf.	V26	V17	Dedicação na execução do serviço	0,119	6,99	7,6	9,50	----
		V27	-----	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	----	----	7,5	10,0	0,140
		V28	V18	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	0,048 R	6,18	7,28	10,0	** 0,365
		V29	-----	Acato à fiscalização do Banco	----	----	EM	10,0	----
		V30	-----	Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	----	----	EM	10,0	----
	Prontidão	V31	V19	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	0,097	6,94	8,0	9,25	----
		V32	V20	Pró-atividade (começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que peça)	0,030 R	4,32	7,25	9,50	** 0,013 R
		V33	-----	Cuidado para evitar re-trabalho	----	----	EM	9,0	----
		V34	V21	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	----	5,76	EM	8,25	0,077
	Empatia	V35	V22	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	0,027 R	6,42	7,6	9,50	** 0,113
		V36	-----	Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	----	----	7,0	7,25	0,475
		V37	V23	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	0,029 R	6,50	8,0	9,25	** 0,088
		V38	V24	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	----	5,75	EM	9,5	0,030 R
		V39	V25	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	0,059	6,57	7,4	10,0	----
V40		-----	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	----	----	6,75	8,25	0,140	
V41		-----	Esforço para resolver o problema	----	----	8,2	10,0	0,047 R	
Comportamento	Conf.	V42	V26	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	0,041 R	6,16	7,5	9,25	** 0,191
		V43	V27	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	0,031 R	6,72	8,0	9,50	** 0,111
		V44	-----	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	----	----	EM	10,0	----
		V45	V28	Auto-confiança (está seguro do que faz)	0,033 R	6,72	7,6	9,75	** 0,167
	Prontidão	V46	V29	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	----	EM	8,2	10,0	0,105
		V47	V30	Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	0,231	6,35	6,8	8,50	----
		V48	-----	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	----	----	8,2	8,5	0,676
		V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	----	EM	7,8	9,0	0,237
	Empatia	V50	-----	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	----	----	7,5	9,5	0,080
		V51	V32	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	----	EM	7,8	9,5	0,073
		V52	V33	Apresentação pessoal (higiene, aparência)	0,055	6,52	7,0	9,5	----
V53		-----	Discrição (comportamento comedido)	----	----	7,0	9,0	0,211	
V54		V34	Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	----	EM	8,0	8,25	1,00	
V55		V35	Paciência no trato com as pessoas	0,170	7,30	8,0	9,0	----	

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 55 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos *Expertise*, *Qual. Interação*, *Qual. Resultado* e *Qual. serviço* (Ar)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Expertise	Confiabilidade	V56	V36	Supervisão do trabalho (detecção e correção prob. antes entrega serviço)	----	EM	7,2	8,5	0,232
		V57	V37	Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	0,011 R	6,89	8,2	10,0	0,047 R
		V58	V38	Controle de qualidade (atend. em nível qual. pelo menos aceitável)	0,282	6,65	7,4	8,00	----
		V59	-----	Exatidão nas informações técnicas	----	----	7,2	9,5	0,164
		V60	-----	Adequação das ações planejadas para emergências	----	----	8,25	9,25	0,348
		V61	-----	Interferência na rotina do Banco (grau em que não atrapalha o trabalho)	----	----	7,75	9,0	0,348
		V62	-----	Respeito às normas de segurança no trabalho	----	----	7,0	8,75	0,159
		V63	-----	Eficácia no assessoramento técnico	----	----	7,6	9,25	0,169
		V64	-----	Atendimento a normas técnicas e à legislação	----	----	7,5	8,5	0,475
	V65	-----	Atualização (conhece inovações e novos materiais)	----	----	7,25	8,75	0,233	
	V66	V39	Rapidez na detecção de causas dos problemas	0,138	6,39	7,25	8,50	----	
	V67	-----	Rapidez na correção de erros	----	----	7,6	9,25	0,076	
	V68	-----	Uso de método eficaz (boa técnica)	----	----	7,6	9,0	0,241	
	V69	V40	Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, mat.)	0,262	7,02	7,75	8,50	----	
	V70	V41	Capacidade de lidar com imprevistos	----	EM	7,25	8,75	0,159	
	V71	V42	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	0,059	6,59	7,0	10,0	----	
	V72	-----	Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	----	----	7,2	10,0	0,049 R	
	Empatia	V73	V43	Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	0,110	6,83	7,2	9,50	----
V74		-----	Inventividade (soluções sob medida para problemas)	----	----	6,5	8,75	0,049 R	
V75		-----	Acato às regras do Banco quanto a limitações	----	----	8,4	10,0	0,042 R	
V76		-----	Sinalização da área em manutenção	----	----	6,4	8,0	0,042 R	
V77		-----	Nível de ruído durante a execução do serviço	----	----	6,5	8,0	0,340	
V78		V44	Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	0,164	6,73	7,0	9,25	----	
Qual. Inter.		V79	V45	Atendimento (cortesia, atenção, etc), em relação à sua expectativa	0,190	7,21	8,0	8,75	----
	V80	V46	Atendimento, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	----	6,82	EM	8,25	0,222	
	V81	V47	Atendimento, em comparação com o que seria o apropriado	0,243	6,58	6,8	8,75	----	
Qual. Result.	V82	V48	Resolução de problemas de manutenção	0,231	6,41	6,8	8,25	----	
	V83	V49	Resultados, em comparação com a experiência que já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	----	6,23	EM	8,00	0,157	
	V84	V50	Resultados, em relação à sua expectativa	0,292	6,05	7,0	7,75	----	
Qual. Serviço	V85	V51	Satisfação das necessidades através desse serviço	0,107	6,22	7,2	8,25	----	
	V86	V52	Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	0,091	6,21	7,0	9,00	----	
	V87	V53	Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	0,093	6,17	6,8	9,00	----	

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

O Quadro 56 mostra todas as variáveis para as quais houve diferença entre avaliação do serviço feita pelos responsáveis pelos prestadores do serviço em relação a pelo menos uma das outras duas categorias de respondentes.

Quadro 56 – Indicadores com avaliação distinta em função da categoria do respondente (AR)

a ²¹²	b ²¹³	indicadores	Sig. teste Kruskal- Wallis	c ²¹⁴	d ²¹⁵	e ²¹⁶	Sig teste Mann- Whitney
V5	V2	Eficácia do serviço corretivo	0,023 R	6,26	7,8	9,00	** 0,074
V6	V3	Capacidade de resolver o problema em definitivo	0,027 R	5,51	6,8	10,0	** 0,027 R
V14	V7	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	0,049 R	6,27	7,6	9,25	** 0,139
V15	V8	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida)	0,027 R	5,78	7,0	9,50	** 0,133
V23	----	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco em situações de emergência)	----	----	7,0	10,0	0,047 R
V24	V15	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	0,017 R	6,50	8,0	10,0	** 0,085
V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,012 R	6,54	8,4	8,75	** 0,020 R
V28	V18	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	0,048 R	6,18	7,28	10,0	** 0,365
V32	V20	Pró-atividade (começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que peça)	0,030 R	4,32	7,25	9,50	** 0,013 R
V35	V22	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	0,027 R	6,42	7,6	9,50	** 0,113
V37	V23	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	0,029 R	6,50	8,0	9,25	** 0,088
V38	V24	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	----	5,75	EM	9,5	0,030 R
V41	----	Esforço para resolver o problema	----	----	8,2	10,0	0,047 R
V42	V26	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	0,041 R	6,16	7,5	9,25	----
V43	V27	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	0,031 R	6,72	8,0	9,50	----
V45	V28	Auto-confiança (está seguro do que faz)	0,033 R	6,72	7,6	9,75	----
V57	V37	Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas)	0,011 R	6,89	8,2	10,0	0,047 R
V72	----	Execução de acordo com os procedimentos do Banco	----	----	7,2	10,0	0,049 R
V74	----	Inventividade (soluções sob medida para problemas)	----	----	6,5	8,75	0,049 R
V75	----	Acatado às regras do Banco quanto a limitações	----	----	8,4	10,0	0,042 R
V76	----	Sinalização da área em manutenção	----	----	6,4	8,0	0,042 R

De fato, não foram poucas as avaliações discrepantes (21 em 87, ou seja, 24,14 %), de modo que se pode afirmar que realmente houve diferença entre as avaliações em função da categoria do respondente em boa parte dos indicadores (com destaque para avaliação feita pelos responsáveis pelos prestadores de serviços, a qual realmente apresenta uma grande frequência de valores acima de 9,0).

²¹² Código nos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²¹³ Código nos questionários dos usuários.

²¹⁴ Médias das respostas dadas pelos usuários.

²¹⁵ Médias das respostas dadas pelos fiscais de contratos.

²¹⁶ Médias das respostas dadas pelos responsáveis pelos prestadores de serviços.

Quanto à avaliação do serviço, um exame dos valores das médias atribuídas às variáveis permite concluir que de modo geral é considerado um bom serviço, já que a média da maioria das variáveis (38 de 87, ou seja, 43,68 %) situa-se dentro do intervalo de valores que traduzem o conceito de boa avaliação (valores de 5,0 a 7,4)²¹⁷. Ademais, é preciso enfatizar que nenhuma variável foi apontada como indicador de serviço ruim ou péssimo, o que reforça mais ainda tal conclusão. Cabe enfatizar que uma considerável quantidade de variáveis (30 de 87, ou seja, 34,48 % do total) recebeu avaliação classificada como ótima de menos duas categorias de respondentes (Quadro 57).

Quadro 57 – Variáveis que traduzem a avaliação de ótimo serviço.

a ²¹⁸	b ²¹⁹	Indicadores	c ²²⁰	d ²²¹	e ²²²
V7	-----	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	----	8,4	9,25
V9	-----	Rapidez em informar ao fiscal sobre as razões para atrasos	----	7,0	10,0
V13	-----	Aparência do objeto que foi reparado (aparência após o serviço)	----	7,25	8,75
V19	V12	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica etc)	6,95	EM	9,25
V21	V14	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	6,98	8,0	8,75
V22	-----	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	----	7,5	9,0
V26	V17	Dedicação na execução do serviço	6,99	7,6	9,50
V27	-----	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	----	7,5	10,0
V31	V19	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	6,94	8,0	9,25
V40	-----	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	----	6,75	8,25
V46	V29	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	EM	8,2	10,0
V48	-----	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	----	8,2	8,5
V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	EM	7,8	9,0
V50	-----	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	----	7,5	9,5
V51	V32	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	EM	7,8	9,5
V53	-----	Discrição (comportamento comedido)	----	7,0	9,0
V54	V34	Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	EM	8,0	8,25
V55	V35	Paciência no trato com as pessoas	7,30	8,0	9,0
V56	V36	Supervisão do trabalho (detecção e correção prob. antes entrega serviço)	EM	7,2	8,5
V59	-----	Exatidão nas informações técnicas	----	7,2	9,5
V60	-----	Adequação das ações planejadas para emergências	----	8,25	9,25
V61	-----	Interferência na rotina do Banco (grau em que não atrapalha o trabalho)	----	7,75	9,0
V62	-----	Respeito às normas de segurança no trabalho	----	7,0	8,75
V63	-----	Eficácia no assessoramento técnico	----	7,6	9,25
V64	-----	Atendimento a normas técnicas e à legislação	----	7,5	8,5
V65	-----	Atualização (conhece inovações e novos materiais)	----	7,25	8,75
V67	-----	Rapidez na correção de erros	----	7,6	9,25
V68	-----	Uso de método eficaz (boa técnica)	----	7,6	9,0
V69	V40	Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, mat.)	7,02	7,75	8,50
V70	V41	Capacidade de lidar com imprevistos	EM	7,25	8,75

²¹⁷ Cabe lembrar que os questionários solicitavam a atribuição de uma nota entre zero e 10 contextualizada em termos de uma escala de quatro conceitos: péssimo (0 a 2,4), ruim (2,5 a 4,9), bom (5,0 a 7,4) e ótimo (7,5 a 10).

²¹⁸ Código nos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²¹⁹ Código nos questionários dos usuários.

²²⁰ Médias das respostas dadas pelos usuários.

²²¹ Médias das respostas dadas pelos fiscais de contratos.

²²² Médias das respostas dadas pelos responsáveis pelos prestadores de serviços.

6.3 Serviço de intervenção em mobiliário e no *layout* (*Layout*)

Os resultados apresentados a seguir referem-se à avaliação de um pacote de serviços (reparos em móveis e alterações das posições do mobiliário e das divisórias) aqui denominado Serviço de *Layout*.

6.3.1. Perfil da amostra

A análise das estatísticas descritivas das variáveis Sexo (V54), Idade (V55), Instrução (V56), Cargo (V57) e Lotação (V58) permite verificar que esta amostra tem o mesmo perfil daquelas coletadas para avaliação do serviço Energia e do serviço Ar: público predominantemente masculino, com idade entre 50 e 60 anos (48,4% com idade superior a 50 anos), com grau de instrução elevado em relação ao verificado para a população brasileira, com predomínio de ocupantes do cargo de Analista e desempenhando funções em alguma das áreas consideradas atividades fins da instituição (Quadro 58). Cabe destacar a participação um pouco maior de mulheres (23,9 % contra 21,7 % de mulheres que avaliaram o serviço Energia) e dos mais jovens (28,3 % contra 25 % daqueles com idade até 40 anos que avaliaram o serviço Energia).

Quadro 58 - Estatísticas descritivas para caracterização de perfil da amostra

Variável	Valores	Frequência	Percentual
Sexo (V54)	Feminino	38	23,9 %
	Masculino	121	76,1 %
Idade (V55)	Até 40	45	28,3%
	41 a 50	37	23,3%
	51 ou mais	77	48,4%
Instrução (V56)	Ensino médio	10	6,3 %
	Ensino superior	81	50,9 %
	Pós-graduação	68	42,8 %
Cargo (V57)	Técnico	22	13,8 %
	Analista	132	83 %
	Procurador	5	3,1 %
Lotação (V58)	Área meio	46	28,9 %
	Área fim	113	71,1 %

Ainda na fase de tratamento dos dados foram eliminadas as variáveis V15, V29, V32, V34 e V41, por apresentarem muitos valores perdidos (33% ou mais de *missings*); daí a ausência dos indicadores correspondentes a essas variáveis na modelagem que foi testada.

6.3.2. Confiabilidade e validade da escala

Os resultados obtidos revelaram que a modelagem inicial não era adequada, uma vez que não havia validade discriminante: as variáveis V20, V26 e V50 possuíam maior valor de carga cruzada fora do bloco da variável latente à qual estavam conectadas.

Fez-se então uma sucessão de novas modelagens e simulações, de modo análogo ao já descrito na seção do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação (Energia), até que fosse encontrada uma modelagem que se ajustasse bem aos dados, ou seja, na qual houvesse simultaneamente validade convergente, validade discriminante e confiabilidade (exigência fixada na avaliação do modelo de mensuração). As variáveis eliminadas nesse processo são aquelas apresentadas no Quadro 59.

Quadro 59 – Variáveis eliminadas

serviço	Variáveis eliminadas	
	por apresentar muitos <i>missings</i> (mais que 33%)	na avaliação do modelo de mensuração - PLS
<i>Layout</i>	V15, V29, V32, V34 e V41	V20, V26 e V50

De fato, essa última modelagem se revelou muito bem sucedida na avaliação do modelo de mensuração (Quadro 60).

Quadro 60 – Avaliação do modelo de mensuração

Elemento		Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
Avaliação do modelo de mensuração – modelagem reflexiva		
Validade convergente	Cargas	As cargas de todos os indicadores são superiores a 0,7, exceto as dos indicadores V20, V26, V27, V28, V30, V31, V33, V35 e V50, que foram excluídos do modelo.
	Variância média extraída (AVE)	Todos os valores de AVEs são superiores a 0,5.
	Conclusão: há validade convergente, pois todos os valores de AVE são superiores a 0,5 e todas as cargas dos indicadores que permaneceram no modelo são superiores a 0,7.	
Validade discriminante		Conclusão: há validade discriminante, pois nenhum dos indicadores apresentou carga maior fora do bloco correspondente à variável latente ao qual estava diretamente conectado (Apêndice X).
Confiabilidade composta		Conclusão: há confiabilidade composta, pois todos os valores são > 0,6.

6.3.3. Validade de conceito

Todos os indicadores em uso são válidos por terem sido extraídos de criteriosas pesquisas qualitativas junto a cada uma das três categorias de respondentes. Ademais, verificou-se que se classificavam em categorias previstas com base na literatura pesquisada, de modo que se pode dizer que encontraram respaldo teórico. Quanto às variáveis latentes, foram extraídas do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p. 37), o qual se inspirou em outros modelos de qualidade, conforme já mostrado neste trabalho, de modo que elas também encontram amparo em desenvolvimentos teóricos aceitos no meio científico. Cumpre ressaltar que, além disso, foi feito também um pré-teste com o questionário aplicado aos usuários. Portanto, pode-se admitir que há validade de conceito.

6.3.4. Avaliação do modelo proposto

Contudo, essa modelagem não pôde ser considerada totalmente adequada do ponto de vista do critério estabelecido para avaliação do modelo estrutural (Sig < 0,05, ou seja, t de Student > 1,96). Após os testes t para verificação da hipótese nula de coeficiente estrutural igual a zero (por meio de *Bootstrapping* com 5.000 amostras), verificou-se que somente o coeficiente estrutural que conectava a variável latente Comportamento à variável latente Qualidade de interação apresentou valor que não atendia rigorosamente ao critério fixado, embora tenha sido muito próximo ao valor-limite (Quadro 61).

Quadro 61 - Valores de t para os coeficientes estruturais

Coeficiente estrutural	t	≥ 1,96	Sig.
Qualidade de interação x Qualidade de serviço	3,372	Ok	0,001
Qualidade do resultado x Qualidade de serviço	3,067	Ok	0,002
Aspectos tangíveis x Qualidade do resultado	5,507	Ok	0,000
Tempo de espera x Qualidade do resultado	2,144	Ok	0,032
<i>Expertise</i> x Qualidade de interação	5,089	Ok	0,000
Comportamento x Qualidade de interação	1,948	Não	0,051
Atitude x Qualidade de interação	2,003	Ok	0,046

Mesmo assim, a decisão tomada foi de admitir que a hipótese de coeficiente estrutural igual a zero não foi rejeitada, o que implicou a exclusão da variável latente Comportamento do modelo. Logo, uma nova modelagem foi testada (empregaram-se todas as variáveis da

modelagem anterior, exceto a variável latente Comportamento e as variáveis mensuráveis que funcionavam como seus indicadores). Essa última modelagem ajustou-se muito bem aos dados (Quadro 62).

Quadro 62 – Avaliação do modelo estrutural - Layout

Elemento	Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
Avaliação do modelo estrutural	
Estimativas para os valores dos coeficientes estruturais (<i>Bootstrapping</i> com 159 casos e 5000 amostras)	Todos os coeficientes estruturais são diferentes de zero (com nível de significância estatística inferior a 0,05).
Medida f^2 de Tamanho do Efeito	Tamanho de efeito: grande ($f^2 = 1,94$)
Q^2 de Stone-Geisser (<i>Blindfolding</i> com $D = 7$) (só para constructos endógenos)	Todos os valores foram superiores a 0 (Q^2 de Qualidade de Serviço = 0,6850; Q^2 de Qualidade de Interação = 0,6668 e Q^2 de Qualidade de Resultado = 0,5503).
R^2 variáveis latentes endógenas	R^2 de Qualidade de Serviço = 0,740 (substancial) R^2 de Qualidade de Interação = 0,788 (substancial) R^2 de Qualidade de Resultado = 0,660 (substancial)
<i>Goodness-of-fit</i> (GoF)	Valor superior ao considerado mínimo aceitável (GoF = 0,757854)

Note que todos os critérios mínimos foram superados e que o valor do índice de adequação do modelo (GoF) foi consideravelmente superior ao valor 0,5, o mínimo aceitável (GoF = 0,76).

A Ilustração 23 mostra a modelagem em sua forma final e explicita os valores dos coeficientes estruturais obtidos.

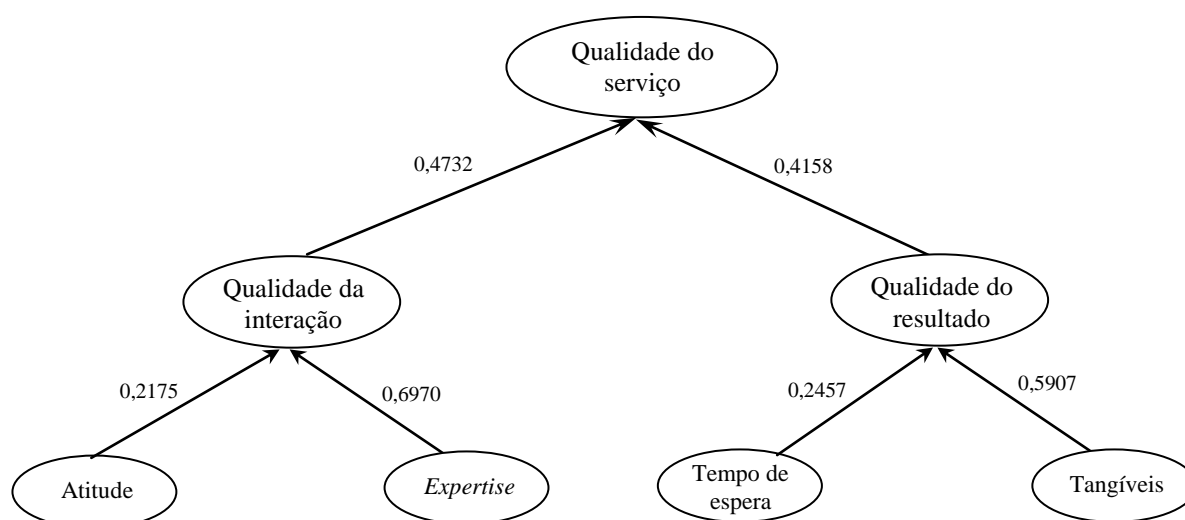


Ilustração 23 – Modelo válido para o serviço Layout

Estabelecido o modelo adequado para o serviço em questão, foi possível enfim dimensionar a importância de cada elemento conceitual para composição da qualidade do serviço. O Quadro 63

apresenta as hipóteses testadas e confirmadas pelo modelo e as variáveis empregadas em sua composição.

Quadro 63 - Resumo das hipóteses e variáveis

Hipótese		Variáveis
H ₁	A percepção sobre a qualidade de interação contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade da interação (V45 a V47) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₂	A percepção sobre as atitudes dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Atitude (V17 a V25) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₃	A percepção sobre a <i>expertise</i> dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	<i>Expertise</i> (V36 a V44) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₄	A percepção sobre a qualidade do resultado contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade do resultado (V48 a V50) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₅	A percepção sobre o tempo de espera influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Tempo de espera (V10 a V16) e Qualidade do resultado (V48 a V50).
H ₆	A percepção sobre os aspectos tangíveis do serviço influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Aspectos tangíveis (V1 a V9) e Qualidade do resultado (V48 a V50).

O Quadro 64 e o Quadro 65 apresentam as contribuições de cada constructo para a explicação das variâncias dos constructos endógenos (Qualidade de interação, Qualidade do resultado e Qualidade do serviço), as quais foram calculadas com base na exposição de Bido *et al* (2008, p. 14), ou seja, como produto do valor do coeficiente estrutural que liga os dois constructos com o valor da correlação entre esses constructos.

Quadro 64 – Contribuição de cada constructo para explicação da variância da Qualidade do serviço

Constructos	Coefficiente estrutural do constructo com Qualidade do serviço	Correlação do constructo com Qualidade do serviço	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço
Qualidade de interação	0,4732	0,8354	0,3953
Qualidade do resultado	0,4158	0,828	0,3443
	R ² Qualidade do serviço = 0,740		Soma = 0,7396

É preciso ressaltar que nesse serviço, ao contrário do que nos outros dois apresentados anteriormente, é o constructo Qualidade de interação que desempenha o papel principal, pois explica 39,53 % da variância da Qualidade do serviço (0,3953 x 100), enquanto o constructo Qualidade do resultado explica 34,43 % (0,3443 x 100). Talvez a explicação para isso seja o fato que boa parte da prestação desse serviço está bastante associada a uma fase de projeto, na qual geralmente é preciso contar com a participação dos usuários.

Quanto à contribuição dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera para a variação do constructo Qualidade do resultado (Quadro 65), cabe ressaltar a expressiva vantagem numérica do valor da contribuição do constructo Aspectos tangíveis em relação ao constructo Tempo de espera (diferença de 0,2886, ou seja, $0,4742 - 0,1856$), o que representa 43,74 % do valor da contribuição total desses constructos para a variação do constructo Qualidade do resultado ($0,2886/0,6598 \times 100$).

Quadro 65 - Contribuição de cada constructo para explicação da variância dos constructos endógenos

Constructos	Coefficiente estrutural do constructo com Qualidade do resultado	Correlação do constructo com Qualidade do resultado	Contribuição para a variação da Qualidade do resultado
Aspectos tangíveis	0,5907	0,8028	0,4742
Tempo de espera	0,2457	0,7556	0,1856
	R ² Qualidade do resultado = 0,660		Soma = 0,6598
	Coefficiente estrutural do constructo com Qualidade de interação	Correlação do constructo com Qualidade de interação	Contribuição para a variação da Qualidade de interação
Atitude	0,2175	0,8026	0,1746
Expertise	0,6970	0,8796	0,6131
	R ² Qualidade da interação = 0,788		Soma = 0,7877

Já no que se refere à contribuição dos constructos exógenos Atitude e *Expertise* para a variação do constructo Qualidade de interação (Quadro 65), nota-se que a maior importância é do constructo *Expertise*, que contribui com 61,31 % da variação do constructo Qualidade de interação, enquanto o constructo Atitude contribui com 17,46 %.

6.3.5. Comparação entre as três categorias de respondentes

Os resultados modelagem em equações estruturais viabilizaram a hierarquização dos constructos em termos de importância relativa (Quadro 66):

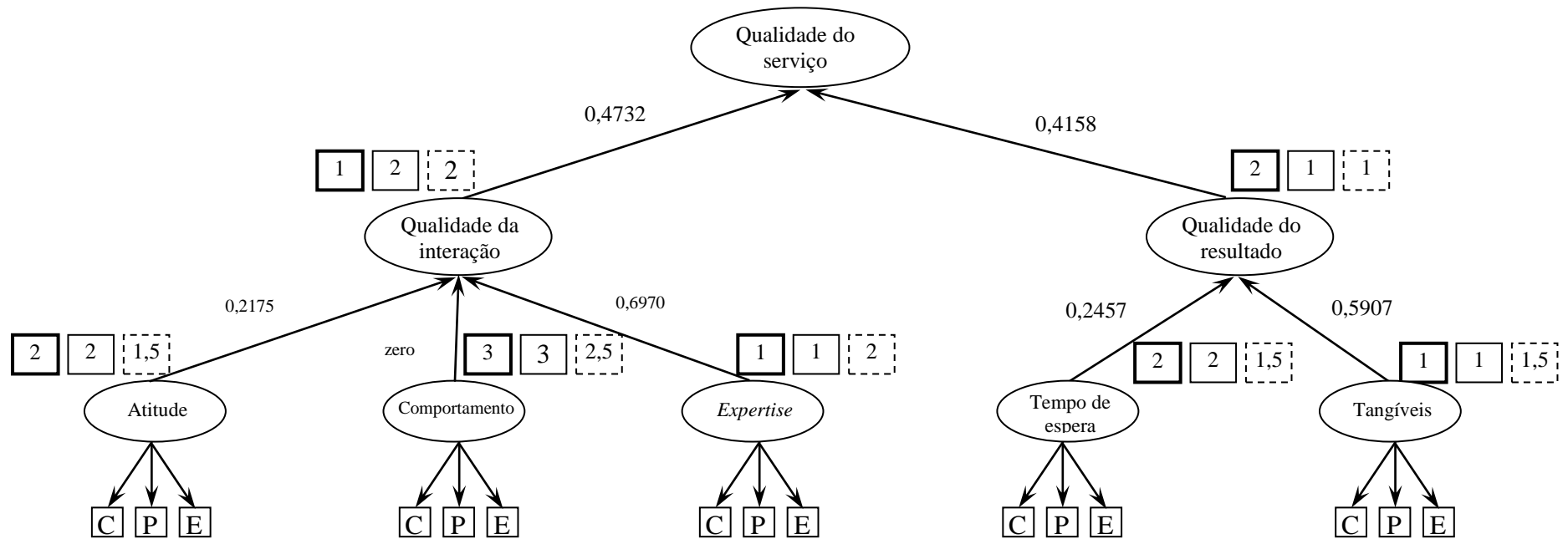
Quadro 66 – Importância relativa dos constructos

Constructos	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço	Importância relativa
Qualidade de interação	0,3953	1
Qualidade do resultado	0,3443	2
Contribuição para a variação da Qualidade do resultado		
Aspectos tangíveis	0,4742	1
Tempo de espera	0,1856	2
Contribuição para a variação da Qualidade de interação		
Atitude	0,1746	2
Expertise	0,6131	1

A partir dessa hierarquização, se tornou possível fazer uma comparação com as hierarquizações feitas pelas outras duas categorias de respondentes. A Ilustração 24 permite a visualização conjunta das respostas das três categorias de respondentes, de modo a favorecer a comparação sobre a importância relativa dada a cada constructo.

Urge perceber que houve discordância entre a importância dos constructos Qualidade de interação e Qualidade do resultado entre usuários e as outras duas categorias de respondentes (fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços): enquanto os usuários consideram Qualidade de interação como mais importante, os fiscais de contratos e os responsáveis pelos prestadores de serviços consideram Qualidade do resultado como mais importante. Isso pode traduzir uma lacuna de percepção por parte desses agentes em relação ao aspecto de maior importância na prestação desse tipo de serviço, especialmente no que se refere a projetos de alteração da disposição de mobiliário e de divisórias.

Contudo, quanto à importância dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera houve convergência entre usuários e fiscais de contratos, o que pode indicar uma boa percepção destes em relação aos aspectos valorizados por seus clientes, em contraste com a indefinição dos responsáveis pelos prestadores do serviço.



Nota: C = item de confiabilidade; P = item de prontidão e E = item de empatia. Os valores em negrito indicam as medianas das respostas

Respostas dos usuários
valores obtidos a partir da
ordenação dos valores dos

Respostas dos fiscais de
contratos

Respostas dos responsáveis
pelos prestadores de serviços
ordenação dos constructos

Ilustração 24 – Hierarquização da importância relativa dos constructos para cada categoria de respondentes (Layout)

Essa convergência se repete em relação aos constructos exógenos *Atitude* e *Expertise*, o que reforça a hipótese sobre a boa percepção dos fiscais de contratos sobre o que os usuários valorizam nesse serviço, o que mais uma vez contrasta com a percepção dos responsáveis pela prestação do serviço (apontaram a atitude como mais importante que a *Expertise*).

6.3.6. Avaliação dos indicadores

É certo que a investigação acerca da importância dos constructos teve o mérito de revelar aspectos interessantes acerca desse serviço. Todavia, é preciso também conhecer a avaliação de cada indicador por cada categoria de respondentes, a fim de examinar se há ou não alguma diferença na forma de julgar a qualidade desse serviço em função do papel desempenhado pelo respondente (usuário, fiscal de contrato ou responsável pelos prestadores de serviços).

Os quadros apresentados a seguir (Quadro 67, Quadro 68 e Quadro 69) apresentam os resultados dos testes não-paramétricos de igualdade de médias realizados: Teste de Kruskal-Wallis, quando se comparam as médias de três grupos de respondentes e Teste de Mann-Whitney quando se comparam médias de dois grupos de respondentes.

Quadro 67 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Aspectos tangíveis e Tempo de espera (Layout)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Aspectos tangíveis	Confiabilidade	V1,	V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	-----	6,40	EM	6,20	0,788
		V2	-----	Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	-----	---	6,50	8,45	0,177
		V3	-----	Custo das soluções (em termos financeiros)	-----	---	EM	7,40	-----
		V4	-----	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	-----	---	7,60	6,00	0,324
		V5	V2	Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	0,279	7,19	7,83	8,25	-----
		V6	V3	Capacidade de resolver o problema em definitivo	0,280	7,02	7,83	8,25	-----
	Prontidão	V7	-----	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	-----	---	8,17	8,25	0,858
		V8	V4	Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	0,191	6,04	7,20	8,00	-----
		V9	-----	Rapidez em informar ao fiscal sobre as razões para atrasos / não execuções serviços	-----	---	7,40	9,25	0,044 R
		V10	V5	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	0,319	6,47	6,80	8,25	-----
		V11	-----	Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	-----	---	8,40	8,65	1,000
	Empatia	V12	V6	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	0,271	6,85	8,00	7,00	-----
		V13	-----	Aparência do objeto que foi reparado (aparência após o serviço)	-----	---	7,80	7,25	0,417
		V14	V7	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	0,134	7,23	8,33	8,40	-----
		V15	V8	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	0,072	6,57	7,83	8,75	-----
		V16	V9	Capricho (bom acabamento)	0,799	6,78	7,33	7,50	-----
Tempo de espera	Conf.	V17	V10	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	0,317	6,64	6,83	8,50	-----
		V18	V11	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	0,320	6,84	8,00	7,00	-----
	Prontidão	V19	V12	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica etc)	0,417	6,56	7,60	7,00	-----
		V20	V13	Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	0,182	6,74	7,80	7,50	-----
		V21	V14	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	0,082	6,60	7,50	8,50	-----
		V22	-----	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	-----	---	7,60	8,25	0,130
	Empatia	V23	-----	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco em situações de emergência)	-----	---	7,67	6,00	0,396
		V24	V15	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	-----	EM	8,20	8,25	0,844
		V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,027 R	6,77	8,67	7,75	0,302

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 68 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Atitude e Comportamento (Layout)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
Atitude	Conf.	V26	V17	Dedicação na execução do serviço	0,177	7,25	8,00	9,00	-----
		V27	-----	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	-----	---	8,00	9,25	0,229
		V28	V18	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	0,043 R	6,57	7,67	9,25	** 0,155
		V29	-----	Acato à fiscalização do Banco	-----	---	9,2	9,75	0,086
		V30	-----	Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	-----	---	7,80	9,00	0,130
	Prontidão	V31	V19	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	0,023 R	7,07	8,50	9,50	** 0,057
		V32	V20	Pró-atividade (começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que peça)	* 0,009 R	4,58	6,67	8,25	** 0,026 R
		V33	-----	Cuidado para evitar re-trabalho	-----	---	8,00	8,50	0,388
		V34	V21	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	0,022 R	5,95	8,00	8,25	** 0,031 R
	Empatia	V35	V22	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	0,010 R	6,69	8,50	9,00	** 0,016 R
		V36	-----	Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	-----	---	8,00	9,00	0,150
		V37	V23	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	0,021 R	6,76	8,17	9,50	** 0,064
		V38	V24	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	0,138	6,15	7,60	8,50	-----
		V39	V25	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	0,054	6,76	8,00	9,00	-----
V40		-----	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	-----	---	7,80	8,50	0,554	
V41		-----	Esforço para resolver o problema	-----	---	8,67	9,50	0,217	
Comportamento	Conf.	V42	V26	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	* 0,063	6,49	8,20	8,00	0,829
		V43	V27	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	0,064	7,28	8,17	9,50	-----
		V44	-----	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	-----	---	EM	7,50	-----
		V45	V28	Auto-confiança (está seguro do que faz)	0,099	7,21	8,50	8,50	-----
	Prontidão	V46	V29	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	-----	EM	8,17	7,25	0,858
		V47	V30	Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	0,678	6,88	7,33	7,25	-----
		V48	-----	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	-----	---	8,00	9,00	0,144
		V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	0,019 R	7,03	8,50	9,50	** 0,037 R
	Empatia	V50	-----	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	-----	---	8,20	8,50	0,691
		V51	V32	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	-----	EM	8,33	8,75	0,594
		V52	V33	Apresentação pessoal (higiene, aparência)	0,078	6,83	7,50	8,75	-----
V53		-----	Discrição (comportamento comedido)	-----	---	7,60	9,00	0,232	
V54		V34	Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	-----	EM	8,33	7,50	0,864	
V55		V35	Paciência no trato com as pessoas	0,360	7,54	7,80	9,00	-----	

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 69 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos *Expertise*, Qual. Interação, Qual. Resultado e Qual. Serviço (Layout)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	f	g	Sig teste Mann-Whitney
<i>Expertise</i>	Confiabilidade	V56	V36	Supervisão do trabalho (detecção e correção prob. antes entrega serviço)	0,092	7,15	8,00	9,25	-----
		V57	V37	Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	0,103	7,25	8,33	8,00	-----
		V58	V38	Controle de qualidade (atend. em nível qual. pelo menos aceitável)	0,044 R	6,97	8,00	8,50	** 0,046 R
		V59	-----	Exatidão nas informações técnicas	-----	---	7,00	8,00	0,371
		V60	-----	Adequação das ações planejadas para emergências	-----	---	EM	7,45	-----
		V61	-----	Interferência na rotina do Banco (grau em que não atrapalha o trabalho)	-----	---	7,40	6,50	0,554
		V62	-----	Respeito às normas de segurança no trabalho	-----	---	7,17	7,85	0,492
		V63	-----	Eficácia no assessoramento técnico	-----	---	8,00	7,75	0,866
		V64	-----	Atendimento a normas técnicas e à legislação	-----	---	7,80	8,00	0,844
		V65	-----	Atualização (conhece inovações e novos materiais)	-----	---	7,60	7,75	0,693
	Prontidão	V66	V39	Rapidez na detecção de causas dos problemas	0,321	6,57	EM	7,75	-----
		V67	-----	Rapidez na correção de erros	-----	---	8,00	8,00	1,000
		V68	-----	Uso de método eficaz (boa técnica)	-----	---	7,60	8,00	0,417
		V69	V40	Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, mat.)	0,741	7,02	7,33	6,20	-----
		V70	V41	Capacidade de lidar com imprevistos	-----	EM	7,60	7,50	0,839
	Empatia	V71	V42	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	0,049 R	6,83	7,80	9,00	** 0,169
		V72	-----	Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	-----	---	7,33	9,00	0,169
		V73	V43	Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	0,127	7,15	7,50	9,50	-----
		V74	-----	Inventividade (soluções sob medida para problemas)	-----	---	7,80	8,00	0,666
		V75	-----	Acato às regras do Banco quanto a limitações	-----	---	8,33	8,20	0,858
V76		-----	Sinalização da área em manutenção	-----	---	EM	4,90	-----	
V77		-----	Nível de ruído durante a execução do serviço	-----	---	7,20	6,00	0,688	
V78		V44	Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	0,978	6,65	6,80	7,00	-----	
Qual. Inter.	V79	V45	Atendimento (cortesia, atenção, etc), em relação à sua expectativa	0,519	7,47	8,00	8,25	-----	
	V80	V46	Atendimento, em comparação com a experiência que já teve com esse serviço fora do Banco	0,842	7,08	EM	7,50	-----	
	V81	V47	Atendimento, em comparação com o que seria o apropriado	0,736	6,85	7,33	6,40	-----	
Qual. Result.	V82	V48	Resolução de problemas de manutenção	0,331	7,03	7,00	8,50	-----	
	V83	V49	Resultados, em comparação com a experiência que já teve com esse serviço fora do Banco	-----	6,95	EM	8,00	0,373	
	V84	V50	Resultados, em relação à sua expectativa	* 0,427	6,75	7,50	8,00	0,475	
Qual. Serviço	V85	V51	Satisfação das necessidades através desse serviço	0,060	6,76	8,17	8,00	-----	
	V86	V52	Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	0,541	6,70	7,50	7,50	-----	
	V87	V53	Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	0,790	6,72	7,20	7,50	-----	

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Uma análise conjunta dos resultados permite concluir que, no geral, não há diferença entre a avaliação feita para esse serviço por usuários, fiscais de contrato e responsáveis pelos prestadores de serviços, embora em alguns poucos indicadores os responsáveis pelos prestadores do serviço tendessem a indicar maiores notas para o serviço prestado do que os usuários.

