



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENATO GONÇALVES DE LIMA

**ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO SETOR DE RECURSOS
HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE CAMPINA GRANDE-PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2013**

RENATO GONÇALVES DE LIMA

**ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO SETOR DE RECURSOS
HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE CAMPINA GRANDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Ronaldo da Nóbrega Tavares

CAMPINA GRANDE – PB

2013

L732a Lima, Renato Gonçalves de.

Análise da qualidade dos serviços do setor de recursos humanos de uma instituição de ensino de Campina Grande - PB/
Renato Gonçalves de Lima. – 2013.

21 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Prof. Ms. Ronaldo da Nóbrega Tavares, Departamento de Administração”.

1. Qualidade. 2. Serviços. 3. SERVQUAL. I. Título.

21. ed. CDD 658.562

RENATO GONÇALVES DE LIMA

9,0 (Nove)



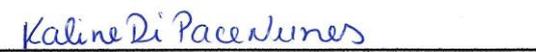
ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE CAMPINA GRANDE-PB.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 25 / 11 / 2013


Prof.^ª. Ms. Ronaldo Nóbrega Tavares /UEPB
Orientador


Prof.^ª. Ms. Maria Dilma Guedes /UEPB
Examinador


Prof.^ª. Ms. Kaline Di Pace Nunes /UEPB
Examinador

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE CAMPINA GRANDE - PB.

LIMA, Renato Gonçalves de¹
TAVARES, Ronaldo da Nóbrega²

RESUMO

O presente artigo buscou analisar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de recursos humanos de uma instituição de ensino de Campina Grande-PB através da aplicação do modelo SERVQUAL. Para o alcance do objetivo proposto foi realizado um estudo de caso desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva, e para subsidiar o diagnóstico foi feito um levantamento de campo (*survey*) com os colaboradores da instituição, a fim de identificar suas expectativas e percepções acerca dos serviços prestados, bem como averiguar as discrepâncias entre estas expectativas e percepções. A técnica de seleção utilizada foi a não probabilística por conveniência e por julgamento. A pesquisa possibilitou a identificação dos pontos fracos, que podem ser aprimorados, e dos pontos fortes, que devem ser potencializados, no sentido de direcionar o setor a maximizar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes internos, cada vez mais exigentes. Os resultados de maneira geral demonstraram que as percepções dos clientes internos estão abaixo de suas expectativas, em especial nas dimensões tangíveis e confiabilidade. Por fim, foram propostas algumas ações para possibilitar a melhoria da qualidade percebida, do ponto de vista dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade. Serviços. SERVQUAL.

ABSTRACT

This article seeks to analyze the quality of services provided by the human resources department of an educational institution of Campina Grande through the application of the SERVQUAL model. To reach the proposed aim we conducted a case study developed from a survey descriptive, and to subsidize the diagnosis was made a field survey (*survey*) with the employees of the institution in order to identify their expectations and perceptions of services provided, as well as investigate the discrepancies between these expectations and perceptions. The selection technique used was non probabilistic convenience and judgment. The research led to the identification of weaknesses that can be improved, and strengths, which should be leveraged in the feeling of driving the industry to maximize the quality of services and satisfaction of internal customers increasingly demanding. The results generally showed that perceptions of internal customers are below expectations, especially in tangible dimensions and reliability. Finally, some actions have been proposed to enable the improvement of the quality perceived from the point of view of employees.

Keywords: Quality. Service. SERVQUAL.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <renatolima@fiepb.org.br>

² Orientador do TCC – Universidade Estadual da Paraíba, Mestre. E-mail: <rnobregat@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, onde a competitividade cada dia mais fica acirrada, a busca pela excelência deixou de ser, somente, um diferencial de mercado, tornado-se uma necessidade para aqueles que, buscam sobreviver e se destacar no mercado empresarial. A busca pela satisfação dos clientes em virtude dos serviços oferecidos passou de uma mera desculpa de garantir o retorno financeiro imediato, para algo mais profundo e duradouro. De acordo com Paladini (2010), se a empresa consegue, por exemplo, satisfazer e, até mesmo, superar as necessidades do consumidor, atendendo as expectativas (que, às vezes, nem se quer haviam sido formuladas), cria-se a figura do “cliente cativo”, o que significa mercado mais “garantido” e maiores chances de sobrevivência para a empresa.

As organizações que buscam satisfazer, e até mesmo superar os anseios de seus clientes precisam sempre estar focadas na qualidade de seus serviços, e desse modo, surpreendendo e fidelizando o seu mercado consumidor. Kotler (2001) afirma que: a chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Este alto valor pode considerar a qualidade na prestação do serviço como: um bom atendimento, produtos de qualidade e agilidade no serviço prestado. Estes e outros fatores determinam à permanência das empresas no mercado.

Segundo Kotler (2001) os princípios da qualidade de serviços são o acesso, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente.

