

UNIDADE 5

QUALIDADE EM SERVIÇOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos relativos ao sistema de serviços no âmbito da Biblioteconomia e de ambientes de informação, bem como os processos de qualidade em serviços.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) identificar as características dos serviços;
 - b) classificar os elementos do sistema de prestação de serviços: linha de visibilidade, linha de frente e retaguarda;
 - c) construir um ciclo de serviço;
 - d) distinguir os elementos do processo de avaliação da qualidade do serviço, bem como a percepção do serviço;
 - e) identificar as dimensões da qualidade em serviços;
 - f) aplicar o Modelo das Cinco Falhas.
-

5.3 FUNDAMENTOS EM GESTÃO DE SERVIÇOS

As bibliotecas são sistemas de prestação de serviços. Tendo isso em vista, nesta Unidade, serão apresentados os fundamentos da gestão desse tipo de atuação. Primeiro, discutiremos as características dos serviços. O conhecimento delas é importante, pois distinguem os serviços dos bens tangíveis e afetam a forma como aqueles são criados e produzidos.

Como, nos serviços, temos a participação dos clientes/usuários no processo, podemos pensar em atividades de linha de frente e de retaguarda. É necessário entender o sistema de prestação de serviços e, a partir desse entendimento, adotar estratégias adequadas a suas características.

Além disso, estudaremos como ocorre a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente. Como essa avaliação é baseada em expectativas próprias, precisamos entender os fatores que contribuem na formação dessas expectativas. Por fim, veremos o Modelo das Cinco Falhas. Eles explicam o relacionamento entre o comportamento do cliente na avaliação dos serviços e os elementos que constituem o processo de oferta.

Bom estudo!



5.4 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

De acordo com *Kotler* (2000), existem quatro características importantes relacionadas aos serviços que os distinguem dos bens físicos: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. A seguir, apresentamos uma explicação sobre cada uma delas e suas implicações para a gestão dos serviços.

5.4.1 Intangibilidade

Os serviços podem ser caracterizados por possuírem uma natureza intangível. Segundo essa característica, eles correspondem a uma atividade, um processo ou um desempenho. Basicamente, serviços são uma experiência que não pode ser acessada pelo consumidor antes da compra, já que não podem ser tocados, provados, ouvidos ou cheirados.

Na verdade, o correto é pensar numa escala de intangibilidade, ou seja, existem serviços que são mais intangíveis e outros que estão mais associados a bens físicos. Por exemplo, os serviços de uma biblioteca estão apoiados em muitos bens facilitadores, como livros, computadores, mobiliário etc. Já um serviço de atendimento psicológico é muito mais baseado nas interações entre o psicólogo e o paciente. Portanto, ambos são serviços, mas o primeiro é mais “tangível” do que o segundo.

5.4.2 Inseparabilidade

A inseparabilidade ou simultaneidade entre produção e consumo é outra característica dos serviços. Geralmente, não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, temos que a presença do cliente ou de um bem de sua propriedade é fundamental para desencadear o processo de fornecimento do serviço.

O cliente não é apenas um receptor do serviço, mas é ele quem inicia o processo e, em muitos casos, é um ator importante em sua prestação. Por exemplo, numa biblioteca, o usuário realiza atividades de buscas no acervo, localização de livros nas estantes, entre outras. É claro que tanto o grau de contato quanto o de participação do cliente no processo de prestação variam de serviço para serviço.

Mas qual é a consequência disso? Essa característica implica que a qualidade do serviço prestado por uma biblioteca irá depender da própria habilidade do cliente em interagir com o processo, já que ele desempenha papéis específicos dentro do processo de fornecimento. Assim, a empresa deve ensinar o usuário, dando-lhe informações sobre as tarefas que ele deve desempenhar e como realizá-las, o que evitará que a própria “má atuação” do cliente interfira em seu julgamento da qualidade dos serviços prestados.