O Quadro 70 mostra todas as variáveis para as quais houve diferença entre avaliação do serviço feita pelos responsáveis pelos prestadores do serviço em relação a pelo menos uma das outras duas categorias de respondentes.

Quadro 70 - Indicadores com avaliação distinta em função da categoria do respondente (Layout)

a ²²³	b ²²⁴	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	c ²²⁵	c ²²⁶	e ²²⁷	Sig teste Mann-Whitney
V9	---	Rapidez em informar ao fiscal sobre as razões para atrasos / não execuções serviços	---	---	7,40	9,25	0,044 R
V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,027 R	6,77	8,67	7,75	0,302
V28	V18	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	0,043 R	6,57	7,67	9,25	** 0,155
V31	V19	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	0,023 R	7,07	8,50	9,50	** 0,057
V32	V20	Pró-atividade (começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que peça)	* 0,009 R	4,58	6,67	8,25	** 0,026 R
V34	V21	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	0,022 R	5,95	8,00	8,25	** 0,031 R
V35	V22	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	0,010 R	6,69	8,50	9,00	** 0,016 R
V37	V23	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	0,021 R	6,76	8,17	9,50	** 0,064
V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	0,019 R	7,03	8,50	9,50	** 0,037 R
V58	V38	Controle de qualidade (atend. em nível qual. pelo menos aceitável)	0,044 R	6,97	8,00	8,50	** 0,046 R
V71	V42	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	0,049 R	6,83	7,80	9,00	** 0,169

De fato, nota-se dentre esses indicadores uma tendência dos usuários considerarem o serviço como bom enquanto a tendência entre os fiscais de contratos e os responsáveis pelos

²²³ Código nos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²²⁴ Código nos questionários dos usuários.

²²⁵ Médias das respostas dadas pelos usuários.

²²⁶ Médias das respostas dadas pelos fiscais de contratos.

²²⁷ Médias das respostas dadas pelos responsáveis pelos prestadores de serviços.

prestadores do serviço é de considerá-lo ótimo. Apenas no caso de um indicador (Pró-atividade) houve uma divergência entre essas duas últimas categorias de respondentes.

Quanto à avaliação do serviço, um exame dos valores das médias atribuídas às variáveis permite concluir que de modo geral é considerado um ótimo serviço, já que a média da grande maioria das variáveis (46 de 87, ou seja, 52,87 % do total) situa-se dentro do intervalo de valores que traduzem o conceito de ótima avaliação (valores de 7,5 a 10,0)²²⁸. Além disso, uma considerável quantidade de variáveis (26 de 87, ou seja, 29,89 %) recebeu avaliação que classificada como boa (valores de 5,0 a 7,4) e nenhuma variável foi apontada como indicador de serviço ruim ou péssimo, o que reforça mais ainda tal conclusão.

6.4 Serviço de reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica (REPAROS)

Os resultados apresentados a seguir referem-se à avaliação de um pacote de serviços (reparos em pisos, carpetes e em elementos da rede hidráulica – pias, torneiras e vasos sanitários) aqui denominado Serviço de Reparos.

6.4.1. Perfil da amostra

A análise das estatísticas descritivas das variáveis Sexo (V54), Idade (V55), Instrução (V56), Cargo (V57) e Lotação (V58) permite verificar que esta amostra tem o mesmo perfil daquelas coletadas para avaliação dos demais serviços: público predominantemente masculino, com idade entre 50 e 60 anos (51,32 % com idade superior a 50 anos), com grau de instrução elevado em relação ao verificado para a população brasileira, com predomínio de ocupantes do cargo de Analista e desempenhando funções em alguma das áreas consideradas atividades fins da instituição (Quadro 71). Curiosamente, a participação das mulheres e dos mais jovens se deu nos mesmos patamares que no serviço Energia (21,7 % de mulheres e 25 % daqueles com idade até 40 anos).

²²⁸ Cabe lembrar que os questionários solicitavam a atribuição de uma nota entre zero e 10 contextualizada em termos de uma escala de quatro conceitos: péssimo (0 a 2,4), ruim (2,5 a 4,9), bom (5,0 a 7,4) e ótimo (7,5 a 10).

Quadro 71 - Estatísticas descritivas para caracterização de perfil da amostra

Variável	Valores	Frequência	Percentual
Sexo (V54)	Feminino	33	21,7 %
	Masculino	119	78,3 %
Idade (V55)	Até 40	38	25 %
	41 a 50	36	23,68 %
	51 ou mais	78	51,32 %
Instrução (V56)	Ensino médio	12	7,9 %
	Ensino superior	79	52 %
	Pós-graduação	61	40,1 %
Cargo (V57)	Técnico	24	15,8 %
	Analista	123	80,9 %
	Procurador	5	3,3 %
Lotação (V58)	Área meio	43	28,3 %
	Área fim	109	71,7 %

Ainda na fase de tratamento dos dados foram eliminadas as variáveis V29 e V32, por apresentarem muitos valores perdidos (33% ou mais de *missings*); daí a ausência dos indicadores correspondentes a essas variáveis na modelagem que foi testada.

6.4.2. Confiabilidade e validade da escala

Os resultados obtidos revelaram que a modelagem inicial não era adequada, uma vez que não foi obtida a validade discriminante: as variáveis V17, V25, V26 e V34 possuíam maior valor de carga cruzada fora do bloco da variável latente ao qual estavam conectadas.

Fez-se então uma sucessão de novas modelagens e simulações, de modo análogo ao já descrito na seção do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação (Energia), até que fosse encontrada uma modelagem que se ajustasse bem aos dados, ou seja, na qual a avaliação do modelo de mensuração fosse suficientemente robusta. As variáveis eliminadas nesse processo são aquelas apresentadas no Quadro 72.

Quadro 72 – Variáveis eliminadas

serviço	variáveis eliminadas	
	por apresentar muitos <i>missings</i> (mais que 33%)	na avaliação do modelo de mensuração - PLS
Reparos	V29 e V32	V17, V25, V26 e V34

Essa modelagem se revelou muito bem sucedida na avaliação do modelo de mensuração, pois se confirmou que havia validade discriminante, validade convergente e confiabilidade composta (Quadro 73).

Quadro 73 - Avaliação do modelo de mensuração

Elemento		Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
Avaliação do modelo de mensuração – modelagem reflexiva		
Validade convergente	Cargas	As cargas de todos os indicadores são superiores a 0,7, exceto as dos indicadores V17, V25, V26 e V34, que foram excluídos do modelo.
	Variância média extraída (AVE)	Todos os valores de AVEs são superiores a 0,5.
	Conclusão: há validade convergente, pois todos os valores de AVE são superiores a 0,5 e todas as cargas dos indicadores que permaneceram no modelo são superiores a 0,7.	
Validade discriminante (Discriminant validity)		Conclusão: há validade discriminante, pois nenhum dos indicadores apresentou carga maior fora do bloco correspondente à variável latente ao qual estava diretamente conectado (Apêndice X).
Confiabilidade composta		Conclusão: há confiabilidade composta, pois todos os valores são > 0,6.

6.4.3. Validade de conceito

Todos os indicadores em uso são válidos por terem sido extraídos de criteriosas pesquisas qualitativas junto a cada uma das três categorias de respondentes. Ademais, verificou-se que se classificavam em categorias previstas com base na literatura pesquisada, de modo que se pode dizer que encontraram respaldo teórico. Quanto às variáveis latentes, foram extraídas do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p. 37), o qual se inspirou em outros modelos de qualidade, conforme já mostrado neste trabalho, de modo que elas também encontram amparo em desenvolvimentos teóricos aceitos no meio científico. Cumpre ressaltar que, além disso, foi feito também um pré-teste com o questionário aplicado aos usuários. Portanto, pode-se admitir que há validade de conceito.

6.4.4. Avaliação do modelo proposto

Após efetuar testes t para verificação da hipótese nula de coeficiente estrutural igual a zero (por meio de *Bootstrapping* com 5.000 amostras), verificou-se que essa modelagem era inadequada do ponto de vista do modelo estrutural, já que o coeficiente estrutural da variável latente Comportamento tinha grande probabilidade de assumir valor o zero: constatou-se que

o nível de significância estatística (Sig.) para o coeficiente estrutural que conecta a variável latente Comportamento à variável latente Qualidade de interação foi 0,242, muito acima de 0,05 (valor fixado como aceitável). Assim sendo, não foi rejeitada a hipótese de coeficiente estrutural igual a zero (Quadro 73).

Quadro 74 - Valores de t para os coeficientes estruturais

Coeficiente estrutural	t	$\geq 1,96 ?$	Sig.
Qualidade de interação x Qualidade de serviço	3,443	ok	0,001
Qualidade do resultado x Qualidade do serviço	10,462	ok	0,000
Aspectos tangíveis x Qualidade do resultado	6,308	ok	0,000
Tempo de espera x Qualidade do resultado	4,402	ok	0,000
<i>Expertise</i> x Qualidade de interação	5,738	ok	0,000
Comportamento x Qualidade de interação	1,171	Não	0,242
Atitude x Qualidade de interação	4,031	ok	0,000

Conseqüentemente, a probabilidade de não existir relação entre os constructos Comportamento e Qualidade de interação é considerável, de modo que se fez necessário testar uma nova modelagem que não incluísse o constructo Comportamento. Isso implicou também a exclusão de todas as variáveis que funcionavam como indicadores da variável latente Comportamento (V26, V27, V28, V30, V31, V33, V34 e V35).

Essa última modelagem ajustou-se muito bem aos dados: a avaliação do modelo de mensuração revelou que as relações entre os indicadores e as variáveis latentes são suficientemente robustas, enquanto a avaliação do modelo estrutural apontou seu elevado poder de previsão (Quadro 75).

Quadro 75– Avaliação do modelo estrutural

Avaliação do modelo estrutural	
Estimativas para os valores dos coeficientes estruturais (<i>Bootstrapping</i> com 152 casos e 5000 amostras)	Todos os coeficientes estruturais são diferentes de zero (com nível de significância estatística inferior a 0,05).
Medida f^2 para Tamanho do Efeito	Tamanho de efeito: grande ($f^2 = 5,75$)
Q^2 de Stone-Geisser (Blindfolding com $D = 7$) (só para os constructos endógenos)	Todos os valores foram superiores a 0 (Q^2 de Qualidade de Serviço = 0,8419; Q^2 de Qualidade de Interação = 0,7099 e Q^2 de Qualidade de Resultado = 0,7221).
R^2 das variáveis latentes endógenas	R^2 de Qualidade de Serviço = 0,888 (substancial) R^2 de Qualidade de Interação = 0,852 (substancial) R^2 de Qualidade de Resultado = 0,778 (substancial)
Goodness-of-fit (GoF)	Valor superior a 0,5, considerado mínimo aceitável (GoF = 0,822472)

É preciso destacar que o valor do índice de adequação do modelo (GoF) foi consideravelmente superior ao mínimo aceitável, o que indica o bom poder preditor do modelo.

A Ilustração 25 mostra a modelagem em sua forma final e evidencia a exclusão do constructo omportamento, bem como explicita também os valores dos coeficientes estruturais obtidos.

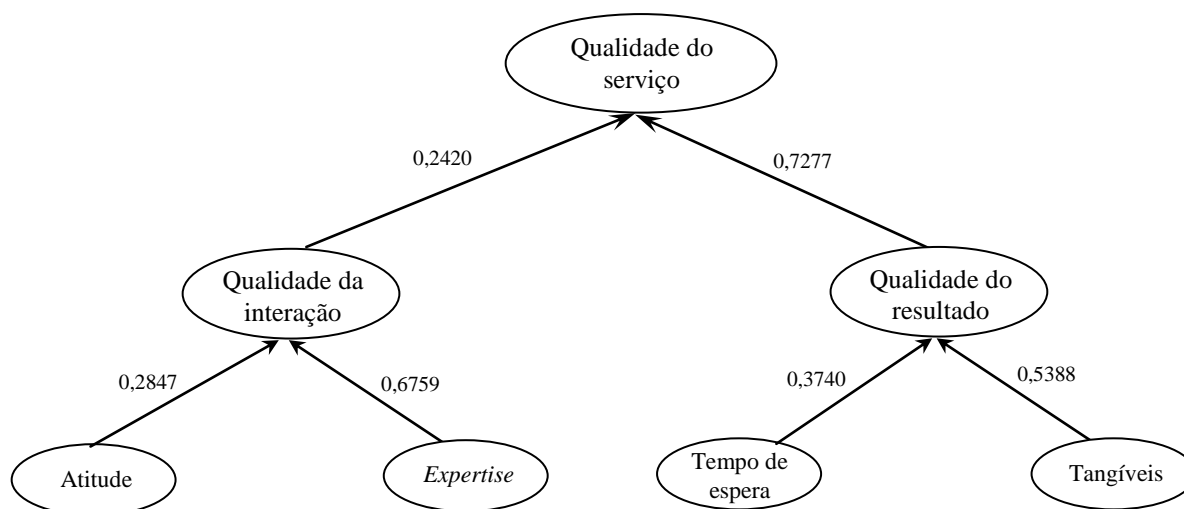


Ilustração 25 – Modelo válido para o serviço Reparos

Estabelecido o modelo adequado para o serviço em questão, foi possível enfim dimensionar a importância de cada elemento conceitual para composição da qualidade do serviço. O Quadro 76 apresenta as hipóteses testadas pelo modelo e as variáveis empregadas em sua composição.

Quadro 76 - Resumo das hipóteses e variáveis

Hipótese		Variáveis
H ₁	A percepção sobre a qualidade de interação contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade da interação (V45 a V47) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₂	A percepção sobre as atitudes dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	Atitude (V17 a V25) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₃	A percepção sobre a <i>expertise</i> dos funcionários das empresas terceirizadas influencia diretamente a percepção da qualidade de interação.	<i>Expertise</i> (V36 a V44) e Qualidade da interação (V45 a V47).
H ₄	A percepção sobre a qualidade do resultado contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade do resultado (V48 a V50) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₅	A percepção sobre o tempo de espera influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Tempo de espera (V10 a V16) e Qualidade do resultado (V48 a V50).
H ₆	A percepção sobre os aspectos tangíveis do serviço influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Aspectos tangíveis (V1 a V9) e Qualidade do resultado (V48 a V50).

O Quadro 77 e o Quadro 78 apresentam as contribuições de cada constructo para a explicação das variâncias dos constructos endógenos (Qualidade de interação, Qualidade do resultado e Qualidade do serviço), as quais foram calculadas com base na exposição de Bido *et al* (2008, p. 14), ou seja, como produto do valor do coeficiente estrutural que liga os dois constructos com o valor da correlação entre esses constructos.

Quadro 77 – Contribuição de cada constructo para explicação da variância da Qualidade do serviço

Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade do serviço	Correlação do constructo com Qualidade do serviço	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço
Qualidade de interação	0,242	0,8624	0,2087
Qualidade do resultado	0,7277	0,934	0,6797
	R ² Qualidade do serviço = 0,888		Soma = 0,8884

Cumprir destacar que o constructo Qualidade do resultado sem dúvidas desempenha o papel principal para definição da qualidade do serviço de Reparos, já que explica 67,97 % da variância da Qualidade do serviço (0,6797 x 100), enquanto o constructo Qualidade de interação explica 20,87 % (0,2087 x 100).

Quanto à contribuição dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera para a variação do constructo Qualidade do resultado (Quadro 78), cumpre destacar um certo equilíbrio: apesar da vantagem numérica do valor da contribuição do constructo Aspectos tangíveis (46,44 %, enquanto a contribuição do constructo Aspectos tangíveis é de 31,40%), verifica-se que essa diferença (0,4644 – 0,3140 = 0,1504) representa apenas 19,33 % da variação do constructo Qualidade do resultado (0,1504/0,778 x 100).

Quadro 78 - Contribuição de cada constructo para explicação da variância dos constructos endógenos

Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade do resultado	Correlação do constructo com Qualidade do resultado	Contribuição para a variação da Qualidade do resultado
Aspectos tangíveis	0,5388	0,8619	0,4644
Tempo de espera	0,3740	0,8395	0,3140
	R ² Qualidade do resultado = 0,778		Soma = 0,7784
Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade de interação	Correlação do constructo com Qualidade de interação	Contribuição para a variação da Qualidade de interação
Atitude	0,2847	0,8361	0,2380
Expertise	0,6759	0,9082	0,6139
	R ² Qualidade da interação = 0,852		Soma = 0,8519

Já no que se refere à contribuição dos constructos exógenos *Expertise* e Atitude para a variação do constructo Qualidade de interação (Quadro 78), nota-se uma maior importância do constructo *Expertise*, pois explica mais da metade da variância do constructo Qualidade de interação ($0,6139 \times 100 = 61,39 \%$). Contudo, a contribuição do constructo Atitude também é significativa, já que explica mais de 20% da variância do constructo Qualidade de interação ($0,2380 \times 100 = 23,80 \%$).

6.4.5. Comparação entre as três categorias de respondentes

Os resultados modelagem em equações estruturais viabilizaram a hierarquização dos constructos em termos de importância relativa (Quadro 79):

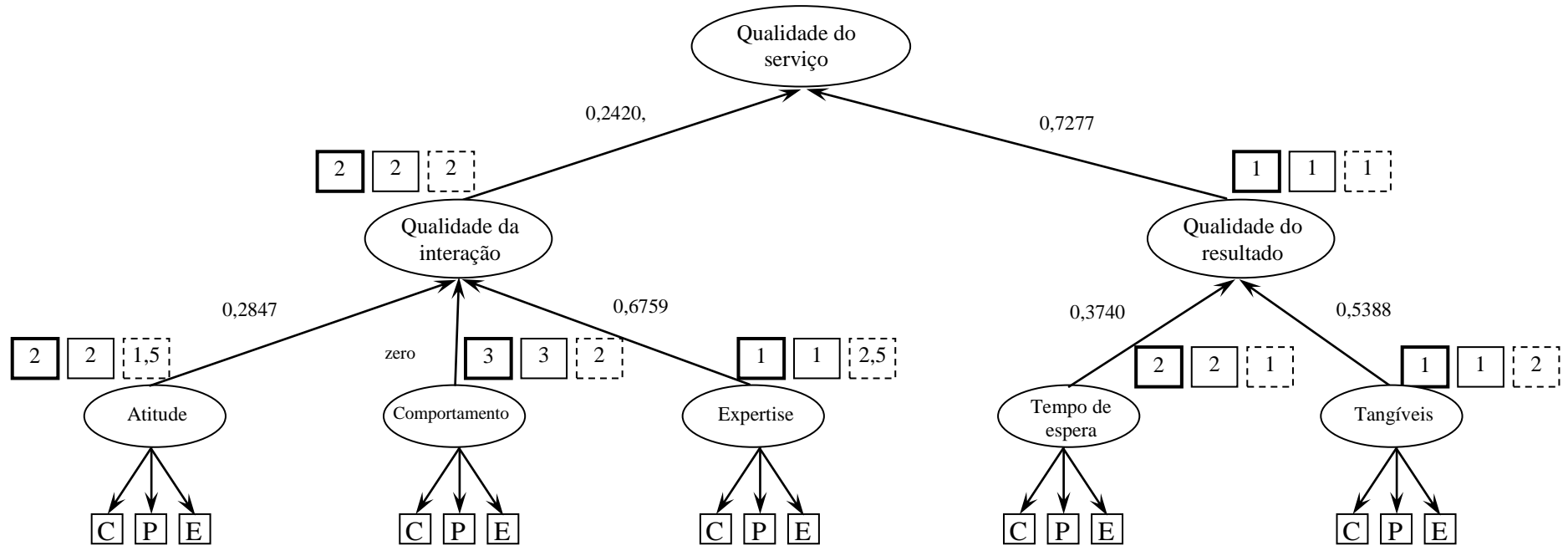
Quadro 79 – Importância relativa dos constructos

Constructos	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço	Importância relativa
Qualidade de interação	0,2087	2
Qualidade do resultado	0,6797	1
Contribuição para a variação da Qualidade do resultado		
Aspectos tangíveis	0,4644	1
Tempo de espera	0,3140	2
Contribuição para a variação da Qualidade de interação		
Atitude	0,2380	2
Expertise	0,6139	1

A partir dessa hierarquização, se tornou possível fazer uma comparação com as hierarquizações feitas pelas outras duas categorias de respondentes. A Ilustração 26 permite a visualização conjunta das respostas das três categorias de respondentes, de modo a favorecer a comparação sobre a importância relativa dada a cada constructo.

Cabe notar que as três categorias de respondentes foram unânimes em apontar o constructo Qualidade do resultado como mais importante do que o constructo Qualidade de interação.

Porém, quanto à importância dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera, foi observada a dissidência dos responsáveis pelos prestadores dos serviços em relação à concordância entre os fiscais de contratos e usuários, o que pode indicar uma percepção equivocada dos responsáveis pelos prestadores dos serviços acerca dos aspectos valorizados por seus clientes.



Nota: C = item de confiabilidade; P = item de prontidão e E = item de empatia. Os valores em negrito indicam as medianas das respostas

Respostas dos usuários
valores obtidos a partir da
ordenação dos valores dos
coeficientes estruturais

Respostas dos fiscais de
contratos
ordenação dos constructos

Respostas dos responsáveis
pelos prestadores de serviços
ordenação dos constructos

Ilustração 26 – Hierarquização da importância relativa dos constructos para cada categoria de respondentes (Reparos)

Quanto à importância dos constructos exógenos *Expertise* e *Atitude*, verificou-se que entre os fiscais de contratos e usuários houve concordância de que o constructo *Expertise* tem a primazia em relação ao constructo *Atitude*. No entanto, os responsáveis pelos prestadores dos serviços mais uma vez indicaram uma priorização inversa, o que reforça a suspeita sobre uma percepção equivocada da parte deles acerca dos aspectos valorizados por seus clientes.

No que se refere ao constructo *Comportamento* (excluído da modelagem), deve-se destacar que foi apontado pelos fiscais de contratos como o menos importante dentre os três constructos, mas foi apontado pelos responsáveis pelos prestadores dos serviços como o segundo mais importante.

6.4.6. Avaliação dos indicadores

Além da investigação acerca da importância dos constructos, é preciso conhecer a avaliação de cada indicador por cada categoria de respondentes, a fim de examinar se há ou não alguma diferença na forma de julgar a qualidade desse serviço em função do papel desempenhado pelo respondente (usuário, fiscal de contrato ou responsável pelos prestadores de serviços). Os quadros apresentados a seguir (Quadro 80, Quadro 81 e Quadro 82) explicitam os resultados dos testes não-paramétricos de igualdade de médias realizados: Teste de Kruskal-Wallis, quando se comparam as médias de três grupos de respondentes e Teste de Mann-Whitney quando se comparam médias de dois grupos de respondentes.

Quadro 80 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Aspectos tangíveis e Tempo de espera (Reparos)

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	F	g	Sig teste Mann-Whitney
Aspectos tangíveis	Confiabilidade	V1,	V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	----	5,87	EM	5,00	0,350
		V2	----	Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	----	----	6,00	6,00	1,00
		V3	----	Custo das soluções (em termos financeiros)	----	----	EM	6,25	----
		V4	----	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	----	----	EM	6,25	----
		V5	V2	Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	0,634	6,45	7,16	6,50	----
		V6	V3	Capacidade de resolver o problema em definitivo	0,572	6,09	7,00	7,00	----
	Prontidão	V7	----	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	----	----	8,16	6,25	0,086
		V8	V4	Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	0,290	5,30	6,60	6,25	----
		V9	----	Rapidez em informar ao fiscal sobre as razões para atrasos / não execuções serviços	----	----	EM	6,50	0,417
		V10	V5	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	0,514	5,94	6,80	5,25	----
		V11	----	Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	----	----	EM	6,50	----
	Empatia	V12	V6	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	0,819	6,40	6,16	7,00	----
		V13	----	Aparência do objeto que foi reparado (aparência após o serviço)	----	----	6,40	7,25	0,324
		V14	V7	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	0,575	6,69	7,33	7,50	----
		V15	V8	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	0,226	6,17	7,33	6,00	----
		V16	V9	Capricho (bom acabamento)	0,737	5,94	5,66	6,50	----
Tempo de espera	Conf.	V17	V10	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	0,529	6,01	6,16	4,75	----
		V18	V11	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	0,370	6,41	7,40	5,50	----
	Prontidão	V19	V12	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica etc)	0,408	6,14	EM	7,25	----
		V20	V13	Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	0,358	6,27	7,16	7,50	----
		V21	V14	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	0,312	6,18	7,00	7,45	----
		V22	----	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	----	----	7,20	6,50	0,306
	Empatia	V23	----	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco em situações de emergência)	----	----	6,83	5,70	0,302
		V24	V15	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	0,695	6,40	7,20	7,00	----
		V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,038 R	6,46	8,33	7,00	0,088

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 81 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos Atitude e Comportamento (Reparos)

a	b	c	d	Indicadores	Sig teste Mann-Whitney	e	F	g	Sig teste Mann-Whitney
Atitude	Conf.	V26	V17	Dedicação na execução do serviço	0,782	6,74	7,33	7,00	----
		V27	-----	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	----	----	7,20	7,75	0,554
		V28	V18	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	0,740	5,86	6,40	7,00	0,522
		V29	-----	Acato à fiscalização do Banco	----	----	EM	7,5	----
		V30	-----	Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	----	----	EM	7,75	----
	Prontidão	V31	V19	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	0,382	6,59	7,83	6,25	----
		V32	V20	Pró-atividade (começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que peça)	0,070	4,31	5,83	7,00	----
		V33	-----	Cuidado para evitar re-trabalho	----	----	6,60	6,50	0,839
		V34	V21	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	----	5,18	EM	6,75	0,231
	Empatia	V35	V22	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	0,535	6,12	7,00	7,00	----
		V36	-----	Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	----	----	6,60	7,00	0,639
		V37	V23	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	0,066	6,15	7,83	6,25	----
		V38	V24	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	----	5,56	EM	6,00	0,885
V39		V25	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	0,248	6,34	7,66	5,95	----	
V40		-----	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	----	----	6,80	7,50	0,310	
Comportamento	Conf.	V41	-----	Esforço para resolver o problema	----	----	8,00	7,25	0,252
		V42	V26	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	0,121	5,93	7,60	7,50	----
		V43	V27	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	0,361	6,69	7,83	7,50	----
		V44	-----	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	----	----	EM	7,75	----
		V45	V28	Auto-confiança (está seguro do que faz)	0,083	6,47	7,50	9,00	----
	Prontidão	V46	V29	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	----	EM	8,50	5,00	0,042 R
		V47	V30	Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	0,927	6,16	6,50	6,25	----
		V48	-----	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	----	----	7,60	6,50	0,232
		V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	0,041 R	6,26	8,16	7,50	0,336
	Empatia	V50	-----	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	----	----	7,60	6,50	0,390
		V51	V32	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	----	EM	7,83	9,00	0,211
		V52	V33	Apresentação pessoal (higiene, aparência)	0,904	6,50	6,66	7,00	----
		V53	-----	Discrição (comportamento comedido)	----	----	7,20	7,50	0,417
		V54	V34	Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	0,287	7,16	8,16	6,50	----
		V55	V35	Paciência no trato com as pessoas	0,439	7,26	7,80	8,00	----

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Quadro 82 - Testes de igualdade de médias de avaliação do serviço – constructos *Expertise*, *Qual. Interação*, *Qual. Resultado* e *Qual. serviço (Reparos)*

a	b	c	d	Indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	e	F	g	Sig teste Mann-Whitney
<i>Expertise</i>	Confiabilidade	V56	V36	Supervisão do trabalho (detecção e correção prob. antes entrega serviço)	0,457	6,45	6,66	8,00	----
		V57	V37	Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	0,667	6,59	7,16	7,50	----
		V58	V38	Controle de qualidade (atend. em nível qual. pelo menos aceitável)	0,983	6,48	6,50	6,50	----
		V59	-----	Exatidão nas informações técnicas	-----	-----	6,33	7,00	0,475
		V60	-----	Adequação das ações planejadas para emergências	-----	-----	EM	6,75	-----
		V61	-----	Interferência na rotina do Banco (grau em que não atrapalha o trabalho)	-----	-----	7,40	8,00	0,417
		V62	-----	Respeito às normas de segurança no trabalho	-----	-----	6,67	9,00	0,076
		V63	-----	Eficácia no assessoramento técnico	-----	-----	7,0	8,50	0,169
		V64	-----	Atendimento a normas técnicas e à legislação	-----	-----	6,80	7,00	0,688
	V65	-----	Atualização (conhece inovações e novos materiais)	-----	-----	6,60	6,50	0,844	
	Prontidão	V66	V39	Rapidez na detecção de causas dos problemas	0,773	6,20	7,00	7,00	----
		V67	-----	Rapidez na correção de erros	-----	-----	7,33	6,50	0,283
		V68	-----	Uso de método eficaz (boa técnica)	-----	-----	7,17	6,50	0,584
		V69	V40	Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, mat.)	0,555	6,72	7,60	7,00	----
	Empatia	V70	V41	Capacidade de lidar com imprevistos	0,774	6,24	7,00	6,50	----
		V71	V42	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	0,237	6,40	7,00	8,00	----
		V72	-----	Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	-----	-----	7,17	8,00	0,248
		V73	V43	Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	0,246	6,67	6,66	8,50	----
V74		-----	Inventividade (soluções sob medida para problemas)	-----	-----	6,40	6,50	0,839	
V75		-----	Acato às regras do Banco quanto a limitações	-----	-----	8,00	8,00	1,00	
V76		-----	Sinalização da área em manutenção	-----	-----	6,40	7,00	0,462	
V77		-----	Nível de ruído durante a execução do serviço	-----	-----	6,40	7,00	0,844	
<i>Qual. Inter.</i>	V78	V44	Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	0,788	6,44	6,00	6,50	----	
	V79	V45	Atendimento (cortesia, atenção, etc), em relação à sua expectativa	0,254	7,13	6,83	5,75	----	
	V80	V46	Atendimento, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	0,985	6,66	7,00	7,00	----	
<i>Qual. Result.</i>	V81	V47	Atendimento, em comparação com o que seria o apropriado	0,755	6,52	6,50	6,00	----	
	V82	V48	Resolução de problemas de manutenção	0,407	6,18	6,50	7,75	----	
	V83	V49	Resultados, em comparação com a experiência que já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	-----	6,12	EM	6,50	0,974	
<i>Qual. Serviço</i>	V84	V50	Resultados, em relação à sua expectativa	0,775	6,04	6,66	5,50	----	
	V85	V51	Satisfação das necessidades através desse serviço	0,764	6,13	6,83	6,00	----	
	V86	V52	Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	0,732	6,00	6,83	6,50	----	
		V87	V53	Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	0,946	6,00	6,60	6,25	----

a = constructos b = categoria dos indicadores em cada constructo c = código nos questionários dos fiscais de contratos e dos resp. pelos prest. de serviços
d = código no questionário dos usuários e = médias usuários f = médias fiscais de contratos g = médias responsáveis pelos prestadores de serviços
R = rejeitada a hipótese nula * eliminada no PLS EM = excluída por conter muitos *missings*

Uma análise conjunta dos resultados permite concluir que, no geral, não há diferença entre a avaliação feita para esse serviço por usuários, fiscais de contrato e responsáveis pelos prestadores de serviços. A exceção fica por conta de apenas três indicadores (Quadro 83): Flexibilidade na programação do serviço (único dentre esses três indicadores incluído no modelo testado; corresponde à variável V16 no questionário dos usuários), Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente e Cooperação.

Quadro 83 - Indicadores com avaliação distinta em função da categoria do respondente (Reparos)

a ²²⁹	b ²³⁰	indicadores	Sig. teste Kruskal-Wallis	c ²³¹	d ²³²	e ²³³	Sig teste Mann-Whitney
V25	V16	Flexibilidade na programação do serviço (ajuste de acordo com a conveniência Banco)	0,038 R	6,46	8,33	7,00	0,088
V46	V29	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	----	EM	8,50	5,00	0,042 R
V49	V31	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	0,041 R	6,26	8,16	7,50	0,336

Contudo, tal resultado não demonstra inadequação de percepções, mas apenas casos pontuais de diferenças de percepção.

Quanto à avaliação do serviço, um exame dos valores das médias atribuídas às variáveis permite concluir que, de modo geral, este é considerado um bom serviço, já que a média da grande maioria das variáveis (66 de 87, ou seja, 75,86 %) situa-se dentro do intervalo de valores que traduzem o conceito de boa avaliação (valores de 5,0 a 7,4)²³⁴. Cumpre ainda observar que foram pouquíssimas as avaliações desse serviço como ótimo (apenas 11 em 87, ou seja, 12,5 % de avaliações como ótimo feitas por usuários e/ou fiscais de contratos). Além disso, os usuários consideraram o serviço como ruim no que se refere ao indicador Pró-atividade (V20 no questionário dos usuários). Isso não é suficiente para caracterizá-la como indicadora de serviço ruim ou péssimo, pois o valor da média está próximo do limite inferior do conceito de bom serviço e o teste de Kruskal-Wallis não detectou diferença entre essa média e as médias atribuídas pelos fiscais de contratos e pelos responsáveis pelos prestadores

²²⁹ Código nos questionários dos fiscais de contratos e dos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²³⁰ Código nos questionários dos usuários.

²³¹ Médias das respostas dadas pelos usuários.

²³² Médias das respostas dadas pelos fiscais de contratos.

²³³ Médias das respostas dadas pelos responsáveis pelos prestadores de serviços.

²³⁴ Cabe lembrar que os questionários solicitavam a atribuição de uma nota entre zero e 10 contextualizada em termos de uma escala de quatro conceitos: péssimo (0 a 2,4), ruim (2,5 a 4,9), bom (5,0 a 7,4) e ótimo (7,5 a 10).

do serviço (as quais traduzem avaliação de bom serviço), de modo que se pode admitir que em termos das três categorias de respondentes a avaliação da variável se enquadra no conceito de bom serviço.

6.5 Serviço de manutenção predial

Os resultados apresentados a seguir referem-se à avaliação do pacote de serviços de manutenção nas instalações do BACEN/SP, o qual inclui cada um dos quatro serviços avaliados pelos usuários (Energia, Ar condicionado, Layout e Reparos), doravante denominado Serviço de Manutenção Predial (Manutenção Predial). Para tanto, a modelagem em equações estruturais foi feita utilizando os mesmos indicadores e constructos já empregados nas demais modelagens. Cabe esclarecer que o valor assumido como avaliação para cada indicador foi o valor médio das avaliações nos quatro serviços. Conseqüentemente, foram excluídas as variáveis V15, V29, V31, V32, V34, V36 e V41, por apresentarem muitos valores perdidos (33% ou mais de *missings*); daí a ausência dos indicadores correspondentes a essas variáveis na modelagem que foi testada.

6.5.1. Confiabilidade e validade da escala

Os resultados obtidos revelaram que a modelagem inicial não era adequada, uma vez que não havia validade discriminante: as variáveis V4, V5, V17 e V26 possuíam maior valor de carga cruzada fora do bloco da variável latente ao qual estavam conectadas.

Fez-se então uma sucessão de novas modelagens e simulações, de modo análogo ao já descrito na seção do serviço de fornecimento de energia elétrica e iluminação (Energia), até que fosse encontrada uma modelagem que se ajustasse bem aos dados, ou seja, na qual houvesse simultaneamente validade convergente, validade discriminante e confiabilidade (exigência fixada na avaliação do modelo de mensuração). As variáveis eliminadas nesse processo são aquelas apresentadas no Quadro 84.