Conseguir satisfazer as necessidades dos clientes externos já é um grande desafio, e se tratando dos clientes internos a missão torna-se, ainda mais árdua. Pois, dentro da organização é um fato que, as pessoas são diferentes, sejam em seus hábitos, crenças, princípios e formas de se satisfazer. Chiavenato (1997) afirma que as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Alguns se abalam muito facilmente ao passo que outros são mais resilientes, o que satisfaz a um nem sempre satisfaz ao seu semelhante. Além do fato de que aquilo que satisfaz a um hoje, talvez não o satisfaça mais em outro momento.

Diante desse cenário, a Gestão de Pessoas exerce o papel principal na busca pela satisfação de seus clientes internos. De acordo com Dutra (2002), a gestão de pessoas é um

conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

A presente pesquisa foi direcionada para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de recursos humanos de uma instituição de ensino de nível fundamental e médio de Campina Grande-PB, a partir das expectativas e percepções de seus colaboradores utilizando como referência o modelo SERVQUAL, adaptado para o ambiente estudado, ferramenta esta baseada no modelo conceitual da qualidade de serviços ou modelo de análise de lacunas, desenvolvido por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990).

A empresa analisada tem como missão: Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial. A empresa, na época da aplicação da pesquisa, contava com quarenta colaboradores.

Diante do exposto, o problema do artigo é responder a seguinte questão: Qual o nível de qualidade nos serviços prestados pelo setor de recursos humanos de uma instituição de ensino fundamental e médio de Campina Grande-PB?

Portanto, o objetivo geral foi analisar o nível de qualidade nos serviços prestados pelo setor de recursos humanos de uma instituição de ensino fundamental e médio de Campina Grande-PB.

O trabalho está estruturado em quatro seções, além da presente introdução, será abordado os temas que alicerçaram a pesquisa e o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados. Na seção três, a metodologia empregada no trabalho, apresentando informações acerca da ferramenta estatística que foi empregada no tratamento de dados. Na seção subsequente, os resultados da pesquisa, ficando a última seção responsável pela análise dos resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SERVIÇOS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Gianesi e Corrêa (1996, p. 32) “os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”. Para Hoffman *et al.* (2009, p. 6) “bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenho”. De acordo com Grönroos (2009)

serviços não são coisas, são processos ou atividades, e essas atividades são de natureza intangível.

Analisando mais apuradamente a questão, Hoffman *et al.* (2009, p. 25) colocam que “poucos produtos podem ser classificados como um serviço puro ou como um bem puro”, uma vez que a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

As principais características dos serviços são a intangibilidade, a presença e participação do cliente no processo e o fato de serem produzidos e consumidos simultaneamente (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Hoffman *et al.* (2009) atribuem as seguintes características aos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Em geral, um serviço envolve interações de algum tipo entre o cliente e o provedor de serviço. Dependendo do tipo de serviço, é necessária ou não, a presença do cliente no momento da prestação do serviço. Há casos em que somente parte do processo dos serviços é experimentada e simultaneamente consumida pelo cliente, como ocorre na prestação de serviços de conserto de um produto, por exemplo. No entanto, como afirma Grönroos (2009) para o cliente, o que realmente importa é a parte do processo de serviços que está visível.

Dada a diversidade de atividades e a intangibilidade dos serviços, Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) definem serviços como:

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer fatores de produção.

Os serviços são definidos por Grönroos (2009), como processos constituídos de uma série de atividades, que utilizam diferentes tipos de recursos, a fim de prover soluções para os problemas dos clientes.

Além dos aspectos já mencionados, os consumidores de serviços podem se deparar com algumas características que formam a base para a sua percepção a respeito do serviço, denominado de pacote de serviços, que de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 45) “consiste em um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. Gianesi e Corrêa (1996) dividem o pacote de serviços nos seguintes elementos: (a) instalações de apoio, que são recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação de serviços; (b) bens facilitadores, os materiais fornecidos ao cliente para serem consumidos ou utilizados no processo de prestação do serviço; (c) serviço explícito, são a

principal razão pela qual o cliente procura a prestação do serviço; e (d) serviço implícito, os benefícios psicológicos ou características acessórias dos serviços.

2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

De acordo com Kotler (2001), a satisfação é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vá além de suas expectativas.

Kotler (2001, p. 53) ainda afirma que: “O conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.”.

Seguindo essa mesma linha, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 249), descrevem que “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Segundo Marchetti e Prado (2001), o conceito de satisfação de clientes tem duas vertentes básicas, a partir das quais resultam as definições que consideram a satisfação como um resultado objetivo de uma experiência de consumo e como um processo. Na primeira abordagem, a satisfação seria o resultado da discrepância entre as expectativas e o desempenho de um produto, percebido após seu uso. Na segunda, ela estaria orientada não para o resultado, mas sim para o processo, e envolveria processos perceptuais, avaliativos e psicológicos como aspectos geradores da satisfação.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.146),

A avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) apontam, ainda, cinco dimensões percebidas pelo cliente baseadas em suas expectativas: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. E descreve cada uma delas:

- Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa.
- Responsabilidade: é a disposição para ajudar o cliente e fornecer o serviço prontamente.

