

## MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS: APLICAÇÃO DO SERVQUAL RELACIONADA AOS 4 P'S DE SERVIÇOS

Roger da Silva Wegner<sup>1</sup>

Leoni Pentiado Godoy<sup>2</sup>

Vania Medianeira Flores Costa<sup>3</sup>

Claudio Eduardo Ramos Camfield<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho compreende um estudo realizado em uma organização, localizado no norte do Rio grande do Sul. As organizações estão buscando entender as expectativas dos seus clientes, pois quanto mais se aproxima desta ideia, maior será a chances de oferecer serviços com qualidade. Para se obter os objetivos propostos, busca-se por meio desta pesquisa entender a percepção dos respondentes quanto a qualidade dos serviços prestados, utilizando o método dos 4 P's de serviços (Perfil, Processos, Procedimentos, Pessoas) relacionados com a ferramenta SERVQUAL em uma empresa de idiomas. O trabalho caracteriza um estudo de caso, sendo também considerado um estudo exploratório-descritivo com abordagens, quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário a 134 alunos e 9 colaboradores. Para análise das informações foram utilizados os programas SPSS 20 (*Software Statistical Package for the Social Science*) e o software *Microsoft Excel*®. Com base nos resultados, foi possível perceber que a empresa necessita investir na área de recursos humanos. Pois, conforme a percepção dos clientes a qualidade se mostra ideal. Porém, o investimento nesta área vem a contribuir para um melhor desempenho dos profissionais que compõe a organização. Como sugestão recomenda-se a realização de novas pesquisas tais como: clima organizacional, inovação nos serviços.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Qualidade em serviços. SERVQUAL. Determinantes.

---

<sup>1</sup> Mestrando, Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [rswegnerr@gmail.com](mailto:rswegnerr@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutora, professora no Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [leoni\\_godoy@yahoo.com.br](mailto:leoni_godoy@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Doutora, Professora no Departamento de Administração, Universidade de Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br).

<sup>4</sup> Mestre, Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [claudiocanfield@hotmail.com](mailto:claudiocanfield@hotmail.com).

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário do mercado atual, os clientes estão cada vez mais exigentes em relação às empresas. Devido a esse fato, torna-se necessário fazer com que os produtos e serviços apresentem um diferencial de qualidade e preço, agregando-lhes valor e, conseqüentemente, fazendo com que a empresa consiga atingir um melhor resultado.

A administração de recursos humanos (KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009) põe em cena todos os esforços da organização para atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los permanentemente ao esforço organizacional e utilizá-los da maneira que a organização precisa. A interação e o relacionamento entre os colaboradores garantem a eficiência nos bens produzidos (MENDES, et al., 2007; SANTOS; CASTRO, 2008).

A difusão da qualidade nas empresas nasceu com o propósito de adequar os seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (NASCIMENTO; TROMPIERI; BARROS, 2005). Um alto desempenho da qualidade em uma atividade não apenas induz à satisfação de consumidores externos, mas também acaba tornando mais fácil a vida dos colaboradores que estão ligados diretamente com as operações. O contentamento dos clientes internos pode ser tanto importante quanto à satisfação dos futuros compradores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Os modelos de qualidade (SAMPAIO, et al., 2004) estão buscando identificar as expectativas dos entrevistados, pois quanto mais se aproximam desta ideia, maior é a chance de oferecer serviços com qualidade. Para que a gestão da qualidade em serviços consiga atingir o sucesso, torna-se necessário que o prestador de serviços dê maior atenção aos seus clientes e na melhoria contínua dos processos. Assim, destacam-se e aplica-se os princípios da qualidade dentro das organizações prestadoras de serviços, pois a empresa tende a ganhar em termos competitivos (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007).

Dessa forma, buscou-se por meio desta pesquisa entender a percepção dos clientes e dos próprios colaboradores quanto a qualidade dos serviços prestados, utilizando o método dos 4 P's de serviços (Perfil, Processos, Procedimentos, Pessoas) relacionados com a ferramenta SERVQUAL em uma organização situada no norte do Rio Grande do Sul. Os benefícios que os instrumentos ofereceram vêm de encontro para melhoria da área de gestão de pessoas, no que se refere aos serviços oferecidos aos clientes.

A presente pesquisa apresenta-se pela seguinte maneira: referencial teórico abordando a administração de recursos humanos com ênfase em qualidade dos serviços e a ferramenta SERVQUAL. A metodologia relata os métodos e a ferramenta utilizada, em seguida são destacados os resultados encontrados e a conclusão.

## **2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COM ÊNFASE EM QUALIDADE EM SERVIÇOS**

As empresas que estão atuando no mercado reconhecem que a qualidade é fator importante para manter a competitividade, que está presente em todas as áreas funcionais. Os gestores reconhecem que é importante preservar a qualidade em seus negócios, pois, esta garante a satisfação do consumidor e aumenta a produtividade dos colaboradores (DAVIS, et al., 2001).

A ação e o desenvolvimento dos colaboradores (CALIXTO, et al. 2011) é fator determinante para a produção da qualidade presente nos produtos e serviços oferecidos aos consumidores. Todo o esforço empregado na área de gestão de pessoas resulta um melhor desempenho na organização (PALADINI, 1995; MORAIS, et al. 2010; RICCI et al. 2011).

Os funcionários são percebidos como a estrutura da empresa e deles depende o desempenho da mesma. Desta forma, torna-se necessário haver uma preocupação com capacitação de cada indivíduo, a fim de apresentar um quadro de colaboradores hábitos a desempenhar as atividades solicitadas com um contínuo desenvolvimento (OLIVEIRA, et al., 2004; ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010).

A qualidade presente nas atividades não apenas leva à satisfação dos clientes como, também, torna mais fácil a vida dos funcionários, no que diz respeito à realização das atividades solicitadas. Desta maneira, nota-se que a satisfação dos colaboradores pode ser tão importante quanto satisfação dos clientes, pois este assunto relaciona-se com também com as estratégias da empresa quanto ao mercado competitivo (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2004; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Quando se pensa no aperfeiçoamento de uma empresa orientada para a gestão da qualidade (OLIVEIRA, et al. 2004), o gestor responsável precisa estabelecer a institucionalização de valores que possam orientar os funcionários a seguir os objetivos estabelecidos.