Quadro 84 – Variáveis eliminadas

serviço	Variáveis eliminadas	
	por apresentar muitos <i>missings</i> (mais que 33%)	na avaliação do modelo de mensuração - PLS
Manutenção Predial	V15, V29, V31, V32, V34, V36 e V41	V4, V5, V17 e V26

De fato, essa última modelagem se revelou muito bem sucedida na avaliação do modelo de mensuração (Quadro 85).

Quadro 85 – Avaliação do modelo de mensuração

Elemento		Resultados (vide recomendação no Quadro 29)
Avaliação do modelo de mensuração – modelagem reflexiva		
Validade convergente	Cargas	As cargas de todos os indicadores são superiores a 0,7, exceto as dos indicadores V4, V5, V15, V17, V26, V29, V31, V32, V34, V36 e V41, que foram excluídos do modelo.
	Variância média extraída (AVE)	Todos os valores de AVEs são superiores a 0,5.
	Conclusão: há validade convergente, pois todos os valores de AVE são superiores a 0,5 e todas as cargas dos indicadores que permaneceram no modelo são superiores a 0,7.	
Validade discriminante (Discriminant validity)		Conclusão: há validade discriminante, pois nenhum dos indicadores apresentou carga maior fora do bloco correspondente à variável latente ao qual estava diretamente conectado (Apêndice X).
Confiabilidade composta		Conclusão: há confiabilidade composta, pois todos os valores são > 0,6.

6.5.2. Validade de conceito

Todos os indicadores em uso são válidos por terem sido extraídos de criteriosas pesquisas qualitativas junto a cada uma das três categorias de respondentes. Ademais, verificou-se que se classificavam em categorias previstas com base na literatura pesquisada, de modo que se pode dizer que encontraram respaldo teórico. Quanto às variáveis latentes, foram extraídas do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p. 37), o qual se inspirou em outros modelos de qualidade, conforme já mostrado neste trabalho, de modo que elas também encontram amparo em desenvolvimentos teóricos aceitos no meio científico. Cumpre ressaltar que, além disso, foi feito também um pré-teste com o questionário aplicado aos usuários. Portanto, pode-se admitir que há validade de conceito.

6.5.3. Avaliação do modelo proposto

Após efetuar testes t para verificação da hipótese nula de coeficiente estrutural igual a zero (por meio de *Bootstrapping* com 5.000 amostras), verificou-se que essa modelagem era inadequada do ponto de vista do modelo estrutural, já que o coeficiente estrutural da variável latente Qualidade de interação tinha grande probabilidade de assumir valor o zero: constatou-se que o nível de significância estatística (Sig.) para o coeficiente estrutural que a conecta à variável latente Qualidade do serviço foi 0,124, muito acima de 0,05 (valor fixado como aceitável). Assim sendo, não foi rejeitada a hipótese de coeficiente estrutural igual a zero (Quadro 86). Cumpre ressaltar que todos os testes t rejeitaram a hipótese de coeficiente estrutural igual a zero entre cada um dos constructos exógenos (Atitude, Comportamento e *Expertise*) e a variável latente Qualidade de interação, o que indica que há relação entre esses constructos.

Quadro 86 - Valores de t para os coeficientes estruturais

Coeficiente estrutural	t	$\geq 1,96$?	Sig.
Qualidade de interação x Qualidade de serviço	1,539	Não	0,124
Qualidade do resultado x Qualidade do serviço	10,787	Ok	0
Aspectos tangíveis x Qualidade do resultado	6,756	Ok	0
Tempo de espera x Qualidade do resultado	6,193	Ok	0
<i>Expertise</i> x Qualidade de interação	5,347	Ok	0
Comportamento x Qualidade de interação	3,376	Ok	0,001
Atitude x Qualidade de interação	2,199	Ok	0,028

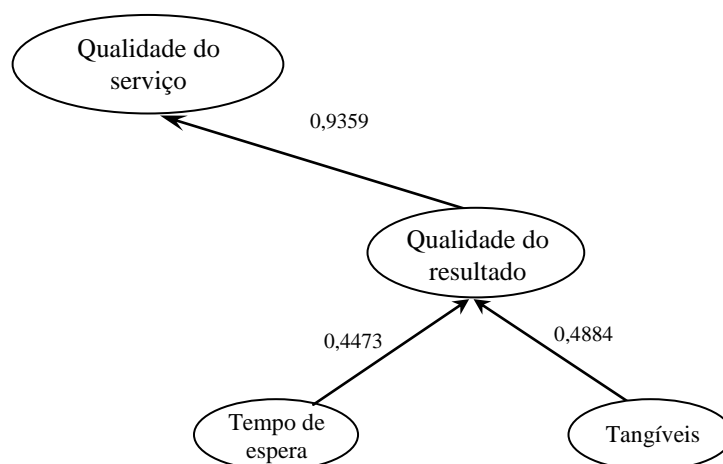
Dada a necessidade de excluir da modelagem o constructo Qualidade de interação, foi feita uma nova simulação empregando-se apenas as variáveis da modelagem anterior conectadas aos constructos Qualidade do serviço, Qualidade do resultado, Aspectos tangíveis e Tempo de espera. Essa última modelagem ajustou-se muito bem aos dados: a avaliação do modelo de mensuração revelou que as relações entre os indicadores e as variáveis latentes são suficientemente robustas, enquanto a avaliação do modelo estrutural apontou seu elevado poder de previsão (Quadro 87).

É preciso destacar que o valor do índice de adequação do modelo (GoF) foi consideravelmente superior ao mínimo aceitável, o que indica o bom poder preditor do modelo. Ademais, o tamanho do efeito se classifica como grande, o que reflete a significância do R^2 obtido e reforça a indicação de bom poder preditor do modelo.

Quadro 87 – Avaliação do modelo estrutural

Avaliação do modelo estrutural	
Estimativas para os valores dos coeficientes estruturais (<i>Bootstrapping</i> com 141 casos e 5000 amostras)	Todos os coeficientes estruturais são diferentes de zero (com nível de significância estatística inferior a 0,05).
Medida f^2 para Tamanho do Efeito	Tamanho de efeito: grande ($f^2 = 4,10$)
Q^2 de Stone-Geisser (Blindfolding com $D = 7$) (só para os constructos endógenos)	Todos os valores foram superiores a 0 (Q^2 de Qualidade de Serviço = 0,8127 e Q^2 de Qualidade de Resultado = 0,7278).
R^2 das variáveis latentes endógenas	R^2 de Qualidade de Serviço = 0,876 (substancial) R^2 de Qualidade de Resultado = 0,804 (substancial)
<i>Goodness-of-fit</i> (GoF)	Valor superior a 0,5, considerado mínimo aceitável (GoF = 0,84925)

A Ilustração 27 mostra a modelagem em sua forma final e evidencia a exclusão do constructo Qualidade de interação, bem como explicita também os valores dos coeficientes estruturais obtidos.

**Ilustração 27 – Modelo válido para o serviço Reparos**

Estabelecido o modelo adequado para o serviço em questão, foi possível enfim dimensionar a importância de cada elemento conceitual para composição da qualidade do serviço. O Quadro 88 apresenta as hipóteses testadas pelo modelo e as variáveis empregadas em sua composição.

Quadro 88 - Resumo das hipóteses e variáveis

Hipótese		Variáveis
H ₁	A percepção sobre a qualidade do resultado contribui diretamente para a percepção da qualidade do serviço.	Qualidade do resultado (V48 a V50) e Qualidade do serviço (V51 a V53).
H ₂	A percepção sobre o tempo de espera influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Tempo de espera (V10 a V16) e Qualidade do resultado (V48 a V50).
H ₃	A percepção sobre os aspectos tangíveis do serviço influencia diretamente a percepção da qualidade do resultado.	Aspectos tangíveis (V1 a V9) e Qualidade do resultado (V48 a V50).

O Quadro 89 apresentam as contribuições de cada constructo para a explicação das variâncias dos constructos endógenos (Qualidade do resultado e Qualidade do serviço), as quais foram calculadas com base na exposição de Bido *et al* (2008, p. 14), ou seja, como produto do valor do coeficiente estrutural que liga os dois constructos com o valor da correlação entre esses constructos.

Quadro 89 – Contribuição dos constructos para explicação da variância da Qualidade do serviço

	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade do resultado	Correlação do constructo com Qualidade do resultado	Contribuição para a variação da Qualidade do resultado
Aspectos tangíveis	0,4884	0,8628	0,4214
Tempo de espera	0,4473	0,8561	0,3829
	R ² Qualidade do resultado= 0,804		Soma = 0,8043
Constructos	Coeficiente estrutural do constructo com Qualidade do serviço	Correlação do constructo com Qualidade do serviço	Contribuição para a variação da Qualidade do serviço
Qualidade do resultado	0,9359	0,9359	0,8759
	R ² Qualidade do serviço = 0,876		0,8759

Quanto à contribuição dos constructos exógenos Aspectos tangíveis e Tempo de espera para a variação do constructo Qualidade do resultado, cumpre destacar um certo equilíbrio: apesar da vantagem numérica do valor da contribuição do constructo Aspectos tangíveis (0,4214, enquanto a contribuição do constructo Aspectos tangíveis é de 0,3829), verifica-se que essa diferença ($0,4214 - 0,3829 = 0,0385$) representa apenas 4,4 % da variação do constructo Qualidade do resultado ($0,0385/0,8759 \times 100$).

7 CONCLUSÕES

Com base nos resultados apresentados, pode-se dizer que o Modelo de Qualidade de Serviços Terceirizados de Manutenção Predial desenvolvido a partir da adaptação do Modelo Hierárquico de Qualidade de Serviços de Brady e Cronin Jr (2001, p.37) tem validade enquanto *framework*, pois em cada tipo de serviço avaliado verificou-se que os constructos qualidade de interação e qualidade de resultado realmente tem influencia sobre a qualidade do serviço (aceitação das hipóteses testadas nas modelagens com as equações estruturais). As variações em termos de presença ou ausência dos constructos Atitude e Comportamento provavelmente derivam de variações quanto ao grau de interação dos prestadores de serviços com os usuários.

Tal suposição deriva da observação de que nos dois tipos de serviços nos quais a interação dos usuários com os prestadores de serviços é mais freqüente (caso do serviço de manutenção de equipamentos dos sistemas centrais de ar condicionado, por conta de pedidos freqüentes para ajustes de temperatura) ou mais intensa (caso do serviço de reparos em móveis e alterações das posições do mobiliário e das divisórias, no qual os projetos de novas ocupações do espaço devem necessariamente contar com a participação dos usuários) foram justamente aqueles nos quais a interação foi mais valorizada pelos usuários (na modelagem do serviço de manutenção de equipamentos dos sistemas centrais de ar condicionado todas as relações estruturais dos constructos Atitude, Comportamento e *Expertise* foram significativas; na modelagem do serviço de reparos em móveis e alterações das posições do mobiliário e das divisórias, a qualidade de interação foi inclusive apontada como mais importante que a qualidade do resultado).

Portanto, as peculiaridades de cada serviço podem ser a razão para a variação em termos de resultados observados entre os serviços (não significância dos constructos Atitude ou Comportamento em três dos quatro serviços), bem como para o resultado encontrado na modelagem feita com os valores médios dos indicadores (serviço terceirizado de manutenção predial). De fato, o resultado dessa última modelagem indica que não é recomendável tratar esses serviços em termos genéricos (abordagem de pacote de serviços), sob pena de se perder

em conhecimento sobre as peculiaridades dos serviços, o que pode levar à tomada de decisões administrativas equivocadas no que se refere à gestão e à contratação desses serviços.

No que se refere à forma de avaliar os serviços, verificou-se que em geral não há discrepância sistemática entre as avaliações feitas por cada categoria de respondentes (usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços), uma vez que nos quatro serviços avaliados a maioria dos testes de igualdade de médias não apontou rejeição da hipótese nula. Cabe destacar que a tendência à atribuição de maiores notas para o serviço prestado do que os usuários e fiscais de contratos no serviço de manutenção de equipamentos dos sistemas centrais de ar condicionado não descaracteriza tal conclusão, mas merece atenção na medida que se deseje esclarecer o porquê dessa exceção.

Cumpram também ressaltar o caráter prático do estudo, uma vez que todos os resultados que foram obtidos podem subsidiar ações gerenciais concretas no âmbito da unidade administrativa do Banco Central do Brasil em São Paulo. De fato, o estudo foi conduzido com apoio do executivo responsável pelos serviços e contou com a colaboração dos demais servidores públicos que trabalham como fiscais de contratos em parte em função da expectativa de utilização dos resultados do estudo para avaliação efetiva dos serviços, bem como para possível incorporação de instrumento para avaliação mais objetiva da qualidade dos serviços prestados, mediante inserção de exigência de avaliação formal e periódica da qualidade do serviço prestado em futuros editais de licitação.

As limitações do estudo em termos de sua validade externa são evidentes, uma vez que trata-se de estudo de caso. Um avanço nesse sentido poderá ser obtido a partir da replicação da pesquisa em outros contextos, procedimento recomendado por Yin (1990, p. 44) para situações investigadas por meio dessa metodologia. Quanto às limitações em termos de validade interna, cabe destacar que o propósito não era revelar relações causais, mas apenas conduzir uma investigação exploratória, da qual não se pretendeu avaliar relações causais.

Por fim, cabe enfatizar que futuras pesquisas podem explorar a extensão do estudo para serviços assemelhados, como o serviço de limpeza, de vigilância ou de transporte de funcionários a serviço.

APÊNDICE A – 30 RELACIONAMENTOS EM MARKETING
QUADRO A1 - RELACIONAMENTOS DE MERCADO CLÁSSICOS

Relacionamento	Particularidades
R1 – Duo Clássico: relação entre fornecedor e cliente.	<p style="text-align: center;">Relação entre quem vende algo e quem compra algo. Interesse: estabelecer uma troca (produto/serviço por dinheiro) Pode variar de ocasional (venda única) a habitual (relacionamento de longo prazo).</p>
R2 – Trio Clássico: triângulo consumidor – fornecedor – competidor.	<p style="text-align: center;">Fundamenta-se em um trio de agentes: o consumidor, seu atual fornecedor e os concorrentes dele. Interesse: maximização de satisfação mediante mecanismos de mercado.</p> <p>Varia de acordo com o grau de regulamentação na economia, com a concentração de oferta, com o poder de compra do consumidor, com variáveis sociais (traços culturais, aspectos demográficos etc) e com condições circunstanciais.</p>
R3 – Rede Clássica: canais de distribuição.	<p style="text-align: center;">Consiste em relações dentro de uma cadeia de organizações.</p> <p>Interesse: promover a distribuição de bens, informações, pessoas e/ou serviços de forma vantajosa para os membros da cadeia de distribuição. Varia conforme o elemento a ser distribuído, as características geográficas dos locais envolvidos, a disponibilidade de meios de transporte, a quantidade e a diversidade de organizações dispostas a fazer parte da cadeia de distribuição, os custos de entrada/saída de cadeias de distribuição etc.</p>

QUADRO A2 - RELACIONAMENTOS DE MERCADO ESPECIAIS

Relacionamento	Particularidades
R4 – Relações Via PMTI e PMMT: como a função marketing é disseminada em toda a empresa, todos desempenham papéis relacionados ao marketing.	<p>Relações entre PMTI (Profissionais de Marketing em Tempo Integral – aqueles que se ocupam diretamente de atividades de vendas, distribuição, promoção, comunicação etc) e clientes, bem como entre PMMT (Profissionais de Marketing de Meio Turno – todos os demais profissionais e os usuários, os investidores, a mídia, ex-funcionários, distribuidores, fornecedores etc) e clientes.</p> <p>Interesses: PMTI pretendem alcançar objetivos de marketing; já os PMMP têm motivos diversos: desempenho de papéis profissionais, aconselhamento a amigos, facilitar futuros negócios, obter vantagens pessoais etc.</p> <p>Relações bastante controláveis, no caso de PMTI internos (pessoal de marketing da organização); relativamente controláveis no caso de PMTI externos (distribuidores, agências de propaganda, institutos de pesquisa etc) e de PMMP internos (demais membros da organização); pouquíssimo controláveis no caso de PMMP externos (mídia, consultores, ex-funcionários e clientes).</p>
R5 – Encontro de Serviço: interação entre consumidores e prestadores de serviços.	<p>Relação entre clientes e prestadores de serviços.</p> <p>Interesse: proporcionar a prestação do serviço de modo eficaz.</p> <p>Varia conforme o tipo de relação estabelecida (paciente/ agente; pagante/ serviçal; aluno/mestre; expectador/artista etc), o grau e a duração do contato (intenso/superficial; rápido/prolongado), a finalidade do serviço, a presença e influencia de outros clientes, a configuração do ambiente físico etc.</p>
R6 – Consumidor Multifacetado e Fornecedor Multifacetado: abrange relacionamentos entre vários funcionários de cada uma das organizações envolvidas em um negócio.	<p>Relação entre funcionários de organizações que mantêm negócios.</p> <p>Interesse: criação de valor por meio de colaboração.</p> <p>Varia principalmente de acordo com a natureza e a complexidade dos negócios, com a duração do empreendimento conjunto e com o porte das organizações envolvidas.</p>
R7 – Relação com o Consumidor do Consumidor: prospectando o significado de criação de valor para o cliente do cliente.	<p>Relação entre organizações e/ou entre organização e consumidores finais.</p> <p>Interesse: criar produtos e serviços ajustados às necessidades não só dos clientes da organização, mas também dos clientes desses clientes.</p> <p>Varia principalmente de acordo com a natureza e a complexidade das cadeias de produção e de distribuição, com o tipo de produto e/ou serviços envolvido e com o porte das organizações envolvidas.</p>
R8 – Relacionamento Próximo contra Relacionamento Distante: obtendo conhecimento sobre o cliente.	<p>Relação entre os profissionais de marketing (PMTI) e os clientes.</p> <p>Interesse: obter conhecimento sobre necessidades, preferências, comportamentos e atitudes dos clientes.</p> <p>Ambos podem ser adotados, embora o relacionamento próximo seja aquele com maior potencial de gerar conhecimento qualitativo de alto valor agregado.</p>
R9 – Relação com o cliente insatisfeito: uma oportunidade para a restauração do relacionamento.	<p>Relação entre o cliente prejudicado por uma falha do serviço e a organização responsável pela falha.</p> <p>Interesse: obter uma reparação pela falha no serviço / restaurar a confiança do cliente nos serviços prestados pela organização.</p> <p>Varia conforme a proporção e a gravidade do dano causado, com a frequência de ocorrência, com particularidades do cliente (personalidade, valores, grau de instrução etc) e com a importância dada pela organização ao relacionamento de longo prazo com o cliente e com</p>

QUADRO A2 - RELACIONAMENTOS DE MERCADO ESPECIAIS

Relacionamento	Particularidades
R10 – Relacionamento do Monopólio: o consumidor ou o fornecedor como prisioneiro.	<p>Relação cliente-fornecedor assimétrica (entre um fornecedor poderoso e seus clientes; entre um ou mais fornecedores e um cliente poderoso; entre clientes e uma organização de poder).</p> <p>Interesse: uma parte obtém vantagens à custa da outra, que não tem outra alternativa senão suportar o relacionamento desfavorável.</p> <p>Varia conforme o tipo de negócio, o porte das organizações envolvidas, os custos e as conseqüências de uma substituição de fornecedor/clientes, o grau de coesão dos concorrentes e o poder que uma parte exerce sobre a outra.</p>
R11 – Consumidor enquanto “Membro”: os clientes são atraídos para pseudo-relacionamentos associativos.	<p>Relação entre clientes e fornecedor que envolve alguma forma de agremiação (cartões de fidelidade, clubes de clientes, programas de bônus etc).</p> <p>Interesse: aumentar a fidelidade do cliente e conseguir informações sobre seu comportamento de compras e suas preferências / obter benefícios.</p> <p>Varia conforme o tipo de negócio, as características dos clientes e os benefícios oferecidos.</p>
R12 – Relacionamento Eletrônico: predominam os contatos via e-mails e internet.	<p>Relação entre fornecedor e cliente (B to B e/ou B to C) e/ou entre clientes, mediada pela tecnologia da informação.</p> <p>Interesse: facilitar a comunicação e as relações de troca (redução de custos, obtenção rápida de informações, interatividade à distância etc).</p> <p>Varia conforme a qualidade, a velocidade e a acessibilidade dos sistemas utilizados, bem como com variáveis sociais e psicológicas.</p>
R13 – Relacionamentos Parassociais: relações com marcas e com objetos.	<p>Relação entre o cliente e marcas / objetos.</p> <p>Interesse: associar o produto / serviço a emoções desejadas pelos clientes / satisfazer uma necessidade psicológica através do consumo.</p> <p>Varia conforme as necessidades psicológicas do cliente e o posicionamento escolhido para o produto / serviço.</p>
R14 – Relacionamento Não-Comercial: desempenho organizacional e retribuição não pertencem ao mesmo sistema de produção e de entrega.	<p>Relação entre uma pessoa (contribuinte / beneficiário / cidadão, doador, voluntário etc) e uma organização do Segundo Setor (órgãos governamentais) e/ou do Terceiro Setor (ONGs e/ou organizações voluntárias).</p> <p>Interesse: servir a uma causa ou obter um benefício ou evitar punição / promover o bem comum ou defender uma causa.</p> <p>Varia conforme a natureza das instituições, com o comportamento dos membros dessas instituições, com o tipo de envolvimento das pessoas com a organização e com variáveis sociais e psicológicas.</p>
R15 – Relacionamento Verde: posicionamento quanto ao meio ambiente e à saúde.	<p>Relação entre comunidades e organizações, na qual é considerada relevante a maneira com que a organização lida com o meio ambiente e os assuntos relacionados à saúde.</p> <p>Interesse: preservação do meio ambiente, consumo responsável e saudável / criação de imagem favorável.</p> <p>Varia conforme o tipo de negócio, o grau de conscientização da sociedade quanto aos problemas ambientais e de saúde pública, a propriedade dos meios de comunicação de massas, os custos envolvidos com a mudança para produtos ecológicos e as variáveis sociais e psicológicas.</p>
R16 – Relacionamento Baseado na Lei: contratos e ameaças de processos judiciais.	<p>Relação entre fornecedor e cliente (B to B e/ou B to C) na qual arranjos formais (contratos e legislação) têm papel de destaque tanto na prevenção contra problemas entre as partes quanto nas tentativas de resolução de conflitos.</p> <p>Interesse: preservar-se contra possíveis abusos da outra parte / obter o máximo de vantagens em detrimento da outra parte / fazer com que se cumpra o acordado.</p> <p>Varia conforme traços culturais, legislação nacional e/ou local, dinâmica das instituições jurídicas, sofisticação e diversidade do mercado.</p>
R17 – Rede Criminal: ações ilegais como instrumentos facilitadores em negócios.	<p>Relação entre organizações e agentes a serviço de atividades criminosas (políticos e funcionários públicos corruptos, mafiosos e funcionários de concorrentes).</p> <p>Interesse: destruir concorrentes / formar cartéis / lavar dinheiro / sonegar impostos / conseguir favores / manipular mercados / obter informações sigilosas.</p> <p>Varia conforme fatores sociais e culturais, tipo de organização política e jurídica, grau de transparência dos governos, efetividade do Estado em combater o crime organizado, permeabilidade da legislação à ação criminosa e poder econômico dos agentes envolvidos.</p>

QUADRO A3 - MEGARELACIONAMENTOS

Relacionamento	Particularidades
R18 – Redes Sociais e Pessoais: vias de acesso às oportunidades de negócios.	<p>Relação entre pessoas que favorece negócios entre elas e dificulta para outras que não fazem parte da rede, não raro à custa de concessões, troca de informações de domínio restrito e algum grau de risco (confiança mútua entre as partes).</p> <p>Interesse: reduzir riscos e custos, ajudar amigos, obter acesso a informações fidedignas e valiosas, influenciar decisões e/ou obter concessões.</p> <p>Varia principalmente com traços culturais e com a complexidade e a dinâmica da economia.</p>
R19 – Megamarketing: influenciando decisões que podem criar mercados.	<p>Propaganda sutil voltada a formar a opinião pública e/ou ações de lobby junto a políticos e/ou tomadores de decisão e/ou formadores de opinião.</p> <p>Interesse: criar mercados / influenciar decisões políticas em favor dos negócios / criar ou manter barreiras a concorrentes / obter aceitação de produtos e/ou de idéias.</p> <p>Varia principalmente de acordo com traços culturais, poder econômico das organizações e influência delas sobre meios de comunicação de massa e complexidade / dinâmica da economia.</p>
R20 – Alianças que Mudam Mecanismos de Mercado: a busca por resultados através de colaboração entre organizações.	<p>Relações entre organizações (concorrentes / fornecedores-clientes) voltadas a uma associação de esforços para obtenção de objetivos de interesse das partes.</p> <p>Interesse: criação de tecnologias inovadoras / desenvolvimentos de novos produtos / proteção de mercados / formação de oligopólios / acesso a novos mercados / melhoria de qualidade / economias de escala / melhoria da eficácia operacional através de terceirização ou franquias / financiamento a clientes na aquisição de produtos / exploração de negócios através de consórcios / melhoria da imagem corporativa / estabelecimento de parâmetros de atuação conjunta de modo a favorecer ou proteger os consumidores finais / coordenar operações para obter vantagens em custos.</p> <p>Variam principalmente de acordo com os interesses das organizações, com a configuração dos mercados e com as características das organizações envolvidas.</p>
R21 – Relacionamento do Conhecimento: base para a criação de valor.	<p>Relação entre pessoas e/ou organizações que se fundamenta na troca de informações e de experiências, a qual proporciona geração e/ou disseminação de conhecimento.</p> <p>Interesse: criação ou domínio de tecnologias / desenvolvimento de novos produtos / aperfeiçoamento de operações / melhoria da qualidade / acesso a mercados / redução de custos / prestígio pessoal ou institucional / satisfação pessoal.</p> <p>Varia principalmente conforme o tipo de conhecimento e seu grau de importância na sociedade, os aspectos culturais e sociais, o investimento em educação e a proximidade com instituições geradoras de conhecimento.</p>
R22 – Megaalianças que Mudam as Condições Básicas para o Marketing: o estabelecimento de regras do jogo de mercado entre nações.	<p>Relação entre nações para formação de mercados comuns (associação de nações capaz de propiciar vantagens econômicas para todas).</p> <p>Interesse: desenvolvimento econômico / manutenção da paz / geração e disseminação de conhecimento / fortalecimento perante outras nações ou associações de nações.</p> <p>Como há poucas megaalianças (União Européia, NAFTA e MERCOSUL, basicamente), pode-se dizer que sua formação se dá em um contexto muito específico, bastante dependente de fatores conjunturais de origem econômica, social, cultural e psicológica.</p>
R23 – Relacionamento da Mídia de Massa: o gerenciamento perceptivo.	<p>Relação entre pessoas ou organizações com os meios de comunicação de massa.</p> <p>Interesse: tornar-se conhecida pelo público / criar e manter mercados / obter aceitação de produtos e de idéias / construir e manter uma boa imagem corporativa ou para os produtos e serviços / abrandar a repercussão de fatos desfavoráveis.</p> <p>Varia conforme o porte da organização, os produtos e serviços que oferece e a concentração da propriedade dos meios de comunicação de massa.</p>

QUADRO A4 - NANORELACIONAMENTOS

Relacionamento	Particularidades
R24 – Mecanismos de Mercado trazidos para Dentro da Companhia: unidades organizacionais sentindo a pressão de concorrentes.	<p>Relação entre unidades organizacionais (centros de lucro e centros de custos) e/ou entre unidades organizacionais e outras organizações.</p> <p>Interesse: redução de custos / aumento da eficiência das unidades organizacionais / melhoria da qualidade dos serviços / introdução de inovações.</p> <p>Varia conforme os tipos de negócios envolvidos e com o grau de intervenção da alta gerência e do conselho de administração.</p>
R25 – Relacionamento com o Consumidor Interno: favorecendo a integração e a coordenação.	<p>Relação entre pessoas (membros organizacionais).</p> <p>Interesse: aumento da eficácia organizacional / quebra de barreiras entre unidades organizacionais / melhoria da qualidade de serviços / redução de custos.</p> <p>Varia principalmente conforme o tipo de negócio, a cultura organizacional, as posições hierárquicas envolvidas, os traços culturais e as características pessoais.</p>
R26: Orientação para a Qualidade e o Consumidor: combinando o gerenciamento interno e o externo da qualidade.	<p>Relação entre as funções organizacionais de produção e de marketing.</p> <p>Interesse: melhoria da integração e da coordenação dos serviços / aumento da qualidade / redução de custos / aumento da eficácia e da eficiência organizacionais.</p> <p>Varia principalmente conforme o tipo de negócio, a cultura organizacional, o porte da organização e o tipo de estrutura organizacional.</p>
R27: Marketing Interno: promovendo relacionamentos no “mercado interno” (rede organizacional).	<p>Relação entre a organização e seus funcionários, fornecedores e demais colaboradores.</p> <p>Interesse: aumento da integração e coordenação dos serviços / melhoria da qualidade / aperfeiçoamento da performance organizacional.</p> <p>Varia principalmente conforme o tipo de negócio, a cultura organizacional, o porte da organização e as habilidades organizacionais em marketing e em gestão de pessoas.</p>
R28: Relação Matricial Bidimensional: gerenciando conflitos rumo à melhoria da performance organizacional.	<p>Relação entre unidades organizacionais componentes de matriz bidimensional (produto x área geográfica/tipo de cliente; produto x funções etc).</p> <p>Interesse: gerenciar conflitos de interesses / aumentar a flexibilidade e a eficácia / melhorar a qualidade dos produtos / aprimorar e manter o foco em cada mercado.</p> <p>Varia principalmente com o tipo de negocio, o porte da organização, a cultura organizacional, o tipo de ambiente em que a organização está inserida e as características pessoais dos membros organizacionais.</p>
R29 – Relação com Provedores Externos de Serviços de Marketing: a terceirização estratégica e/ou operacional do marketing.	<p>Relação entre a organização e fornecedores de serviços de marketing (consultores, agências de propaganda, institutos de pesquisa etc).</p> <p>Interesse: obter (fornecer) serviços específicos de marketing com alta qualidade.</p> <p>Varia principalmente conforme o porte das organizações, o tipo de negócio da contratante e o tipo de serviço a contratar.</p>
R30 – Relação com Proprietários e Financiadores: a pré-definição das ações de marketing.	<p>Relação entre organização e seus financiadores (proprietários, acionistas etc).</p> <p>Interesse: garantir capital para investimentos / atrair interessados em apostar na geração de lucros a longo prazo / aumento da riqueza.</p> <p>Varia principalmente conforme o porte das organizações, o tipo de negócio e as condições conjunturais do mercado de ações.</p>

APÊNDICE C – RESULTADOS DOS TESTES DE NORMALIDADE

Testes de normalidade de assimetria e curtose – serviço: Energia - antes da transformação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V30	V31	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53		
N	127	152	154	139	143	150	151	138	137	140	135	140	142	141	109	120	140	125	123	134	126	133	148	140	113	128	135	137	116	105	150	106	149	106	117	138	134	126	123	140	151	151	123	142	144	123	154	150	151	146		
curtose	0,028	0,329	0,070	-0,592	-0,020	0,144	-0,309	0,733	-0,062	0,222	0,556	-0,097	-0,410	-0,465	-0,350	0,492	0,298	-0,327	0,031	0,556	0,482	0,625	0,218	-0,164	0,152	0,004	0,923	0,680	0,626	-0,171	1,215	-0,305	-0,179	0,469	0,094	1,258	0,607	1,264	0,295	0,948	1,039	1,854	0,754	-0,416	-0,266	0,019	-0,078	0,459	-0,068	0,737		
assimet	-0,137	-0,446	-0,454	-0,139	-0,484	-0,420	-0,236	-0,431	-0,382	-0,639	-0,588	-0,494	-0,329	-0,059	0,109	-0,343	-0,498	-0,281	0,397	0,050	0,167	0,482	0,470	0,310	-0,240	0,617	-0,556	-0,504	-0,674	-0,131	-0,541	-0,170	-0,132	-0,466	-0,390	-0,474	-0,607	-0,807	-0,431	-0,846	-0,779	-0,894	-0,632	-0,148	-0,188	-0,308	-0,227	-0,411	-0,348	-0,584		
Zcurtose	0,064	0,828	0,177	-1,425	-0,049	0,360	-0,775	1,758	-0,148	0,536	1,319	-0,234	-0,997	-1,127	-0,746	1,100	0,720	-0,746	0,070	1,314	1,104	1,471	0,541	0,396	0,330	0,009	2,189	1,625	1,376	-0,358	3,038	-0,641	-0,446	0,986	0,208	3,017	1,434	2,896	0,668	2,290	2,606	4,650	1,707	-1,012	-0,652	0,043	-0,198	1,148	-0,171	1,818		
Zassimt	-0,630	-2,245	-2,300	-0,669	-2,363	-2,100	-1,184	-2,067	-1,825	-3,087	-2,789	-2,386	-1,601	-0,286	0,465	-1,534	-2,406	-1,283	1,797	0,236	0,765	2,269	2,334	1,497	-1,042	2,850	-2,637	-2,408	-2,964	-0,548	-2,705	-0,715	-0,658	-1,959	-1,722	-2,273	-2,869	-3,698	-1,951	-4,087	-3,908	-4,485	-2,862	-0,720	-0,921	-1,395	-1,150	-2,055	-1,746	-2,881		
Normal?	sim	não	não	sim	não	não	sim	não	sim	não	não	não	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	não	não	não	sim	sim	não	não	não	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	não	não	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	não		
correção K?	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	
correção S?	não	sim	sim	não	sim	sim	não	sim	não	sim	sim	sim	não	não	não	não	sim	não	não	não	não	sim	sim	não	não	não	sim	sim	sim	sim	não	sim	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	sim	não	sim
média	6,181	6,721	6,270	5,560	6,300	6,526	6,773	6,189	6,019	6,489	6,682	6,734	6,640	6,724	6,594	6,422	7,053	6,076	6,743	4,810	5,490	6,429	6,228	5,782	6,550	6,214	6,721	6,686	6,186	6,592	6,503	7,259	7,144	6,505	6,881	6,622	6,260	6,705	6,478	6,704	6,614	7,124	6,697	6,525	6,593	6,454	6,402	6,382	6,304	6,339		
desvio	1,620	1,636	2,030	2,283	2,090	1,932	1,821	2,033	2,185	2,110	1,897	1,838	1,720	1,618	1,733	1,867	1,824	2,176	1,898	2,477	2,391	1,967	1,992	2,366	1,806	2,214	1,773	1,847	1,999	1,856	1,702	1,480	1,457	1,982	1,731	1,652	1,902	1,986	1,844	2,024	1,972	1,736	1,857	1,821	1,751	2,006	1,938	1,794	1,757	1,802		
med/desv	3,82	4,11	3,09	2,44	3,01	3,38	3,72	3,04	2,75	3,08	3,52	3,66	3,86	4,16	3,8	3,44	3,87	2,79	3,55	1,94	2,3	3,27	3,13	2,44	3,63	2,81	3,791	3,62	3,09	3,55	3,82	4,9	4,9	3,28	3,98	4,01	3,29	3,38	3,51	3,31	3,35	4,1	3,61	3,58	3,77	3,22	3,3	3,56	3,59	3,52		

De acordo com Hair Jr et al (2005 (a), p. 81), a transformação terá efeito perceptível caso a relação entre média e desvio-padrão seja inferior a 4

As variáveis marcadas em vermelho foram transformadas.

Testes de normalidade de assimetria e curtose – serviço: Energia - depois da transformação

	1,320	2,168	1,650	---	1,880	1,450	---	1,120	---	2,125	1,720	1,900	---	---	---	---	1,750	---	---	---	---	1,550	1,740	---	---	2,080	1,805	5	1,530	2,000	---	1,680	---	1,550	1,450	---	1,550	1,720	1,620	1,560	2,320	2,000	1,800	1,930	---	---	---	---	---	---	---	1,760	
	V1t	V2t	V3t	V4	V5t	V6t	V7	V8t	V9	V10t	V11t	V12t	V13	V14	V15	V16	V17t	V18	V19	V20	V21	V22t	V23t	V24	V25	V26t	V27t	V28t	V30	V31	V33t	V34	V35t	V36t	V37	V38t	V39t	V40t	V42t	V43t	V44t	V45t	V46t	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53t			
N	127	152	154	139	143	150	151	138	137	140	135	140	142	141	109	120	140	125	123	134	126	133	148	140	113	128	135	137	116	105	150	106	149	106	117	138	134	126	123	140	151	151	123	142	144	123	154	150	151	146			
curtose	0,017	0,298	-0,423	-0,592	-0,402	-0,438	-0,309	0,308	-0,062	-0,387	-0,450	-0,696	-0,410	-0,465	-0,350	0,492	-0,515	-0,327	0,031	-0,556	-0,482	-0,168	-0,230	-0,164	0,152	-0,467	-0,189	-0,253	-0,162	-0,171	0,229	-0,305	-0,350	-0,298	0,094	0,062	-0,075	-0,151	-0,129	-0,233	-0,320	-0,232	-0,391	-0,416	-0,266	0,019	-0,078	0,459	-0,068	-0,012			
assimet	0,123	0,381	0,156	-0,139	0,280	0,005	-0,236	-0,225	-0,382	0,316	0,083	0,096	-0,329	-0,059	0,109	-0,343	0,084	-0,281	-0,397	-0,050	-0,167	0,154	0,252	-0,310	-0,240	0,315	0,229	0,053	0,336	-0,131	0,236	-0,170	0,170	0,037	-0,390	0,160	0,153	-0,035	0,096	0,357	0,239	-0,042	0,207	-0,148	-0,188	-0,308	-0,227	-0,411	-0,348	0,198			
Zcurtose	0,039	0,750	-1,072	-1,425	-0,981	-1,095	-0,775	0,739	-0,148	-0,935	-1,067	-1,681	-0,997	-1,127	-0,746	1,100	-1,244	-0,746	0,070	-1,314	-1,104	-0,395	-0,571	-0,396	0,330	-1,078	-0,448	-0,604	-0,356	-0,358	0,573	-0,641	-0,872	-0,626	0,208	0,149	-0,177	-0,346	-0,292	-0,563	-0,803	-0,582	-0,885	-1,012	-0,652	0,043	-0,198	1,148	-0,171	-0,030			
Zassimt	0,566	1,191	8	0,790	-0,669	1,367	0,025	-1,184	-1,079	-1,825	1,526	0,394	0,464	-1,601	-0,286	0,465	-1,534	0,406	-1,283	-1,797	-0,236	-0,765	0,725	1,252	-1,497	-1,042	1,455	1,086	0,253	1,477	-0,548	1,180	-0,715	0,847	0,156	-1,722	0,767	0,723	-0,160	0,435	1,724	1,199	-0,211	0,937	-0,720	-0,921	-1,395	-1,150	-2,055	-1,746	0,977		
Normal?	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim

Considerou-se que todas as variáveis têm distribuição normal, pois todas elas foram aprovadas no Teste de Normalidade da Assimetria e da Curtose com Sig>=0,05.