- Segurança: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
- Empatia: entender as necessidades dos clientes, atenção individualizada aos clientes.
- Tangibilidade: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Portanto, as expectativas e a percepção do cliente resultarão na satisfação ou insatisfação do mesmo.

Las Casas (2006, p. 49) descreve o cliente como um defensor da empresa quando satisfeito com a mesma,

Um cliente que fica insatisfeito tende a se tornar um “terrorista”. O cliente encantando torna-se um “apóstolo” e, por que não, até um vendedor da empresa. O objetivo de todos deve ser o de tornar os clientes satisfeitos como apóstolos da companhia.

Valorizar os colaboradores é tão importante quanto às metas e objetivos pretendidos pela organização. O reconhecimento pelo trabalho executado com excelência deixa os funcionários mais motivados, com mais empenho e dedicação. E, são eles (os colaboradores) que podem levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso.

O cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor recebe serviços de outros departamentos internos. Gianesi & Corrêa (1996) afirmam que os serviços internos são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos, ou seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de clientela-fornecedor interno.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2000), a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

Segundo Chiavenato (2006), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende

de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A gestão de pessoas é o ponto mais crítico da organização, pois dela devem emergir as soluções dos problemas do dia-a-dia, sejam esses ocasionados pelos relacionamentos interpessoais ou com os processos. Desta forma, tornando-se o alvo central dos questionamentos do certo e do errado na visão individual de cada colaborador.

Ainda para definir Gestão de Pessoas, Gil (2001, p. 13) define a Administração de Recursos Humanos como sendo:

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Conforme Chiavenato (2008, p. 11),

os objetivos da gestão de pessoas são vários. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autorrealização e satisfação das pessoas no trabalho.

Nessa visão, as pessoas passam a ocupar um papel estratégico para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam, pois é através delas que se deverá buscar as soluções para questões emergentes como adaptação às mudanças, inovação, qualidade, atendimento ao cliente, redução de custos, entre outras.

2.4 MEDINDO A QUALIDADE EM SERVIÇOS: O MODELO SERVQUAL

Na literatura de serviços apresentam-se dois tipos de instrumentos para a medição da qualidade. Grönroos (2009) os descreve como: instrumentos de medição baseados em atributos, esses atributos descrevem as características do serviço, e instrumentos de medição qualitativa, que são baseados em incidentes críticos. Os modelos baseados em atributos são mais utilizados em pesquisas acadêmicas e na prática empresarial, e têm como instrumento mais conhecido o modelo SERVQUAL. Já as abordagens de medição qualitativa são menos usadas, onde os respondentes com experiência de determinado serviço descrevem situações

nas quais o serviço desviou-se do normal, favorável ou desfavoravelmente. Esses acontecimentos são denominados incidentes críticos.

Para compreender melhor as expectativas dos clientes, devem-se identificar os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço. São esses critérios que refletem os fatores que determinam a satisfação do cliente. Em serviços, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990 *apud* GIANESI; CORRÊA, 1996), criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes internos a respeito da qualidade da prestação de serviço, denominado SERVQUAL. Esse instrumento tem como base cinco determinantes e uma comparação entre as expectativas dos clientes sobre como o serviço deveria ser executado e suas experiências sobre o serviço prestado, conforme descrito a seguir:

- Aspectos Tangíveis – aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.
- Confiabilidade – habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- Atendimento ou Responsividade – disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- Segurança ou Confiança – competência e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade; e
- Empatia – fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação.

A ferramenta SERVQUAL é formada por duas seções: a primeira contém 22 itens, os quais registram as expectativas do cliente acerca de empresas excelentes na indústria de serviço; a segunda também contém 22 itens, que medem as percepções do cliente sobre determinada empresa daquela indústria de serviço (aquela que está sendo avaliada). Os resultados das duas seções são comparados, obtendo-se assim as “pontuações da lacuna” em cada uma das cinco dimensões, conforme explicitado por Hoffman *et al.* (2009, p.383):

Quanto maior a lacuna, mais distantes estão as percepções do cliente em relação às suas expectativas e mais baixa é a sua avaliação da qualidade do serviço. As expectativas dos clientes são medidas em uma escala de sete pontos, cujas extremidades são “de alguma maneira essencial” e “absolutamente essencial”. De modo semelhante, as percepções dos clientes são medidas por outra escala de sete pontos, cujas extremidades são “concordo plenamente” e “discordo plenamente”.

Segundo Hoffman *et al.* (2009), as dimensões confiabilidade, atendimento, segurança e empatia refletem diretamente a interação entre clientes e equipe de funcionários. Enquanto que a dimensão aspectos tangíveis estão, em parte, ligados a aparência, vestuário e higiene do

pessoal de serviço. O autor considera que o processo de prestação de serviço é tão importante quanto o seu resultado, uma vez que, ambos estão intimamente ligados a satisfação do cliente.