Partindo deste conceito, Gianese e Corrêa (1994) comentam que a qualidade pode ser dividida em: inaceitável, satisfatória e ideal. Diante disso, apresenta-se, na Figura 1, o conceito mencionado para melhor entendimento. Este conceito será utilizado no presente estudo para melhor identificar a qualidade dos serviços prestados pela organização estudada.

Figura 1 – Dimensões da qualidade

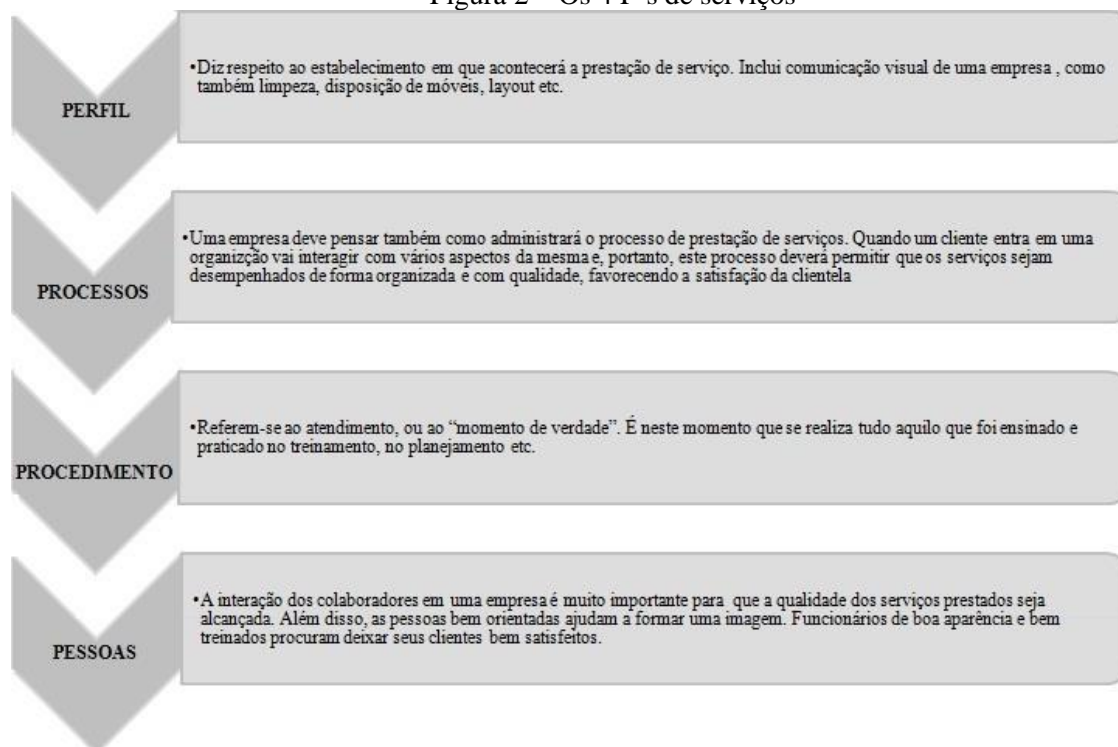


Fonte: Adaptado de Gianese e Corrêa (1994).

Por conseguinte, torna-se necessário que o indivíduo ou a organização prestadora de serviços deixe bem claro os objetivos que desejam realizar. De tal modo, pode-se afirmar que a qualidade ficará diretamente relacionada com o fornecimento de serviços, desta maneira, o colaborador necessita fornecer atributo superior aos compradores (RODRIGUES, 2001; OLIVEIRA, et al., 2004; LEE; TZENG; CHIANG, 2011; ALMADA; TONTINI, 2012; RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013; CASTELO BRANCO, 2014; WU; SHEN; CHANG, 2015).

Para que as organizações prestadoras de serviço alcancem os objetivos estabelecidos, torna-se necessário que gestor ou colaborador tenham o conhecimento referente aos 4P's dos serviços (perfil, processo, procedimento e pessoas). Na Figura 2 visualiza-se os 4 P's com uma breve descrição de cada um deles (LAS CASAS, 2007).

Figura 2 – Os 4 P's de serviços



Fonte: Adaptado de Las Casas (2007)

Nota-se que os elementos citados precisam ser conhecidos dos colaboradores que desempenham esta função. Com um entendimento maior em relação aos 4 P's, é possível desenvolver um bom serviço e como consequência atender as expectativas dos clientes.

No entanto, percebe-se que a interação da gestão da qualidade alinhada com a administração de pessoas contribui para o desempenho da organização, esta união estabelece uma posição estratégica no mercado e também contribui para o desenvolvimento dos funcionários, resultando qualidade nos bens produzidos.

## 2.4 SERVQUAL

O SERVQUAL é um instrumento de pesquisa que avalia a qualidade dos serviços sob a ótica percepção e experiência dos consumidores, baseia-se na implantação do conceito de falha de qualidade que pode estar presente na entrega do serviço (BÜYÜKÖZKAN; ÇIFÇI; GÜLERYÜZ, 2011). Considerando, que a qualidade presente no serviço se dá por meio das experiências dos clientes, principal função da ferramenta é identificar como a qualidade nos serviços está sendo percebida por meio da realização de pesquisas periódicas com os clientes

finais (PARASURAMAN, et al. 1985, 1988, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; LAS CASAS, 2007; SOUSA, et al., 2014; DEB; LOMO-DAVID, 2014).

O instrumento mencionado tem como base cinco determinantes que são descritos no Quadro 1. Suas dimensões foram criadas por estudiosos da área de marketing com a intenção de estudar e entender as categorias de serviços (PARASURAMAN, et al. 1988; GRÖNROSS, 2009; LI, 2014).