Testes de normalidade de assimetria e curtose – serviço: Ar - antes da transformação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V30	V33	V35	V37	V38	V39	V40	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53				
N	118	161	160	161	148	152	158	144	132	148	142	155	148	156	111	124	153	130	131	139	140	141	152	147	113	134	143	148	123	159	159	123	147	139	128	127	145	160	160	124	148	150	123	162	158	159	155				
Curtose	-0,381	-0,220	-0,463	-0,431	0,084	0,733	-0,067	0,352	0,303	0,260	0,606	-0,036	-0,430	-0,453	-0,543	0,529	0,057	-0,379	0,025	-0,039	-0,066	0,999	-0,040	-0,251	-0,272	-0,173	0,402	0,549	0,475	0,948	-0,076	0,292	-0,276	-0,366	0,992	0,297	0,687	0,677	1,235	0,139	-0,461	-0,530	-0,467	-0,367	-0,011	0,146	0,135				
Assimetria	0,140	-0,194	-0,169	-0,196	-0,470	-0,572	-0,452	-0,469	-0,402	0,694	-0,646	-0,404	-0,238	-0,250	0,143	-0,445	-0,414	-0,212	-0,433	0,251	-0,321	-0,519	-0,410	-0,286	0,093	-0,533	-0,381	-0,530	-0,480	-0,517	-0,227	-0,510	-0,032	0,603	-0,666	-0,408	-0,772	-0,713	-0,695	-0,527	-0,284	-0,095	-0,183	-0,250	-0,424	-0,468	-0,427				
Normal?	sim	sim	sim	sim	não	não	não	não	sim	não	não	não	sim	sim	sim	não	não	sim	não	sim	sim	não	não	sim	sim	não	sim	não	não	não	não	sim	não	sim	não	não	sim	não	não	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	não	não	não		
correção K?	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	
correção S?	não	não	não	não	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	não	não	não	não	sim	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não
média	5,85	6,21	5,37	5,59	6,38	6,65	6,17	5,69	6,00	6,41	6,64	6,99	6,66	7,04	6,56	6,44	7,00	6,13	6,84	4,19	5,74	6,41																													

APÊNDICE D – PLANO DE ANÁLISE
ESTUDO

	Objetivo do estudo	Técnicas	Contribuição	Resultado esperado
Principal	Identificar, no âmbito de uma organização pública, os atributos que possibilitam uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos gestores de contratos e dos prestadores de serviços.	<p>Estatística Descritiva: Apuração de tendência central, dispersão e valores de mínimo</p> <p>Análise de Equações Estruturais : Testes de hipóteses sobre relações entre constructos e análise de cargas de indicadores (avaliação de escala).</p> <p>Teste de Significância para Médias / Teste de Mann-Whitney: Verificar se há igualdade das médias dos indicadores entre duas categorias de respondentes.</p> <p>Teste de Significância para Médias / Teste de Mann-Whitney: Verificar se há igualdade das médias dos indicadores entre as três categorias de respondentes.</p> <p>Análise documental: Investigação de documentos das organizações e de documentos gerados nas pesquisas qualitativas.</p>	<p>Conhecimento sobre a avaliação dos usuários, dos gestores de contrato e dos prestadores do serviço referente à qualidade global do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP.</p> <p>Revelar quais constructos e quais indicadores têm relação significativa com a qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP.</p> <p>Revelar se há diferença de avaliações entre usuários e gestores de contratos ou entre usuários e fiscais de contratos ou entre fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores do serviço. Cada variável dependente será testada individualmente.</p> <p>Revelar se há diferença de avaliações entre fiscais de contratos, usuários e responsáveis pelos prestadores de serviços. Cada variável dependente será testada individualmente.</p> <p>Auxílio na formulação de conclusões, em conjunto com os dados quantitativos.</p>	Identificação de atributos que possibilitem a avaliação da qualidade do serviço de manutenção predial no BACEN/SP, considerando-se as perspectivas dos usuários, dos gestores de contratos e dos prestadores de serviços.

APÊNDICE E – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

SUMÁRIO

- 1 VISÃO GLOBAL DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO
- 2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO
- 3 QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO
- 4 GUIA PARA O RELATO DO ESTUDO DE CASO

APÊNDICE E1 – CARTA-CONVITE PARA PESQUISA

APÊNDICE E2 – LISTA DE ATIVIDADES QUE CARACTERIZAM O SERVIÇO DE MANUTENÇÃO

APÊNDICE E3 – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

APÊNDICE E4 – MODELO DE FOLHA DE APOIO PARA COLETA DE DADOS NAS PESQUISAS FOCUS GROUPS

Visão global do projeto do estudo de caso

Avaliação da qualidade de serviços é um assunto de grande interesse para aplicações práticas, sobretudo quando se tratam de serviços terceirizados contratados por entidades da Administração Pública. Contudo, ainda inexiste consenso quanto aos atributos que possibilitam uma avaliação satisfatória da qualidade em muitos tipos de serviços terceirizados. Isso torna oportuno um estudo para levantamento de atributos em uma situação que envolve um relacionamento entre consumidores multifacetados de uma organização pública (usuários e fiscais de contratos de serviços terceirizados) e fornecedores multifacetados (responsáveis pelos prestadores de serviços terceirizados de manutenção predial).

Esse documento tem como objetivo estabelecer as diretrizes e os procedimentos para a execução de um estudo de caso capaz de identificar, no âmbito do BACEN/SP, atributos que possibilitem uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos gestores de contratos e dos prestadores de serviços. A mobilização de esforços para execução desse estudo justifica-se principalmente tendo-se em vista que não há tantos trabalhos conhecidos sobre avaliação da qualidade em serviços terceirizados de manutenção predial, de modo que as descobertas poderão consistir em significativa contribuição à Administração. Ademais, outra razão para execução do estudo é que a organização objeto do estudo também poderá ser favorecida, na medida que a identificação de deficiências na prestação dos já referidos serviços servirá de subsídio para ações de melhoria de qualidade.

Em anexo, é apresentado o modelo de carta a ser enviado para cada pessoa convidada a participar da pesquisa qualitativa, cujo propósito é informar o objetivo principal da pesquisa e pedir sua colaboração, esclarecendo que se trata de uma pesquisa acadêmica (ver Apêndice E1).

Procedimentos de campo

Para acesso à instituição, os procedimentos adotados foram os seguintes:

- contato inicial: foi feito um contato pessoal informal com o Gerente Administrativo Regional em São Paulo, com o objetivo de sondar o grau de abertura e de interesse da instituição quanto à proposta do estudo. O executivo se mostrou bastante receptivo à idéia e colocou-se à disposição para auxiliar, ressaltando que o pesquisador deveria verificar junto ao Agente de Treinamento (ADT) da unidade a necessidade de obter algum tipo de autorização de órgãos da Administração Central;
- consulta ao Agente de Treinamento da unidade quanto à necessidade de formalizar pedido de autorização para condução da pesquisa: em um contato pessoal, o pesquisador descobriu que não havia a necessidade de dirigir o pedido de autorização aos órgãos da Administração Central: bastava uma autorização formal do próprio Gerente Administrativo Regional em São Paulo; todavia, o pedido formal deveria ser encaminhado com uma cópia simplificada do projeto desse estudo;
- pedido de autorização para condução da pesquisa: foi solicitada formalmente ao Gerente Administrativo Regional em São Paulo e ao responsável pela Coordenação de Administração de Materiais e Patrimônio I a autorização para a condução do estudo, instruída com uma cópia simplificada do projeto desse estudo. A decisão foi pelo deferimento do pedido.

Eis os procedimentos para acesso aos dados e às informações:

- acesso aos respondentes: como o pesquisador é colega de trabalho dos fiscais de contratos e tem contato diário com eles, não há impedimento algum para a coleta de dados junto a esses respondentes – reuniões poderão facilmente ser marcadas para períodos de conveniência do grupo, bem como para a aplicação de questionários. No que se refere aos responsáveis pelos prestadores de serviços, é preciso solicitar autorização das empresas para participação de seus funcionários no estudo, o que pode ser obtido junto aos prepostos dessas empresas, provavelmente sem maiores transtornos. Também por conhecer pessoalmente essas pessoas o pesquisador não terá

maior problema em contar com sua colaboração, já que os dados poderão ser coletados em ocasiões e condições oportunas (será possível aproveitar algumas horas de ociosidade do pessoal e utilizar um pequeno espaço oficinas das empresas que ficam localizadas nas instalações do BACEN/SP). Já o acesso aos usuários não será possível apenas com base em relações pessoais diretas do pesquisador, dado que se trata de 250 pessoas espalhadas por vários setores da organização. Contudo, foi encontrado um modo de obter acesso indireto aos usuários: o Gerente Administrativo Regional se comprometeu a conseguir a colaboração de outros executivos do BACEN/SP, no sentido de encaminhar os questionários, solicitar encarecidamente que sejam respondidos e recolhê-los após um prazo²³⁵.

- acesso a documentos: o pesquisador poderá acessar a internet e a intranet da autarquia, obtendo acesso a documentos eletrônicos, dos quais poderá extrair várias informações sobre as funções do Banco Central do Brasil e sobre sua estrutura administrativa;
- acesso às instalações do BACEN/SP: por ser servidor da área de manutenção predial, o pesquisador pode acessar as oficinas dos prestadores de serviços e vários locais de trabalho de usuários, além de permanecer por longo tempo junto aos demais gestores de contratos. Isso consiste em potencial fonte para captação de informações adicionais, o que poderá favorecer a interpretação dos dados. O Protocolo de Observação (Apêndice E3) fornece mais detalhes sobre os procedimentos que o pesquisador deverá adotar na observação participante direta que deverá ser feita.

A coleta de dados refletirá a opção pela utilização de múltiplas fontes. Eis os procedimentos a adotar para:

- entrevistas em *focus groups*: serão feitas sessões em separado para cada categoria de respondentes, nas quais serão tratados os assuntos “características que tipificam um serviço inaceitável” e “características que tipificam um serviço de excelência”,

²³⁵ Naturalmente, antes disso é necessário definir a amostra (mediante técnica de amostragem aleatória simples). Para tanto, será preciso identificar a população (o que será feito por meio de uma lista de todos os usuários, montada a partir dos dados encontrados no *software* de comunicação interna de servidores); a seguir, será feito um sorteio para definição dos respondentes. Será também elaborada uma lista desses respondentes, na qual constarão seus nomes, sua lotação e seu chefe direto. O Gerente Administrativo Regional entrará em contato com esses chefes e solicitará sua colaboração.

sucessivamente. A fim de orientar os respondentes (para que não tenham dúvidas sobre o que trata o estudo), será estabelecido *a priori* o conjunto das atividades consideradas como manutenção predial, relativas tanto às intervenções corretivas quanto às rotinas operacionais (Apêndice E2);

- revisão da versão final das listas de atributos: entrevistas semi-estruturadas com alguns dos participantes dos *focus groups* serão feitas individualmente e gravadas com o consentimento dos respondentes, se for necessário. Durante as entrevistas, o pesquisador poderá fazer anotações. Um roteiro básico servirá de referência para o pesquisador. Antes da entrevista, o pesquisador enviará ao entrevistado um documento com a versão final das listas de atributos, a fim de possibilitar que o entrevistado se prepare para lidar com as questões a serem abordadas. Detalhes sobre as pesquisas qualitativas são apresentados na seção de metodologia e no Plano de Análise;
- análise de documentos: o pesquisador poderá acessar documentos públicos referentes às contratações de serviços de manutenção predial atuais e passados. Graças ao acesso à intranet da autarquia, o pesquisador poderá obter informações diversas sobre a organização. Por intermédio dos *sites* dos prestadores de serviços e de seu material promocional será possível apreender informações diversas sobre essas empresas.

O Plano de Análise fornece mais detalhes sobre a coleta de dados.

Os recursos necessários para o trabalho em campo são os seguintes:

- gravador portátil capaz de registrar com boa qualidade de som as entrevistas e as manifestações durante os *focus groups* e/ou as entrevistas individuais;
- material para tomada de apontamentos durante as sessões de *focus groups* e as entrevistas individuais (bloco de papel e caneta);
- material impresso especificamente para apoio (cartas de solicitação de participação na pesquisa, folha com a lista de atividades que caracterizam o serviço de manutenção

Questões do estudo de caso

Questões a serem respondidas nas seguintes ocasiões:

- nos focus groups (para cada categoria de respondentes): quais são as características de um serviço considerado excelente? E as características de um serviço considerado inaceitável? Há predomínio de indicações referentes à qualidade técnica ou à qualidade funcional? As respostas podem ser categorizadas segundo três das cinco dimensões da Escala SERVQUAL (confiabilidade, prontidão e empatia)?
- na análise documental: quais as funções do Banco Central do Brasil? Como está organizado administrativamente o BACEN/SP? Quais elementos que caracterizam cada tipo de serviço terceirizado de manutenção predial? Quais atributos derivam das respostas dadas às questões colocadas nos focus groups? Em qual das categorias de atributos (confiabilidade; prontidão; empatia) se encaixam? Em qual das categorias de constructos de primeira ordem (atitude; comportamento; expertise; tempo de espera; aspectos tangíveis) esses atributos se classificam? Quais são e onde estão lotados os servidores do BACEN/SP? Pode-se perceber alguma preocupação com qualidade? Qual (funcional ou técnica)? Há indícios de que a organização entende que a qualidade se expressa consoante os atributos identificados nesse estudo?
- nas entrevistas individuais (para cada categoria de respondentes): a descrição dos atributos é inteligível? Os atributos refletem o que foi apontado no focus group? Há atributos que devem ser acrescentados/excluídos/fundidos?

Quanto às questões sobre o caso, é preciso que sejam encontradas respostas para as seguintes indagações:

- Quais atributos possibilitam, no âmbito de uma organização pública, uma avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial que considere as perspectivas dos usuários, dos gestores de contratos e dos prestadores de serviços ?

- Quais características apontadas nos focus groups são capazes de subsidiar a identificação de atributos úteis para avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial?
- Qual a avaliação de cada um dos serviços terceirizados de manutenção predial?
- Há diferença entre as avaliações de usuários, gestores de contratos e prestadores de serviços, quanto à qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial no BACEN/SP?
- Caso haja a diferença entre as avaliações de qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial dentre as diferentes categorias de respondentes, está relacionada a quais prováveis razões?
- Os dados indicam adesão do modelo desenvolvido para avaliação de serviços terceirizados de manutenção predial?

Guia para o relato do estudo de caso

A composição do relato do estudo de caso seguirá as diretrizes traçadas *a priori* nesse projeto de pesquisa: a tese assumirá a forma de um relato escrito dividido em seis capítulos, no qual texto e base de dados estarão separados. Na parte reservada aos apêndices será incluído o protocolo de estudo de caso e a base de dados (cópias dos apontamentos obtidos durante entrevistas, cópias de documentos consultados, material tabulado e textos referentes a análises preliminares).

O texto será escrito para acadêmicos. Por isso, empregará linguagem formal e enfatizará os cuidados com a condução da pesquisa e com a metodologia empregada. Além disso, apresentará citações fundamentadas na base de dados que estará localizada na parte reservada aos apêndices. Será empregada uma estrutura linear-analítica, forma padrão para relatos de estudos acadêmicos.

APÊNDICE E1 DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO
CARTA-CONVITE PARA PESQUISA

São Paulo, xx de xxxxxxxxx de 2008.

Prezado respondente,

A pesquisa que lhe convido a participar faz parte de um estudo de caso que tem como objetivo principal identificar atributos que possibilitem a avaliação da qualidade do serviço terceirizado de manutenção predial em uma perspectiva múltipla (levando-se em conta os usuários, dos gestores de contratos e dos prestadores de serviços). Trata-se de trabalho acadêmico, cuja condução foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

O estudo de caso está sendo desenvolvido sob a orientação acadêmica da Prof^a Dr^a Maria Aparecida Gouvêa, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Dará origem à tese que apresentarei em breve para fins de titulação no Programa de Doutorado em Administração da já referida instituição.

Solicito, pois, sua colaboração e desde já lhe agradeço pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação.

Atenciosamente,

.....
Ricardo Lopes Pinto
Analista – ADSPA/COMAT 01

APÊNDICE E2 DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO
LISTA DE ATIVIDADES QUE CARACTERIZAM O SERVIÇO DE MANUTENÇÃO

Atividades que caracterizam o serviço de manutenção predial:

- conserto de mobiliário;
- posicionamento de divisórias;
- mudança de lay-out;
- disponibilização de pontos de energia elétrica e de rede;
- fornecimento de água potável;
- reparos em torneiras/pias/tubulações/vasos sanitários;
- fornecimento de energia elétrica;
- disponibilização de iluminação;
- reparos em pisos/carpetes/paredes e forros;
- fornecimento de ar refrigerado;

APÊNDICE E3 DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

A técnica de observação direta participante será empregada como apoio à explicitação dos atributos de qualidade. De acordo com Laville e Dionne (1999, p.181), essa aplicação da técnica com propósito exploratório é válida desde que empregada com o auxílio de abordagens mais estruturadas.

O objetivo a ser alcançado é captar as crenças dos usuários, dos fiscais de contratos e dos prestadores de serviços em relação ao que provavelmente entendem como qualidade de serviços de manutenção. Para tanto, os procedimentos que devem ser seguidos são os seguintes:

1. o pesquisador aproveitará a convivência com os demais fiscais de contratos e com os prestadores de serviços durante seu expediente de trabalho para coletar informações. O período de observação será de três meses e antecederá os *focus groups*. A área de observação não se restringirá apenas ao escritório onde permanecem pela maior parte do tempo os fiscais de contratos; incluirá também as oficinas dos prestadores de serviços e as demais dependências onde os serviços são prestados;
2. anotações não deverão ser feitas na presença das pessoas: cada fato relevante será registrado *a posteriori* do acontecimento, se não for possível tomar nota sem que os envolvidos percebam. Contudo, devem sempre ser registradas tão logo quanto possível (evitar que se passe algum tempo entre o evento e o registro);
3. deverão ser considerados fatos relevantes a emissão espontânea de opiniões, queixas e comentários, bem como ocorrências relevantes e suas repercussões.
4. as anotações devem ser tão sucintas quanto possível (de preferência, apenas frases que capturem a essência da informação);
5. ao final do período de observação, o pesquisador deverá consolidar as principais informações em um único quadro. A partir das informações desse quadro, o pesquisador criará notas analíticas, as quais deverão refletir suas deduções acerca das crenças das pessoas sobre a qualidade de serviços de manutenção predial

APÊNDICE E4 DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO
MODELO DE FOLHA DE APOIO PARA COLETA DE DADOS NAS PESQUISAS
FOCUS GROUP

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
mudança de lay-out / posicionamento de divisórias conserto de mobiliário		
fornecimento de ar refrigerado		

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
disponibilização de pontos de energia elétrica e de rede / fornecimento de energia elétrica / disponibilização de iluminação		
fornecimento de água potável reparos em torneiras/ pias/tubulações/vasos sanitários reparos em pisos/carpetes/paredes e forros		

APÊNDICE F – RESUMO DAS CONCLUSÕES

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Via de regra, a mão-de-obra não tem experiência específica em manutenção (eles estão acostumados na Construção Civil, em que o serviço é concluído e entregue e depois vão embora – não estarão sujeitos a responder / resolver problemas que deixaram, mas que ficarão evidentes só no longo prazo);

É fundamental a ação do fiscal no sentido de cobrar a execução de serviços (principalmente, os preventivos) e exigir qualidade;

A qualidade do serviço de manutenção depende muito da pessoa que o executa;

A desmotivação pode resultar da falta de *feed-back* sobre o desempenho;

É importante que o fiscal não só cobre o serviço, mas também estimule / agradeça / reconheça um bom trabalho por parte do prestador de serviços;

O fiscal deve ter interesse / conhecimento técnico;

O fiscal deve fiscalizar a execução do serviço / procurar o usuário para saber se o serviço foi executado a contento (o ideal é que haja abertura para que o usuário fale sobre o que achou da execução do serviço);

Definição de papéis: Fiscal (tomador de decisões); responsável pelos prestadores de serviços (auxiliar na tomada de decisões / negociar com o fiscal / informar tecnicamente) ; prestador do serviço (foco na execução do serviço);

Alguns usuários não colaboram e/ou só solicitam o serviço quando a situação já está crítica;

Os pontos de vista são diferentes (os objetivos das contratadas e do Banco são diferentes);

Observa-se uma falta de compromisso endêmica do profissional para com a terceirizada / cliente, provavelmente, porque o funcionário não se sente parte nem da empresa, nem do cliente. Além disso, não é valorizado: não tem plano de carreira, não recebe treinamento etc.

Baixa qualidade da mão-de-obra, devido os baixos salários pagos;

Empresas não possuem funcionários para cobertura de faltas;

Falta treinamento comportamental para o terceirizado (ambientação no cliente);

As terceirizadas da manutenção deveriam ter mais voz ativa / não são convidadas a participar das soluções / na iniciativa privada são mais ouvidas / respeitadas.

Falta mais confiança nas informações que as terceirizadas passam (os servidores “desconfiam” das informações passadas).

APÊNDICE G – FOLHA DE RESPOSTAS DOS FISCAIS DE CONTRATOS

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
<p>mudança de lay-out / posicionamento de divisórias conserto de mobiliário</p>	<p>Propõe soluções / adaptações; Faz revisões nos móveis, antes de entregar; Presteza (não demora excessivamente para atender a uma solicitação); Faz com capricho / bom acabamento; As montagens estão alinhadas, têm todos os rodapés e todas as taliscas; Flexibilidade para adaptações no projeto; Preocupa-se com a aceitação do usuário / com o bem estar do usuário; Leva ao fiscal os problemas, sem desrespeitar as regras estabelecidas pelo Banco; Conhece bem as regras para execução dos serviços / elaboração de projetos;</p>	<p>Funcionários com comportamento inadequado (fala alto, brinca em serviço etc); Deixa o local sujo; Falta de negociação; Pretensão / não aceitar as regras do Banco; Mentir / dar informação errada com o propósito de se livrar do serviço; “enrolação” Execução de serviço sem aprovação / revisão do projeto e/ou do planejamento pelo fiscal do contrato; Falta de comprometimento (sem preocupação de fazer o melhor); Desmotivação; Falta de feed-back (não presta contas);</p>
<p>fornecimento de ar refrigerado</p>	<p>Resolve problemas imprevistos ou consegue amenizar a situação; Faz o trabalho de manutenção preventiva sem que seja preciso ficar cobrando; Troca os filtros de ar dentro dos prazos; Atende rapidamente o usuário e altera as temperaturas para proporcionar-lhe conforto térmico; Apresenta projetos de qualidade; Fornece orientações técnicas corretas; Especifica precisamente peças / componentes que devem ser adquiridos; Usa materiais de qualidade; Faz o que promete fazer;</p>	<p>Tendência a condenar (dizer que precisa substituir equipamentos/conjuntos, só para não ter o trabalho de consertar); Mentir / esconder problemas / evitar serviço; Obriga o fiscal de contrato a resolver questões técnicas, devido sua incompetência técnica; Postura inadequada (fofoqueiro, fala mal da empresa / do fiscal do contrato / do Banco); Divulga a terceiros informações sobre assuntos do Banco, sem autorização; Não atender chamados para atendimento em regime de emergência fora do horário de expediente;</p>

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
<p>disponibilização de pontos de energia elétrica e de rede /</p> <p>– fornecimento de energia elétrica / disponibilização de iluminação</p>	<p>Apresenta soluções criativas e consistentes que permitem amenizar o problema enquanto a solução definitiva é elaborada / implementada;</p> <p>Cumpre a rotina de reapertos programada;</p> <p>Ações programadas;</p> <p>Faz rondas para detectar problemas e os resolve antes do usuário / fiscal do contrato perceber / reclamar;</p> <p>Tem bom método para lidar com emergências;</p> <p>Rapidez no atendimento, em caso de emergência;</p> <p>Sabe a quem contactar, em caso de emergência;</p> <p>Atua com método, de modo planejado, em situações de emergência;</p> <p>Capaz de atender com gentileza e prestar informações sobre como o usuário deve solicitar solução a um problema, mesmo que não seja um serviço seu;</p> <p>Capaz de apresentar soluções técnicas que sigam as diretrizes traçadas pelo fiscal do contrato;</p> <p>Conhece bem o processo de serviço (o “jeito certo de fazer no Banco”);</p>	<p>Interfere na rotina de trabalho do usuário, sem necessidade (deixa de fazer o serviço fora do horário de expediente e o faz reativamente);</p> <p>Não sabe o que fazer / a quem pedir auxílio, em caso de emergência;</p> <p>Não tem plano de contingência para emergências;</p> <p>Executa mecanicamente um serviço, sem perceber que pode ter uma solução melhor;</p> <p>Não leva ao conhecimento do fiscal do contrato indícios de problemas (não o alerta para tomar providências preventivas);</p> <p>Incapaz de apresentar soluções técnicas úteis;</p> <p>Só usa desculpas para não fazer o serviço;</p> <p>“Faz gambiarras”;</p> <p>Serviço que não é feito seguindo rigorosamente as normas de segurança (NR-10);</p> <p>Não especifica corretamente materiais / não solicita materiais em tempo ;</p>

<p>fornecimento de água potável</p> <p>reparos em torneiras/ pias/tubulações/vasos sanitários</p> <p>– reparos em pisos/carpetes/paredes e forros</p>	<p>Faz limpezas e verificações regularmente, sem precisar cobrar;</p> <p>O supervisor revisa o trabalho executado antes de dá-lo como concluído e toma a iniciativa de mandar corrigir eventuais erros;</p> <p>Prioriza a solução do problema (e não se livrar da OS);</p> <p>Toma providências que minimizam os transtornos durante a execução do serviço;</p> <p>Consegue dar conta de problemas imprevistos;</p> <p>Identifica logo a causa do problema / não perde tempo atacando só os efeitos do problema;</p>	<p>Mentalidade reativa (só faz se mandar);</p> <p>Falha na finalização do serviço / falta de capricho;</p> <p>Demora em executar o serviço, sem explicar o porquê;</p> <p>“esperteza” (induz o usuário a dar baixa na OS, mesmo quando o serviço não está resolvido a contento);</p> <p>Preocupação em dar baixa em OS, sem considerar qualidade;</p> <p>Alta rotatividade, pois reduz a produtividade e a eficiência devido freqüentes períodos de adaptação;</p> <p>Execução de serviço sem equipamentos de proteção ao usuário / ao prestador de serviços;</p>
---	--	---

APÊNDICE H – FOLHA DE RESPOSTAS DOS USUÁRIOS

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
<p style="text-align: center;">mudança de lay-out / posicionamento de divisórias conserto de mobiliário</p>	<p style="text-align: center;">Consegue discernir o que é prioritário e o que é secundário; Prontidão (o serviço é executado logo, tão rápido quanto possível); Não precisar ficar cobrando a execução do serviço; Programado de modo que permita ao usuário se programar também (não é “feito de surpresa”); Postura profissional (admite erros / aceita opiniões); Refaz com boa vontade o serviço que não ficou bem feito;</p>	<p style="text-align: center;">Demora em avançar entre etapas (serviço “atravancado”); Barulhento durante a execução; Não possui as ferramentas mais adequadas / improviso; Falta de comunicação com o usuário; Abandona o serviço pelas metades / faz de qualquer jeito para terminar logo, quando está próximo do fim do expediente / da hora do almoço; Fazer o serviço sem capricho / deixar incompleto e dar como concluído; Deixa o local sujo ou bagunçado após a conclusão do serviço;</p>
<p style="text-align: center;">fornecimento de ar refrigerado</p>	<p style="text-align: center;">Concluir o serviço antes do prazo prometido; Execução tecnicamente perfeita; Faz trabalho periódico de prevenção / inspeção (age antes de quebrar); Pró-ativo (age para evitar problemas futuros); Colaborador, passa informação ao gestor sobre como resolver problemas;</p>	<p style="text-align: center;">Não cumpre prazos; Não faz bem feito / precisa de retrabalho; Não informa sobre o andamento do serviço; Não faz o que foi pedido, por achar que não precisa (não altera a temperatura quando o usuário pede); Pessoa arrogante / desagradável; Mentira / desculpa esfarrapada; Faz com má vontade;</p>

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
<p>disponibilização de pontos de energia elétrica e de rede / fornecimento de energia elétrica / disponibilização de iluminação</p>	<p>Serviço feito por profissional devidamente capacitado; Dá informações e explicações coerentes e exatas sobre o porquê das coisas; Programa a execução de serviços de modo a contornar as limitações impostas pelas necessidades laborais dos usuários (não atrapalha o serviço do usuário); Execução de acordo com prioridades; Serviço feito de acordo com orientações fixadas; Execução discreta (não se mete no serviço do usuário / não “dá palpite” em serviço que não é de sua alçada); Planeja o serviço antes e consulta o usuário; Prestador de serviço engajado (ajuda a achar solução que resolva um problema); O serviço é bem supervisionado;</p>	<p>Dá solução que resolve um problema, mas cria outros; Uso de ferramenta inadequada, que traz riscos ao prestador de serviços e/ou ao usuário; Falta de feed-back (principalmente, quando o serviço não é palpável); Falta de visão de conjunto, que provoca transtornos á atividade do usuário, por desconhecer regras do Banco; Empurra o serviço / tenta se livrar da obrigação de fazer pondo a culpa em qualquer outro problema que não seja de sua alçada; Não sabe resolver tecnicamente o problema; Serviço que coloca em risco os usuários / as instalações do Banco; Negligência (deixar ocorrer situação crítica);</p>
<p>fornecimento de água potável reparos em torneiras/ pias/tubulações/vasos sanitários reparos em pisos/carpetes/paredes e forros</p>	<p>Profissionais com autonomia, que sabem fazer a coisa certa; O serviço é tecnicamente confiável (vai funcionar bem); O serviço é “homologado” (conferido / inspecionado por pessoa competente tecnicamente e compromissada com qualidade); Usa bem os recursos / evita desperdício de material; Atende rapidamente no caso de emergência; Adaptável / criativo (cria soluções / adaptações); Tem competência técnica / experiência ;</p>	<p>Pessoa suja / mau cheiro / má aparência; Preguiça de fazer o serviço / insiste que não há problema para não fazer o serviço; Não consegue fazer o serviço tempestivamente / deixa que o problema alcance maior proporção; Serviço malfeito / mal acabado; Atraso / não realização de serviço por planejamento mal feito (falta de equipamento, diagnóstico errado etc); Uso de materiais sem qualidade; Teimoso (insiste em seu ponto de vista, sem ouvir e refletir sobre outros pontos de vista); O usuário precisa “pôr a mão na massa” devido inércia do prestador de serviços (ex limpar o local); fazer serviço “por tentativa e erro”; Solução paliativa, que faz o usuário conviver com o retorno do problema de tempos em tempos;</p>

APÊNDICE I – FOLHA DE RESPOSTAS DOS RESPONSÁVEIS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
<p align="center">mudança de lay-out / posicionamento de divisórias conserto de mobiliário</p>	<p>Tenta resolver o problema / se esforça para fazer algo pelo usuário; Resolve o problema e verifica se algo mais pode ser melhorado naquele móvel; Deixa o móvel com aparência de novo; Dá atenção aos fatores de desempenho valorizados pelos clientes; Não incomoda a rotina do usuário; Boa comunicação com o usuário / fiscal; Atende ao usuário, sem criar conflito com o fiscal; É bem comissionado (conferido /avaliado pelo responsável pelo prestador de serviço); Conserva as características do projeto arquitetônico; Segue fluxo bem elaborado / é organizado;</p>	<p>Não cumprir prazo, mesmo fazendo bem o serviço; Falta de controle sobre o andamento do serviço; Falta de controle sobre programação de serviços; Falha técnica por falta de material / equipamento; Solução que não resolve o totalmente o problema e/ou que cria outros problemas; Serviço com custo acima do necessário; Retrabalho / serviço que precisa ser refeito; Serviço fora de normas técnicas /padronização; Execução de serviço sem uso de EPI, sem emprego de ferramentas adequadas etc; Funcionário sem compromisso com a empresa/clientes; Tratamento áspero/indiferente ao cliente/colegas; Ignorar solicitações do cliente; Não dá atenção / explicações ao cliente; Deixa o local sujo após a execução do serviço;</p>
<p align="center">fornecimento de ar refrigerado</p>	<p>Executado com rapidez, agilidade e presteza; Bem gerenciado (cobrança eficaz de pendências); Visa modernização de equipamentos / instalações / uso de novos materiais; Usuário fica com a impressão de que foi bem atendido; Pára o mínimo possível para reparos não programados; Usa histórico dos equipamentos como base para o planejamento / tomada de decisões; Procura aprimorar a qualidade / tem interesse em melhorar a qualidade; “Acerta na primeira vez”; Mantém as instalações em perfeito funcionamento;</p>	<p>“Bate-boca” com usuário / não acatar pedido de usuário / fiscal do contrato; Refazer o serviço, por ter sido malfeito; Causa danos ao patrimônio do Banco; Fazer sujeira desnecessariamente; Custo acima do necessário; Desperdício de materiais / recursos / tempo; Materiais de consumo de má qualidade; Estabelece prazos muito longos / demora em atender;</p>

Atividades	Serviço excelente	Serviço inaceitável
<p>disponibilização de pontos de energia elétrica e de rede / fornecimento de energia elétrica / disponibilização de iluminação</p>	<p>Bem planejado e programado; Faz verificações periódicas dos padrões de iluminação; Mantém histórico das ocorrências relacionadas aos equipamentos, o que facilita a tomada de decisões e o diagnóstico de problemas; Só dá por finalizado um serviço depois de verificar se tudo está de fato funcionando; Bem supervisionado e revisado, antes da entrega; Cumprido prazo prometido; Dentro das regras estabelecidas pela empresa /fiscal; Faz logo aquilo que o Banco considera urgente;</p>	<p>Feito com falta de confiança / habilidade / técnica; Feito com desleixo / desconhecimento / improviso; Feito com ferramenta inadequada, que traz riscos; Feito com materiais que não atendem as especificações técnicas; Entregue mesmo sabendo-se que está incorreto, incompleto ou malfeito; Não sai para o atendimento já com todas as informações que precisa para fazer o serviço e por isso perde tempo tentando “reinventar a roda”; Não consegue corrigir rapidamente os erros, antes que o usuário perceba e/ou o fiscal interceda;</p>
<p>fornecimento de água potável reparos em torneiras/ pias/tubulações/vasos sanitários reparos em pisos/carpetes/paredes e forros</p>	<p>Problema resolvido com rapidez; Executado no período mais conveniente para o usuário / favorável ao Banco; Comunica o usuário / fiscal o que vai acontecer, com antecedência; Informa rapidamente o porquê de falhas e atrasos; Bem fiscalizado / supervisionado; Executado sem perturbar os usuários; Executado assim que se percebe um problema, antes que os usuários fiquem cobrando-o; Feito com capricho; Inclui intervenções não solicitadas, mas tecnicamente desejáveis / necessárias; Refaz com boa vontade o serviço que não ficou bem feito;</p>	<p>Não é pró-ativo; Só faz a obrigação / sem iniciativa / não colabora; Não relata problemas já observáveis / espera quebrar para consertar; Por omissão, deixa ocorrer descontinuidade de serviço essencial (falta de água); Inexistência de rondas para identificar problemas e resolvê-los antes que um usuário os note; Falta de tato para lidar com usuário; Não comunica aos usuários locais que vai fazer um serviço e já vai fazendo; Não sinaliza / isola a área em que será feito um serviço;</p>

APÊNDICE J – FOLHA DE APOIO À ANÁLISE DE CONTEÚDO – FISCAIS DE CONTRATOS

Categoria		
Aspectos tangíveis		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Usa materiais de qualidade; Especifica precisamente peças / componentes que devem ser adquiridos; Não especifica corretamente materiais / não solicita materiais em tempo;</p>	<p>Demora em executar o serviço, sem explicar o porquê;</p>	<p>Propõe soluções / adaptações; Faz com capricho / bom acabamento; Falha na finalização do serviço / falta de capricho; Deixa o local sujo; Flexibilidade para adaptações no projeto; As montagens estão alinhadas, têm todos os rodapés e todas as taliscas;</p>