As propostas dos autores do modelo SERVQUAL provêm de pesquisas empíricas, nas quais se pesquisou a percepção de qualidade de clientes de cinco ramos de serviços, com o objetivo de elaborar um instrumento de uso geral para qualquer tipo de serviço. É um instrumento que auxilia na compreensão da forma como os clientes avaliam o serviço, largamente utilizado pelos gestores de operações de serviço para ajudar a tomar decisões a fim de tornar o serviço mais competitivo perante a concorrência e os próprios consumidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da instituição, a qual teve como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de recursos humanos.

De acordo com Andrade (2010, p. 109), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Esta pesquisa foi classificada segundo o seu objetivo geral e também segundo os métodos adotados, que leva em consideração o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados.

Quanto ao objetivo geral pode ser classificada como pesquisa descritiva, que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população” (GIL, 2010, p. 27). “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2010, p.112).

Quanto aos métodos adotados, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, que retrata o diagnóstico da empresa pesquisada com relação à qualidade dos serviços prestados. Conforme Gil (2010, p. 37), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para subsidiar o diagnóstico foi utilizado um levantamento de campo (*survey*) com os clientes internos da empresa. “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2010, p. 35).

Para Marconi e Lakatos (2010), o universo é o conjunto de seres, sejam eles animados ou inanimados, que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sua delimitação consiste em que pessoas, coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns. A amostragem probabilística é o processo em que cada elemento do universo tem uma probabilidade fixa de ser incluído na amostra, onde as unidades amostrais são escolhidas por acaso. A amostragem não probabilística é uma técnica que não utiliza seleção aleatória, a seleção da amostra é feita por meio do julgamento pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

O universo desta pesquisa foi composto por 40 colaboradores da instituição de ensino, localizados na cidade de Campina Grande – PB. No entanto, não foi possível aplicar a pesquisa na totalidade dos componentes do universo, necessitando selecionar uma amostra.

Em se tratando da amostra da pesquisa, pode-se enumerar 10 colaboradores que responderam corretamente os questionários.

No presente estudo, a técnica de seleção de amostra utilizada foi a não probabilística por conveniência e por julgamento, uma vez que, os colaboradores foram selecionados previamente pelo pesquisador levando-se em consideração a acessibilidade.

3.2 ASPECTOS OPERACIONAIS DO ESTUDO

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para obtenção dos resultados foram a observação direta intensiva participante e a utilização de um questionário estruturado baseado no modelo SERVQUAL, direcionado aos clientes internos.

Segundo Gil (2010, p. 121), “a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa”. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

A coleta de dados através do questionário ocorreu no mês de julho e agosto do corrente ano. O questionário foi estruturado em duas seções de 22 atributos cada, para descrever os cinco determinantes da qualidade em serviços – tangíveis, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia.

Na primeira seção são mensuradas as expectativas dos clientes com relação aos serviços prestados pela gestão de pessoas de outras empresas. Já na segunda seção são mensuradas as percepções a respeito dos serviços prestados pela gestão de pessoas da

instituição de ensino que trabalham atualmente. Tanto as expectativas quanto as percepções são medidas em uma escala de concordância do tipo Likert de cinco descritores (“discordo totalmente”, “discordo mais que concordo”, “nem concordo nem discordo”, “concordo mais que discordo” e “concordo totalmente”). Com base nas discrepâncias entre expectativas e experiências referentes aos 22 critérios avaliados, pode-se calcular uma pontuação geral para a qualidade. Quanto mais a pontuação demonstrar que as experiências estão abaixo das expectativas, mais baixa é a qualidade percebida.

A aplicação do questionário foi conduzida da seguinte forma: primeiro foi perguntado aos colaboradores quais as suas expectativas em relação aos serviços prestados pelo setor de recursos humanos de outras empresas; em seguida foi perguntado quais as percepções sobre os serviços prestados pelo setor de recursos humanos; então a qualidade do serviço, também conhecida como Lacuna 5 do modelo de análise de lacunas para a qualidade do serviço, é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da qualidade percebida na determinada empresa, utilizando a seguinte fórmula, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Lacuna 5 do modelo de análise de lacunas

$$\text{Qualidade percebida} = \text{Percepções} - \text{Expectativas}$$

Fonte: Elaboração própria (2013).

Como parâmetro para a avaliação da qualidade Lovelock e Wirtz (2006), propõem a seguinte relação entre expectativa e percepção, de acordo com a Figura 2:

Figura 2 – Relação entre expectativa e percepção

$$\begin{array}{l} \text{Expectativa} < \text{Percepção} \rightarrow \text{Qualidade Ideal} \\ \text{Expectativa} = \text{Percepção} \rightarrow \text{Qualidade Satisfatória} \\ \text{Expectativa} > \text{Percepção} \rightarrow \text{Qualidade Inaceitável} \end{array}$$

Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (1996).