Quadro 1 – Dimensões da qualidade

DETERMINANTES	DIMENSÕES
<b>Tangíveis</b>	Esta dimensão está relacionada com a atratividade das instalações, equipamentos e matérias usados por uma empresa de serviços, bem como a aparência dos prestadores de serviço
<b>Confiabilidade</b>	Esta dimensão determina se empresa de serviços oferece a seus clientes um serviço correto da primeira vez, sem cometer nenhum erro e entrega o que prometeu dentro do prazo determinado
<b>Responsabilidade</b>	Esta dimensão define se os prestadores de serviço estão dispostos a ajudar os clientes e entender seus requisitos, bem como informá-los quando o serviço será prestado e então executá-lo com presteza.
<b>Segurança</b>	Esta dimensão diz que os prestadores de serviços precisam passar confiança e deixar os clientes seguros em relação serviço prestados. Significa, também, que os colaboradores são sempre corteses e tem o conhecimento necessário para responder as perguntas dos consumidores.
<b>Empatia</b>	Esta dimensão diz se empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção pessoal individual e trabalha em horários convenientes.

Fonte: Adaptado de Grönross (2009)

As cinco dimensões de serviços destacadas são usadas como medida para o uso da ferramenta. A percepção dos clientes internos e externos quanto à qualidade direciona a empresa a enfrentar o mercado competitivo. O uso adequado de métodos e ferramentas pode proporcionar ganhos e conquistar novos clientes.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é vista como um processo racional e sistemático que tem como objetivo entregar as respostas aos problemas que foram levantados, mediante a influência dos conhecimentos disponíveis. De acordo com Gil (2008) cresce ao longo do processo analisado, envolvendo inúmeras fases, na busca de descrever as realidades das ações. Como forma de delinear o escopo da metodologia, ilustra-se, na Figura 2 as fases da metodologia adaptado para o presente estudo.

Figura 3 – Roteiro dos procedimentos metodológicos

<b>Delimitação da pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abordagem exploratória e descritiva</li><li>• Abordagem qualitativa e quantitativa</li></ul>
<b>Técnica de coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa bibliográfica</li><li>• Questionário SERVQUAL</li></ul>
<b>Técnica de análise de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise estatística de distribuição de frequência e porcentagem</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

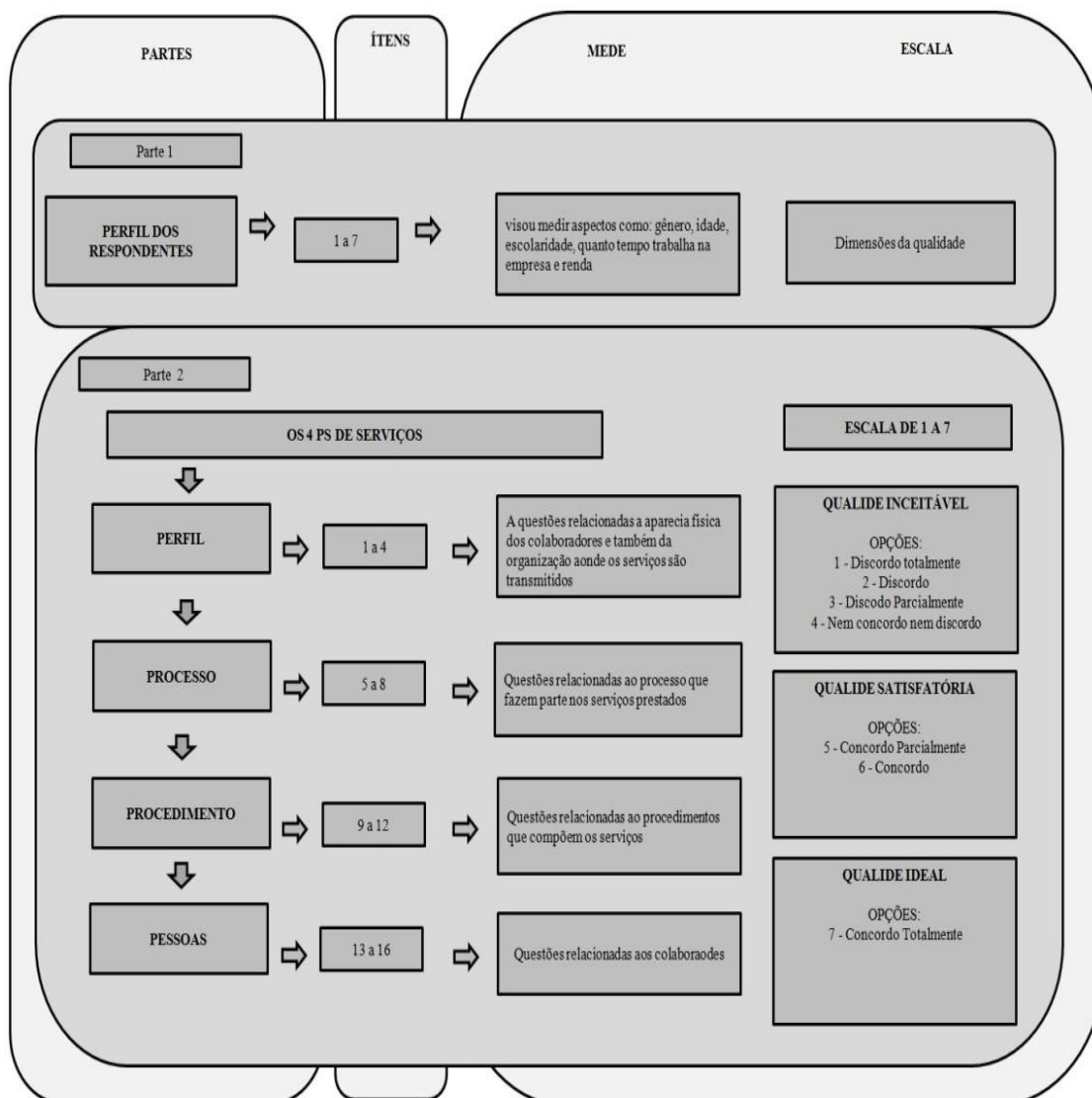
O presente trabalho se caracterizou como um estudo exploratório - descritivo. O estudo exploratório se define quando a pouco conhecimento referente ao problema ou nenhuma pesquisa realizada anteriormente (RUIZ, 2008). A pesquisa descritiva (COLLIES; HUSSEY, 2005), caracteriza-se pela descrição das características de determinado problema investigado, procurando entender as relações entre variáveis.