A gestão da qualidade dos serviços é também afetada pela dificuldade de realização das atividades de inspeção, que são tradicionais nas empresas de manufatura. Essa situação é mais evidente nos serviços intensivos de mão de obra, pois a “qualidade do serviço” é criada durante a prestação. Por isso, as bibliotecas devem investir na qualidade dos processos que prestam aos clientes, ou seja, garantir que eles sejam executados corretamente por meio do estabelecimento de procedimentos de trabalho, padronização e treinamento dos funcionários.

Outra consequência da inseparabilidade é que a qualidade percebida pelo usuário não será apenas resultado do serviço propriamente dito, mas, também, do processo de seu fornecimento (atendimento). Isso também é mais evidente nos serviços intensivos no uso de mão de obra. Por exemplo, quando um usuário solicita um serviço de empréstimo entre bibliotecas, ele não avaliará apenas se o material solicitado foi recebido, mas considerará se os funcionários mostraram cortesia e disposição em atendê-lo. Assim, a avaliação da qualidade em serviços centra-se no conteúdo do serviço e na forma como ele foi prestado.

Pense: como você avaliaria a qualidade dos serviços prestados por uma biblioteca?

Em relação à interação entre o usuário e os funcionários, os gestores poderiam decidir entre duas alternativas. A primeira seria privilegiar o autosserviço. Nesse caso, quanto menor fosse o contato do cliente com os funcionários, maior seria o potencial de eficiência do sistema de operações de serviços. Numa segunda alternativa, os gestores poderiam decidir por aumentar a interação. Como consequência, o maior contato seria uma oportunidade para prestar um serviço customizado ao cliente.

5.4.3 Heterogeneidade

Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados. Essa variação se dá, principalmente, em

razão dos seguintes fatores: as pessoas, o tempo, o próprio processo de fornecimento e o ambiente. É de se notar que a existência de heterogeneidade em serviços dificulta a padronização dos resultados.

Grande parte dessa variabilidade pode ser atribuída à forte influência do fator humano no processo de produção do serviço. Quando as organizações adotam políticas de substituição das pessoas pelo uso de máquinas, a variabilidade diminui; um exemplo dessa estratégia pode ser observado quando as bibliotecas passam a prestar serviços pela internet. Já algumas organizações podem se beneficiar da heterogeneidade, transformando-a numa vantagem competitiva, por meio da customização dos serviços, moldando-os às necessidades de pequenos grupos de clientes. É o caso de serviços como o de assessoria bibliográfica, que depende de cada usuário.

Portanto, podemos encontrar serviços mais intensivos em mão de obra, assim como outros mais intensivos no uso de equipamentos e computadores. A estratégia a ser seguida dependerá do modelo de gestão adotado pela organização.

5.4.4 Perecibilidade

Essa característica dos serviços diz respeito à impossibilidade de eles serem estocados depois de produzidos, um fato decorrente de sua simultaneidade. Apesar de estar presente também em alguns tipos de produtos, a perecibilidade é mais comum para os serviços.

Para *Côrrea e Caon* (2008), as indústrias podem administrar sua demanda por meio de três estratégias: adequar-lhe a capacidade de produção, usar estoques ou adotar estratégias para nivelá-la, mantendo-a mais constante ao longo do tempo. Nas empresas de serviços, dependendo do que é oferecido, apenas a primeira e a terceira podem ser usadas.

Essas estratégias são necessárias, pois uma organização pode enfrentar períodos de alta demanda e outros de baixa. Por exemplo, vamos pensar em uma biblioteca universitária. Ela tem uma demanda maior de serviços durante os períodos de exames letivos, pois, nessa época, muitos alunos retiram livros para estudar para as provas. Em outros períodos, essa procura é menos intensa. Se basear seu *staff* (número de funcionários) pelos momentos de pico, ela terá pessoal ocioso no restante do ano. Ao contrário, se baseá-lo pelos períodos de menos serviços, não conseguirá atender os alunos com qualidade durante as épocas de exames. Assim, encontrar o ponto ótimo entre oferta e demanda é crucial em serviços, para que não ocorra um problema comum nessa área, que tanto pode ser não conseguir atender o excesso de procura (e perder clientes em função disso) quanto ter que suportar pesados custos operacionais sem a demanda correspondente.