Quanto ao tipo de tratamento dos dados obtidos pode-se classificar a pesquisa em quantitativa. De acordo com Malhotra (2006, p. 55), esta é uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Neste estudo foram utilizados métodos estatísticos, como a média aritmética, a fim de facilitar a análise dos dados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados a seguir os resultados da tabulação dos dados da pesquisa, destacando-se a frequência com que os graus relativos a cada atributo do serviço aparecem, e suas respectivas médias.

A tabela 1 traz os resultados referentes às expectativas dos respondentes em relação aos serviços oferecidos pelo setor de recursos humanos.

Tabela 1 – Expectativas dos colaboradores sobre os serviços oferecidos pelo setor de recursos humanos

	Atributos	Serviço Esperado					Média
		1	2	3	4	5	
Tangíveis	1. Equipamentos modernos	0	0	0	0	10	5,0
	2. Instalações físicas visualmente atrativas	0	0	3	2	5	4,2
	3. Funcionários têm uma boa aparência	0	0	1	4	5	4,4
	4. Instalações físicas adequadas ao tipo de serviço oferecido	0	0	1	2	7	4,6
Confiabilidade	5. Fornecer o serviço conforme o prometido	0	0	1	1	8	4,7
	6. Solidariedade ao lidar com problemas dos clientes	0	0	1	1	8	4,7
	7. Confiabilidade em executar o serviço certo logo da primeira vez	0	0	1	0	9	4,8
	8. Prestar o serviço no prazo prometido	0	0	1	0	9	4,8
	9. Manter registros livre de erros	0	0	0	0	10	5,0
Atendimento	10. Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão prestados	0	0	0	1	9	4,9
	11. Prestar o serviço prontamente	0	0	1	2	7	4,6
	12. Desejo em ajudar os clientes	0	0	0	0	10	5,0
	13. Presteza em responder as solicitações dos clientes	0	1	1	6	2	3,9
Segurança	14. Funcionários que inspirem confiança nos clientes	0	0	2	1	7	4,5
	15. Funcionários fazem os clientes se sentirem seguros em suas transações	0	0	1	2	7	4,6
	16. Funcionários são gentis	0	0	0	1	9	4,9
	17. Funcionários têm o apoio adequado para executar bem suas tarefas	0	0	0	0	10	5,0
Empatia	18. Dar atenção individual aos clientes	0	1	1	3	5	4,2
	19. Funcionários dão atenção personalizada aos clientes	0	1	1	4	4	4,1
	20. Funcionários entendem as necessidades dos clientes	0	1	1	2	6	4,3
	21. Ter interesse no bem estar dos clientes	0	0	0	3	7	4,7
	22. Horário de funcionamento conveniente	0	0	2	1	7	4,5

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na tabela 1 pode-se observar que as expectativas dos clientes em relação aos serviços do setor de recursos humanos estão em um nível elevado, onde a maioria dos atributos alcançou médias superiores a 4,0. Apenas o atributo “presteza em responder as solicitações dos clientes” recebeu uma média inferior a 4,0, sendo esta 3,9. Os atributos 1, 9, 12 e 17 (“equipamentos modernos”, “manter registros livre de erros”, “desejo em ajudar os clientes” e “funcionários têm o apoio adequado para executar bem suas tarefas”) receberam a maior pontuação.

A tabela 2 apresenta os atributos que receberam as maiores e as menores avaliações quanto às expectativas para o serviço.

Tabela 2 – Atributos que receberam as maiores e as menores avaliações quanto às expectativas

Atributos com maior pontuação		Atributos com menor pontuação	
1. Equipamentos modernos	5,0	13. Presteza em responder as solicitações dos clientes	3,9
9. Manter registros livre de erros	5,0	19. Funcionários dão atenção personalizada aos clientes	4,1
12. Desejo em ajudar os clientes	5,0	18. Dar atenção individual aos clientes	4,2
17. Funcionários têm o apoio adequado para executar bem suas tarefas	5,0	2. Instalações físicas visualmente atrativas	4,2
10. Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão prestados	4,9	20. Funcionários entendem as necessidades dos clientes	4,3
16. Funcionários são gentis	4,9	3. Funcionários têm uma boa aparência	4,4

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A tabela 3 traz os resultados referentes às percepções sobre os serviços prestados pelo setor de recursos humanos da instituição de ensino analisada.