Neste trabalho utilizou-se das abordagens quantitativa e qualitativa. O método quantitativo tem por objetivo uma natureza focada na mensuração de fenômenos. Este método envolve a coleta e a análise de dados numéricos e conseqüentemente a aplicação de testes estatísticos. Na abordagem qualitativa, a realidade estudada é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa. É visto como o método mais subjetivo; envolve a análise e a reflexão das percepções para que se possa obter o conhecimento referente a atividade investigada. Em síntese, é uma análise não-mensurada das variáveis (COLLIES; HUSSEY, 2005; MIGUEL, et al. 2012).

O instrumento de pesquisa foi estruturado por meio do questionário SERVQUAL, relacionando as questões aos 4 P's de serviços (**Perfil, Processo, Procedimento e Pessoas**). As alternativas foram relacionadas com as dimensões da qualidade (**Qualidade inaceitável, Qualidade satisfatória e Qualidade ideal**). Na Figura 4 é possível visualizar as distribuições das questões relacionadas aos P's estudados.



Figura 4 – Representação do Questionário



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Para a realização da presente pesquisa foram adotados alguns procedimentos para a análise conforme os objetivos. No Quadro 2, apresenta-se os procedimentos de análise para objetivos estabelecidos.

Quadro 2– Análise dos dados por objetivo proposto

Objetivo		Análise dos Dados
<b>Parte 1</b>	Identificação do perfil dos colaboradores	Utilização de cálculos de estatísticas descritivas. Os resultados são descritos e relacionados com referencial teórico
<b>Parte 2</b>	Analisar a percepção dos respondentes quanto a qualidade dos serviços prestados, utilizando o método dos 4 P's de serviços (Perfil, Processos, Procedimentos, Pessoas) relacionados com a ferramenta SERVQUAL	

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)



Análise dos dados se deu por meio do uso dos programas SPSS 20 e os gráficos utilizados na análise dos resultados foram construídos com auxílio do software *Microsoft Excel*©. A delimitação da população foi dividida em duas partes. A primeira foi obtida de um universo populacional formado pelo total de colaboradores composta por 9 pessoas e a outra parte foi composta por uma amostra retirada do universo dos alunos que estudam na organização e que é explicada a seguir nos próximos parágrafos. Numa amostra calculada, segundo Barbetta (1998), de uma população 190 alunos, teve-se como resultado uma amostra de 134 alunos considerando uma margem erro de 5%, indicando um índice de confiança de 95%.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, inicialmente, realiza-se uma breve descrição da escola, do perfil do entrevistado e, na sequência, são analisadas as questões norteadoras deste estudo.

### **4.1 Descrição da Organização e Perfil dos entrevistados**

A organização estudada localiza-se na região norte do Rio Grande do Sul, trabalha com o sistema de franquias de serviços em todo o país e foi à primeira a integrar *internet* em sala de aula de forma organizada. A rede tem ênfase nos cursos de inglês e espanhol, além de português para os outros países.

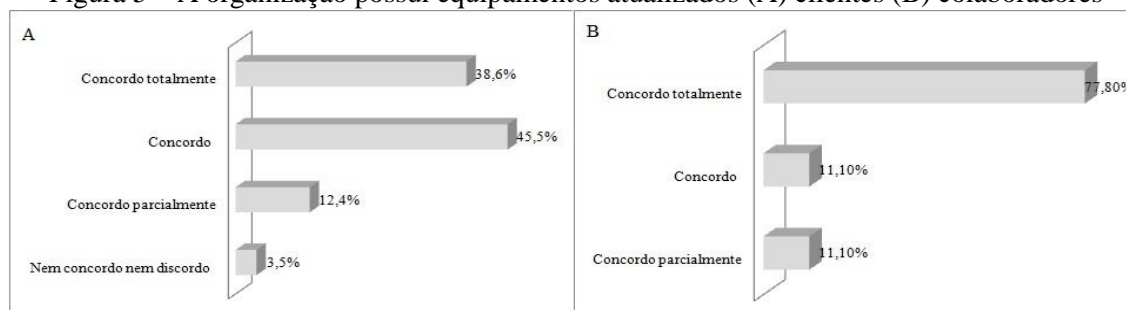
Resumidamente, o perfil predominante dos colaboradores é 89% feminino com ensino superior (67%). Quanto a questão de tempo de trabalho, 56% dos colaboradores estão a mais de 2 anos na empresa e a renda que prevaleceu foi de 1 a 2 salários mínimos (66,7%). Em relação aos clientes, 69,7% são do sexo feminino e 52% estão na faixa etária entre 11 e 20 anos. Quanto a grau de escolaridade, notou-se que 46,2% encontram-se no ensino superior. A seguir são apresentados análise dos resultados com base nos 4 P's de serviços relacionado com a Ferramenta SERVQUAL.

### **4.2 Perfil**

Na presente subseção apresentam-se os dados da pesquisa que diz respeito à aplicação da ferramenta SERVQUAL relacionado com os 4 P's dos serviços. O primeiro "P" a ser oferecido é o Perfil. Os dados apresentam-se na percepção dos clientes juntamente com comparação da visão dos colaboradores da organização.

Desta forma, a Figura 5 contém a opinião dos clientes e dos colaboradores com relação aos equipamentos atualizados da franquia.