Categoria		
Tempo de espera		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
	<p>Presteza (não demora excessivamente para atender a uma solicitação);</p> <p>Rapidez no atendimento, em caso de emergência;</p> <p>Tem bom método para lidar com emergências;</p> <p>Atende rapidamente o usuário e altera as temperaturas para proporcionar-lhe conforto térmico;</p>	<p>Não sabe o que fazer em caso de emergência;</p> <p>Interfere na rotina de trabalho do usuário, sem necessidade (deixa de fazer o serviço fora do horário de expediente e o faz reativamente);</p>

Categoria		
Atitude		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Mentir / dar informação errada com o propósito de se livrar do serviço;</p> <p>Execução de serviço sem aprovação / revisão do projeto e/ou do planejamento pelo fiscal do contrato;</p> <p>Leva ao fiscal os problemas, sem desrespeitar as regras estabelecidas pelo Banco;</p> <p>Mentir / esconder problemas / evitar serviço;</p>	<p>Mentalidade reativa (só faz se mandar);</p> <p>Só usa desculpas para não fazer o serviço;</p> <p>Faz rondas para detectar problemas e os resolve antes do usuário / fiscal do contrato perceber / reclamar;</p> <p>Ações programadas;</p>	<p>Tendência a condenar (dizer que precisa substituir equipamentos/conjuntos, só para não ter o trabalho de consertar);</p> <p>“enrolação”</p> <p>Falta de feed-back (não presta contas);</p> <p>Falta de comprometimento (sem preocupação de fazer o melhor);</p> <p>Desmotivação;</p> <p>Não leva ao conhecimento do fiscal do contrato indícios de problemas (não o alerta para tomar providências preventivas);</p> <p>Executa mecanicamente um serviço, sem perceber que pode ter uma solução melhor;</p>

Categoria		
Comportamento		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Faz o trabalho de manutenção preventiva sem que seja preciso ficar cobrando;</p> <p>Troca os filtros de ar dentro dos prazos;</p> <p>Cumpre a rotina de reapertos programada;</p> <p>Faz limpezas e verificações regularmente, sem precisar cobrar;</p> <p>Divulga a terceiros informações sobre assuntos do Banco, sem autorização; Faz o que promete fazer;</p>	<p>Não sabe a quem pedir auxílio, em caso de emergência;</p> <p>Sabe a quem contactar, em caso de emergência;</p> <p>Não atender chamados para atendimento em regime de emergência fora do horário de expediente;</p> <p>Falta de negociação;</p> <p>Prioriza a solução do problema (e não se livrar da OS);</p> <p>“esperteza” (induz o usuário a dar baixa na OS, mesmo quando o serviço não está resolvido a contento);</p> <p>Preocupação em dar baixa em OS, sem considerar qualidade;</p>	<p>Funcionários com comportamento inadequado (fala alto, brinca em serviço etc);</p> <p>Postura inadequada (fofoqueiro, fala mal da empresa / do fiscal do contrato / do Banco);</p> <p>Toma providências que minimizam os transtornos durante a execução do serviço;</p> <p>Capaz de atender com gentileza e prestar informações sobre como o usuário deve solicitar solução a um problema, mesmo que não seja um serviço seu;</p>

Categoria		
Expertise		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Atua com método, de modo planejado, em situações de emergência;</p> <p>Faz revisões nos móveis, antes de entregar;</p> <p>O supervisor revisa o trabalho executado antes de dá-lo como concluído e toma a iniciativa de mandar corrigir eventuais erros;</p> <p>Serviço que não é feito seguindo rigorosamente as normas de segurança (NR-10);</p> <p>Apresenta projetos de qualidade;</p> <p>Fornece orientações técnicas corretas;</p> <p>Obriga o fiscal de contrato a resolver questões técnicas, devido sua incompetência técnica;</p> <p>“Faz gambiarras”;</p> <p>Incapaz de apresentar soluções técnicas úteis;</p> <p>Não tem plano de contingência para emergências;</p>	<p>Identifica logo a causa do problema / não perde tempo atacando só os efeitos do problema;</p> <p>Consegue dar conta de problemas imprevistos;</p> <p>Alta rotatividade, pois reduz a produtividade e a eficiência devido frequentes períodos de adaptação;</p>	<p>Pretensão / não aceitar as regras do Banco;</p> <p>Conhece bem o processo de serviço (o “jeito certo de fazer no Banco”);</p> <p>Execução de serviço sem equipamentos de proteção ao usuário / ao prestador de serviços;</p> <p>Conhece bem as regras para execução dos serviços / elaboração de projetos;</p> <p>Capaz de apresentar soluções técnicas que sigam as diretrizes traçadas pelo fiscal do contrato;</p> <p>Preocupa-se com a aceitação do usuário / com o bem estar do usuário;</p> <p>Apresenta soluções criativas e consistentes que permitem amenizar o problema enquanto a solução definitiva é elaborada / implementada;</p> <p>Resolve problemas imprevistos ou consegue amenizar a situação;</p>

APÊNDICE K – FOLHA DE APOIO À ANÁLISE DE CONTEÚDO – USUÁRIOS

Categoria		
Aspectos tangíveis		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Uso de materiais sem qualidade;</p> <p>Não possui as ferramentas mais adequadas / improviso;</p> <p>Solução paliativa, que faz o usuário conviver com o retorno do problema de tempos em tempos;</p> <p>Uso de ferramenta inadequada, que traz riscos ao prestador de serviços e/ou ao usuário;</p>	<p>Falta de feed-back (principalmente, quando o serviço não é palpável);</p> <p>Não informa sobre o andamento do serviço;</p>	<p>Fazer o serviço sem capricho;</p> <p>Deixa o local sujo ou bagunçado após a conclusão do serviço;</p> <p>Dá solução que resolve um problema, mas cria outros;</p> <p>Adaptável / criativo (cria soluções / adaptações);</p> <p>O serviço é tecnicamente confiável (vai funcionar bem);</p> <p>Serviço malfeito / mal acabado;</p>

Categoria		
Tempo de espera		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
Não cumpre prazos; Não consegue fazer o serviço tempestivamente;	Demora em avançar entre etapas (serviço “atravancado”); Prontidão (o serviço é executado logo, tão rápido quanto possível); Atende rapidamente no caso de emergência;	Consegue discernir o que é prioritário e o que é secundário; Execução de acordo com prioridades; Profissionais com autonomia, que sabem fazer a coisa certa; Planeja o serviço antes e consulta o usuário;

Categoria		
Atitude		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Abandona o serviço pelas metades / faz de qualquer jeito para terminar logo, quando está próximo do fim do expediente / da hora do almoço;</p> <p>Mentira / desculpa esfarrapada;</p> <p>Postura profissional (admite erros / aceita opiniões);</p>	<p>Não faz bem feito / precisa de retrabalho;</p> <p>Empurra o serviço / tenta se livrar da obrigação de fazer pondo a culpa em qualquer outro problema que não seja de sua alçada;</p> <p>Preguiça de fazer o serviço / insiste que não há problema para não fazer o serviço;</p> <p>Faz trabalho periódico de prevenção / inspeção (age antes de quebrar);</p> <p>Pró-ativo (age para evitar problemas futuros);</p>	<p>Negligência (deixar ocorrer situação crítica);</p> <p>Deixa que o problema alcance maior proporção;</p> <p>Faz com má vontade;</p> <p>Não faz o que foi pedido, por achar que não precisa (não altera a temperatura quando o usuário pede);</p> <p>Falta de comunicação com o usuário;</p> <p>Dá informações e explicações coerentes e exatas sobre o porquê das coisas;</p> <p>Programado de modo que permita ao usuário se programar também (não é “feito de surpresa”);</p> <p>O usuário precisa “pôr a mão na massa” devido inércia do prestador de serviços (ex limpar o local);</p> <p>Refaz com boa vontade o serviço que não ficou bem feito;</p>

Categoria		
Comportamento		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Não precisar ficar cobrando a execução do serviço;</p> <p>Concluir o serviço antes do prazo prometido;</p>	<p>Colaborador, passa informação ao gestor sobre como resolver problemas;</p> <p>Prestador de serviço engajado (ajuda a achar solução que resolva um problema);</p>	<p>Pessoa suja / mau cheiro / má aparência;</p> <p>Não “dá palpite” em serviço que não é de sua alçada);</p> <p>Pessoa arrogante / desagradável;</p> <p>Teimoso (insiste em seu ponto de vista, sem ouvir e refletir sobre outros pontos de vista);</p> <p>Execução discreta (não se mete no serviço do usuário);</p>

Categoria		
Expertise		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Tem competência técnica / experiência ;</p> <p>O serviço é bem supervisionado;</p> <p>Não sabe resolver tecnicamente o problema;</p> <p>Atraso / não realização de serviço por planejamento mal feito (falta de equipamento, diagnóstico errado etc);</p> <p>Programa a execução de serviços de modo a contornar as limitações impostas pelas necessidades laborais dos usuários (não atrapalha o serviço do usuário);</p> <p>O serviço é “homologado” (conferido / inspecionado por pessoa competente tecnicamente e compromissada com qualidade);</p> <p>Deixar serviço incompleto e dar como concluído;</p> <p>Serviço feito por profissional devidamente capacitado;</p>	<p>Fazer serviço “por tentativa e erro”;</p> <p>Execução tecnicamente perfeita;</p>	<p>Barulhento durante a execução;</p> <p>Serviço feito de acordo com orientações fixadas;</p> <p>Usa bem os recursos / evita desperdício de material;</p> <p>Serviço que coloca em risco os usuários / as instalações do Banco;</p> <p>Falta de visão de conjunto, que provoca transtornos á atividade do usuário, por desconhecer regras do Banco;</p>

APÊNDICE L – FOLHA DE APOIO À ANÁLISE DE CONTEÚDO – RESPONSÁVEIS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS

Categoria		
Aspectos tangíveis		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
Materiais de consumo de má qualidade; Feito com materiais que não atendem as especificações técnicas; Custo acima do necessário; Serviço com custo acima do necessário; Feito com ferramenta inadequada, que traz riscos; Mantém as instalações em perfeito funcionamento;	Faz logo aquilo que o Banco considera urgente; Problema resolvido com rapidez; Informa rapidamente o porquê de falhas e atrasos; Estabelece prazos muito longos / demora em atender; Segue fluxo bem elaborado / é organizado;	Deixa o local sujo após a execução do serviço; Fazer sujeira desnecessariamente; Deixa o móvel com aparência de novo; Solução que não resolve o totalmente o problema e/ou que cria outros problemas; Feito com desleixo Feito com capricho;

Categoria		
Tempo de espera		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
Não cumprir prazo, mesmo fazendo bem o serviço; Cumpre prazo prometido; Desperdício de tempo;	Falta de controle sobre o andamento do serviço;	

Categoria		
Atitude		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Executado com rapidez, agilidade e presteza; Só faz a obrigação / sem iniciativa / não colabora; Procura aprimorar a qualidade / tem interesse em melhorar a qualidade;</p>	<p>Faz verificações periódicas dos padrões de iluminação; Inexistência de rondas para identificar problemas e resolvê-los antes que um usuário os note; Não relata problemas já observáveis / espera quebrar para consertar; Retrabalho / serviço que precisa ser refeito; Refazer o serviço, por ter sido malfeito; Não é pró-ativo; “Acerta na primeira vez”; Mantém histórico das ocorrências relacionadas aos equipamentos, o que facilita a tomada de decisões e o diagnóstico de problemas; Usa histórico dos equipamentos como base para o planejamento / tomada de decisões; Executado assim que se percebe um problema, antes que os usuários fiquem cobrando-o;</p>	<p>Tenta resolver o problema / se esforça para fazer algo pelo usuário; Resolve o problema e verifica se algo mais pode ser melhorado naquele móvel; Por omissão, deixa ocorrer descontinuidade de serviço essencial (falta de água); Boa comunicação com o usuário / fiscal; Não dá explicações ao cliente; Comunica o usuário / fiscal o que vai acontecer, com antecedência; Não comunica aos usuários locais que vai fazer um serviço e já vai fazendo;</p>

Categoria		
Comportamento		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Pára o mínimo possível para reparos não programados; Feito com falta de confiança / habilidade / técnica; Falta de controle sobre programação de serviços;</p>	<p>Não sai para o atendimento já com todas as informações que precisa para fazer o serviço e por isso perde tempo tentando “reinventar a roda”; Ignorar solicitações do cliente; Não dá atenção ao cliente;</p>	<p>Dá atenção aos fatores de desempenho valorizados pelos clientes; “Bate-boca” com usuário / não acatar pedido de usuário / fiscal do contrato; Falta de tato para lidar com usuário; Funcionário sem compromisso com a empresa/clientes; Tratamento áspero/indiferente ao cliente/colegas; Usuário fica com a impressão de que foi bem atendido;</p>

Categoria		
Expertise		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Entregue mesmo sabendo-se que está incorreto, incompleto ou malfeito; Só dá por finalizado um serviço depois de verificar se tudo está de fato funcionando; Bem fiscalizado / supervisionado; Bem gerenciado (cobrança eficaz de pendências); Bem supervisionado e revisado, antes da entrega; Feito com desconhecimento / improviso; Inclui intervenções não solicitadas, mas tecnicamente desejáveis / necessárias; Conserva as características do projeto arquitetônico; Executado sem perturbar os usuários; Não incomoda a rotina do usuário; Executado no período mais conveniente para o usuário / favorável ao Banco; Execução de serviço sem uso de EPI, sem emprego de ferramentas adequadas etc; Serviço fora de normas técnicas / padronização; Visa modernização de equipamentos / instalações / uso de novos materiais;</p>	<p>Não consegue corrigir rapidamente os erros, antes que o usuário perceba e/ou o fiscal interceda; Bem planejado e programado; É bem comissionado (conferido /avaliado pelo responsável pelo prestador de serviço); Falha técnica por falta de material / equipamento;</p>	<p>Causa danos ao patrimônio do Banco; Dentro das regras estabelecidas pela empresa /fiscal; Atende ao usuário, sem criar conflito com o fiscal; Não sinaliza / isola a área em que será feito um serviço; Desperdício de materiais / recursos;</p>

APÊNDICE M – FOLHA DE APOIO CONSOLIDADA INTERMEDIÁRIA PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Usuários, fiscais de contratos e responsáveis pelos prestadores de serviços

Categoria		
Aspectos tangíveis		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Uso de materiais sem qualidade; Não possui as ferramentas mais adequadas / improviso; Uso de ferramenta inadequada, que traz riscos ao prestador de serviços e/ou ao usuário; solução paliativa, que faz o usuário conviver com o retorno do problema de tempos em tempos; Usa materiais de qualidade; Especifica precisamente peças / componentes que devem ser adquiridos; Não especifica corretamente materiais / não solicita materiais em tempo; Materiais de consumo de má qualidade; Feito com materiais que não atendem as especificações técnicas; Custo acima do necessário; Serviço com custo acima do necessário; Feito com ferramenta inadequada, que traz riscos; Mantém as instalações em perfeito funcionamento;</p>	<p>Falta de feed-back (principalmente, quando o serviço não é palpável); Não informa sobre o andamento do serviço; Demora em executar o serviço, sem explicar o porquê; Faz logo aquilo que o Banco considera urgente; Problema resolvido com rapidez; Informa rapidamente o porquê de falhas e atrasos; Estabelece prazos muito longos / demora em atender; Segue fluxo bem elaborado / é organizado;</p>	<p>Fazer o serviço sem capricho; Deixa o local sujo ou bagunçado após a conclusão do serviço; Dá solução que resolve um problema, mas cria outros; Adaptável / criativo (cria soluções / adaptações); O serviço é tecnicamente confiável (vai funcionar bem); Serviço malfeito / mal acabado; Propõe soluções / adaptações; Faz com capricho / bom acabamento; Falha na finalização do serviço / falta de capricho; Deixa o local sujo; Flexibilidade para adaptações no projeto; As montagens estão alinhadas, têm todos os rodapés e todas as taliscas; Deixa o local sujo após a execução do serviço; Fazer sujeira desnecessariamente; Deixa o móvel com aparência de novo; Solução que não resolve o totalmente o problema e/ou que cria outros problemas; Feito com desleixo Feito com capricho;</p>

Categoria		
Tempo de espera		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Não cumpre prazos; Não consegue fazer o serviço tempestivamente; Não cumprir prazo, mesmo fazendo bem o serviço; Cumpre prazo prometido; Desperdício de tempo;</p>	<p>Demora em avançar entre etapas (serviço “atracado”); Prontidão (o serviço é executado logo, tão rápido quanto possível); Atende rapidamente no caso de emergência; Presteza (não demora excessivamente para atender a uma solicitação); Rapidez no atendimento, em caso de emergência; Tem bom método para lidar com emergências; Atende rapidamente o usuário e altera as temperaturas para proporcionar-lhe conforto térmico; Falta de controle sobre o andamento do serviço;</p>	<p>Consegue discernir o que é prioritário e o que é secundário; Execução de acordo com prioridades; Profissionais com autonomia, que sabem fazer a coisa certa; Planeja o serviço antes e consulta o usuário; Não sabe o que fazer em caso de emergência; Interfere na rotina de trabalho do usuário, sem necessidade (deixa de fazer o serviço fora do horário de expediente e o faz reativamente);</p>

Categoria		
Atitude		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Abandona o serviço pelas metades / faz de qualquer jeito para terminar logo, quando está próximo do fim do expediente / da hora do almoço;</p> <p>Mentira / desculpa esfarrapada;</p> <p>Postura profissional (admite erros / aceita opiniões);</p> <p>Mentir / dar informação errada com o propósito de se livrar do serviço;</p> <p>Execução de serviço sem aprovação / revisão do projeto e/ou do planejamento pelo fiscal do contrato;</p> <p>Leva ao fiscal os problemas, sem desrespeitar as regras estabelecidas pelo Banco;</p> <p>Mentir / esconder problemas / evitar serviço;</p> <p>Executado com rapidez, agilidade e presteza;</p> <p>Só faz a obrigação / sem iniciativa / não colabora;</p> <p>Procura aprimorar a qualidade / tem interesse em melhorar a qualidade;</p>	<p>Não faz bem feito / precisa de retrabalho;</p> <p>Empurra o serviço / tenta se livrar da obrigação de fazer pondo a culpa em qualquer outro problema que não seja de sua alçada;</p> <p>Preguiça de fazer o serviço / insiste que não há problema para não fazer o serviço;</p> <p>Faz trabalho periódico de prevenção / inspeção (age antes de quebrar);</p> <p>Pró-ativo (age para evitar problemas futuros);</p> <p>Mentalidade reativa (só faz se mandar);</p> <p>Só usa desculpas para não fazer o serviço;</p> <p>Faz rondas para detectar problemas e os resolve antes do usuário / fiscal do contrato perceber / reclamar;</p> <p>Ações programadas;</p> <p>Faz verificações periódicas dos padrões de iluminação;</p> <p>Inexistência de rondas para identificar problemas e resolvê-los antes que um usuário os note;</p> <p>Não relata problemas já observáveis / espera quebrar para consertar;</p> <p>Retrabalho / serviço que precisa ser refeito;</p> <p>Refazer o serviço, por ter sido malfeito;</p> <p>Não é pró-ativo;</p> <p>“Acerta na primeira vez”;</p> <p>Mantém histórico das ocorrências relacionadas aos equipamentos, o que facilita a tomada de decisões e o diagnóstico de problemas;</p> <p>Usa histórico dos equipamentos como base para o planejamento / tomada de decisões;</p> <p>Executado assim que se percebe um problema, antes que os usuários fiquem cobrando-o;</p>	<p>Negligência (deixar ocorrer situação crítica);</p> <p>Deixa que o problema alcance maior proporção;</p> <p>Faz com má vontade;</p> <p>Não faz o que foi pedido, por achar que não precisa (não altera a temperatura quando o usuário pede);</p> <p>Falta de comunicação com o usuário;</p> <p>Dá informações e explicações coerentes e exatas sobre o porquê das coisas;</p> <p>Programado de modo que permita ao usuário se programar também (não é “feito de surpresa”);</p> <p>O usuário precisa “pôr a mão na massa” devido inércia do prestador de serviços (ex limpar o local);</p> <p>Refaz com boa vontade o serviço que não ficou bem feito;</p> <p>Tendência a condenar (dizer que precisa substituir equipamentos/conjuntos, só para não ter o trabalho de consertar);</p> <p>“enrolação”</p> <p>Falta de feed-back (não presta contas);</p> <p>Falta de comprometimento (sem preocupação de fazer o melhor);</p> <p>Desmotivação;</p> <p>Não leva ao conhecimento do fiscal do contrato indícios de problemas (não o alerta para tomar providências preventivas);</p> <p>Executa mecanicamente um serviço, sem perceber que pode ter uma solução melhor;</p> <p>Tenta resolver o problema / se esforça para fazer algo pelo usuário;</p> <p>Resolve o problema e verifica se algo mais pode ser melhorado naquele móvel;</p> <p>Por omissão, deixa ocorrer descontinuidade de serviço essencial (falta de água);</p> <p>Boa comunicação com o usuário / fiscal;</p> <p>Não dá explicações ao cliente;</p> <p>Comunica o usuário / fiscal o que vai acontecer, com antecedência;</p> <p>Não comunica aos usuários locais que vai fazer um serviço e já vai fazendo;</p>

Categoria		
Comportamento		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Não precisar ficar cobrando a execução do serviço; Concluir o serviço antes do prazo prometido; Faz o trabalho de manutenção preventiva sem que seja preciso ficar cobrando; Troca os filtros de ar dentro dos prazos; Cumprir a rotina de reapertos programada; Faz limpezas e verificações regularmente, sem precisar cobrar; Divulga a terceiros informações sobre assuntos do Banco, sem autorização; Faz o que promete fazer; Pára o mínimo possível para reparos não programados; Feito com falta de confiança / habilidade / técnica; Falta de controle sobre programação de serviços;</p>	<p>Colaborador, passa informação ao gestor sobre como resolver problemas; Prestador de serviço engajado (ajuda a achar solução que resolva um problema); Não sabe a quem pedir auxílio, em caso de emergência; Sabe a quem contactar, em caso de emergência; Não atender chamados para atendimento em regime de emergência fora do horário de expediente; Falta de negociação; Prioriza a solução do problema (e não se livrar da OS); “esperteza” (induz o usuário a dar baixa na OS, mesmo quando o serviço não está resolvido a contento); Preocupação em dar baixa em OS, sem considerar qualidade; Não sai para o atendimento já com todas as informações que precisa para fazer o serviço e por isso perde tempo tentando “reinventar a roda”; Não dá atenção ao cliente; Ignorar solicitações do cliente;</p>	<p>Pessoa suja / mau cheiro / má aparência; Não “dá palpite” em serviço que não é de sua alçada); Pessoa arrogante / desagradável; Teimoso (insiste em seu ponto de vista, sem ouvir e refletir sobre outros pontos de vista); Execução discreta (não se mete no serviço do usuário); Funcionários com comportamento inadequado (fala alto, brinca em serviço etc); Postura inadequada (fofoqueiro, fala mal da empresa / do fiscal do contrato / do Banco); Toma providências que minimizam os transtornos durante a execução do serviço; Capaz de atender com gentileza e prestar informações sobre como o usuário deve solicitar solução a um problema, mesmo que não seja um serviço seu; Dá atenção aos fatores de desempenho valorizados pelos clientes; “Bate-boca” com usuário / não acatar pedido de usuário / fiscal do contrato; Falta de tato para lidar com usuário; Funcionário sem compromisso com a empresa/clientes; Tratamento áspero/indiferente ao cliente/colegas; Usuário fica com a impressão de que foi bem atendido;</p>

Categoria		
Expertise		
Subcategorias		
Confiabilidade	Prontidão	Empatia
<p>Tem competência técnica / experiência ; O serviço é bem supervisionado; Não sabe resolver tecnicamente o problema; Atraso / não realização de serviço por planejamento mal feito (falta de equipamento, diagnóstico errado etc); Programa a execução de serviços de modo a contornar as limitações impostas pelas necessidades laborais dos usuários (não atrapalha o serviço do usuário); O serviço é “homologado” (conferido / inspecionado por pessoa competente tecnicamente e compromissada com qualidade); Deixar serviço incompleto e dar como concluído; Serviço feito por profissional devidamente capacitado; Atua com método, de modo planejado, em situações de emergência; Faz revisões nos móveis, antes de entregar; O supervisor revisa o trabalho executado antes de dá-lo como concluído e toma a iniciativa de mandar corrigir eventuais erros; Serviço que não é feito seguindo rigorosamente as normas de segurança (NR-10); Apresenta projetos de qualidade; Fornece orientações técnicas corretas; Obriga o fiscal de contrato a resolver questões técnicas, devido sua incompetência técnica; “Faz gambiarras”; Não tem plano de contingência para emergências; Incapaz de apresentar soluções técnicas úteis; Entregue mesmo sabendo-se que está incorreto, incompleto ou malfeito; Só dá por finalizado um serviço depois de verificar se tudo está de fato funcionando; Bem fiscalizado / supervisionado; Bem gerenciado (cobrança eficaz de pendências); Bem supervisionado e revisado, antes da entrega; Feito com desconhecimento / improviso; Inclui intervenções não solicitadas, mas tecnicamente desejáveis / necessárias; Conserva as características do projeto arquitetônico; Executado sem perturbar os usuários; Não incomoda a rotina do usuário; Executado no período mais conveniente para o usuário / favorável ao Banco; Execução de serviço sem uso de EPI, sem emprego de ferramentas adequadas etc; Serviço fora de normas técnicas /padronização; Visa modernização de equipamentos / instalações / uso de novos materiais;</p>	<p>Fazer serviço “por tentativa e erro”; Execução tecnicamente perfeita; Identifica logo a causa do problema / não perde tempo atacando só os efeitos do problema; Consegue dar conta de problemas imprevistos; Alta rotatividade, pois reduz a produtividade e a eficiência devido freqüentes períodos de adaptação; Não consegue corrigir rapidamente os erros, antes que o usuário perceba e/ou o fiscal interceda; Bem planejado e programado; É bem comissionado (conferido /avaliado pelo responsável pelo prestador de serviço); Falha técnica por falta de material / equipamento;</p>	<p>Barulhento durante a execução; Serviço feito de acordo com orientações fixadas; Usa bem os recursos / evita desperdício de material; Serviço que coloca em risco os usuários / as instalações do Banco; Falta de visão de conjunto, que provoca transtornos á atividade do usuário, por desconhecer regras do Banco; Pretensão / não aceitar as regras do Banco; Conhece bem o processo de serviço (o “jeito certo de fazer no Banco”); Execução de serviço sem equipamentos de proteção ao usuário / ao prestador de serviços; Conhece bem as regras para execução dos serviços / elaboração de projetos; Capaz de apresentar soluções técnicas que sigam as diretrizes traçadas pelo fiscal do contrato; Preocupa-se com a aceitação do usuário / com o bem estar do usuário; Apresenta soluções criativas e consistentes que permitem amenizar o problema enquanto a solução definitiva é elaborada / implementada; Resolve problemas imprevistos ou consegue amenizar a situação; Causa danos ao patrimônio do Banco; Dentro das regras estabelecidas pela empresa /fiscal; Atende ao usuário, sem criar conflito com o fiscal; Não sinaliza / isola a área em que será feito um serviço; Desperdício de materiais / recursos;</p>

APÊNDICE N – FOLHA DE APOIO CONSOLIDADA COM ATRIBUTOS – ANTES DO PRÉ-TESTE

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Aspectos tangíveis	Conf.	Uso de materiais sem qualidade; Usa materiais de qualidade; Materiais de consumo de má qualidade; Feito com materiais que não atendem as especificações técnicas;	V1 Qualidade dos materiais empregados
		Especifica precisamente peças / componentes que devem ser adquiridos; Não especifica corretamente materiais / não solicita materiais em tempo;	V2 Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco
		Custo acima do necessário; Serviço com custo acima do necessário;	V3 Custo das soluções (em termos financeiros)
		Não possui as ferramentas mais adequadas / improviso; Uso de ferramenta inadequada, que traz riscos ao prestador de serviços e/ou ao usuário; Feito com ferramenta inadequada, que traz riscos;	V4 Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados
		Mantém as instalações em perfeito funcionamento;	V5 Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)
		solução paliativa, que faz o usuário conviver com o retorno do problema de tempos em tempos;	V6 Capacidade de resolver o problema em definitivo
	Pront.	Faz logo aquilo que o Banco considera urgente;	V7 Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)
		Informa rapidamente o porquê de falhas e atrasos; Demora em executar o serviço, sem explicar o porquê;	V8 Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços
		Estabelece prazos muito longos / demora em atender; Problema resolvido com rapidez;	V9 Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços
		Segue fluxo bem elaborado / é organizado;	V10 Organização do serviço (seqüência coerente de etapas)
	Emp.	Deixa o local sujo após a execução do serviço; Fazer sujeira desnecessariamente; Deixa o local sujo; Deixa o local sujo ou bagunçado após a conclusão do serviço;	V11 Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção
		As montagens estão alinhadas, têm todos os rodapés e todas as taliscas; Deixa o móvel com aparência de novo;	V12 Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)
		Dá solução que resolve um problema, mas cria outros; O serviço é tecnicamente confiável (vai funcionar bem); Solução que não resolve o totalmente o problema e/ou que cria outros problemas;	V13 Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)
		Adaptável / criativo (cria soluções / adaptações); Propõe soluções / adaptações; Flexibilidade para adaptações no projeto;	V14 Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)
		Fazer o serviço sem capricho; Serviço malfeito / mal acabado; Faz com capricho / bom acabamento; Falha na finalização do serviço / falta de capricho; Feito com desleixo; Feito com capricho;	V15 Capricho (bom acabamento)

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Tempo de espera	Conf.	Não cumpre prazos; Não consegue fazer o serviço tempestivamente; Não cumprir prazo, mesmo fazendo bem o serviço; Cumpre prazo prometido;	V16 Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço
		Desperdício de tempo;	V17 Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)
	Pront.	Presteza (não demora excessivamente para atender a uma solicitação);	V18 Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade
		Prontidão (o serviço é executado logo, tão rápido quanto possível); Atende rapidamente no caso de emergência; Tem bom método para lidar com emergências; Rapidez no atendimento, em caso de emergência;	V19 Tempo que leva para resolver o problema, em situação de emergência
		Atende rapidamente o usuário e altera as temperaturas para proporcionar-lhe conforto térmico;	V20 Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone
		Demora em avançar entre etapas (serviço “atracado”); Falta de controle sobre o andamento do serviço;	V21 Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)
	Emp.	Profissionais com autonomia, que sabem fazer a coisa certa; Não sabe o que fazer em caso de emergência;	V22 Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)
		Consegue discernir o que é prioritário e o que é secundário; Execução de acordo com prioridades;	V23 Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)
		Planeja o serviço antes e consulta o usuário; Interfere na rotina de trabalho do usuário, sem necessidade (deixa de fazer o serviço fora do horário de expediente e o faz reativamente);	V24 Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Atitude	Conf.	Abandona o serviço pelas metades / faz de qualquer jeito para terminar logo, quando está próximo do fim do expediente / da hora do almoço; Executado com rapidez, agilidade e presteza; Só faz a obrigação / sem iniciativa / não colabora;	V25 Comprometimento com um bom resultado para o trabalho
		Mentira / desculpa esfarrapada; Mentir / dar informação errada com o propósito de se livrar do serviço; Mentir / esconder problemas / evitar serviço;	V26 Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços
		Leva ao fiscal os problemas, sem desrespeitar as regras estabelecidas pelo Banco; Falta de feed-back (principalmente, quando o serviço não é palpável); Não informa o andamento do serviço;	V27 Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)
		Execução de serviço sem aprovação / revisão do projeto e/ou do planejamento pelo fiscal do contrato; Postura profissional (admite erros / aceita opiniões);	V28 Acato à fiscalização do Banco
		Procura aprimorar a qualidade / tem interesse em melhorar a qualidade;	V29 Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades
	Pront.	Empurra o serviço / tenta se livrar da obrigação de fazer pondo a culpa em qualquer outro problema que não seja de sua alçada; Preguiça de fazer o serviço / insiste que não há problema para não fazer o serviço; Só usa desculpas para não fazer o serviço;	V30 Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)
		Faz trabalho periódico de prevenção / inspeção (age antes de quebrar); Pró-ativo (age para evitar problemas futuros); Mentalidade reativa (só faz se mandar); Faz rondas para detectar problemas e os resolve antes do usuário / fiscal do contrato perceber / reclamar; Ações programadas; Faz verificações periódicas dos padrões de iluminação; Inexistência de rondas para identificar problemas e resolvê-los antes que um usuário os note; Não relata problemas já observáveis / espera quebrar para consertar; Não é pró-ativo; Executado assim que se percebe um problema, antes que os usuários fiquem cobrando-o;	V31 Pró-atividade (ação preventiva para evitar problemas futuros)
		Não faz bem feito / precisa de retrabalho; Retrabalho / serviço que precisa ser refeito; Refazer o serviço, por ter sido malfeito; “Acerta na primeira vez”;	V32 Cuidado para evitar re-trabalho
		Mantém histórico das ocorrências relacionadas aos equipamentos, o que facilita a tomada de decisões e o diagnóstico de problemas; Usa histórico dos equipamentos como base para o planejamento / tomada de decisões;	V33 Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)
	Emp	Negligência (deixar ocorrer situação crítica); deixa que o problema alcance maior proporção; Faz com má vontade; Por omissão, deixa ocorrer descontinuidade de serviço essencial (falta de água); Não leva ao conhecimento do fiscal do contrato indícios de problemas (não o alerta para tomar providências preventivas);	V34 Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros
		Executa mecanicamente um serviço, sem perceber que pode ter uma solução melhor;	V35 Iniciativa de propor melhorias em procedimentos
		Dá informações e explicações coerentes e exatas sobre o porquê das coisas;	V36 Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados

	<p>Programado de modo que permita ao usuário se programar também (não é “feito de surpresa”); Falta de comunicação com o usuário; Falta de feed-back (não presta contas); Boa comunicação com o usuário / fiscal; Não dá explicações ao cliente; Comunica o usuário / fiscal o que vai acontecer, com antecedência; Não comunica aos usuários locais que vai fazer um serviço e já vai fazendo;</p>	<p>V37 Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção</p>
	<p>Tendência a condenar (dizer que precisa substituir equipamentos/conjuntos, só para não ter o trabalho de consertar);</p>	<p>V38 Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo</p>
	<p>Refaz com boa vontade o serviço que não ficou bem feito; o usuário precisa “pôr a mão na massa” devido inércia do prestador de serviços (ex limpar o local);</p>	<p>V39 Boa vontade para refazer serviços malfeitos</p>
	<p>Não faz o que foi pedido, por achar que não precisa (não altera a temperatura quando o usuário pede); “enrolação”; Tenta resolver o problema / se esforça para fazer algo pelo usuário; Resolve o problema e verifica se algo mais pode ser melhorado naquele móvel; Falta de comprometimento (sem preocupação de fazer o melhor); Desmotivação;</p>	<p>V40 Esforço para resolver o problema</p>

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Comportamento	Conf.	Não precisar ficar cobrando a execução do serviço; Faz o trabalho de manutenção preventiva sem que seja preciso ficar cobrando; Troca os filtros de ar dentro dos prazos; Cumpre a rotina de reapertos programada; Faz limpezas e verificações regularmente, sem precisar cobrar; Pára o mínimo possível para reparos não programados; Falta de controle sobre programação de serviços;	V41 Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)
		Concluir o serviço antes do prazo prometido; Faz o que promete fazer;	V42 Fidedignidade (faz o que promete fazer)
		Divulga a terceiros informações sobre assuntos do Banco, sem autorização;	V43 Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco
		Feito com falta de confiança / habilidade / técnica;	V44 Auto-confiança (está seguro do que faz)
	Pront.	Ignorar solicitações do cliente; Não atender chamados para atendimento em regime de emergência fora do horário de expediente;	V45 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente
		Não sai para o atendimento já com todas as informações que precisa para fazer o serviço e por isso perde tempo tentando “reinventar a roda”; Não dá atenção ao cliente;	V46 Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço
		Não sabe a quem pedir auxílio, em caso de emergência; Sabe a quem contactar, em caso de emergência;	V47 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)
		Colaborador, passa informação ao gestor sobre como resolver problemas; Prestador de serviço engajado (ajuda a achar solução que resolva um problema); Falta de negociação; Prioriza a solução do problema (e não se livrar da OS); “esperteza” (induz o usuário a dar baixa na OS, mesmo quando o serviço não está resolvido a contento; Preocupação em dar baixa em OS, sem considerar qualidade;	V48 Empenho (dedicação na execução do serviço)
	Emp	Usuário fica com a impressão de que foi bem atendido; Toma providências que minimizam os transtornos durante a execução do serviço;	V49 Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário
		Pessoa arrogante / desagradável; Teimoso (insiste em seu ponto de vista, sem ouvir e refletir sobre outros pontos de vista); Dá atenção aos fatores de desempenho valorizados pelos clientes; Funcionário sem compromisso com a empresa/clientes;	V50 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco
		Pessoa suja / mau cheiro / má aparência;	V51 Apresentação pessoal (higiene, aparência)
		Funcionários com comportamento inadequado (fala alto, brinca em serviço etc); Postura inadequada (fofoqueiro, fala mal da empresa / do fiscal do contrato / do Banco);	V52 Discrição (comportamento comedido)
		não “dá palpite” em serviço que não é de sua alçada); Execução discreta (não se mete no serviço do usuário;	V53 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)
		Capaz de atender com gentileza e prestar informações sobre como o usuário deve solicitar solução a um problema, mesmo que não seja um serviço seu; “Bate-boca” com usuário / não acatar pedido de usuário / fiscal do contrato; Falta de tato para lidar com usuário; Tratamento áspero/indiferente ao cliente/colegas;	V54 Paciência no trato com as pessoas

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Expertise	Conf.	O serviço é bem supervisionado; Atraso / não realização de serviço por planejamento mal feito (falta de equipamento, diagnóstico errado etc); O serviço é “homologado” (conferido / inspecionado por pessoa competente tecnicamente e compromissada com qualidade); Bem supervisionado e revisado, antes da entrega; Bem fiscalizado / supervisionado;	V55 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)
		Tem competência técnica / experiência ; Não sabe resolver tecnicamente o problema; Serviço feito por profissional devidamente capacitado; Feito com desconhecimento / improviso; Inclui intervenções não solicitadas, mas tecnicamente desejáveis / necessárias;	V56 Capacidade de resolver problemas técnicos
		deixar serviço incompleto e dar como concluído; Faz revisões nos móveis, antes de entregar; O supervisor revisa o trabalho executado antes de dá-lo como concluído e toma a iniciativa de mandar corrigir eventuais erros; Entregue mesmo sabendo-se que está incorreto, incompleto ou malfeito; Só dá por finalizado um serviço depois de verificar se tudo está de fato funcionando; Conserva as características do projeto arquitetônico; Bem gerenciado (cobrança eficaz de pendências);	V57 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)
		Fornecer orientações técnicas corretas;	V58 Exatidão nas informações técnicas
		Não tem plano de contingência para emergências; Atua com método, de modo planejado, em situações de emergência;	V59 Adequação das ações planejadas para emergências
		Executado sem perturbar os usuários; Não incomoda a rotina do usuário; Executado no período mais conveniente para o usuário / favorável ao Banco;	V60 Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)
		Serviço que não é feito seguindo rigorosamente as normas de segurança (NR-10); Execução de serviço sem uso de EPI, sem emprego de ferramentas adequadas etc;	V61 Respeito às normas de segurança no trabalho
		Apresenta projetos de qualidade; Obriga o fiscal de contrato a resolver questões técnicas, devido sua incompetência técnica; Incapaz de apresentar soluções técnicas úteis;	V62 Eficácia no assessoramento técnico
		“Faz gambiarras”; Serviço fora de normas técnicas /padronização;	V63 Atendimento a normas técnicas e à legislação
	Visa modernização de equipamentos / instalações / uso de novos materiais;	V64 Atualização (conhece inovações e novos materiais)	
	Pront.	Identifica logo a causa do problema / não perde tempo atacando só os efeitos do problema;	V65 Rapidez na detecção de causas dos problemas
		Não consegue corrigir rapidamente os erros, antes que o usuário perceba e/ou o fiscal interceda;	V66 Rapidez na correção de erros
		fazer serviço “por tentativa e erro”; Execução tecnicamente perfeita; Bem planejado e programado; É bem comissionado (conferido /avaliado pelo responsável pelo prestador de serviço); Alta rotatividade, pois reduz a produtividade e a eficiência devido frequentes períodos de adaptação;	V67 Uso de método eficaz (técnica adequada)
		Falha técnica por falta de material / equipamento;	V68 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, materiais)
		Consegue dar conta de problemas imprevistos; Resolve problemas imprevistos ou consegue amenizar a situação	V69 Capacidade de superar imprevistos
	Emp	Usa bem os recursos / evita desperdício de material; Causa danos ao patrimônio do Banco; Desperdício de materiais / recursos;	V70 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco

	<p>Serviço feito de acordo com orientações fixadas; Conhece bem as regras para execução dos serviços / elaboração de projetos; Capaz de apresentar soluções técnicas que sigam as diretrizes traçadas pelo fiscal do contrato; Dentro das regras estabelecidas pela empresa /fiscal; Atende ao usuário, sem criar conflito com o fiscal;</p>	<p>V71 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)</p>
	<p>Serviço que coloca em risco os usuários / as instalações do Banco; Execução de serviço sem equipamentos de proteção ao usuário / ao prestador de serviços;</p>	<p>V72 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante</p>
	<p>Apresenta soluções criativas e consistentes que permitem amenizar o problema enquanto a solução definitiva é elaborada / implementada;</p>	<p>V73 Inventividade (soluções sob medida para problemas)</p>
	<p>Pretensão / não aceitar as regras do Banco; Conhece bem o processo de serviço (o “jeito certo de fazer no Banco”);</p>	<p>V74 Acato às regras do Banco quanto a limitações</p>
	<p>Não sinaliza / isola a área em que será feito um serviço;</p>	<p>V75 Sinalização da área em manutenção</p>
	<p>Falta de visão de conjunto, que provoca transtornos á atividade do usuário, por desconhecer regras do Banco; Barulhento durante a execução; Programa a execução de serviços de modo a contornar as limitações impostas pelas necessidades laborais dos usuários (não atrapalha o serviço do usuário); Preocupa-se com a aceitação do usuário / com o bem estar do usuário;</p>	<p>V76 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar</p>

APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO TESTE PILOTO PARA PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO

Prezado(a) colega,

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA/Comat 01, para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade de quatro serviços de manutenção:

Energia: fornecimento de energia elétrica e de iluminação ao prédio;

Ar: fornecimento de ar condicionado ao prédio;

Lay-out: reparo de móveis e alteração de lay-out;

Reparos: reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica

Por favor, para cada um desses serviços, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação em relação ao item em questão, conforme a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 – 0,1 2,3 – 2,4	2,5 – 2,6 ... 4,8 – 4,9	5,0 – 5,1 ... 7,3 – 7,4	7,5 – 7,6 ... 9,9 – 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra “X”.