Tabela 3 – Percepção dos colaboradores sobre os serviços prestados pelo setor de recursos humanos

	Atributos	Serviço Percebido					
		1	2	3	4	5	Média
Tangíveis	1. Equipamentos modernos	1	1	2	4	2	3,5
	2. Instalações físicas visualmente atrativas	3	1	0	4	2	3,1
	3. Funcionários têm uma boa aparência	0	1	4	4	1	3,5
	4. Instalações físicas adequadas ao tipo de serviço oferecido	2	2	1	2	3	2,2
Confiabilidade	5. Fornecer o serviço conforme o prometido	1	0	2	3	4	3,9
	6. Solidariedade ao lidar com problemas dos clientes	1	1	4	3	1	3,2
	7. Confiabilidade em executar o serviço certo logo da primeira vez	1	0	2	0	7	4,2
	8. Prestar o serviço no prazo prometido	0	0	3	2	5	4,2
	9. Manter registros livre de erros	0	0	4	4	2	3,8
Atendimento	10. Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão prestados	0	0	1	4	5	4,4
	11. Prestar o serviço prontamente	1	0	1	2	6	4,2
	12. Desejo em ajudar os clientes	0	0	1	4	5	4,4
	13. Presteza em responder as solicitações dos clientes	1	0	2	4	3	3,8
Segurança	14. Funcionários que inspirem confiança nos clientes	0	0	0	3	7	4,7
	15. Funcionários fazem os clientes se sentirem seguros em suas transações	0	0	1	2	7	4,6
	16. Funcionários são gentis	0	0	1	3	6	4,5
	17. Funcionários têm o apoio adequado para executar bem suas tarefas	0	1	2	3	4	4,0
Empatia	18. Dar atenção individual aos clientes	1	0	3	5	1	3,5
	19. Funcionários dão atenção personalizada aos clientes	1	0	4	2	3	3,6
	20. Funcionários entendem as necessidades dos clientes	1	0	0	5	4	4,1
	21. Ter interesse no bem estar dos clientes	0	0	4	3	3	3,9
	22. Horário de funcionamento conveniente	1	1	0	4	4	3,9

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na tabela 3 pode-se observar que o nível de percepção dos clientes sobre os serviços prestados é baixo. De um modo geral as médias das percepções foram menores do que as médias das expectativas. A menor pontuação foi 2,2, no atributo “instalações físicas adequadas ao tipo de serviço oferecido” e a maior foi 4,7, na questão “funcionários que inspirem confiança nos clientes”. Onze atributos (1, 2, 3, 5, 6, 9, 13, 18, 19, 21 e 22) obtiveram pontuação entre 3 e 4. Enquanto, dez atributos (7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 e 20) obtiveram pontuação entre 4 e 5.

A tabela 4 apresenta os atributos que receberam as maiores e as menores avaliações quanto às percepções dos colaboradores sobre os serviços prestados pelo setor de recursos humanos.

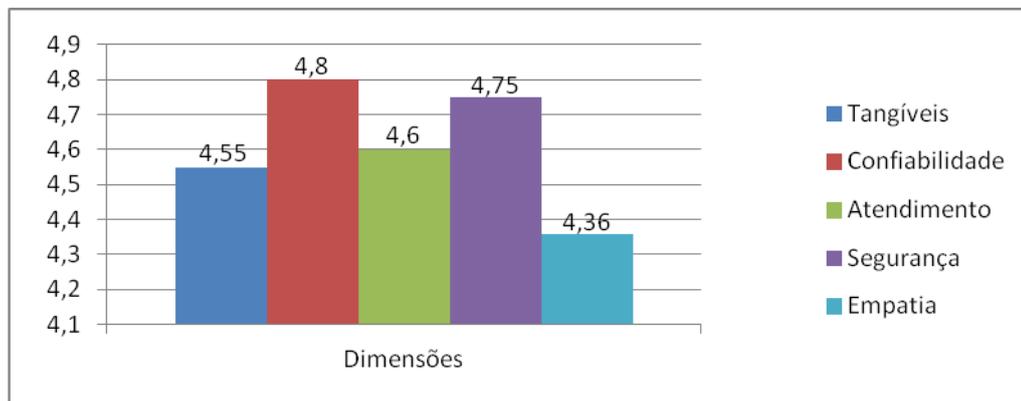
Tabela 4 – Atributos que receberam as maiores e as menores avaliações quanto às percepções

Atributos com maior pontuação		Atributos com menor pontuação	
14. Funcionários que inspirem confiança nos clientes	4,7	4. Instalações físicas adequadas ao tipo de serviço oferecido	2,2
15. Funcionários fazem os clientes se sentirem seguros em suas transações	4,6	2. Instalações físicas visualmente atrativas	3,1
16. Funcionários são gentis	4,5	1. Equipamentos modernos	3,5
10. Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão prestados	4,4	3. Funcionários têm uma boa aparência	3,5
12. Desejo em ajudar os clientes	4,4	18. Dar atenção individual aos clientes	3,5

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

O gráfico 1 apresenta as médias aritméticas das expectativas correspondentes a cada uma das dimensões que compõem o instrumento SERVQUAL – aspectos tangíveis (4,55), confiabilidade (4,80), atendimento (4,60), segurança (4,75) e empatia (4,36) – a respeito das expectativas quanto à prestação de serviços pelo setor de recursos humanos de outras empresas:

Gráfico 1 – Média das dimensões do modelo SERVQUAL quanto às expectativas

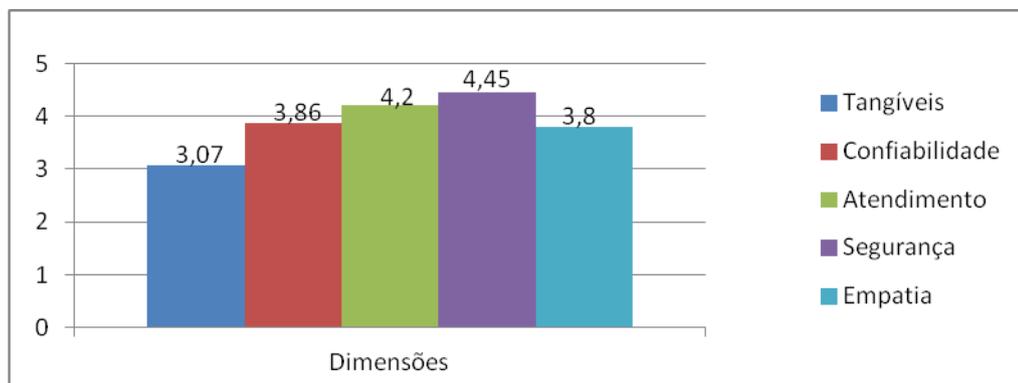


Fonte: Dados da pesquisa (2013).

O gráfico 2 apresenta as médias aritméticas das percepções correspondentes a cada uma das dimensões que compõem o instrumento SERVQUAL – aspectos tangíveis (3,07), confiabilidade (3,86), atendimento (4,20), segurança (4,45) e empatia (3,80) – com relação às percepções dos clientes internos quanto ao seu processo de prestação de serviços.

Com base nos dados obtidos, pode-se observar que em relação às expectativas dos clientes internos as maiores médias concentram-se na dimensão confiabilidade e as menores na dimensão empatia.

Gráfico 2 – Média das dimensões do modelo SERVQUAL quanto às percepções

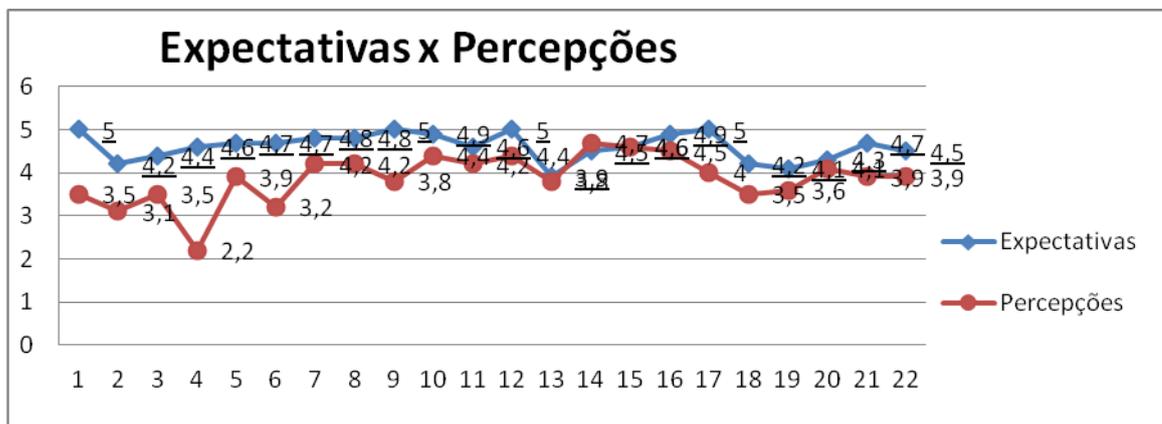


Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em relação às percepções dos mesmos, as maiores médias estão concentradas na dimensão segurança e as menores na dimensão tangíveis.

O gráfico 3 apresenta o comparativo entre as médias das expectativas e percepções dos clientes acerca do serviço prestado pelo setor de recursos humanos da instituição de ensino. No gráfico pode-se observar que as percepções estão abaixo das expectativas, o que nos indica falha na qualidade da prestação de serviços.

Gráfico 3 – Comparativo das médias de expectativas e percepções



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Conforme proposto pelo modelo SERVQUAL, a avaliação da qualidade do serviço prestado deve ser medida pela diferença entre expectativas e percepções, utilizando as pontuações obtidas de cada atributo que compõe o modelo. Vale salientar que, valores positivos indicam uma boa avaliação da qualidade, enquanto valores negativos indicam o oposto. A discrepância entre expectativas e percepções serão apresentadas na tabela 5.