Figura 5 – A organização possui equipamentos atualizados (A) clientes (B) colaboradores

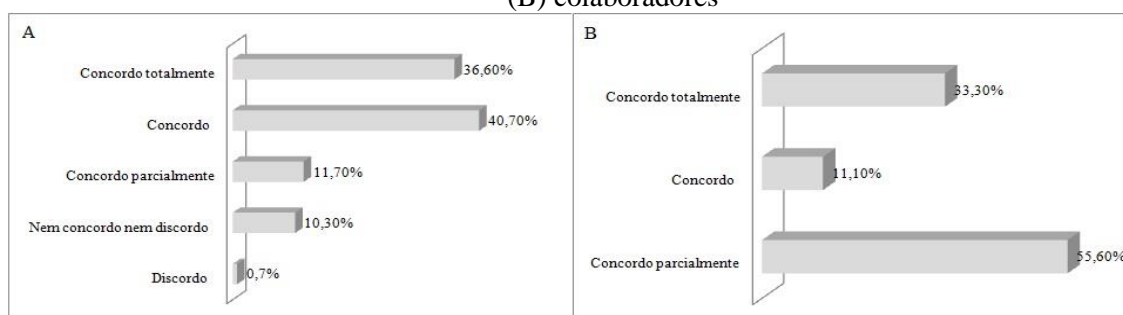


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As respostas dos clientes que se destacaram foram: 45,5% concordo e 38,6% concordo totalmente. Na percepção dos colaboradores a alternativa que prevaleceu foi 77,8% concordo totalmente. Percebe-se que para os colaboradores esta questão apresenta uma qualidade ideal e expectativas foram excedidas, e para os clientes a qualidade se mostra satisfatória.

Na Figura 6 ilustra-se a opinião dos respondentes sobre a maneira de como os colaboradores estão vestidos em relação ao contexto da escola. Dentre os clientes as respostas que se destacaram foram 40,7% concordo e 36,6% concordo totalmente. Os colaboradores responderam que (55,6 %) concordo parcialmente. As opções “concordo” e “concordo parcialmente” se destacaram para os respondentes, sendo assim, a qualidade se mostra satisfatória e as expectativas foram apenas atendidas para ambos.

Figura 6 – Seus funcionários estão bem vestidos em relação ao contexto da organização (A) clientes (B) colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

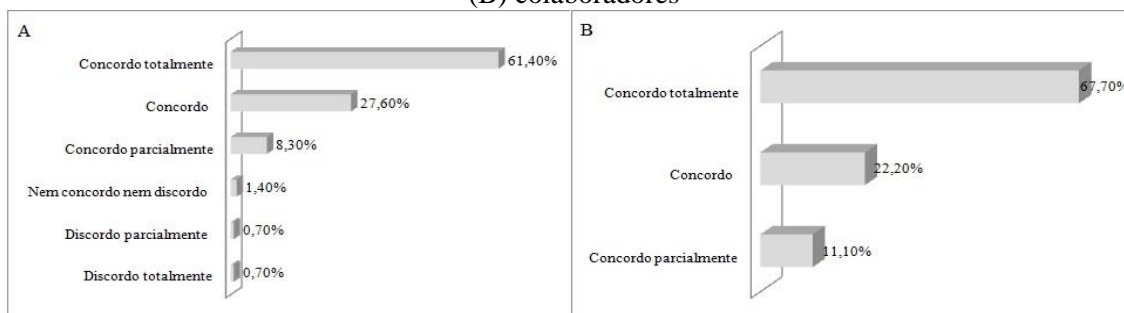
Com relação às questões referentes ao “P” de Perfil apresentaram qualidade satisfatória sobre a percepção dos consumidores, sobre a ótica dos colaboradores a questão do

uniforme foi a que se destacou, o que leva a organização ter um maior cuidado com as respostas encontradas.

### 4.3 Processo

Quando se fala em processos é necessário que o prestador de serviços tenha conhecimento a fim de administrá-los da melhor maneira, processos confusos devem ser evitados, pois ele faz parte do “pacote” de benefícios da compra do consumidor (LAS CASAS, 2007). Na Figura 7 os participantes responderam a seguinte questão: a organização é pontual no fornecimento dos serviços e cumpre o prometido.

Figura 7 – A organização é pontual no fornecimento dos serviços e cumprem o prometido (A) clientes (B) colaboradores

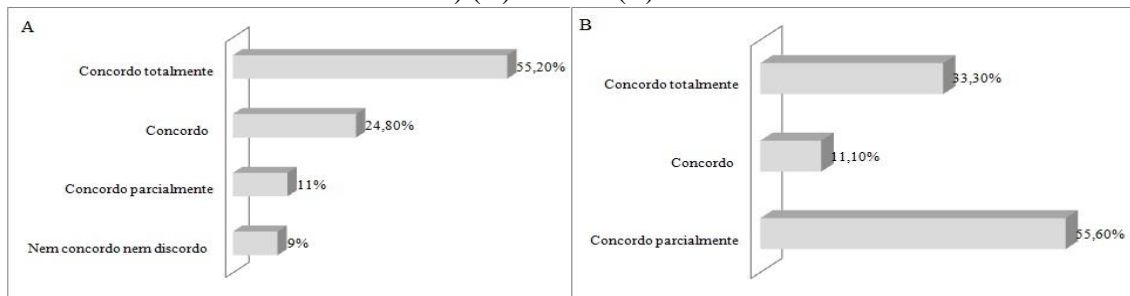


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A maioria dos alunos (61,4%) concorda totalmente já os funcionários escolheram a opção concordo com 66,7%. Obter qualidade superior dentro de um determinado negócio requer um processo de busca constante pelo conhecimento, a fim de produzir produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores finais (GAITHER; FRAZIER 2007). Com estes dados nota-se que a maioria dos alunos aponta que esta questão possui a qualidade ideal, porém para os colaboradores esta questão apresenta qualidade satisfatória, o que leva a gestão da empresa dar uma atenção maior para esta questão estudada, pois os funcionários não estão “Totalmente Satisfeito” e isto pode interferir nos serviços prestados.

Na Figura 8 visualiza-se a opinião dos respondentes quanto à questão: a organização mantém os registros rigorosamente atualizados. De acordo com a percepção dos clientes a alternativa que se destacou foi excelente (55,2%), já os colaboradores disseram que concordam parcialmente (55,6%) com esta questão. A opção “Concordo Parcialmente”, nas respostas dos colaboradores se destacou, logo, a qualidade é satisfatória e as expectativas desse grupo foram apenas atendidas.