Observação:

Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Informe o momento em que iniciou o preenchimento desse questionário: _____hs _____ min.

	Nota de 0,0 a 10,0 ou X (para cada serviço de manutenção)			
	Energia	ar	lay-out	reparos
V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada			
V2	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados			
V3	Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)			
V4	Capacidade de resolver o problema em definitivo			
V5	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)			
V6	Rapidez em informar as razões para atrasos ou não execução de serviços			
V7	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços			
V8	Organização do serviço (seqüência coerente de etapas)			
V9	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção			
V10	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)			
V11	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)			
V12	Capricho (bom acabamento)			
V13	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço			
V14	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)			
V15	Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade			
V16	Tempo que leva para resolver o problema, em situação de emergência			
V17	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)			
V18	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)			
V19	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)			
V20	Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)			
V21	Comprometimento com um bom resultado para o trabalho			
V22	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços			
V23	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)			
V24	Acato à fiscalização do Banco			
V25	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)			
V26	Pró-atividade (ação preventiva para evitar problemas futuros)			
V27	Cuidado para evitar re-trabalho			
V28	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)			
V29	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros			
V30	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados			
V31	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção			
V32	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo			

	Nota de 0,0 a 10,0 ou X (para cada serviço de manutenção)			
	Energia	ar	lay-out	reparos
V33 Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)				
V34 Fidedignidade (faz o que promete fazer)				
V35 Auto-confiança (está seguro do que faz)				
V36 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente				
V37 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)				
V38 Empenho (dedicação na execução do serviço)				
V39 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco				
V40 Apresentação pessoal (higiene, aparência)				
V41 Discrição (comportamento comedido)				
V42 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)				
V43 Paciência no trato com as pessoas				
V44 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)				
V45 Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)				
V46 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)				
V47 Exatidão nas informações técnicas				
V48 Adequação das ações planejadas para emergências				
V49 Respeito às normas de segurança no trabalho				
V50 Rapidez na detecção de causas dos problemas				
V51 Uso de método eficaz (técnica adequada)				
V52 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, materiais)				
V53 Capacidade de superar imprevistos				
V54 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco				
V55 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante				
V56 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)				
V57 Inventividade (soluções sob medida para problemas)				
V58 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar				
V59 Qualidade do contato com pessoal da manutenção				
V60 Adequação do pessoal contratado para serviços de manutenção				
V61 Atendimento, em relação à sua expectativa				
V62 Resultado técnico da execução do serviço				
V63 Resolução de problemas de manutenção, nesse serviço				
V64 Resultados técnicos, em relação à sua expectativa				
V65 Prestação do serviço, levando em conta todos os aspectos da experiência com o uso deste serviço				
V66 Excelência na prestação do serviço, em termos gerais				
V67 Atendimento das expectativas com esse serviço, em termos gerais				

Para finalizar, é preciso que forneça algumas informações pessoais. Para tanto, marque um X na opção que melhor descreve suas características pessoais:

Sexo (V68) 1. Feminino 2. Masculino

Idade (V69) : _____ anos.

Instrução (V70) 1. Ensino Médio (2º grau) 2. Superior Completo 3. Pós-Graduação (completa ou em andamento)

Cargo (V71) 1. Técnico 2. Analista 3. Procurador

Lotação (V72) 1. MECIR ou ADSPA ou DESEG 2. DESUP ou DEORF ou DEBAN ou DESUC ou DESIG ou PGBCB ou outros.

Informe o momento em que terminou o preenchimento desse questionário, até esse ponto: _____ hs _____ min.

Quais as dificuldades que encontrou para responder às questões?

Percebeu ambigüidades? Quais?

Teve dúvidas? Quais?

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE P – FOLHA DE APOIO FINAL CONSOLIDADA - ANÁLISE DE CONTEÚDO

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Aspectos tangíveis	Conf.	Uso de materiais sem qualidade; Usa materiais de qualidade; Materiais de consumo de má qualidade; Feito com materiais que não atendem as especificações técnicas;	V1 Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada
		Especifica precisamente peças / componentes que devem ser adquiridos; Não especifica corretamente materiais / não solicita materiais em tempo;	V2 Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco
		Custo acima do necessário; Serviço com custo acima do necessário;	V3 Custo das soluções (em termos financeiros)
		Não possui as ferramentas mais adequadas / improviso; Uso de ferramenta inadequada, que traz riscos ao prestador de serviços e/ou ao usuário; Feito com ferramenta inadequada, que traz riscos;	V4 Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados
		Mantém as instalações em perfeito funcionamento;	V5 Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)
		solução paliativa, que faz o usuário conviver com o retorno do problema de tempos em tempos;	V6 Capacidade de resolver o problema em definitivo
	Pront.	Faz logo aquilo que o Banco considera urgente;	V7 Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)
		Falta de feed-back (principalmente, quando o serviço não é palpável); Não informa o andamento do serviço;	V8 Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços
		Informa rapidamente o porquê de falhas e atrasos; Demora em executar o serviço, sem explicar o porquê;	V9 Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços
		Estabelece prazos muito longos / demora em atender; Problema resolvido com rapidez;	V10 Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços
		Segue fluxo bem elaborado / é organizado;	V11 Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)
	Emp.	Deixa o local sujo após a execução do serviço; Fazer sujeira desnecessariamente; Deixa o local sujo; Deixa o local sujo ou bagunçado após a conclusão do serviço;	V12 Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção
		As montagens estão alinhadas, têm todos os rodapés e todas as taliscas; Deixa o móvel com aparência de novo;	V13 Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)
		Dá solução que resolve um problema, mas cria outros; O serviço é tecnicamente confiável (vai funcionar bem); Solução que não resolve o totalmente o problema e/ou que cria outros problemas;	V14 Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)
		Adaptável / criativo (cria soluções / adaptações); Propõe soluções / adaptações; Flexibilidade para adaptações no projeto;	V15 Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)
		Fazer o serviço sem capricho; Serviço malfeito / mal acabado; Faz com capricho / bom acabamento; Falha na finalização do serviço / falta de capricho; Feito com desleixo; Feito com capricho;	V16 Capricho (bom acabamento)

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Tempo de espera	Conf.	Não cumpre prazos; Não consegue fazer o serviço tempestivamente; Não cumprir prazo, mesmo fazendo bem o serviço; Cumpre prazo prometido;	V17 Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço
		Desperdício de tempo;	V18 Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)
	Pront.	Presteza (não demora excessivamente para atender a uma solicitação);	V19 Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)
		Prontidão (o serviço é executado logo, tão rápido quanto possível); Atende rapidamente no caso de emergência; Tem bom método para lidar com emergências; Rapidez no atendimento, em caso de emergência;	V20 Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente
		Atende rapidamente o usuário e altera as temperaturas para proporcionar-lhe conforto térmico;	V21 Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone
		Demora em avançar entre etapas (serviço “atravancado”); Falta de controle sobre o andamento do serviço;	V22 Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)
	Emp.	Profissionais com autonomia, que sabem fazer a coisa certa; Não sabe o que fazer em caso de emergência;	V23 Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)
		Consegue discernir o que é prioritário e o que é secundário; Execução de acordo com prioridades;	V24 Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)
		Planeja o serviço antes e consulta o usuário; Interfere na rotina de trabalho do usuário, sem necessidade (deixa de fazer o serviço fora do horário de expediente e o faz reativamente);	V25 Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Atitude	Conf.	Abandona o serviço pelas metades / faz de qualquer jeito para terminar logo, quando está próximo do fim do expediente / da hora do almoço; Executado com rapidez, agilidade e presteza; Só faz a obrigação / sem iniciativa / não colabora;	V26 Dedicção na execução do serviço
		Mentira / desculpa esfarrapada; Mentir / dar informação errada com o propósito de se livrar do serviço; Mentir / esconder problemas / evitar serviço;	V27 Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços
		Leva ao fiscal os problemas, sem desrespeitar as regras estabelecidas pelo Banco;	V28 Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)
		Execução de serviço sem aprovação / revisão do projeto e/ou do planejamento pelo fiscal do contrato; Postura profissional (admite erros / aceita opiniões);	V29 Acato à fiscalização do Banco
		Procura aprimorar a qualidade / tem interesse em melhorar a qualidade;	V30 Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades
	Pront.	Empurra o serviço / tenta se livrar da obrigação de fazer pondo a culpa em qualquer outro problema que não seja de sua alçada; Preguiça de fazer o serviço / insiste que não há problema para não fazer o serviço; Só usa desculpas para não fazer o serviço;	V31 Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)
		Faz trabalho periódico de prevenção / inspeção (age antes de quebrar); Pró-ativo (age para evitar problemas futuros); Mentalidade reativa (só faz se mandar); Faz rondas para detectar problemas e os resolve antes do usuário / fiscal do contrato perceber / reclamar; Ações programadas; Faz verificações periódicas dos padrões de iluminação; Inexistência de rondas para identificar problemas e resolvê-los antes que um usuário os note; Não relata problemas já observáveis / espera quebrar para consertar; Não é pró-ativo; Executado assim que se percebe um problema, antes que os usuários fiquem cobrando-o;	V32 Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)
		Não faz bem feito / precisa de retrabalho; Retrabalho / serviço que precisa ser refeito; Refazer o serviço, por ter sido malfeito; “Acerta na primeira vez”;	V33 Cuidado para evitar re-trabalho
		Mantém histórico das ocorrências relacionadas aos equipamentos, o que facilita a tomada de decisões e o diagnóstico de problemas; Usa histórico dos equipamentos como base para o planejamento / tomada de decisões;	V34 Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)
	Emp	Negligência (deixar ocorrer situação crítica); deixa que o problema alcance maior proporção; Faz com má vontade; Por omissão, deixa ocorrer descontinuidade de serviço essencial (falta de água); Não leva ao conhecimento do fiscal do contrato indícios de problemas (não o alerta para tomar providências preventivas);	V35 Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros
		Executa mecanicamente um serviço, sem perceber que pode ter uma solução melhor;	V36 Iniciativa de propor melhorias em procedimentos
		Dá informações e explicações coerentes e exatas sobre o porquê das coisas;	V37 Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados

	<p>Programado de modo que permita ao usuário se programar também (não é “feito de surpresa”); Falta de comunicação com o usuário; Falta de feed-back (não presta contas); Boa comunicação com o usuário / fiscal; Não dá explicações ao cliente; Comunica o usuário / fiscal o que vai acontecer, com antecedência; Não comunica aos usuários locais que vai fazer um serviço e já vai fazendo;</p>	<p>V38 Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção</p>
	<p>Tendência a condenar (dizer que precisa substituir equipamentos/conjuntos, só para não ter o trabalho de consertar);</p>	<p>V39 Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo</p>
	<p>Refaz com boa vontade o serviço que não ficou bem feito; o usuário precisa “pôr a mão na massa” devido inércia do prestador de serviços (ex limpar o local);</p>	<p>V40 Boa vontade para refazer serviços malfeitos</p>
	<p>Não faz o que foi pedido, por achar que não precisa (não altera a temperatura quando o usuário pede); “enrolação”; Tenta resolver o problema / se esforça para fazer algo pelo usuário; Resolve o problema e verifica se algo mais pode ser melhorado naquele móvel; Falta de comprometimento (sem preocupação de fazer o melhor); Desmotivação;</p>	<p>V41 Esforço para resolver o problema</p>

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Comportamento	Conf.	Não precisar ficar cobrando a execução do serviço; Faz o trabalho de manutenção preventiva sem que seja preciso ficar cobrando; Troca os filtros de ar dentro dos prazos; Cumpre a rotina de reapertos programada; Faz limpezas e verificações regularmente, sem precisar cobrar; Pára o mínimo possível para reparos não programados; Falta de controle sobre programação de serviços;	V42 Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)
		Concluir o serviço antes do prazo prometido; Faz o que promete fazer;	V43 Fidedignidade (faz o que promete fazer)
		Divulga a terceiros informações sobre assuntos do Banco, sem autorização;	V44 Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco
		Feito com falta de confiança / habilidade / técnica;	V45 Auto-confiança (está seguro do que faz)
	Pront.	Ignorar solicitações do cliente; Não atender chamados para atendimento em regime de emergência fora do horário de expediente;	V46 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente
		Não sai para o atendimento já com todas as informações que precisa para fazer o serviço e por isso perde tempo tentando “reinventar a roda”; Não dá atenção ao cliente;	V47 Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço
		Não sabe a quem pedir auxílio, em caso de emergência; Sabe a quem contactar, em caso de emergência;	V48 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)
		Colaborador, passa informação ao gestor sobre como resolver problemas; Prestador de serviço engajado (ajuda a achar solução que resolva um problema); Falta de negociação; Prioriza a solução do problema (e não se livrar da OS); “esperteza” (induz o usuário a dar baixa na OS, mesmo quando o serviço não está resolvido a contento; Preocupação em dar baixa em OS, sem considerar qualidade;	V49 Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)
	Emp	Usuário fica com a impressão de que foi bem atendido; Toma providências que minimizam os transtornos durante a execução do serviço;	V50 Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário
		Pessoa arrogante / desagradável; Teimoso (insiste em seu ponto de vista, sem ouvir e refletir sobre outros pontos de vista); Dá atenção aos fatores de desempenho valorizados pelos clientes; Funcionário sem compromisso com a empresa/clientes;	V51 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco
		Pessoa suja / mau cheiro / má aparência;	V52 Apresentação pessoal (higiene, aparência)
		Funcionários com comportamento inadequado (fala alto, brinca em serviço etc); Postura inadequada (fofoqueiro, fala mal da empresa / do fiscal do contrato / do Banco);	V53 Discrição (comportamento comedido)
		não “dá palpite” em serviço que não é de sua alçada); Execução discreta (não se mete no serviço do usuário;	V54 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)
		Capaz de atender com gentileza e prestar informações sobre como o usuário deve solicitar solução a um problema, mesmo que não seja um serviço seu; “Bate-boca” com usuário / não acatar pedido de usuário / fiscal do contrato; Falta de tato para lidar com usuário; Tratamento áspero/indiferente ao cliente/colegas;	V55 Paciência no trato com as pessoas

		Respostas obtidas nos <i>focus groups</i>	Atributos (variáveis)
Expertise	Conf.	O serviço é bem supervisionado; Atraso / não realização de serviço por planejamento mal feito (falta de equipamento, diagnóstico errado etc); O serviço é “homologado” (conferido / inspecionado por pessoa competente tecnicamente e comprometida com qualidade); Bem supervisionado e revisado, antes da entrega; Bem fiscalizado / supervisionado;	V56 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)
		Tem competência técnica / experiência ; Não sabe resolver tecnicamente o problema; Serviço feito por profissional devidamente capacitado; Feito com desconhecimento / improviso; Inclui intervenções não solicitadas, mas tecnicamente desejáveis / necessárias;	V57 Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)
		deixar serviço incompleto e dar como concluído; Faz revisões nos móveis, antes de entregar; O supervisor revisa o trabalho executado antes de dá-lo como concluído e toma a iniciativa de mandar corrigir eventuais erros; Entregue mesmo sabendo-se que está incorreto, incompleto ou malfeito; Só dá por finalizado um serviço depois de verificar se tudo está de fato funcionando; Conserva as características do projeto arquitetônico; Bem gerenciado (cobrança eficaz de pendências);	V58 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)
		Fornecer orientações técnicas corretas;	V59 Exatidão nas informações técnicas
		Não tem plano de contingência para emergências; Atua com método, de modo planejado, em situações de emergência;	V60 Adequação das ações planejadas para emergências
		Programa a execução de serviços de modo a contornar as limitações impostas pelas necessidades laborais dos usuários (não atrapalha o serviço do usuário); Executado sem perturbar os usuários; Não incomoda a rotina do usuário; Executado no período mais conveniente para o usuário / favorável ao Banco;	V61 Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)
		Serviço que não é feito seguindo rigorosamente as normas de segurança (NR-10); Execução de serviço sem uso de EPI, sem emprego de ferramentas adequadas etc;	V62 Respeito às normas de segurança no trabalho
		Apresenta projetos de qualidade; Obriga o fiscal de contrato a resolver questões técnicas, devido sua incompetência técnica; Incapaz de apresentar soluções técnicas úteis;	V63 Eficácia no assessoramento técnico
		“Faz gambiarras”; Serviço fora de normas técnicas /padronização;	V64 Atendimento a normas técnicas e à legislação
	Visa modernização de equipamentos / instalações / uso de novos materiais;	V65 Atualização (conhece inovações e novos materiais)	
	Pront.	Identifica logo a causa do problema / não perde tempo atacando só os efeitos do problema;	V66 Rapidez na detecção de causas dos problemas
		Não consegue corrigir rapidamente os erros, antes que o usuário perceba e/ou o fiscal interceda;	V67 Rapidez na correção de erros
		fazer serviço “por tentativa e erro”; Execução tecnicamente perfeita; Bem planejado e programado; É bem comissionado (conferido /avaliado pelo responsável pelo prestador de serviço); Alta rotatividade, pois reduz a produtividade e a eficiência devido frequentes períodos de adaptação;	V68 Uso de método eficaz (boa técnica)
		Falha técnica por falta de material / equipamento;	V69 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, materiais)
		Consegue dar conta de problemas imprevistos;	V70 Capacidade de lidar com imprevistos
	Emp	Usa bem os recursos / evita desperdício de material; Causa danos ao patrimônio do Banco; Desperdício de materiais / recursos;	V71 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco

	Serviço feito de acordo com orientações fixadas; Conhece bem as regras para execução dos serviços / elaboração de projetos; Capaz de apresentar soluções técnicas que sigam as diretrizes traçadas pelo fiscal do contrato; Dentro das regras estabelecidas pela empresa /fiscal; Atende ao usuário, sem criar conflito com o fiscal;	V72 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)
	Serviço que coloca em risco os usuários / as instalações do Banco; Execução de serviço sem equipamentos de proteção ao usuário / ao prestador de serviços;	V73 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante
	Apresenta soluções criativas e consistentes que permitem amenizar o problema enquanto a solução definitiva é elaborada / implementada;	V74 Inventividade (soluções sob medida para problemas)
	Pretensão / não aceitar as regras do Banco; Conhece bem o processo de serviço (o “jeito certo de fazer no Banco”);	V75 Acato às regras do Banco quanto a limitações
	Não sinaliza / isola a área em que será feito um serviço;	V76 Sinalização da área em manutenção
	Barulhento durante a execução;	V77 Nível de ruído durante a execução do serviço
	Falta de visão de conjunto, que provoca transtornos á atividade do usuário, por desconhecer regras do Banco; Preocupa-se com a aceitação do usuário / com o bem estar do usuário;	V78 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar

APÊNDICE Q – QUESTIONÁRIO PARA USUÁRIOS

Questionário –Pesquisa sobre Qualidade de Serviços de Manutenção

Prezado(a) colega,

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA / Comat 01, para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. Logo, os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa: não haverá qualquer tipo de implicação administrativa decorrente deles. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade de quatro serviços de manutenção:

Energia: fornecimento de energia elétrica e de iluminação ao prédio;

Ar: fornecimento de ar condicionado ao prédio;

Lay-out: reparo em móveis e alteração das posições de móveis e das divisórias;

Reparos: reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica

Esses serviços são prestados por empresas terceirizadas. Portanto, trata-se de uma avaliação dessas empresas e de seus funcionários, não incluindo a avaliação dos servidores do Banco que fiscalizam essas empresas.

Por favor, para cada um desses serviços, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação em relação ao item em questão, conforme a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra "X".

IMPORTANTE:

Não é necessário identificar-se.

Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Em caso de dúvidas, entre em contato (xxxxxxxx@bcb.gov.br ou ramal xxxx).

Escala de notas

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Qualidade do serviço, no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X (para cada serviço de manutenção)				
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos	
Durabilidade dos materiais empregados					V1
Eficácia do serviço (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)					V2
Capacidade de resolver o problema em definitivo					V3
Rapidez em informar ao usuário ou o setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços					V4
Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços					V5
Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção					V6
Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)					V7
Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)					V8
Capricho (bom acabamento)					V9
Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço					V10
Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)					V11
Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)					V12
Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento do equipamento ou o fornecimento do serviço, em caso de necessidade urgente					V13
Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone					V14
Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)					V15
Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do usuário ou do setor demandante)					V16
Dedicação na execução do serviço					V17
Relato exato de fatos (informações sobre o andamento do serviço)					V18
Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)					V19
Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)					V20
Conhecimento sobre o histórico do problema (os técnicos já sabem de ocorrências anteriores, o que evita ter que explicar tudo de novo)					V21
Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros					V22
Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados					V23
Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção					V24
Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo					V25
Execução de tarefas conforme programação (sem necessidade de cobrança)					V26

Escala de notas

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Qualidade do serviço, no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X (para cada serviço de manutenção)				
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos	
Fidedignidade (faz o que promete fazer)					V27
Auto-confiança (está seguro do que faz)					V28
Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente					V29
Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço					V30
Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)					V31
Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco					V32
Apresentação pessoal (higiene, aparência)					V33
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)					V34
Paciência no trato com as pessoas					V35
Supervisão do trabalho					V36
Capacidade técnica					V37
Controle de qualidade (execução do trabalho com um nível de qualidade pelo menos aceitável)					V38
Rapidez na detecção de causas dos problemas					V39
Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)					V40
Capacidade de lidar com imprevistos					V41
Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco					V42
Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante					V43
Capacidade de fazer o serviço sem incomodar					V44
Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa					V45
Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco					V46
Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco					V47
Resolução de problemas de manutenção					V48
Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco					V49
Resultados, em relação à sua expectativa					V50
Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)					V51
Excelência na prestação do serviço, em termos gerais					V52
Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais					V53

Dos 53 itens avaliados, quais são os 5 mais importantes para a excelência de um serviço de manutenção? Declare-os em ordem decrescente de importância (declare em primeiro lugar o mais importante, em seguida, declare o segundo mais importante etc).

Algum item importante para avaliação da qualidade de serviços de manutenção deixou de ser listado? Qual?

Cite algumas circunstâncias nas quais o desempenho do serviço de manutenção é prejudicado por fatores fora do controle da empresa terceirizada.

Para finalizar, é preciso que forneça algumas informações pessoais. Para tanto, marque um X na opção que melhor descreve suas características pessoais:

Sexo (V54) 1. Feminino 2. Masculino

Idade (V55) : _____ anos.

Instrução (V56)

1. Ensino Médio (2º grau) 2. Superior Completo 3. Pós-Graduação (completa ou não)

Cargo (V57) 1. Técnico 2. Analista 3. Procurador

Lotação (V58)

1. MECIR ou ADSPA ou DESEG 2. DESUP ou DEORF ou DESUC ou outros.

Por favor, coloque o questionário de volta no envelope, lacrando-o em seguida. Não coloque qualquer tipo de identificação no envelope ou no questionário. O pesquisador recolherá o material dentro de alguns dias.

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE R - QUESTIONÁRIO PARA FISCAIS DE CONTRATOS

Questionário – Pesquisa sobre Qualidade de Serviços de Manutenção

Prezado(a) colega,

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA/Comat 01 (ramal 6910), para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. Logo, os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa: não haverá qualquer tipo de implicação administrativa decorrente deles. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade de quatro serviços de manutenção:

Energia: fornecimento de energia elétrica e de iluminação ao prédio;

Ar: fornecimento de ar condicionado ao prédio;

Lay-out: reparo em móveis e alteração das posições de móveis e das divisórias;

Reparos: reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica

A avaliação a ser feita é das empresas terceirizadas e de seus funcionários (não inclui a avaliação dos servidores do Banco que fiscalizam essas empresas).

1. Por favor, para cada um desses serviços, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação em relação ao item em questão, consoante a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra "X".

Observação: Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Qualidade do serviço, no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X (para cada serviço de manutenção)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
V1 Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada				
V2 Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco				
V3 Custo das soluções (em termos financeiros)				
V4 Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados				
V5 Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)				
V6 Capacidade de resolver o problema em definitivo				
V7 Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)				
V8 Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços				
V9 Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços				
V10 Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços				
V11 Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)				
V12 Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção				
V13 Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)				
V14 Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)				
V15 Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)				
V16 Capricho (bom acabamento)				
V17 Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço				
V18 Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)				
V19 Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)				
V20 Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente				
V21 Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone				
V22 Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)				
V23 Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)				
V24 Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)				
V25 Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)				
V26 Dedicção na execução do serviço				
V27 Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços				
V28 Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)				
V29 Acato à fiscalização do Banco				
V30 Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades				
V31 Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)				
V32 Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)				
V33 Cuidado para evitar re-trabalho				
V34 Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)				
V35 Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros				
V36 Iniciativa de propor melhorias em procedimentos				
V37 Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados				
V38 Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção				
V39 Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo				
V40 Boa vontade para refazer serviços malfeitos				
V41 Esforço para resolver o problema				
V42 Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)				
V43 Fidedignidade (faz o que promete fazer)				

V44	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco				
Qualidade do serviço, no aspecto:		Nota de 0,0 a 10,0 ou X (para cada serviço de manutenção)			
		Energia	Ar	Lay-out	Reparos
V45	Auto-confiança (está seguro do que faz)				
V46	Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente				
V47	Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço				
V48	Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)				
V49	Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)				
V50	Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário				
V51	Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco				
V52	Apresentação pessoal (higiene, aparência)				
V53	Discrição (comportamento comedido)				
V54	Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)				
V55	Paciência no trato com as pessoas				
V56	Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)				
V57	Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)				
V58	Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)				
V59	Exatidão nas informações técnicas				
V60	Adequação das ações planejadas para emergências				
V61	Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)				
V62	Respeito às normas de segurança no trabalho				
V63	Eficácia no assessoramento técnico				
V64	Atendimento a normas técnicas e à legislação				
V65	Atualização (conhece inovações e novos materiais)				
V66	Rapidez na detecção de causas dos problemas				
V67	Rapidez na correção de erros				
V68	Uso de método eficaz (boa técnica)				
V69	Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)				
V70	Capacidade de lidar com imprevistos				
V71	Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco				
V72	Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)				
V73	Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante				
V74	Inventividade (soluções sob medida para problemas)				
V75	Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)				
V76	Sinalização da área em manutenção				
V77	Nível de ruído durante a execução do serviço				
V78	Capacidade de fazer o serviço sem incomodar				
V79	Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa				
V80	Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco				
V81	Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco				
V82	Resolução de problemas de manutenção				
V83	Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco				
V84	Resultados, em relação à sua expectativa				
V85	Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)				
V86	Excelência na prestação do serviço, em termos gerais				

V87 Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais

As próximas questões solicitam a hierarquização de atributos dentro de cada bloco. Pedem também que se faça a hierarquização entre os blocos de atributos, dentro de uma mesma categoria.

2. Para cada bloco dos aspectos tangíveis do Resultado, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada				
Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco				
Custo das soluções (em termos financeiros)				
Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados				
Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)				
Capacidade de resolver o problema em definitivo				

Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)				
Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços				
Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços				
Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços				
Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)				

Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção				
Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)				
Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)				
Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)				
Capricho (bom acabamento)				

3. Hierarquize os 3 blocos de atributos de Aspectos Tangíveis :

Aspectos Tangíveis	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição, em cada serviço)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis				
Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis				
Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis				

4. Para cada bloco do Tempo de Espera, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 2, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço				
Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)				

Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade (feita via Ordem de Serviço)				
Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente				
Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone				
Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)				

Bloco: Empatia do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 3, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)				
Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)				
Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)				

5. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Tempo de Espera:

Tempo de espera	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição, em cada serviço)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera				
Bloco: Prontidão do Tempo de Espera				
Bloco: Empatia do Tempo de Espera				

6. Considere o bloco “Tempo de Espera” (questão 5) e o bloco “Aspectos Tangíveis” (questão 3). Hierarquize-os, para cada serviço de manutenção.

Qualidade do Resultado	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição, em cada serviço)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Tempo de Espera				

Bloco: Aspectos Tangíveis				
----------------------------------	--	--	--	--

7. Para cada bloco de Atitude, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Dedicação na execução do serviço				
Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços				
Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)				
Acato à fiscalização do Banco				
Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades				

Bloco: Prontidão da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)				
Pró-atividade (ação para evitar surgimento de problemas futuros)				
Cuidado para evitar re-trabalho				
Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)				

Bloco: Empatia da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 7, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros				
Iniciativa de propor melhorias em procedimentos				
Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados				
Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção				
Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo				
Boa vontade para refazer serviços malfeitos				
Esforço para resolver o problema				

8. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Atitude:

Atitude	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição, em cada serviço)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Confiabilidade da Atitude				
Bloco: Prontidão da Atitude				
Bloco: Empatia da Atitude				

9. Para cada bloco de Comportamento, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)				
Fidedignidade (faz o que promete fazer)				
Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco				
Auto-confiança (está seguro do que faz)				

Bloco: Prontidão do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente				
Eficácia na coleta de informações, quando da solicitação do serviço				
Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)				
Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)				

Bloco: Empatia do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário				
Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco				
Apresentação pessoal (higiene, aparência)				
Discrição (comportamento comedido)				
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)				
Paciência no trato com as pessoas				

10. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Comportamento:

Comportamento	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição, em cada serviço)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Confiabilidade do Comportamento				
Bloco: Prontidão do Comportamento				
Bloco: Empatia do Comportamento				

11. Para cada bloco de Expertise, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 10, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)				
Capacidade de resolver problemas técnicos				
Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)				
Exatidão nas informações técnicas				
Adequação das ações planejadas para emergências				
Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)				
Respeito às normas de segurança no trabalho				
Eficácia no assessoramento técnico				
Atendimento a normas técnicas e à legislação				
Atualização (conhece inovações e novos materiais)				

Bloco: Prontidão da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Rapidez na detecção de causas dos problemas				
Rapidez na correção de erros				
Uso de método eficaz (boa técnica)				
Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)				
Capacidade de lidar com imprevistos				

Bloco: Empatia da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 8, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco				
Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)				
Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante				
Inventividade (soluções sob medida para problemas)				
Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)				
Sinalização da área em manutenção				
Nível de ruído durante a execução do serviço				
Capacidade de fazer o serviço sem incomodar				

12. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Expertise:

Expertise	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição, em cada serviço)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Confiabilidade da Expertise				
Bloco: Prontidão da Expertise				
Bloco: Empatia da Expertise				

13. Considere agora o bloco “**Expertise**” (questão 12), o bloco “**Comportamento**” (questão 10) e o bloco “**Atitude**” (questão 8). Hierarquize esses blocos, para cada serviço de manutenção.

Qualidade da Interação	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Expertise				
Bloco: Comportamento				
Bloco: Atitude				

14. Considere o bloco “**Qualidade de Interação**” (formado pelos blocos “**Expertise**”, “**Comportamento**” e “**Atitude**” – veja questão 13) e o bloco “**Qualidade do Resultado**” (formado pelos blocos “**Tempo de Espera**” e “**Aspectos Tangíveis**” – veja questão 6). Hierarquize esses dois blocos, para cada serviço de manutenção.

Qualidade do Serviço	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)			
	Energia	Ar	Lay-out	Reparos
Bloco: Qualidade de Interação				
Bloco: Qualidade do Resultado				

15. Algum fator importante para avaliação da qualidade de serviços de manutenção deixou de ser listado? Qual?

16. Cite algumas circunstâncias nas quais o desempenho do serviço de manutenção é prejudicado por fatores fora do controle da empresa terceirizada.

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE S - QUESTIONÁRIO PARA RESPONSÁVEIS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS – AR CONDICIONADO

Questionário – Pesquisa sobre Qualidade de Serviços de Manutenção

Prezado(a) contratado(a),

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA/Comat 01 (ramal 6910), para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. Logo, os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa: não haverá qualquer tipo de implicação administrativa decorrente deles. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade do serviço de manutenção aqui denominados **AR** (fornecimento de ar condicionado ao prédio).

A avaliação a ser feita é da empresa terceirizada e de seus funcionários (não inclui a avaliação dos servidores do Banco que fiscalizam essas empresas).

17. Por favor, para cada um dos itens a seguir, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação sobre a qualidade do serviço **AR**, consoante a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra "X".