Tabela 5 – Diferença entre expectativas e percepções quanto aos atributos do modelo SERVQUAL

	Atributos	Expectativas	Percepções	Diferença
Tangíveis	1. Equipamentos modernos	5,0	3,5	- 1,5
	2. Instalações físicas visualmente atrativas	4,2	3,1	- 1,1
	3. Funcionários têm uma boa aparência	4,4	3,5	- 0,9
	4. Instalações físicas adequadas ao tipo de serviço oferecido	4,6	2,2	- 2,4
Confiabilidade	5. Fornecer o serviço conforme o prometido	4,7	3,9	- 0,8
	6. Solidariedade ao lidar com problemas dos clientes	4,7	3,2	- 1,5
	7. Confiabilidade em executar o serviço certo logo da primeira vez	4,8	4,2	- 0,6
	8. Prestar o serviço no prazo prometido	4,8	4,2	- 0,6
	9. Manter registros livre de erros	5,0	3,8	- 1,2
Atendimento	10. Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão prestados	4,9	4,4	- 0,5
	11. Prestar o serviço prontamente	4,6	4,2	- 0,4
	12. Desejo em ajudar os clientes	5,0	4,4	- 0,6
	13. Presteza em responder as solicitações dos clientes	3,9	3,8	- 0,1
Segurança	14. Funcionários que inspirem confiança nos clientes	4,5	4,7	0,2
	15. Funcionários fazem os clientes se sentirem seguros em suas transações	4,6	4,6	0,0
	16. Funcionários são gentis	4,9	4,5	- 0,4
	17. Funcionários têm o apoio adequado para executar bem suas tarefas	5,0	4,0	- 1,0
Empatia	18. Dar atenção individual aos clientes	4,2	3,5	- 0,7
	19. Funcionários dão atenção personalizada aos clientes	4,1	3,6	- 0,5
	20. Funcionários entendem as necessidades dos clientes	4,3	4,1	- 0,2
	21. Ter interesse no bem estar dos clientes	4,7	3,9	- 0,8
	22. Horário de funcionamento conveniente	4,5	3,9	- 0,6

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com base nas diferenças entre expectativas e percepções dos colaboradores, a qualidade da prestação de serviços do setor de recursos humanos, foi avaliada como ruim, uma vez que, a maioria dos resultados apresentou valores negativos. Apenas o atributo “funcionários que inspirem confiança nos clientes” apresentou resultado positivo (0,2). Enquanto que o atributo “faz os clientes se sentirem seguros em suas transações” apresentou um nível de qualidade satisfatória, pois as expectativas quanto ao serviço foram iguais às percepções. Esses resultados evidenciam consumidores altamente exigentes.

A tabela 6 apresenta a diferença entre expectativas e percepções com relação aos determinantes da qualidade em serviços. Baseado nos resultados obtidos tem-se que a menor

lacuna encontra-se no determinante “segurança” (- 0,30), enquanto a maior lacuna encontra-se no determinante “aspectos tangíveis” (- 1,48).

Tabela 6 – Diferença entre expectativas e percepções com relação aos determinantes do modelo SERVQUAL

Determinantes	Expectativas	Percepções	Diferença
Aspectos Tangíveis	4,55	3,07	- 1,48
Confiabilidade	4,80	3,86	- 0,94
Atendimento	4,60	4,20	- 0,40
Segurança	4,75	4,45	- 0,30
Empatia	4,36	3,80	- 0,56

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da aplicação do modelo SERVQUAL para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de recursos humanos da empresa pesquisada, constatou-se que a percepção dos colaboradores em relação ao serviço prestado está abaixo das suas expectativas, o que conseqüentemente resulta em uma avaliação ruim acerca da qualidade da prestação de serviços do setor.

O modelo SERVQUAL permitiu analisar fontes de problemas de qualidade na Instituição de ensino analisada, fornecendo informações para auxiliar os gestores a entenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada. Cabe aos mesmos um conjunto de decisões, a fim de conquistar a satisfação dos clientes internos.

Os resultados observados permitiram concluir que os serviços prestados pelo setor de recursos, de modo geral, não são satisfatórios do ponto de vista dos colaboradores da Instituição de ensino, uma vez que apenas um atributo recebeu avaliação positiva (“funcionários que inspirem confiança nos clientes”). Nota-se que o determinante “segurança” é o melhor avaliado, enquanto o determinante “aspectos tangíveis” é o pior avaliado.

Tendo em vista as falhas identificadas, sugere-se algumas ações corretivas que devem ser implantadas na empresa, gradativamente, estabelecendo-se com antecedência uma escala de prioridades e um prazo, a fim de otimizar o processo de prestação de serviços, de modo que as necessidades dos clientes sejam atendidas, com o nível do serviço desejado, no lugar certo, no tempo exato, na condição desejada.

Espera-se que os resultados obtidos por meio do presente artigo sejam úteis a gestão da empresa analisada, no que tange ao aperfeiçoamento de seus processos de trabalho,

visando à correção das distorções observadas, contribuindo assim para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FITZSIMONNS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, Irineu, G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. ERA – **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 2010.