Figura 8 – A organização mantém seus registros rigorosamente atualizados (Provas, informações, boletos etc.) (A) clientes (B) colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

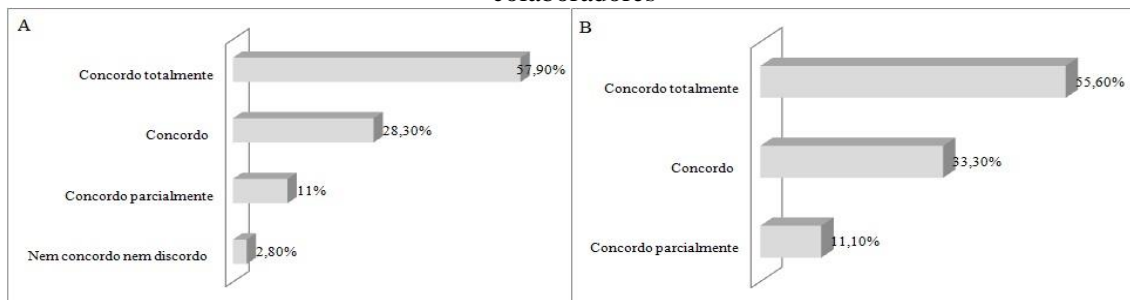
Os dados indicam que os gestores da empresa, pesquisada parecem estar cientes que a qualidade tem sido considerada como um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações. As empresas que não dão atenção a este assunto correm o risco de perder a competitividade no mercado (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007). A grande maioria dos consumidores concluiu que a qualidade é ideal e as suas expectativas foram excedidas.

Para o “P” de Processo, notou-se, que os clientes estão plenamente satisfeitos, porém na percepção dos funcionários a qualidade satisfatória foi a que se destacou quanto à questão dos registros atualizados. Portanto, cabe ao gestor promover melhorias quanto aos aspectos estudados, pois a satisfação dos colaboradores influencia diretamente nos serviços entregues aos clientes.

#### 4.4 Procedimento

Sobre o “P” de Procedimento. Quanto à percepção dos clientes e dos funcionários da franquia. Na Figura 9 os respondentes responderam a seguinte questão: “quando os colaboradores prometem fazer algo durante determinado tempo (A) clientes (B) colaboradores”.

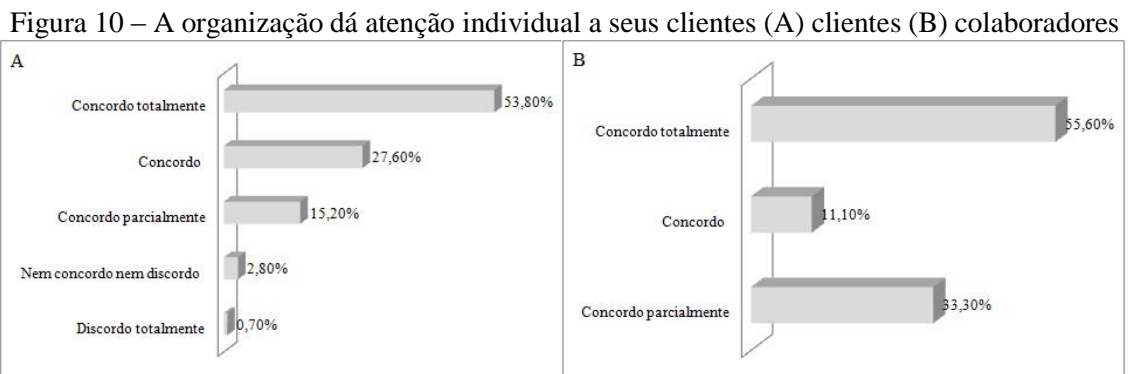
Figura 9 – Quando os colaboradores prometem fazer algo durante determinado tempo (A) clientes (B) colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para os consumidores (57,9%) e funcionários (55,6%) a resposta que se destacou foi a “Concordo Totalmente”. Percebe-se que todos os respondentes chegaram à conclusão que a qualidade desse assunto é ideal, pois a opção excelente se destacou, tendo como resultado a as expectativas excedidas. A qualidade relaciona-se com o desempenho do colaborador. Assim, quanto maior for à dedicação dos funcionários, maior será a possibilidade de entregar bens e serviços que atendam às necessidades dos clientes (CALIXTO et al. 2011; RICCI et al. 2011; SILVA; MATSUDA; WAIDMAN, 2012).

A Figura 10 tanto para os consumidores (53,8%) como para os colaboradores (55,6%) o resultado prevaleceu com a alternativa “Concordo Totalmente”. De modo geral, percebe-se que a empresa consegue dar atenção aos seus clientes, a resposta que se destaca “concordo totalmente” se destacou, resultando qualidade ideal e expectativas excedidas.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao “P” de procedimento, a qualidade ideal se destacou na percepção dos clientes e dos colaboradores, o que indica que os esforços empregados pela gestão de pessoas neste “P” estão sendo bem desenvolvidos, resultando um bom desempenho no ambiente estudado.

#### 4.5 Pessoas

Os dados do P de Pessoas serão apresentados na percepção dos clientes e dos colaboradores da empresa.

Na Figura 11 a população alvo respondeu a seguinte questão: os funcionários da organização sempre estão dispostos a ajudar seus alunos. Os clientes (69,70%) e os colaboradores (77,8%) optaram pela resposta concordo totalmente.