Multimídia

Para conhecer mais sobre a natureza dos serviços, assista à entrevista com Kléber Nóbrega no programa *Mundo Corporativo*, da CBN, no link: <<https://www.youtube.com/watch?v=TUFD2JMSrGQ>>.



5.4.5 Atividade

A equipe de gestores de uma biblioteca está discutindo sobre como atenuar os efeitos da intangibilidade e da simultaneidade nos serviços que prestam, e, assim, aumentar a satisfação de seus usuários. Pensando em ajudá-los, identifique uma potencial dificuldade decorrente de cada uma dessas características e o que seria uma possível solução.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, você deve ler a seção 5.4, intitulada “Características dos serviços”. Identifique as principais dificuldades que essas características acarretam. Em seguida, pense em como uma biblioteca pode minimizá-las para garantir a qualidade dos serviços prestados. Nos quadros a seguir, indicamos algumas possibilidades de resposta, mas você pode pensar em outras.

Intangibilidade:

Quadro 2 – Dificuldades e soluções

Dificuldades	Soluções
<ul style="list-style-type: none">• Mostrar ou comunicar os serviços.• Avaliar antecipadamente a qualidade do serviço.	<ul style="list-style-type: none">• Uso de evidências tangíveis para demonstrar a qualidade dos serviços prestados pela biblioteca (aparência do pessoal, qualidade da mobília, dos equipamentos, da áreas de estudos etc.).• Estímulo à comunicação informal (boca a boca) entre alunos e professores para divulgar os serviços prestados. Isso é essencial caso a biblioteca tenha níveis elevados de satisfação dos clientes.• Criação de uma imagem sólida (se a biblioteca for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido pelo usuário).

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Simultaneidade:

Quadro 3 – Dificuldades e soluções

Dificuldades	Soluções
<ul style="list-style-type: none">• A qualidade é percebida pelo serviço recebido e por como ele foi prestado.• O usuário participa ativamente do processo de prestação dos serviços	<ul style="list-style-type: none">• Enfatizar a seleção e treinamento do pessoal que fica em contato com o público.• Treinar e educar o cliente para que ele possa executar bem suas tarefas. Isso pode ser feito com um bom sistema de comunicação (painéis e avisos) ou por meio de treinamentos (como eles devem usar as bases de dados, por exemplo).

Fonte: produção do próprio autor (2017).

5.5 SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Semestre

4

Em uma biblioteca, é comum o usuário ter acesso a diversas áreas, como o setor de atendimento, o catálogo, a área de leitura, a de consulta às bases de dados etc. Entretanto, há locais internos (a área para compra de livros, o setor de indexação, o setor de recuperação de livros, entre outros), nos quais serviços são processados, mas sem a presença do usuário. Essa situação também é válida para outras organizações de serviços, como um banco.

Mas o que isso significa?

Podemos dividir o sistema de prestação de serviços em duas partes: uma em que existe a interação entre o cliente e a organização de serviço, e outra, em que não existe essa interação. Essas partes são também conhecidas como:

- a) linha de frente (ou *front-office*): onde são realizadas as atividades de alto contato entre os clientes e a organização de serviços;
- b) retaguarda (ou *back-office*): onde ocorrem atividades sem o contato com os clientes.