Observação: Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Qualidade do serviço de AR , no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X
	Ar
V1 Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
V2 Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
V3 Custo das soluções (em termos financeiros)	
V4 Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
V5 Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	
V6 Capacidade de resolver o problema em definitivo	
V7 Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
V8 Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V9 Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V10 Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
V11 Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	
V12 Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
V13 Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
V14 Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
V15 Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
V16 Capricho (bom acabamento)	
V17 Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
V18 Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	
V19 Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)	
V20 Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
V21 Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
V22 Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	
V23 Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
V24 Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
V25 Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	
V26 Dedicção na execução do serviço	
V27 Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
V28 Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
V29 Acato à fiscalização do Banco	
V30 Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	
V31 Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
V32 Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)	
V33 Cuidado para evitar re-trabalho	
V34 Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	
V35 Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
V36 Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
V37 Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
V38 Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
V39 Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
V40 Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
V41 Esforço para resolver o problema	
V42 Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	
V43 Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
V44 Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	

Qualidade do serviço de AR , no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X
	Ar
V45 Auto-confiança (está seguro do que faz)	
V46 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
V47 Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	
V48 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
V49 Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	
V50 Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
V51 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
V52 Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
V53 Discrição (comportamento comedido)	
V54 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
V55 Paciência no trato com as pessoas	
V56 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
V57 Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	
V58 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
V59 Exatidão nas informações técnicas	
V60 Adequação das ações planejadas para emergências	
V61 Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
V62 Respeito às normas de segurança no trabalho	
V63 Eficácia no assessoramento técnico	
V64 Atendimento a normas técnicas e à legislação	
V65 Atualização (conhece inovações e novos materiais)	
V66 Rapidez na detecção de causas dos problemas	
V67 Rapidez na correção de erros	
V68 Uso de método eficaz (boa técnica)	
V69 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
V70 Capacidade de lidar com imprevistos	
V71 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
V72 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
V73 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
V74 Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
V75 Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
V76 Sinalização da área em manutenção	
V77 Nível de ruído durante a execução do serviço	
V78 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	
V79 Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa	
V80 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	
V81 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco	
V82 Resolução de problemas de manutenção	
V83 Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	
V84 Resultados, em relação à sua expectativa	
V85 Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)	
V86 Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	
V87 Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	

As próximas questões solicitam a hierarquização de atributos dentro de cada bloco. Pedem também que se faça a hierarquização entre os blocos de atributos, dentro de uma mesma categoria.

18. Para cada bloco dos aspectos tangíveis do Resultado, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
Custo das soluções (em termos financeiros)	
Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)	
Capacidade de resolver o problema em definitivo	

Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	

Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
Capricho (bom acabamento)	

19. Hierarquize os 3 blocos de atributos de Aspectos Tangíveis :

Aspectos Tangíveis	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Ar
Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	

20. Para cada bloco do Tempo de Espera, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 2, sem repetição)
	Ar
Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	

Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Ar
Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade (feita via Ordem de Serviço)	
Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	

Bloco: Empatia do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 3, sem repetição)
	Ar
Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	

21. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Tempo de Espera:

Tempo de espera	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Ar
Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	
Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	
Bloco: Empatia do Tempo de Espera	

22. Considere o bloco “Tempo de Espera” (questão 5) e o bloco “Aspectos Tangíveis” (questão 3). Hierarquize-os, para o serviço de manutenção AR.

Qualidade do Resultado	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Ar
Bloco: Tempo de Espera	
Bloco: Aspectos Tangíveis	

23. Para cada bloco de Atitude, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Dedicação na execução do serviço	
Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
Acato à fiscalização do Banco	
Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	

Bloco: Prontidão da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
Pró-atividade (ação para evitar surgimento de problemas futuros)	
Cuidado para evitar re-trabalho	
Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	

Bloco: Empatia da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 7, sem repetição)
Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
Esforço para resolver o problema	

24. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Atitude:

Atitude	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
Bloco: Confiabilidade da Atitude	
Bloco: Prontidão da Atitude	
Bloco: Empatia da Atitude	

25. Para cada bloco de Comportamento, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Ar
Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)	
Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	
Auto-confiança (está seguro do que faz)	

Bloco: Prontidão do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Ar
Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
Eficácia na coleta de informações, quando da solicitação do serviço	
Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	

Bloco: Empatia do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
	Ar
Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
Discrição (comportamento comedido)	
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
Paciência no trato com as pessoas	

26. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Comportamento:

Comportamento	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Ar
Bloco: Confiabilidade do Comportamento	
Bloco: Prontidão do Comportamento	
Bloco: Empatia do Comportamento	

27. Para cada bloco de Expertise, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 10, sem repetição)
	Ar
Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
Capacidade de resolver problemas técnicos	
Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
Exatidão nas informações técnicas	
Adequação das ações planejadas para emergências	
Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
Respeito às normas de segurança no trabalho	
Eficácia no assessoramento técnico	
Atendimento a normas técnicas e à legislação	
Atualização (conhece inovações e novos materiais)	

Bloco: Prontidão da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
	Ar
Rapidez na detecção de causas dos problemas	
Rapidez na correção de erros	
Uso de método eficaz (boa técnica)	
Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
Capacidade de lidar com imprevistos	

Bloco: Empatia da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 8, sem repetição)
	Ar
Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
Sinalização da área em manutenção	
Nível de ruído durante a execução do serviço	
Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	

28. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Expertise:

Expertise	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Ar
Bloco: Confiabilidade da Expertise	
Bloco: Prontidão da Expertise	
Bloco: Empatia da Expertise	

29. Considere agora o bloco “**Expertise**” (questão 12), o bloco “**Comportamento**” (questão 10) e o bloco “**Atitude**” (questão 8). Hierarquize esses blocos, para o serviço de manutenção **AR**.

Qualidade da Interação	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Ar
Bloco: Expertise	
Bloco: Comportamento	
Bloco: Atitude	

30. Considere o bloco “**Qualidade de Interação**” (formado pelos blocos “**Expertise**”, “**Comportamento**” e “**Atitude**” – veja questão 13) e o bloco “**Qualidade do Resultado**” (formado pelos blocos “**Tempo de Espera**” e “**Aspectos Tangíveis**” – veja questão 6). Hierarquize esses dois blocos, para o serviço de manutenção **AR**.

Qualidade do Serviço	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Ar
Bloco: Qualidade de Interação	
Bloco: Qualidade do Resultado	

31. Algum fator importante para avaliação da qualidade de serviços de manutenção deixou de ser listado? Qual?

32. Cite algumas circunstâncias nas quais o desempenho do serviço de manutenção é prejudicado por fatores fora do controle da empresa terceirizada.

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE T - QUESTIONÁRIO PARA RESPONSÁVEIS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS – ENERGIA

Questionário – Pesquisa sobre Qualidade de Serviços de Manutenção

Prezado(a) contratado(a),

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA/Comat 01 (ramal 6910), para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. Logo, os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa: não haverá qualquer tipo de implicação administrativa decorrente deles. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade do serviço de manutenção aqui denominado **Energia** (fornecimento de energia elétrica e de iluminação ao prédio).

A avaliação a ser feita é da empresa terceirizada e de seus funcionários (não inclui a avaliação dos servidores do Banco que fiscalizam essas empresas).

33. Por favor, para cada um dos itens a seguir, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação sobre a qualidade do serviço **ENERGIA**, consoante a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra "X".

Observação: Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Qualidade do serviço de ENERGIA, no aspecto:		Nota de 0,0 a 10,0 ou X
		Energia
V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
V2	Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
V3	Custo das soluções (em termos financeiros)	
V4	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
V5	Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	
V6	Capacidade de resolver o problema em definitivo	
V7	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
V8	Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V9	Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V10	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
V11	Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	
V12	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
V13	Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
V14	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
V15	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
V16	Capricho (bom acabamento)	
V17	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
V18	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	
V19	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)	
V20	Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
V21	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
V22	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	
V23	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
V24	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
V25	Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	
V26	Dedicação na execução do serviço	
V27	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
V28	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
V29	Acato à fiscalização do Banco	
V30	Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	
V31	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
V32	Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)	
V33	Cuidado para evitar re-trabalho	
V34	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	
V35	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
V36	Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
V37	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
V38	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
V39	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
V40	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
V41	Esforço para resolver o problema	
V42	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	
V43	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
V44	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	

Qualidade do serviço de ENERGIA, no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X
	Energia
V45 Auto-confiança (está seguro do que faz)	
V46 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
V47 Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	
V48 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
V49 Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	
V50 Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
V51 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
V52 Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
V53 Discrição (comportamento comedido)	
V54 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
V55 Paciência no trato com as pessoas	
V56 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
V57 Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	
V58 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
V59 Exatidão nas informações técnicas	
V60 Adequação das ações planejadas para emergências	
V61 Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
V62 Respeito às normas de segurança no trabalho	
V63 Eficácia no assessoramento técnico	
V64 Atendimento a normas técnicas e à legislação	
V65 Atualização (conhece inovações e novos materiais)	
V66 Rapidez na detecção de causas dos problemas	
V67 Rapidez na correção de erros	
V68 Uso de método eficaz (boa técnica)	
V69 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
V70 Capacidade de lidar com imprevistos	
V71 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
V72 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
V73 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
V74 Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
V75 Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
V76 Sinalização da área em manutenção	
V77 Nível de ruído durante a execução do serviço	
V78 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	
V79 Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa	
V80 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	
V81 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco	
V82 Resolução de problemas de manutenção	
V83 Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	
V84 Resultados, em relação à sua expectativa	
V85 Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)	
V86 Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	
V87 Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	

As próximas questões solicitam a hierarquização de atributos dentro de cada bloco. Pedem também que se faça a hierarquização entre os blocos de atributos, dentro de uma mesma categoria.

34. Para cada bloco dos aspectos tangíveis do Resultado, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
Custo das soluções (em termos financeiros)	
Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)	
Capacidade de resolver o problema em definitivo	

Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	

Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
Capricho (bom acabamento)	

35. Hierarquize os 3 blocos de atributos de Aspectos Tangíveis :

Aspectos Tangíveis	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Energia
Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	

36. Para cada bloco do Tempo de Espera, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 2, sem repetição)
	Energia
Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	

Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Energia
Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade (feita via Ordem de Serviço)	
Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	

Bloco: Empatia do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 3, sem repetição)
	Energia
Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	

37. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Tempo de Espera:

Tempo de espera	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Energia
Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	
Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	
Bloco: Empatia do Tempo de Espera	

38. Considere o bloco “Tempo de Espera” (questão 5) e o bloco “Aspectos Tangíveis” (questão 3). Hierarquize-os, para o serviço de manutenção **ENERGIA**.

Qualidade do Resultado	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Energia
Bloco: Tempo de Espera	

Bloco: Aspectos Tangíveis	
----------------------------------	--

39. Para cada bloco de Atitude, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
	Energia
Dedicação na execução do serviço	
Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
Acato à fiscalização do Banco	
Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	

Bloco: Prontidão da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Energia
Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
Pró-atividade (ação para evitar surgimento de problemas futuros)	
Cuidado para evitar re-trabalho	
Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	

Bloco: Empatia da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 7, sem repetição)
	Energia
Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
Esforço para resolver o problema	

40. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Atitude:

Atitude	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Energia
Bloco: Confiabilidade da Atitude	
Bloco: Prontidão da Atitude	
Bloco: Empatia da Atitude	

41. Para cada bloco de Comportamento, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)	
Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	
Auto-confiança (está seguro do que faz)	

Bloco: Prontidão do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
Eficácia na coleta de informações, quando da solicitação do serviço	
Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	

Bloco: Empatia do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
Discrição (comportamento comedido)	
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
Paciência no trato com as pessoas	

42. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Comportamento:

Comportamento	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
Bloco: Confiabilidade do Comportamento	
Bloco: Prontidão do Comportamento	
Bloco: Empatia do Comportamento	

43. Para cada bloco de Expertise, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 10, sem repetição)
Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
Capacidade de resolver problemas técnicos	
Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
Exatidão nas informações técnicas	
Adequação das ações planejadas para emergências	
Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
Respeito às normas de segurança no trabalho	
Eficácia no assessoramento técnico	
Atendimento a normas técnicas e à legislação	
Atualização (conhece inovações e novos materiais)	

Bloco: Prontidão da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Rapidez na detecção de causas dos problemas	
Rapidez na correção de erros	
Uso de método eficaz (boa técnica)	
Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
Capacidade de lidar com imprevistos	

Bloco: Empatia da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 8, sem repetição)
Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
Sinalização da área em manutenção	
Nível de ruído durante a execução do serviço	
Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	

44. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Expertise:

Expertise	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Energia
Bloco: Confiabilidade da Expertise	
Bloco: Prontidão da Expertise	
Bloco: Empatia da Expertise	

45. Considere agora o bloco “**Expertise**” (questão 12), o bloco “**Comportamento**” (questão 10) e o bloco “**Atitude**” (questão 8). Hierarquize esses blocos, para o serviço de manutenção **ENERGIA**.

Qualidade da Interação	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Energia
Bloco: Expertise	
Bloco: Comportamento	
Bloco: Atitude	

46. Considere o bloco “**Qualidade de Interação**” (formado pelos blocos “**Expertise**”, “**Comportamento**” e “**Atitude**” – veja questão 13) e o bloco “**Qualidade do Resultado**” (formado pelos blocos “**Tempo de Espera**” e “**Aspectos Tangíveis**” – veja questão 6). Hierarquize esses dois blocos, para o serviço de manutenção **ENERGIA**.

Qualidade do Serviço	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Energia
Bloco: Qualidade de Interação	
Bloco: Qualidade do Resultado	

47. Algum fator importante para avaliação da qualidade de serviços de manutenção deixou de ser listado? Qual?

48. Cite algumas circunstâncias nas quais o desempenho do serviço de manutenção é prejudicado por fatores fora do controle da empresa terceirizada.

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE U - QUESTIONÁRIO PARA RESPONSÁVEIS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS – LAY-OUT

Questionário – Pesquisa sobre Qualidade de Serviços de Manutenção

Prezado(a) contratado(a),

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA/Comat 01 (ramal 6910), para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. Logo, os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa: não haverá qualquer tipo de implicação administrativa decorrente deles. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade do serviço de manutenção aqui denominado **lay-out** (reparo em móveis e alteração das posições de móveis e das divisórias).

A avaliação a ser feita é da empresa terceirizada e de seus funcionários (não inclui a avaliação dos servidores do Banco que fiscalizam essas empresas).

49. Por favor, para cada um dos itens a seguir, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação sobre a qualidade do serviço **lay-out**, consoante a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra "X".

Observação: Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Qualidade do serviço de lay-out , no aspecto:		Nota de 0,0 a 10,0 ou X
		Lay-out
V1	Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
V2	Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
V3	Custo das soluções (em termos financeiros)	
V4	Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
V5	Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	
V6	Capacidade de resolver o problema em definitivo	
V7	Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
V8	Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V9	Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V10	Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
V11	Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	
V12	Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
V13	Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
V14	Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
V15	Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
V16	Capricho (bom acabamento)	
V17	Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
V18	Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	
V19	Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)	
V20	Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
V21	Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
V22	Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	
V23	Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
V24	Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
V25	Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	
V26	Dedicação na execução do serviço	
V27	Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
V28	Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
V29	Acato à fiscalização do Banco	
V30	Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	
V31	Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
V32	Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)	
V33	Cuidado para evitar re-trabalho	
V34	Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	
V35	Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
V36	Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
V37	Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
V38	Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
V39	Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
V40	Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
V41	Esforço para resolver o problema	
V42	Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	
V43	Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
V44	Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	

Qualidade do serviço de lay-out , no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X
	Lay-out
V45 Auto-confiança (está seguro do que faz)	
V46 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
V47 Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	
V48 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
V49 Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	
V50 Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
V51 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
V52 Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
V53 Discrição (comportamento comedido)	
V54 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
V55 Paciência no trato com as pessoas	
V56 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
V57 Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	
V58 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
V59 Exatidão nas informações técnicas	
V60 Adequação das ações planejadas para emergências	
V61 Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
V62 Respeito às normas de segurança no trabalho	
V63 Eficácia no assessoramento técnico	
V64 Atendimento a normas técnicas e à legislação	
V65 Atualização (conhece inovações e novos materiais)	
V66 Rapidez na detecção de causas dos problemas	
V67 Rapidez na correção de erros	
V68 Uso de método eficaz (boa técnica)	
V69 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
V70 Capacidade de lidar com imprevistos	
V71 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
V72 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
V73 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
V74 Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
V75 Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
V76 Sinalização da área em manutenção	
V77 Nível de ruído durante a execução do serviço	
V78 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	
V79 Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa	
V80 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	
V81 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco	
V82 Resolução de problemas de manutenção	
V83 Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	
V84 Resultados, em relação à sua expectativa	
V85 Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)	
V86 Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	
V87 Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	

As próximas questões solicitam a hierarquização de atributos dentro de cada bloco. Pedem também que se faça a hierarquização entre os blocos de atributos, dentro de uma mesma categoria.

50. Para cada bloco dos aspectos tangíveis do Resultado, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
Custo das soluções (em termos financeiros)	
Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)	
Capacidade de resolver o problema em definitivo	

Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	

Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
Capricho (bom acabamento)	

51. Hierarquize os 3 blocos de atributos de Aspectos Tangíveis :

Aspectos Tangíveis	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	

52. Para cada bloco do Tempo de Espera, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 2, sem repetição)
	Lay-out
Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	

Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Lay-out
Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade (feita via Ordem de Serviço)	
Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	

Bloco: Empatia do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	

53. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Tempo de Espera:

Tempo de espera	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	
Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	
Bloco: Empatia do Tempo de Espera	

54. Considere o bloco “Tempo de Espera” (questão 5) e o bloco “Aspectos Tangíveis” (questão 3). Hierarquize-os, para o serviço de manutenção lay-out.

Qualidade do Resultado	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Tempo de Espera	

Bloco: Aspectos Tangíveis	
----------------------------------	--

55. Para cada bloco de Atitude, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
	Lay-out
Dedicação na execução do serviço	
Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
Acato à fiscalização do Banco	
Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	

Bloco: Prontidão da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Lay-out
Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
Pró-atividade (ação para evitar surgimento de problemas futuros)	
Cuidado para evitar re-trabalho	
Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	

Bloco: Empatia da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 7, sem repetição)
	Lay-out
Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
Esforço para resolver o problema	

56. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Atitude:

Atitude	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Confiabilidade da Atitude	
Bloco: Prontidão da Atitude	
Bloco: Empatia da Atitude	

57. Para cada bloco de Comportamento, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Lay-out
Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)	
Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	
Auto-confiança (está seguro do que faz)	

Bloco: Prontidão do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Lay-out
Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
Eficácia na coleta de informações, quando da solicitação do serviço	
Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	

Bloco: Empatia do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
	Lay-out
Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
Discrição (comportamento comedido)	
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
Paciência no trato com as pessoas	

58. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Comportamento:

Comportamento	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Confiabilidade do Comportamento	
Bloco: Prontidão do Comportamento	
Bloco: Empatia do Comportamento	

59. Para cada bloco de Expertise, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 10, sem repetição)
	Lay-out
Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
Capacidade de resolver problemas técnicos	
Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
Exatidão nas informações técnicas	
Adequação das ações planejadas para emergências	
Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
Respeito às normas de segurança no trabalho	
Eficácia no assessoramento técnico	
Atendimento a normas técnicas e à legislação	
Atualização (conhece inovações e novos materiais)	

Bloco: Prontidão da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
	Lay-out
Rapidez na detecção de causas dos problemas	
Rapidez na correção de erros	
Uso de método eficaz (boa técnica)	
Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
Capacidade de lidar com imprevistos	

Bloco: Empatia da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 8, sem repetição)
	Lay-out
Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
Sinalização da área em manutenção	
Nível de ruído durante a execução do serviço	
Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	

60. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Expertise:

Expertise	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Confiabilidade da Expertise	
Bloco: Prontidão da Expertise	
Bloco: Empatia da Expertise	

61. Considere agora o bloco “**Expertise**” (questão 12), o bloco “**Comportamento**” (questão 10) e o bloco “**Atitude**” (questão 8). Hierarquize esses blocos, para o serviço de manutenção **lay-out**.

Qualidade da Interação	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Expertise	
Bloco: Comportamento	
Bloco: Atitude	

62. Considere o bloco “**Qualidade de Interação**” (formado pelos blocos “**Expertise**”, “**Comportamento**” e “**Atitude**” – veja questão 13) e o bloco “**Qualidade do Resultado**” (formado pelos blocos “**Tempo de Espera**” e “**Aspectos Tangíveis**” – veja questão 6). Hierarquize esses dois blocos, para o serviço de manutenção **lay-out**.

Qualidade do Serviço	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Lay-out
Bloco: Qualidade de Interação	
Bloco: Qualidade do Resultado	

63. Algum fator importante para avaliação da qualidade de serviços de manutenção deixou de ser listado? Qual?

64. Cite algumas circunstâncias nas quais o desempenho do serviço de manutenção é prejudicado por fatores fora do controle da empresa terceirizada.

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE V - QUESTIONÁRIO PARA RESPONSÁVEIS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS – REPAROS

Questionário – Pesquisa sobre Qualidade de Serviços de Manutenção

Prezado(a) contratado(a),

Esta pesquisa está sendo conduzida por Ricardo Lopes Pinto, Analista lotado na ASDPA/Comat 01 (ramal 6910), para fins de finalização de tese de Doutorado em Administração. Logo, os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa: não haverá qualquer tipo de implicação administrativa decorrente deles. A coleta de dados foi autorizada pelo Gerente Administrativo Regional de São Paulo.

Por favor, responda a todas as questões (não deixe nenhuma pergunta sem resposta). Os dados serão tratados estatisticamente, de modo que será mantido sigilo sobre respostas individuais.

Instruções:

As questões apresentadas a seguir se referem à avaliação da qualidade do serviço de manutenção aqui denominado **REPAROS** (reparos em pisos, carpetes e rede hidráulica).

A avaliação a ser feita é da empresa terceirizada e de seus funcionários (não inclui a avaliação dos servidores do Banco que fiscalizam essas empresas).

65. Por favor, para cada um dos itens a seguir, atribua uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) que traduza sua avaliação sobre a qualidade do serviço **REPAROS**, consoante a seguinte escala:

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
0,0 a 2,4	2,5 a 4,9	5,0 a 7,4	7,5 a 10,0

Caso entenda que não é capaz de julgar o item do serviço, atribua-lhe a letra “X”.

Observação: Não mude de linha antes de preencher as quatro colunas.

Qualidade do serviço de REAPROS, no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X
	Reparos
V1 Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
V2 Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
V3 Custo das soluções (em termos financeiros)	
V4 Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
V5 Eficácia do serviço corretivo (deixa em condições normais de operação, após ocorrer um problema de manutenção)	
V6 Capacidade de resolver o problema em definitivo	
V7 Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
V8 Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V9 Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
V10 Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
V11 Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	
V12 Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
V13 Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
V14 Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
V15 Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
V16 Capricho (bom acabamento)	
V17 Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	
V18 Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	
V19 Tempo que leva para estabelecer o 1º contato (atender chamada telefônica, pedir detalhes sobre uma Ordem de Serviço etc)	
V20 Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
V21 Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
V22 Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	
V23 Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
V24 Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
V25 Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	
V26 Dedicção na execução do serviço	
V27 Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
V28 Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
V29 Acato à fiscalização do Banco	
V30 Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	
V31 Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
V32 Pró-atividade (a manutenção começa a resolver o problema assim que ele surge, sem esperar que o usuário peça)	
V33 Cuidado para evitar re-trabalho	
V34 Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	
V35 Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
V36 Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
V37 Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
V38 Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
V39 Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
V40 Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
V41 Esforço para resolver o problema	
V42 Execução de tarefas conforme programação (faz sem necessidade de cobrança)	
V43 Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
V44 Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	

Qualidade do serviço de REPAROS , no aspecto:	Nota de 0,0 a 10,0 ou X
	Reparos
V45 Auto-confiança (está seguro do que faz)	
V46 Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
V47 Eficácia na coleta de informações sobre o problema, antes de começar o serviço	
V48 Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
V49 Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	
V50 Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
V51 Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
V52 Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
V53 Discrição (comportamento comedido)	
V54 Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
V55 Paciência no trato com as pessoas	
V56 Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
V57 Capacidade técnica (capacidade de resolver problemas técnicos)	
V58 Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
V59 Exatidão nas informações técnicas	
V60 Adequação das ações planejadas para emergências	
V61 Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
V62 Respeito às normas de segurança no trabalho	
V63 Eficácia no assessoramento técnico	
V64 Atendimento a normas técnicas e à legislação	
V65 Atualização (conhece inovações e novos materiais)	
V66 Rapidez na detecção de causas dos problemas	
V67 Rapidez na correção de erros	
V68 Uso de método eficaz (boa técnica)	
V69 Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
V70 Capacidade de lidar com imprevistos	
V71 Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
V72 Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
V73 Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
V74 Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
V75 Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
V76 Sinalização da área em manutenção	
V77 Nível de ruído durante a execução do serviço	
V78 Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	
V79 Atendimento (cortesia, atenção, etc) feito pelas pessoas da manutenção, em relação à sua expectativa	
V80 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com a experiência que você já teve com esse serviço fora do Banco	
V81 Atendimento feito pelo pessoal da manutenção, em comparação com o que seria o apropriado para o Banco	
V82 Resolução de problemas de manutenção	
V83 Resultados, em comparação com a experiência que você já teve com esse tipo de serviço fora do Banco	
V84 Resultados, em relação à sua expectativa	
V85 Satisfação das necessidades através desse serviço (levando em conta todos os aspectos do serviço)	
V86 Excelência na prestação do serviço, em termos gerais	
V87 Cobertura das expectativas com esse serviço, em termos gerais	

As próximas questões solicitam a hierarquização de atributos dentro de cada bloco. Pedem também que se faça a hierarquização entre os blocos de atributos, dentro de uma mesma categoria.

66. Para cada bloco dos aspectos tangíveis do Resultado, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
Qualidade dos materiais fornecidos pela Contratada	
Qualidade das especificações técnicas de materiais elaboradas para aquisição pelo Banco	
Custo das soluções (em termos financeiros)	
Adequação das ferramentas e dos equipamentos utilizados	
Eficácia do serviço corretivo (condições normais de operação após ocorrer um problema)	
Capacidade de resolver o problema em definitivo	

Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Atendimento às prioridades do Banco (faz logo o que o Banco considera urgente)	
Rapidez em informar ao usuário / setor demandante sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Rapidez em informar ao fiscal / Comat sobre as razões para atrasos ou não execução de serviços	
Adequação de prazos estipulados para conclusão de serviços	
Organização do serviço (capacidade de estabelecer seqüência coerente de etapas)	

Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
Limpeza e arrumação do local após intervenção da manutenção	
Aparência do objeto que foi reparado (aparência de mobiliário, carpetes, forro etc após o serviço)	
Acerto da solução (a solução resolve o problema sem criar outros)	
Adaptabilidade (apresenta soluções sob medida para os problemas)	
Capricho (bom acabamento)	

67. Hierarquize os 3 blocos de atributos de Aspectos Tangíveis :

Aspectos Tangíveis	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Confiabilidade dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Prontidão dos Aspectos Tangíveis	
Bloco: Empatia nos Aspectos Tangíveis	

68. Para cada bloco do Tempo de Espera, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 2, sem repetição)
Cumprimento do prazo estipulado para entrega do serviço	Reparos
Eficiência no uso do tempo (não desperdiça tempo durante a execução de serviços)	

Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Reparos
Tempo que leva para concluir o atendimento a uma solicitação, em condições de normalidade (feita via Ordem de Serviço)	
Tempo que leva para re-estabelecer o funcionamento, em caso de necessidade urgente	
Tempo que leva para enviar técnicos, em resposta a um chamado por telefone	
Desenrolar do serviço (avanço do serviço entre as etapas, rumo à conclusão)	

Bloco: Empatia do Tempo de Espera	Atribuir grau de importância (1 a 3, sem repetição)
	Reparos
Auto-suficiência (faz o serviço sem depender do Banco, principalmente em situações de emergência)	
Discernimento (reconhece o que é prioridade e o que é secundário em uma emergência)	
Flexibilidade na programação do serviço (ajustes de acordo com a conveniência do Banco)	

69. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Tempo de Espera:

Tempo de espera	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Confiabilidade do Tempo de Espera	
Bloco: Prontidão do Tempo de Espera	
Bloco: Empatia do Tempo de Espera	

70. Considere o bloco “Tempo de Espera” (questão 5) e o bloco “Aspectos Tangíveis” (questão 3). Hierarquize-os, para o serviço de manutenção **REPAROS**.

Qualidade do Resultado	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Tempo de Espera	
Bloco: Aspectos Tangíveis	

71. Para cada bloco de Atitude, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
	Reparos
Dedicação na execução do serviço	
Relato sincero de razões para atrasos ou não execução de serviços	
Relato exato de fatos (informações sobre os problemas e andamento do serviço)	
Acato à fiscalização do Banco	
Interesse e preocupação em aprimorar os conhecimentos e as habilidades	

Bloco: Prontidão da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
	Reparos
Receptividade (assume a tarefa sem empurrar para outra pessoa)	
Pró-atividade (ação para evitar surgimento de problemas futuros)	
Cuidado para evitar re-trabalho	
Conhecimento sobre o histórico de problemas (evita que o usuário tenha que explicar tudo novamente a cada atendimento)	

Bloco: Empatia da Atitude	Atribuir grau de importância (1 a 7, sem repetição)
	Reparos
Boa vontade de realizar serviços para evitar problemas futuros	
Iniciativa de propor melhorias em procedimentos	
Disposição em fornecer explicações sobre problemas identificados	
Dá informações com antecedência sobre o que vai acontecer em termos de manutenção	
Disposição de realizar reparos ao invés de substituir tudo	
Boa vontade para refazer serviços malfeitos	
Esforço para resolver o problema	

72. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Atitude:

Atitude	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Confiabilidade da Atitude	
Bloco: Prontidão da Atitude	
Bloco: Empatia da Atitude	

73. Para cada bloco de Comportamento, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
Regularidade (tarefas programadas sem precisar cobrar)	
Fidedignidade (faz o que promete fazer)	
Capacidade de manter sigilo sobre assuntos do Banco	
Auto-confiança (está seguro do que faz)	

Bloco: Prontidão do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 4, sem repetição)
Disponibilidade em atender o Banco fora do horário de expediente	
Eficácia na coleta de informações, quando da solicitação do serviço	
Contato com o Banco nos casos de emergências (eficácia na troca de informações)	
Cooperação (auxilia o Banco, ao invés de procurar razões para não fazer o serviço)	

Bloco: Empatia do Comportamento	Atribuir grau de importância (1 a 6, sem repetição)
Preocupação em minimizar os transtornos ao usuário	
Disposição em considerar interesses e pontos de vista do Banco	
Apresentação pessoal (higiene, aparência)	
Discrição (comportamento comedido)	
Respeito aos limites de atuação (não invade o papel de outros agentes)	
Paciência no trato com as pessoas	

74. Hierarquize os 3 blocos de atributos do Comportamento:

Comportamento	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
Bloco: Confiabilidade do Comportamento	
Bloco: Prontidão do Comportamento	
Bloco: Empatia do Comportamento	

75. Para cada bloco de Expertise, hierarquize os atributos (coloque 1 para o mais importante, 2 para o 2º mais importante etc)

Bloco: Confiabilidade da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 10, sem repetição)
	Reparos
Supervisão do trabalho (detecção e correção de problemas antes da entrega do serviço)	
Capacidade de resolver problemas técnicos	
Controle de qualidade (atendimento a um nível de qualidade pelo menos aceitável)	
Exatidão nas informações técnicas	
Adequação das ações planejadas para emergências	
Interferência na rotina do Banco (grau em que o serviço não atrapalha o trabalho do Banco)	
Respeito às normas de segurança no trabalho	
Eficácia no assessoramento técnico	
Atendimento a normas técnicas e à legislação	
Atualização (conhece inovações e novos materiais)	

Bloco: Prontidão da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 5, sem repetição)
	Reparos
Rapidez na detecção de causas dos problemas	
Rapidez na correção de erros	
Uso de método eficaz (boa técnica)	
Uso de recursos em quantidade suficiente (pessoas, ferramentas, materiais)	
Capacidade de lidar com imprevistos	

Bloco: Empatia da Expertise	Atribuir grau de importância (1 a 8, sem repetição)
	Reparos
Zelo na manipulação de materiais e bens do Banco	
Execução de acordo com os procedimentos do Banco (segue os trâmites)	
Zelo pela segurança das pessoas e dos bens no setor demandante	
Inventividade (soluções sob medida para problemas)	
Acato às regras do Banco quanto a limitações (acesso ao local, remoção de objetos, desligamento de energia etc)	
Sinalização da área em manutenção	
Nível de ruído durante a execução do serviço	
Capacidade de fazer o serviço sem incomodar	

76. Hierarquize os 3 blocos de atributos da Expertise:

Expertise	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Confiabilidade da Expertise	
Bloco: Prontidão da Expertise	
Bloco: Empatia da Expertise	

77. Considere agora o bloco “**Expertise**” (questão 12), o bloco “**Comportamento**” (questão 10) e o bloco “**Atitude**” (questão 8). Hierarquize esses blocos, para o serviço de manutenção **REPAROS**.

Qualidade da Interação	Hierarquize os atributos (1 a 3, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Expertise	
Bloco: Comportamento	
Bloco: Atitude	

78. Considere o bloco “**Qualidade de Interação**” (formado pelos blocos “**Expertise**”, “**Comportamento**” e “**Atitude**” – veja questão 13) e o bloco “**Qualidade do Resultado**” (formado pelos blocos “**Tempo de Espera**” e “**Aspectos Tangíveis**” – veja questão 6). Hierarquize esses dois blocos, para o serviço de manutenção **REPAROS**.

Qualidade do Serviço	Hierarquize os atributos (1 a 2, sem repetição)
	Reparos
Bloco: Qualidade de Interação	
Bloco: Qualidade do Resultado	

79. Algum fator importante para avaliação da qualidade de serviços de manutenção deixou de ser listado? Qual?

80. Cite algumas circunstâncias nas quais o desempenho do serviço de manutenção é prejudicado por fatores fora do controle da empresa terceirizada.

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela paciência e pela cooperação. Muito obrigado, mesmo.