Figura 11 – Os funcionários sempre estão dispostos a ajudar seus clientes (A) clientes (B) funcionários

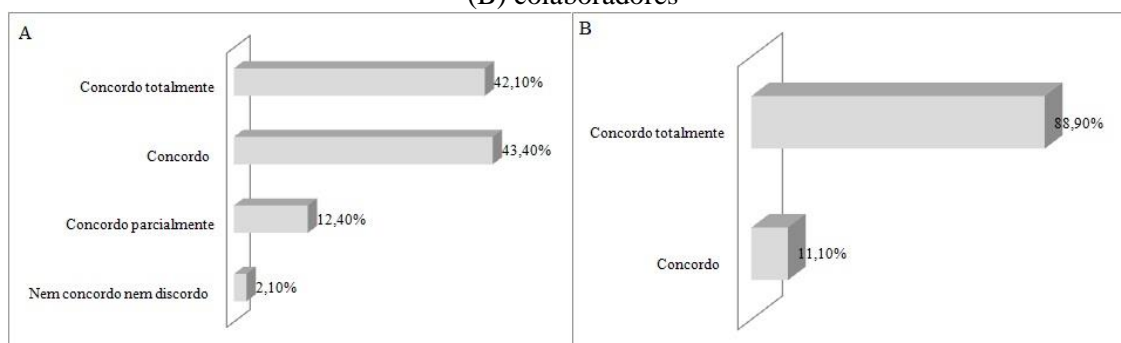


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A dedicação da empresa quanto ao aprimoramento dos funcionários trás o próprio desenvolvimento (DRUCKER, 2002). Os clientes pesquisados afirmam que os colaboradores sempre se dispõem em atender suas solicitações. Assim, percebe-se que ambos os respondentes concluíram que esse tema possui uma qualidade satisfatória alcançando as expectativas excedidas de todos os participantes.

Na Figura 12 notou-se que os consumidores escolheram a opção concordam (43,4%) diante a questão mencionada, para os colaboradores a alternativa concordam totalmente (88,9%) foi a que se destacou.

Figura 12 – Os colaboradores têm o maior interesse em ser verdadeiro com seus clientes (A) clientes (B) colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Sendo assim, percebe-se que a opção concordo se destacou para os clientes, dessa forma a qualidade se mostrou satisfatória e as expectativas apenas foram atendidas. Para os colaboradores esta questão apresentou qualidade ideal e sendo assim, as expectativas foram excedidas. O comportamento humano é determinado pelo ambiente em que o indivíduo está atuando, notou-se, que se os colaboradores na sua maioria mostrarem estar satisfeitos com as

atividades realizadas, melhor será o resultado quanto ao produto ou serviço oferecido. A motivação do profissional contribui para o alcance dos objetivos propostos, tanto a empresa como os funcionários alcançam suas expectativas estabelecidas. A presença de um líder no grupo é essencial para que as atividades sejam desempenhadas da melhor maneira possível (GIACOMOZZI; MUNOZ; HADI, 2008).

Quanto ao “P” de Pessoas percebeu-se que a qualidade está ideal sobre a percepção dos colaboradores, porém, para os clientes a questão referente aos funcionários serem verdadeiros apresentou qualidade satisfatória, o que leva a empresa ter um maior cuidado diante a este assunto.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal entender a percepção dos respondentes quanto a qualidade dos serviços prestados, utilizando o método dos 4 P’s de serviços (Perfil, Processos, Procedimentos, Pessoas) relacionados com a ferramenta SERVQUAL em uma organização de idiomas situada no norte do Rio Grande do Sul. Quanto ao perfil dos colaboradores, observam-se algumas características comuns que os colaboradores apresentam e por meio disso se pôde identificar o perfil de funcionários que a empresa apresenta.

Em relação ao objetivo de utilizar o método dos 4 P’s serviços relacionados com a segunda parte do instrumento da SERVQUAL (experiência), foi possível compreender a qualidade percebida pelos respondentes, contribuindo na identificação de problemas na empresa. Para melhor compreender atual situação foi empregada três níveis de qualidade que foram conhecidos como: qualidade inaceitável, qualidade satisfatória e qualidade ideal.

Partindo disto, um dos problemas encontrados no “P” de Perfil indicado pelos respondentes, foi que os funcionários não se vestem de acordo com o contexto da organização (40,70%) sob ótica dos clientes e (55,60%) na dos colaboradores. Como sugestão, a empresa necessita desenvolver uniformes padronizados e que este seja pelo gestor cobrado no dia-a-dia. Notou-se ainda que os clientes não estão “Totalmente Satisfeito” com esta questão, o que resulta uma maior atenção a este assunto.

No “P” de Processo a questão levantada como qualidade satisfatória pelos próprios colaboradores foi a organização manter seus registros rigorosamente atualizados (55,60%). As sugestões em relação a esta questão foram que os colaboradores precisam priorizar as atividades da empresa, cooperando com as informações que a empresa de modo geral



necessita, e também participando das reuniões que são realizadas semanalmente. Em relação aos alunos a sugestão foi de que as secretárias atualizem os dados dos mesmos a cada matrícula, evitando transtornos futuros.

Para o “P” de Procedimento as questões respondidas pelos participantes se destacaram com a Qualidade Ideal. Liderar pessoas associa-se a arte de comandar, um bom líder é aquele que sabe administrar sua equipe e como consequência disto, alcança bons resultados. O objetivo da qualidade liga-se com o fazer as coisas certas, no processo de desenvolver bens que promovem a satisfação dos clientes.

Para o “P” de Pessoa, a questão apontada pelos clientes como Qualidade Satisfatória envolveu o quanto os colaboradores têm o maior interesse em serem verdadeiros (43,40%). A sugestão foi a de que a coordenadora pedagógica e administrativa procure capacitar os funcionários por meio de treinamentos, a fim de solucionar este problema e alcançar a qualidade almejada.

De forma geral percebe-se quanto ao objetivo principal desta pesquisa, que a grande maioria dos respondentes avalia que a empresa apresenta uma qualidade ideal. De modo geral, a empresa estudada apresenta qualidade ideal nos serviços, mas fica claro que as questões anteriormente mencionadas precisam ser trabalhadas, visando desenvolver os colaboradores e satisfazer os clientes. Neste sentido, destaca-se a importância da organização investir nos seus recursos humanos tanto para questão relacionada com gestão de pessoas como de processos dessa área. Com isso, espera-se que os resultados encontrados contribuam para o desenvolvimento da organização.

Com limitação de pesquisa os pesquisadores tiveram dificuldades em aplicar os questionários para a amostra calculada, assim, os mesmos tiveram que retornar ao ambiente diversas vezes para encontrar os respondentes. Diante do exposto, é possível sugerir estudos referentes ao clima organizacional que contemple o desenvolvimento dos colaboradores em relação à qualidade dos serviços oferecidos.

#### **IMPROVEMENT OF SERVICES: APPLICATION OF SERVQUAL RELATED TO 4 P'S OF SERVICES**

**ABSTRACT:** This work includes a study of an organization, located in northern Rio Grande do Sul. Organizations are seeking to understand the expectations of its customers, because the

more approaches this idea, the greater chances of offering quality services. To achieve the proposed objectives, we seek through this research to understand the perceptions of respondents about the quality of services, using the method of the 4 P's services (Profile, Processes, Procedures, People) related to the SERVQUAL tool in a languages company. The work features a case study, also being considered a descriptive exploratory study of approaches, quantitative and qualitative. Data were collected through a questionnaire to 134 students and 9 employees. To analyze the information we used the SPSS 20 (Software Statistical Package for the Social Sciences) and Microsoft software Excel®.Com Based on the results, it was revealed that company needs to invest in human resources. For, as the perception of the customers the quality proves ideal. However, investment in this area is to contribute to a better performance of the professionals who make up the organization. As a suggestion it is recommended to carry out further research such as: organizational climate, innovation in services.

**Keywords:** Human Resources. Quality Services. SERVQUAL

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMADA, I. W.; TONTINI, G. Atributos críticos de satisfação em serviços de arquitetura: visão do cliente × visão do arquiteto. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 213-224, 2012.

ALMEIDA, L. M. S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. Florianópolis: UFSC, 1998.

BÜYÜKÖZKAN, G.; ÇİFÇİ, G.; GÜLERYÜZ S. Strategic analysis of healthcare service quality using fuzzy AHP methodology. **Expert systems with applications**, v. 38, n. 8, p. 9407 -9424, 2011.

CALIXTO, M. G. O. et al. Escala SERVQUAL: validación en población mexicana. **Texto contexto – enfermagem**, v.20, n. 3, p. 526-533, 2011.

CASTELO BRANCO, N. M. et al. Pesquisa de Satisfação: o olhar dos clientes sobre os laboratórios do Instituto Nacional de Controle da Qualidade em Saúde. **Vigilância Sanitária em Debate**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 75-80, 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos da graduação. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DEB, M.; LOMO-DAVID, E. Evaluation of retail service quality using analytic hierarchy process. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, n. 6, p. 521-541, 2014.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação**. 4º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIACOMOZZI, A. M.; MUNOZ, C. G.; HADI, P. L. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. **Rev. Adm. Pública**, v. 42, n. 6, p. 1213-1230, 2008.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROSS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, p. 10-21, 2004.

KRAJEWSKI, L. J.; RITSMAN L. P.; MALHOTRA, M. K. **Administração de produção e operações**.8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAS CASAS, A. L. L. **Marketing de Serviços**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEE, C-C.; TZENG, G-H.; CHIANG, C. Determining service quality measurement key indicators in a travel website using a fuzzy analytic hierarchy process. **International journal of electronic business management**, v. 9, n. 4 p. 322-333, 2011.

LI, Y. L. Service Quality Measurement Using Fuzzy AHP Based Approach. **Journal of Computers**, v.9, n. 7, p.1697, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, P. A. C. et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia da Produção e Gestão de Operações. 2º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MENDES, I. A. C. et al.; referencial da educação popular na ação gerencial e de liderança do enfermeiro. **Texto contexto –Enfermagem**,v.16, n. 2, p. 303-306, 2007.

MORAIS, F. R. R et al. A reorientação do ensino e da prática em enfermagem: implantação do Pró-Saúde em Mossoró, Brasil. **Revista Gaúcha Enfermagem**,v.31, n. 3, p. 442-449. ISSN 1983-1447, 2010.

NASCIMENTO, R. B.; TROMPIERI FILHO, N.; BARROS, F. G. F. Avaliação da qualidade dos serviços prestados nas unidades de informação universitárias. **Transinformação**, v.17, n. 3, p. 235-251, 2005.

OLIVEIRA, O.J.et. al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, USA*, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

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

PARASURAMAN, A. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. **Performance Measurement and Metrics**, v. 5, n. 2, p. 45-52, 2004.

RODRIGUES, A.C. M. Uma escala de mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviços. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 113-134, 2001.

RIBEIRO, J. L. D.; THIESEN, J. P. K.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Produção**, v.23, n. 3, p. 609-624, 2013.

RICCI, N. A.; WANDERLEY, F. S.; OLIVEIRA, M. S.; REBELATTO, J. R. O hospital-escola de São Carlos: análise do funcionamento por meio da satisfação dos usuários. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 16, suppl.1, p. 1125-1134, 2011.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**: Guia para eficiência nos estudos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMPAIO, M. I. C. et al. PAQ - Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. **Ciência da Informação**, v.33, n. 1, p. 142-148, 2004.

SANTOS, I.; CASTRO, C. B. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto contexto –Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 734-742, 2008.

SILVA, L. G.; MATSUDA, L. M.; WAIDMAN, M. A. P. A estrutura de um serviço de urgência público, na ótica dos trabalhadores: perspectivas da qualidade. **Texto contexto – Enfermagem**, v.21, n. 2, p. 320-328, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, A. M.; GRIEBELER, D.; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos: estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes. **Produção**, v.17, n. 3, p. 435-453, 2007.

SOUSA, F. et al. A qualidade de serviços em duas unidades de atendimento integradas do estado de Minas Gerais na percepção de seus usuários. **Revista da Universidade Vale do Rio Grande do Sul**, v.12, n. 2, p.66-92, 2014.

WU, Y-C. J.; SHEN, J-P.; CHANG, C-L. Electronic service quality of Facebook social commerce and collaborative learning. **Computers in human behavior**, v. 51, Part B, 1395–1402, 2015.

Originais recebido em: 24/02/2015

Aceito para publicação em: 30/08/2015