APÊNDICE X – RESULTADOS DO PLS

ENERGIA

Cargas cruzadas

	Comport	Expertise	Qual inter	Qual resul	Qual serv	Tangíveis	Temp esp
V1	0,5946	0,5913	0,4774	0,5413	0,566	0,7489	0,5288
V2	0,6368	0,6463	0,6032	0,656	0,6615	0,8279	0,6022
V3	0,6621	0,6452	0,5985	0,7206	0,7539	0,8599	0,6409
V5	0,6978	0,6473	0,6416	0,6993	0,686	0,7992	0,7809
V6	0,6209	0,6426	0,6307	0,6254	0,664	0,7306	0,7193
V7	0,7459	0,7623	0,6989	0,719	0,7592	0,8655	0,7004
V8	0,6728	0,6995	0,621	0,6603	0,7386	0,8296	0,6222
V9	0,7094	0,7478	0,7042	0,735	0,7834	0,8428	0,7203
V10	0,7048	0,7294	0,7146	0,6719	0,6696	0,6859	0,8163
V11	0,7934	0,7903	0,7177	0,743	0,7741	0,7179	0,8296
V12	0,6642	0,6454	0,6546	0,5787	0,6356	0,6369	0,8162
V13	0,7289	0,6913	0,6879	0,6939	0,6889	0,7137	0,8899
V14	0,7318	0,7064	0,7475	0,7176	0,7131	0,6624	0,8724
V15	0,7699	0,6679	0,6067	0,6452	0,666	0,6884	0,837
V16	0,7189	0,7048	0,6661	0,6776	0,6817	0,6677	0,7705
V26	0,8241	0,7276	0,6748	0,6845	0,6892	0,6563	0,7591
V27	0,8856	0,783	0,7346	0,7309	0,7803	0,7996	0,8047
V28	0,886	0,8425	0,7429	0,8168	0,7954	0,7353	0,7906
V30	0,8441	0,7974	0,7084	0,7135	0,7589	0,7054	0,7236
V31	0,8536	0,7672	0,7035	0,7167	0,7089	0,643	0,8064
V33	0,7991	0,7597	0,6889	0,6491	0,6887	0,6594	0,6273
V34	0,8128	0,7178	0,7055	0,6353	0,631	0,6627	0,7321
V35	0,8605	0,8075	0,8156	0,6985	0,7073	0,697	0,7038
V36	0,7993	0,8175	0,7255	0,7561	0,7203	0,7322	0,6984
V37	0,8319	0,8833	0,8028	0,7782	0,7892	0,7685	0,7402
V38	0,829	0,8656	0,7841	0,7887	0,7914	0,7582	0,7154
V39	0,8045	0,8855	0,7894	0,82	0,8216	0,7022	0,7837
V40	0,7699	0,8647	0,7672	0,7045	0,7581	0,717	0,7627
V42	0,8349	0,902	0,7896	0,7753	0,7711	0,747	0,7422
V43	0,7505	0,8699	0,7575	0,7388	0,719	0,6493	0,6972
V44	0,7397	0,8414	0,8266	0,6976	0,733	0,6687	0,7393
V45	0,8218	0,8377	0,9069	0,7576	0,7522	0,6893	0,7748
V46	0,7437	0,8	0,9256	0,8036	0,7641	0,6735	0,7293
V47	0,813	0,8695	0,9501	0,8301	0,853	0,7702	0,7875
V48	0,8269	0,8175	0,7787	0,9242	0,8321	0,7946	0,7685
V49	0,7188	0,7836	0,817	0,9313	0,799	0,7395	0,7359
V50	0,7997	0,8555	0,824	0,9581	0,9174	0,7907	0,7852
V51	0,8167	0,8433	0,8398	0,8744	0,9654	0,8189	0,7912
V52	0,8433	0,8584	0,8164	0,8787	0,9678	0,869	0,7953
V53	0,8119	0,8566	0,8201	0,882	0,9704	0,8271	0,8248

Matriz de correlação das variáveis latentes

	Comport	Expertise	Qual inter	Qual resul	Qual serv	Tangíveis	Tempo esp
Comport	1	0	0	0	0	0	0
Expertise	0,9173	1	0	0	0	0	0
Qual inter	0,8552	0,9017	1	0	0	0	0
Qual resul	0,8346	0,874	0,8597	1	0	0	0
Qual serv	0,8513	0,881	0,8528	0,9075	1	0	0
Tangíveis	0,822	0,8284	0,768	0,8268	0,8661	1	0
Tempo esp	0,8781	0,8486	0,824	0,8142	0,8304	0,8192	1

Coeficientes estruturais

Constructos	Qualidade de interação	Qualidade do resultado	Qualidade do serviço
Comportamento	0,177	0	0,0493
Expertise	0,7393	0	0,2059
Qualidade de interação	0	0	0,2785
Qualidade do resultado	0	0	0,6681
Aspectos tangíveis	0	0,4857	0,3245
Tempo de espera	0	0,4163	0,2781

RESULTADOS DO PLS

AR CONDICIONADO

Cargas cruzadas

	Atitude	Comport	Expertise	Qual inter	Qual result	Qual serv	Tangíveis	Tempo espera
V1	0,446	0,4954	0,4775	0,4505	0,4776	0,5371	0,7464	0,4565
V2	0,4384	0,5666	0,5195	0,5269	0,675	0,6969	0,8348	0,5159
V3	0,4501	0,5383	0,4938	0,4917	0,6478	0,6432	0,8639	0,5157
V7	0,5091	0,5763	0,5809	0,5654	0,6419	0,7072	0,8707	0,5572
V8	0,5661	0,5806	0,5899	0,5346	0,6067	0,6581	0,8691	0,62
V9	0,5845	0,5933	0,5982	0,5766	0,6921	0,7646	0,8218	0,6799
V10	0,6797	0,6504	0,6146	0,6201	0,6046	0,6816	0,633	0,821
V11	0,7321	0,7137	0,749	0,6771	0,6456	0,7509	0,6562	0,8503
V12	0,778	0,6513	0,6697	0,6483	0,5178	0,5948	0,4997	0,8579
V13	0,7205	0,6524	0,6489	0,6753	0,6269	0,644	0,5868	0,8346
V14	0,7443	0,6178	0,6524	0,6495	0,5432	0,594	0,4614	0,84
V15	0,6814	0,7069	0,6483	0,6289	0,6131	0,6042	0,5498	0,8458
v16	0,6827	0,6645	0,644	0,5601	0,6189	0,6226	0,515	0,8022
V17	0,8318	0,762	0,7533	0,7493	0,6006	0,6542	0,585	0,7434
V18	0,8396	0,7516	0,7961	0,7367	0,5666	0,6156	0,6145	0,7098
V19	0,8039	0,6816	0,6857	0,6427	0,5517	0,5879	0,4365	0,7474
V21	0,7285	0,5618	0,5664	0,5224	0,4094	0,447	0,4034	0,6325
V22	0,8576	0,6361	0,6255	0,6462	0,5285	0,5818	0,4541	0,6845
V23	0,8622	0,7007	0,6967	0,6405	0,5249	0,5724	0,437	0,6899
V24	0,8299	0,6928	0,6523	0,6904	0,5344	0,5879	0,476	0,7155
V26	0,7251	0,7684	0,7109	0,6904	0,6375	0,639	0,4445	0,6578
V27	0,6741	0,8557	0,6811	0,6636	0,6645	0,7153	0,5992	0,6802
V28	0,7478	0,8786	0,7646	0,7076	0,6844	0,7178	0,6368	0,7412
V30	0,7274	0,8594	0,761	0,7187	0,6105	0,67	0,5129	0,6756
V33	0,5395	0,7483	0,7282	0,6666	0,5924	0,5696	0,5317	0,5213
V35	0,7321	0,8552	0,7922	0,8006	0,6439	0,6795	0,6014	0,6832
V37	0,686	0,7645	0,8736	0,7508	0,6489	0,6143	0,4762	0,637
V38	0,756	0,8643	0,9063	0,771	0,7662	0,758	0,6588	0,7028
V39	0,7574	0,7605	0,8425	0,7004	0,6708	0,7105	0,6172	0,6925
V40	0,7333	0,7997	0,8626	0,7136	0,6228	0,6675	0,5174	0,7181
V42	0,7253	0,793	0,8875	0,7741	0,668	0,6655	0,6071	0,6701
V43	0,7354	0,766	0,9071	0,7772	0,6663	0,6854	0,5826	0,7153
V44	0,7394	0,7495	0,8619	0,7745	0,6771	0,7027	0,5447	0,7312
V45	0,8011	0,8035	0,8004	0,8985	0,7132	0,7414	0,6054	0,7555
V46	0,6484	0,7054	0,7151	0,9095	0,7151	0,6658	0,5246	0,617
V47	0,7556	0,8263	0,8205	0,9259	0,7544	0,7627	0,5874	0,7028
V48	0,5534	0,741	0,7145	0,7019	0,9228	0,823	0,6961	0,6366
V49	0,6341	0,7065	0,7277	0,8242	0,946	0,847	0,6853	0,6841
V50	0,6433	0,7275	0,7261	0,7279	0,9511	0,8974	0,7424	0,6989
V51	0,6486	0,7636	0,7276	0,7646	0,8932	0,9576	0,7665	0,7298
V52	0,7086	0,787	0,7796	0,7911	0,8794	0,9758	0,7974	0,7688
V53	0,6996	0,783	0,7637	0,7572	0,8739	0,9711	0,7767	0,7415

Matriz de correlação das variáveis latentes

	Atitude	Comport	Expertise	Qual inter	Qual result	Qual serv	Tangíveis	Temp esp
Atitude	1	0	0	0	0	0	0	0
Comport	0,8366	1	0	0	0	0	0	0
Expertise	0,835	0,8947	1	0	0	0	0	0
Qual inter	0,8104	0,8576	0,8574	1	0	0	0	0
Qual result	0,6502	0,7709	0,7688	0,799	1	0	0	0
Qual serv	0,708	0,8034	0,7818	0,7964	0,9112	1	0	0
Tangíveis	0,5982	0,6701	0,6519	0,6303	0,7537	0,8059	1	0
Temp esp	0,8561	0,798	0,7919	0,7624	0,7168	0,7712	0,6714	1

Coeficientes estruturais

Constructos	Qualidade de interação	Qualidade do resultado	Qualidade do serviço
Atitude	0,2054	0	0,0388
Comportamento	0,3612	0	0,0682
Expertise	0,3628	0	0,0685
Qualidade de interação	0	0	0,1889
Qualidade do resultado	0	0	0,7603
Aspectos tangíveis	0	0,501	0,3806
Tempo de espera	0	0,358	0,2722

RESULTADOS DO PLS

LAYOUT

Cargas cruzadas

	atitude	Expertise	Qual inter	Qual result	Qual serv	Tangíveis	Tempo espera
V1	0,4958	0,5924	0,5979	0,5946	0,5671	0,7419	0,5298
V2	0,5911	0,6606	0,6403	0,6762	0,6423	0,8165	0,6322
V3	0,6706	0,7086	0,6973	0,7055	0,72	0,8474	0,6803
V4	0,7337	0,6807	0,6689	0,5942	0,6845	0,774	0,7587
V5	0,7048	0,6912	0,64	0,6114	0,6779	0,8048	0,8026
V6	0,6612	0,6322	0,6371	0,679	0,6345	0,8059	0,7071
V7	0,6671	0,7391	0,6504	0,6557	0,7231	0,8436	0,7241
V8	0,6814	0,7454	0,7199	0,6589	0,7386	0,8752	0,7388
V9	0,7383	0,7487	0,7141	0,7195	0,7335	0,8492	0,7847
V10	0,7227	0,6446	0,6346	0,6296	0,6328	0,7476	0,855
V11	0,7891	0,7897	0,7606	0,7201	0,755	0,8136	0,8663
V12	0,6921	0,6925	0,6066	0,5491	0,6759	0,6878	0,8205
V13	0,6724	0,6748	0,6303	0,6393	0,6334	0,7023	0,8685
v14	0,7413	0,7269	0,7059	0,6659	0,6987	0,7441	0,8851
V16	0,7742	0,7487	0,6287	0,6338	0,7157	0,6997	0,8081
V17	0,8347	0,7573	0,75	0,7013	0,7191	0,8	0,7962
V18	0,8415	0,8006	0,7072	0,6681	0,6851	0,717	0,7732
V19	0,8927	0,7331	0,7023	0,7133	0,7093	0,7289	0,7826
V21	0,7216	0,5352	0,4844	0,5308	0,5391	0,5832	0,6013
V22	0,8519	0,6635	0,6406	0,6229	0,6976	0,6319	0,6964
V23	0,8745	0,7078	0,703	0,661	0,6944	0,6232	0,7211
V24	0,8598	0,6709	0,6595	0,621	0,6586	0,618	0,6918
V25	0,7981	0,7014	0,6705	0,6113	0,6635	0,6705	0,6702
V36	0,7336	0,822	0,6937	0,6833	0,654	0,6732	0,731
V37	0,7831	0,8809	0,7799	0,7229	0,7637	0,768	0,7694
V38	0,7379	0,8946	0,7624	0,7476	0,7842	0,7717	0,7739
V39	0,7701	0,8841	0,7479	0,6879	0,7905	0,7617	0,7986
V40	0,7236	0,8632	0,7591	0,7392	0,7597	0,7516	0,7002
V42	0,7663	0,9162	0,8164	0,7527	0,7606	0,7714	0,7256
V43	0,6965	0,8762	0,7995	0,7477	0,7116	0,6985	0,6759
V44	0,6401	0,8275	0,7617	0,7247	0,7101	0,6709	0,6824
V45	0,7678	0,8578	0,8991	0,7527	0,7765	0,7141	0,7027
V46	0,7092	0,7624	0,9349	0,8066	0,7421	0,7343	0,7198
V47	0,746	0,815	0,94	0,8572	0,7959	0,7989	0,7419
V48	0,7774	0,8338	0,8253	0,9349	0,8434	0,7764	0,7474
V49	0,6303	0,6894	0,7754	0,905	0,6663	0,6954	0,6346
V51	0,7686	0,8134	0,8199	0,8035	0,9752	0,8001	0,7814
V52	0,7927	0,8465	0,816	0,8201	0,9824	0,8183	0,788
V53	0,8108	0,8465	0,8213	0,8118	0,9838	0,8291	0,8031

Matriz de correlação das variáveis latentes

	Atitude	Expertise	Qual inter	Qual result	Qual serv	Tangíveis	Tempo esp
Atitude	1	0	0	0	0	0	0
Expertise	0,8393	1	0	0	0	0	0
Qual inter	0,8026	0,8796	1	0	0	0	0
Qual result	0,7712	0,8338	0,8712	1	0	0	0
Qual serv	0,8065	0,8522	0,8354	0,828	1	0	0
Tangíveis	0,8075	0,8424	0,8106	0,8028	0,8321	1	0
Tempo esp	0,8617	0,8395	0,7805	0,7556	0,8066	0,8632	1

Coeficientes estruturais

Constructos	Qualidade de interação	Qualidade do resultado	Qualidade do serviço
Atitude	0,2175	0	0,1029
Expertise	0,697	0	0,3298
Qualidade de interação	0	0	0,4732
Qualidade do resultado	0	0	0,4158
Aspectos tangíveis	0	0,5907	0,2456
Tempo de espera	0	0,2457	0,1022

RESULTADOS DO PLS

REPAROS

Cargas cruzadas

	Atitude	Expertise	Qual inter	Qual result	Qual serv	Tangíveis	Tempo espera
V1	0,5643	0,6132	0,561	0,5975	0,602	0,7637	0,5517
V2	0,6592	0,7472	0,7177	0,7992	0,7978	0,8883	0,7076
V3	0,6445	0,6965	0,6688	0,7609	0,768	0,8811	0,692
V4	0,7685	0,7003	0,7296	0,7366	0,729	0,8168	0,8007
V5	0,7412	0,7316	0,7279	0,8045	0,7885	0,8637	0,8489
V6	0,6181	0,7203	0,6601	0,687	0,7233	0,8039	0,7231
V7	0,6804	0,7238	0,6936	0,703	0,7104	0,8541	0,7533
V8	0,621	0,7375	0,695	0,6746	0,7417	0,8508	0,698
V9	0,6482	0,7445	0,7011	0,7214	0,7754	0,8324	0,7299
V10	0,7423	0,7334	0,7396	0,7771	0,7755	0,8484	0,8744
V11	0,7227	0,8243	0,7835	0,7106	0,7462	0,7533	0,8384
V12	0,7861	0,7862	0,749	0,765	0,7992	0,7876	0,8573
V13	0,779	0,7441	0,745	0,7792	0,7695	0,797	0,907
V14	0,8053	0,749	0,7874	0,7555	0,7314	0,7279	0,9
V15	0,7345	0,7034	0,7239	0,5994	0,6244	0,6352	0,8147
V16	0,687	0,7331	0,7385	0,5943	0,612	0,5735	0,7803
V18	0,8436	0,7978	0,7875	0,7839	0,7377	0,7413	0,8309
V19	0,862	0,7541	0,7923	0,6985	0,6756	0,6831	0,7827
V20	0,7209	0,5292	0,5171	0,5564	0,5429	0,5151	0,6
V21	0,8196	0,5665	0,5638	0,589	0,5737	0,5891	0,6512
V22	0,8553	0,6769	0,7145	0,6961	0,6839	0,7035	0,7362
V23	0,8896	0,7284	0,7633	0,6754	0,6874	0,6933	0,7875
V24	0,8955	0,6946	0,7163	0,671	0,655	0,6827	0,7528
V36	0,7307	0,8262	0,7784	0,745	0,756	0,7189	0,7639
V37	0,7636	0,9033	0,8101	0,816	0,8103	0,7567	0,7976
V38	0,7229	0,8919	0,7935	0,7918	0,8002	0,7914	0,7972
V39	0,7465	0,8866	0,8128	0,8107	0,8408	0,7647	0,815
V40	0,695	0,8689	0,8023	0,6871	0,7309	0,683	0,7583
V41	0,696	0,8256	0,7373	0,7811	0,7862	0,7305	0,7172
V42	0,6954	0,9118	0,7845	0,7761	0,8063	0,7804	0,7787
V43	0,6866	0,9101	0,8102	0,7898	0,8083	0,7905	0,7591
V44	0,6628	0,8174	0,792	0,6435	0,693	0,6448	0,7183
V45	0,7009	0,8229	0,8797	0,6584	0,7037	0,6591	0,7468
V46	0,7831	0,791	0,9242	0,8354	0,7904	0,7503	0,8005
V47	0,8142	0,8856	0,9494	0,8451	0,8721	0,8291	0,8677
V48	0,7516	0,8456	0,8084	0,9605	0,9054	0,8412	0,8128
V49	0,7855	0,8248	0,8363	0,9686	0,886	0,8266	0,8061
V50	0,7799	0,8596	0,8297	0,9731	0,919	0,8335	0,8174
V51	0,7728	0,8823	0,8609	0,9285	0,9807	0,8754	0,8318
V52	0,7459	0,8691	0,8355	0,8919	0,9688	0,8532	0,826
V53	0,7634	0,8762	0,8315	0,9173	0,9821	0,8531	0,8377

Matriz de correlação das variáveis latentes

	Atitude	Expertise	Qual inter	Qual result	Qual serv	Tangíveis	Tempo esp
Atitude	1	0	0	0	0	0	0
Expertise	0,8158	1	0	0	0	0	0
Qual inter	0,8361	0,9082	1	0	0	0	0
Qual result	0,7983	0,8719	0,8525	1	0	0	0
Qual serv	0,7786	0,8964	0,8624	0,934	1	0	0
Tangíveis	0,7887	0,8491	0,8161	0,8619	0,8807	1	0
Tempo esp	0,8796	0,8806	0,8789	0,8395	0,8512	0,8641	1

Coeficientes estruturais

Constructos	Qualidade de interação	Qualidade do resultado	Qualidade do serviço
Atitude	0,2847	0	0,0689
Expertise	0,6759	0	0,1636
Qualidade de interação	0	0	0,242
Qualidade do resultado	0	0	0,7277
Aspectos tangíveis	0	0,5388	0,3921
Tempo de espera	0	0,3740	0,2721

RESULTADOS DO PLS

MANUTENÇÃO PREDIAL

Cargas cruzadas

	Atitude	comport	Expertise	Qual inter	Qual resul	Qual serv	Tangíveis	Tempo esp
V1	0,5619	0,6588	0,6768	0,6233	0,6518	0,6652	0,8266	0,5999
V2	0,5913	0,7496	0,7375	0,6989	0,7843	0,7646	0,8852	0,6952
V3	0,6609	0,7523	0,7508	0,7299	0,8063	0,8262	0,9176	0,7318
V6	0,6913	0,6556	0,6905	0,6952	0,7081	0,7081	0,7813	0,7787
V7	0,6375	0,7508	0,7609	0,7188	0,7641	0,7981	0,9134	0,7602
V8	0,7006	0,7386	0,7696	0,7174	0,7557	0,8119	0,9153	0,7601
V9	0,732	0,7465	0,7672	0,7342	0,8108	0,838	0,894	0,8028
V10	0,7689	0,7157	0,7225	0,7492	0,7466	0,7328	0,7568	0,8988
V11	0,7898	0,8334	0,8419	0,8062	0,8006	0,8301	0,7887	0,8815
V12	0,8009	0,7282	0,7433	0,7046	0,7002	0,7285	0,7342	0,8774
V13	0,8003	0,7368	0,7547	0,7489	0,7797	0,7542	0,7642	0,9255
V14	0,818	0,7266	0,7646	0,7913	0,7941	0,769	0,7237	0,9091
V16	0,7854	0,7692	0,7545	0,7292	0,7345	0,7544	0,6918	0,8371
V18	0,8562	0,7987	0,8322	0,8082	0,7751	0,7528	0,7436	0,8478
V19	0,86	0,7403	0,7399	0,7478	0,7074	0,7004	0,6461	0,8138
V20	0,7568	0,542	0,5787	0,5394	0,5677	0,5828	0,5905	0,6217
V21	0,793	0,564	0,5781	0,557	0,5631	0,5529	0,5795	0,6561
V22	0,8747	0,6586	0,6666	0,6677	0,6655	0,6729	0,6128	0,7439
V23	0,8902	0,6845	0,7046	0,7195	0,663	0,662	0,5856	0,7766
V24	0,892	0,6822	0,6676	0,7087	0,6726	0,6522	0,6131	0,7746
V25	0,8275	0,7696	0,7563	0,7081	0,6837	0,6978	0,6527	0,7556
V27	0,7607	0,9269	0,8289	0,8141	0,7778	0,813	0,7925	0,8186
V28	0,7638	0,9187	0,8718	0,8395	0,8286	0,8239	0,7704	0,8331
V30	0,8102	0,8733	0,8259	0,7768	0,7791	0,7815	0,715	0,7629
V33	0,6109	0,8493	0,7886	0,7184	0,6911	0,6878	0,6753	0,6227
V35	0,6827	0,8959	0,8224	0,8219	0,7654	0,7395	0,7231	0,73
V37	0,7822	0,8696	0,9267	0,8541	0,8443	0,8321	0,7704	0,8116
V38	0,755	0,8632	0,9128	0,818	0,8466	0,8395	0,8154	0,7946
V39	0,8111	0,8535	0,9116	0,8232	0,8299	0,8489	0,7656	0,8438
V40	0,7233	0,8434	0,9018	0,8123	0,7683	0,7912	0,7391	0,7686
V42	0,77	0,8754	0,9435	0,8398	0,8196	0,8139	0,7871	0,7901
V43	0,7217	0,8343	0,9299	0,8255	0,8039	0,782	0,7626	0,7564
V44	0,7132	0,7839	0,8655	0,8139	0,7777	0,7671	0,7306	0,7333
V45	0,7607	0,8686	0,8567	0,9097	0,8067	0,7966	0,7083	0,7759
V46	0,7331	0,7894	0,8112	0,9443	0,8616	0,7928	0,7347	0,7763
V47	0,799	0,8421	0,8732	0,9549	0,8756	0,8543	0,8074	0,8362
V48	0,7538	0,8658	0,8589	0,8511	0,9484	0,8777	0,8254	0,8054
V49	0,7304	0,7757	0,8207	0,8806	0,9536	0,8593	0,8082	0,8056
V50	0,7799	0,8277	0,8711	0,865	0,9643	0,9429	0,8388	0,8417
V51	0,7605	0,8483	0,8587	0,8675	0,9238	0,979	0,8667	0,8306
V52	0,7716	0,8373	0,8703	0,8414	0,9142	0,9785	0,868	0,8383
V53	0,7794	0,8512	0,8823	0,8518	0,9148	0,9838	0,8662	0,8549

Matriz de correlação das variáveis latentes

	Qualidade do resultado	Qualidade do serviço	Aspectos tangíveis	Tempo de espera
Qualidade do resultado	1	0	0	0
Qualidade do serviço	0,9359	1	0	0
Aspectos tangíveis	0,8628	0,8843	1	0
Tempo de espera	0,8561	0,858	0,8369	1

Coeficientes estruturais

Constructos	Qualidade do resultado	Qualidade do serviço
Qualidade do resultado	0	0,9359
Aspectos tangíveis	0,4884	0,4571
Tempo de espera	0,4473	0,4186

8 REFERÊNCIAS

ABDI, Hervé. Partial Least Squares (PLS) Regression. In: LEWIS-BACK, Michael S.; BRYMAN, Alan; FUTING LIAO, Tim (Orgs.). **Encyclopedia of Social Sciences Research Methods**. Vol 2. [Thousand Oaks: Sage, 2003](#). p. 792-795. Disponível em < <http://www.utd.edu/herve/Abdi-PLS-pretty.pdf> >. Acesso em 30.04.09.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda das reformas. **Revista de Administração Pública**. Edição Especial Comemorativa 1967-2007, p.65-85.

AGUIRRE, Antonio. Uma nota sobre a Transformação Box-Cox. [Texto para Discussão nº 116. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 1997](#).

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALLISON, Paul D. Multiple imputation for missing data: a cautionary tale. **Sociological Methods & Research**, v. 28, n. 3, p. 301-309, 2000.

AMADEO, Edward J.; SCANDIUZZI, João Carlos, PERO, Valéria. Ajuste empresarial, empregos e terceirização. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 21-36, jan./mar. 1996.

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar./abr. 1995.

AYRES, Carlos Buenos. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, Problemas e Práticas**. n. 51, p. 29-52, 2006.

AYRES, Luis de Freitas. **As influências da aprendizagem individual e grupal na aprendizagem organizacional**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. www.bcb.gov.br

BANDEIRA DE MELO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1996.

BASTOS, Kátia Maria Rodrigues. **Gestão por competências e desempenho profissional**: um estudo de caso do Modelo de Avaliação por Múltiplas Fontes do Banco do Brasil S/A. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.

BIDO, Diógenes de Souza; GODOY, Arilda Schmidt de; FERREIRA, Jorge Flávio; KENSKI, Júlia Moreira; SCARTEZINI, Vivian Neri. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. In: **Anais do XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, setembro de 2008.

BIDO, Diógenes de Souza. **Modelagem em Equações Estruturais com estimação via Partial Least Squares**. Material de apoio à disciplina Método Quantitativo de Pesquisa em Administração do PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie e de curso de extensão ministrado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 03 e 10 novembro de 2008. Disponível em < <http://groups.google.com.br/group/mee-pls/web> >. Acesso em 04.11.08.

BIDO, Diógenes de Souza. **Power Analysis no PLS-PM**. Material de apoio à disciplina Método Quantitativo de Pesquisa em Administração do PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 1º semestre de 2009. Disponível em < <http://groups.google.com.br/group/mee-pls/web/curiosidades-e-dicas> >. Acesso em 17.05.09.

BRADY, Michael K; CRONIN JR, J Joseph. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. In: **Journal of Marketing**. v.65, July 2001, p.34-49.

BRANNEN, Julia. Combining qualitative and quantitative approaches: an overview. In: BRANNEN, Julia (Org.). **Mixing methods: qualitative and quantitative research**. Aldershot: Avebury, 1992. Capítulo 1. p.03-37.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 out. 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967 e 17 jul. 1967.

BRASIL. **Decreto 2.271**, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 jul. 1997.

BRASIL. **Decreto 5.450**, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 maio 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 2**, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 abril 2008. Seção I, p. 91-98, DOU 02.05.2008.

BRASIL. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. **Lei 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, Inciso XXI, da Constituição Federal, Institui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública e dá outras Providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. **Lei 9.632**. de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 maio 1998.

BRASIL. **Lei 10.520**. de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula / Secretaria de Gestão**. – Brasília: MPOG, SEGES, 2003.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Instrução Normativa 18**: disciplinando a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua,

celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. Brasília: MARE, SISG, 22.12.1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**. n. 1, p. 5-42, jan/mar 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**. n. 4, p. 5-28, out/dez 1999.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, Wilhelm e Sachs (Orgs.). **Brasil: Um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p.222-259.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRYMAN, Alan. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In: BRANNEN, Julia (Org.). **Mixing methods: qualitative and quantitative research**. Aldershot: Avebury, 1992. Capítulo 3. p.57-78.

BUCHNER, Axel; ERDFELDER, Edgard; FAUL, Franz; LAG, Albert-George. G*Power version 3.0.10. Kiel, 2008. Disponível em: < <http://www.psych.uni-duesseldorf.de/aap/projects/gpower/> >. Acesso em: 28.11.08.

BUSSAB, Wilton de O; MORETTIN, Pedro A. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.

CALADO, Sílvia dos Santos; FERREIRA, Sílvia Cristina dos Reis. **Análise de documentos: método de recolha e análise de dados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Metodologia de Investigação I) - Departamento de Educação da Faculdade de Ciências. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2005. Disponível em: < <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mil/analisedocumentos.pdf> >. Acesso em: 11.02.08.

CAMPOS, Anderson Luis Saber. **Efeitos de demanda e de oferta na estrutura de capital de companhias abertas no Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

CARDOSO, Douglas. **Um modelo relacional entre macroambiente, ambiente competitivo, postura estratégica e desempenho organizacional: um estudo no setor siderúrgico**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

CERQUEIRA, Alair Helena F.; QUADROS, Rui. **O Processo de internacionalização dos serviços: um enfoque nos serviços produtivos intensivos em conhecimento**. In: Anais da Conferência Internacional Management in Iberoamerican Countries. São Paulo: EAESP/FGV, 7-10 dezembro 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0238_ibero_Servicos_Internacionalizacao.pdf>. Acesso em: 17.06.07.

CHIN, Wynne W.; NEWSTED, Peter R. Structural Equation Modeling Analysis with small samples using Partial Least Squares. In: HOYLE, Rick H. **Statistical Strategies for small sample research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

CHIN, Wynne W.; MARCOLIN, Barbara L.; NEWSTED, Peter R. A Partial Least Squares latent variable modeling approach measuring interaction effects: results from a Monte Carlo Simulation study and voice mail emotion/adoption study. In: **Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems**, Cleveland, 16 – 18 December, 1996.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, John W. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron / McGraw-Hill, 1990.

DIAS, Marcelo Capre. **Antecedentes do impacto da tecnologia de informação na cadeia de suprimentos e efeitos desse impacto na performance de cooperativas agroindustriais**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DOMINGUES, Osmar. **Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na Região do ABC**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DU MONTCEL, Henri Tézenas. **Dicionário de gestão**. Lisboa: Dom Quixote, 1972.

DURRANT, Gabriele B. Imputation methods for handling item-nonresponse in the Social Sciences: a methodological review. **NCRM Methods Review Papers**, NCRM/002, 2005. Disponível em: <<http://eprints.ncrm.ac.uk/86/>>. Acesso em: 19.01.09.

FARIA, Anacleto de Oliveira. **Instituições de Direito**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1978.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto alegre: Bookman, 2005.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERNANDES, Maria Elizabeth Resende; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: **Anais do XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, 17 a 21 de Setembro de 2005.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**. v. 120, n. 3, p. 5-32, set/dez 1996.

FORNELL, Claes; BOOKSTEIN, Fred L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to Consumer Exit-voice Theory. In: **Journal of Marketing Research**. v.19, November 1982, p.440-452.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo;

(Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FÜHRER, Maximilianus C. A.; MILARÉ, Édís. **Manual de Direito Público & Privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOI, Christiane Kleinübing. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt de. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRAHAM JR, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES BRASIL, Haroldo. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1993.

GURGEL JÚNIOR, Garibaldi Dantas; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 325-334, 2002.

HAIR JR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada da dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005 (a).

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005 (b).

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: **Advances in International Marketing**. v.20, March 2009, p. 277-319.

HÖCK, Michael; RINGLE, Christian M. Strategic networks in the software industry: an empirical analysis of the value continuum. In: **IFSAM VIIIth Word Congress**, Berlin, 2006.

HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de serviços. In: CZINKOTA, Michael R; DICKSON, Peter R; DUNNE, Patrick [*et al*]. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOJO, Tânia Lucia; MINGOTI, Sueli Aparecida. **Modelos de equações estruturais: uma avaliação dos métodos de máxima verossimilhança, mínimos quadrados ordinários e mínimos quadrados parciais usados na estimação de parâmetros do modelo**. In: Anais do XXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, 03 a 05 de novembro de 2004.

HSU, Sheng-Hsun; CHEN, Wun-Hwa; HSIEH, Ming-Jyh. Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. **Total quality management**. v.17, n. 3, p.355-371, apr 2006.

HUI, Baldwin Siu-sing. **The Partial Least Squares Approach to path models of indirectly observed variables with multiple indications**. 1978. Thesis (Doctor of Philosophy) – Graduate Faculty of University of Pennsylvania.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços: ano de referência 2004**. v.6, 2004.

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

JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in Marketing and Consumer Research. In: **Journal of Marketing Research**. v.30, n. 2, September 2003, p. 199-218.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle de qualidade**. São Paulo: Makron / McGraw-Hill, 1991.
KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1980.

KON, Anita. Internacionalização dos serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 42-54, jan./mar. 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEWIS, Bárbara R.; LITTLER, Dale. (org.). **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCELLO dos REIS, Henrique; REIS, Claudia Nunes Pascon. **Direito para administradores**. vol. 1. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MARCOLIDES, George A; CHIN, Wynne W; SAUNDERS, Carol. A critical look at Partial Least Squares Modeling. **MIS Quarterly**. v. 33, n.1, march 2009, p.171-175.

MARCONI, Marina de Andrade. Instituições políticas. In: LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARINHO, Bernadete de Lourdes. **Terceirização no setor público: a contratação de serviços externos de treinamento em microinformática**. 1994. Tese (Doutorado em Administração) -

Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**. v. 39, n.4, jul/ago 2005, p.823-847.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 22^a Edição. São Paulo: Malheiros, 1990.

MELO, Hildete Pereira de; ROCHA, Frederico; FERRAZ, Galeno; DI SABBATO, Alberto; DWECK, Ruth. **O setor de serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

MELO, Hildete Pereira de; ROCHA, Frederico; FERRAZ, Galeno; DWECK, Ruth Helena; DI SABBATO, Alberto. **O crescimento dos serviços no Brasil: considerações preliminares**. In: Anais do V Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho

MENDES-DA-SILVA, Wesley; BIDO, Diógenes de Souza; FORTE, Denis. Identificando atributos que influenciam o desempenho do professor de finanças: evidências empíricas por meio de equações estruturais. In: **Anais do XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, setembro de 2008.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORAES, Celso Francisco de; FERREIRA, João Roberto; BALESTRASSI, Pedro Paulo. Análise crítica da aplicação de métodos estatísticos em processos definidos por dados que não apresentam distribuição normal. **Revista GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 1, n. 2, p. 7-18, abr. 2006.

MORSE, Janice M. Designing funded qualitative research. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. cap.13, p.220-235.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**. Edição Especial Comemorativa 1967-2007, p.87-96.

NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita. **A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio online e offline**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NASSIF, André. Há evidências de desindustrialização no Brasil? **Texto para Discussão no 108**. Rio de Janeiro: BNDES, 2006. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/td-108.pdf> acesso em 29.11.07 às 22:40 hs

NIÑO, Fanny Mori. **A oferta de serviços turísticos nos ambientes de comércio online e offline**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PALMER, Adrian; COLE, Catherine. **Services marketing: principles and practice**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valerie A; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: **Journal of Marketing**. v.49, fall 1985, p.41-50.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valerie A; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. In: **Journal of Retailing**. v.64, n. 1, Spring 1988, p.12-40.

PAYNE, Adrian. **The essence of services marketing**. Hertfordshire, Prentice Hall Europe, 1993.
PEREIRA, José Matias. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 12, n. 2, abr/jun 2005, p. 1-17.

PORTER, Michael E; MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**. v.63, n.4, jul./aug, 1985, p.149-160.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

PRESTES MOTTA, Fernando C. As formas organizacionais do Estado. **Revista de Administração de Empresas**. v.28, n.4, out/dez 1988, p.15-31.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

QUINELO, Robson; NOCOLETTI, José Roberto. **Gestão de facilidades**: aprenda como a integração das atividades de infra-estrutura operacional de sua empresa pode criar vantagem competitiva. São Paulo: Novatec, 2006.

QUINN, James Brian; GAGNON, Christopher E. Will services follow manufacturing into decline? In: **Harvard Business Review Paperback: Service Management**. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991.

REIS, A. H. M. de A. M. **Pesquisa qualitativa em marketing**: uma visão crítica a respeito da utilização desta metodologia no Brasil, a partir do testemunho de clientes e usuários de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.

RICHARD, James Edward. **The impact of Customer Relationship Management (CRM) Technology on Business to Business customer relationships**. 2008. Thesis (Doctor of Philosophy in Marketing) – Victoria University of Wellington.

RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, S. SmartPLS 2.0 (M3) Beta. Software for Java. Hamburg. 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 08.12.08.

ROCHA SILVA, Cristiane; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 7, n. 1, jan/abr 2005, p. 70-81.

ROGGERO, Rosemary. Uma leitura sobre o desenvolvimento do setor terciário no movimento contemporâneo do capital. **Boletim Técnico do SENAC**. vol. 24, n. 3, set./dez. 1998. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo/BTS/243/boltec243a.htm>>. Acesso em: 22.08.07.

SCHAFER, Joseph L.; GRAHAM, John W. Missing data: our view of the state of the art. **Psychological Methods**. v. 7, n. 2, 2002, p. 147-177.

SCHAFER, Joseph L. **NORM**: Multiple imputation of incomplete multivariate data under a normal model, version 2.02. Software for Windows 95/98/NT. 1999. Disponível em <<http://www.stat.psu.edu/~jls/misoftwa.html>>. Acesso em: 02.02.09.

SCHNEIDER, Vera Maria; ESTRELA, Márcio Antônio; ORSI, Ricardo Vieira; ROSEK, Renato Jansson. **Bancos centrais e sistemas financeiros**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006.

SCHRÖDER, Thomas F. **Profitability of SST Options: efficiency gains through the implementation of self service technology**. 2007. Dissertation (Doctor Oeconomiae) – Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Science of University of St. Gallen, Saarbrücken.

SHOSTACK, G. Lynn. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**. v. 51, n. 1, jan. 1987, p. 34-43.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

SOARES; Júlio Cesar Valandro; SCHEFFLER, Andréia. Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da Escala SERVQUAL numa agência bancária de Ijuí RS. In: **ANAIS do VIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP**, São Paulo, 11 e 12 de Agosto de 2005.

SOUZA, Ricardo Antonio de; ARAÚJO, Vinicius de Carvalho. O estado da reforma: balanço da literatura em gestão pública (1994/2002). **Revista Administração On Line**. v. 4, n1, p.55-82, jan./fev./mar. 2003. (FECAP)

SPSS Inc. **SPSS Missing value analysis 7.5**. Chicago, 1997.

TEIXEIRA, Helio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso; SANTANA, Solange Maria. As abordagens superficiais e os mitos. In: TEIXEIRA, Helio Janny; SANTANA, Solange Maria (Orgs). **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.

TEIXEIRA, Helio Janny; SANTANA, Solange Maria. Elementos para um novo modelo de gestão pública. In: TEIXEIRA, Helio Janny; SANTANA, Solange Maria (Orgs). **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.

THOMAZ, José Carlos. **Reputação corporativa e seus constructos formativos**: implicações para a gestão e vantagem competitiva. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

TOLEDO, Luciano Augusto; LOURES, Carlos Augusto. Organizações virtuais. **Cadernos EBAPE.BR**. V.4, n.2, jun. 2006, p.1-17.

TOLEDO, Geraldo Luciano; Rocho, Thelma; NUCCI, Paulo. O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. In: **ANAIS do VII SEMEAD**, São Paulo, 10 e 11 de agosto de 2004.

TSUCHIYA, Seiji. **Quality maintenance**: zero defects through equipment management. Portland: Productivity Press, 1992.

TURCHI, Lenita Maria. Qualidade total: afinal, do que estamos falando? In: Texto para Discussão, n. 459. Brasília: IPEA, 1997.

URDAN, André Torres. Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo. 1993. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

URDAN, Flávio Torres. Relacionamento entre orientação para mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VIANA, Debora Almeida; CUNHA Jr, Marcus V. M.; SLONGO, Luiz Antonio. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. In: Anais do XXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, setembro de 1999.

YIN, Robert K. Case study research :design and methods. Newbury Park: Sage, 1990.

WAYMAN, Jeffrey C. Multiple imputation for missing data: what is it and how can I use it? In: Annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 2003.

Disponível em: <
http://www.csos.jhu.edu/contact/staff/jwayman_pub/wayman_multimp_aera2003.pdf >.
Acesso em: 21.01.09.

WIKIPÉDIA. 2009. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org> >. Acesso em: 17.03.09.

WORLD RESOURCES INSTITUTE. Eath Trends. Disponível em:
<http://earthtrends.wri.org/searchable_db/index.php?action=select_countries&theme=5&variable_ID=216>. Acesso em: 29.08.07.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)