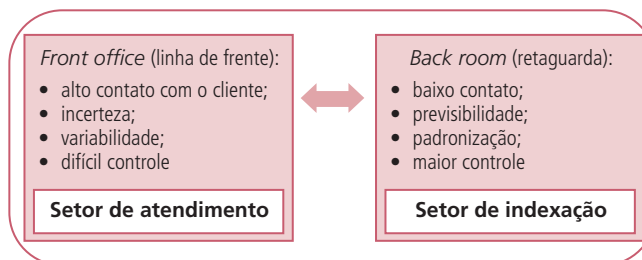
A linha de frente e a retaguarda estão intimamente relacionadas. A qualidade do serviço oferecido ao cliente final (serviço externo) irá depender da qualidade do serviço interno e do prestado na presença do cliente.

Um conceito de grande relevância ao se examinar o sistema de prestação de serviços é o de linha de visibilidade, que é usado para indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Assim, as atividades de

linha de frente (que são visíveis para o cliente) estão à frente da linha de visibilidade e as de retaguarda (invisíveis para o cliente) estão atrás.

Vamos, agora, entender um pouco mais sobre as características da linha de frente e da retaguarda, conforme apresentado na próxima figura:

Figura 37 – Sistema de prestação de serviços (linha de frente e retaguarda)



Fonte: Giansi e Corrêa (2006).

A linha de frente é a parte em que o cliente interage com outros consumidores, com sistemas operacionais e rotinas, pessoas de contato, recursos físicos e equipamentos. É nela que se encontram as maiores complexidades na prestação dos serviços, já que essas atividades tendem a apresentar as seguintes características: maior intensidade e extensão de contato entre o cliente e a organização de serviços, dificuldade de padronização, maior variabilidade nos serviços prestados, maior grau de incerteza e dificuldade de controle. Imagine o setor de atendimento de uma biblioteca, em que o aluno faz o empréstimo ou a devolução do livro e pede informações. Ele não tem essas características? Claro que sim!

Já a retaguarda é composta por processos de apoio, que dão suporte à linha de frente, não ocorrendo o contato com o cliente, ou seja, é a parte invisível do serviço. As atividades de retaguarda, muitas vezes, se assemelham aos processos de manufatura. Elas têm como principais características: menor grau de interação entre o cliente e a organização, possibilidade de padronização do serviço, menor variabilidade nos serviços prestados e maior facilidade de controle. Concorda? Enquanto usuário da biblioteca, você tem acesso ao setor de indexação? Provavelmente, não.

Corrêa e Caon (2008) afirmam que uma organização de serviços pode adotar a estratégia de deslocar a linha de visibilidade de um sistema de prestação de serviços, ou seja, ela pode ampliar ou reduzir as atividades de linha de frente. Assim, poderia aumentar ou diminuir a influência dos serviços no sistema. Por exemplo, vamos imaginar um restaurante. Um chefe poderia abrir sua cozinha para os clientes e, dessa maneira, oferecer-lhes outro tipo de sensação e experiência (ver como os pratos são feitos). Isso, é claro, é uma estratégia para ampliar a linha de visibilidade. Por outro lado, um sistema de *delivery* reduz essa linha, minimizando o contato com o cliente.



5.5.1 Atividade

Sofia é uma aluna do curso de Biblioteconomia que está fazendo esta mesma disciplina que você na faculdade. Ela está estudando sobre qualidade em serviços e entendendo melhor sobre conceitos relacionados ao tema, mas está encontrando alguma dificuldade em distinguir as atividades de linha de frente (LF) daquelas de retaguarda (R). Tente ajudá-la nessa distinção, indicando a que parte do sistema se refere cada processo a seguir:

- a) catalogação de novos livros ();
- b) atendimento pessoal por seção da biblioteca ();
- c) apoio à consulta de documentos ();
- d) gerenciamento de recursos financeiros da biblioteca ();
- e) apresentação de novos livros em pontos de destaque nas estantes ().

Resposta comentada

As atividades de retaguarda e linha de frente devem sempre estar alinhadas com a qualidade, pois, assim, o usuário sairá satisfeito com o bom oferecimento do serviço. Uma não é mais importante que a outra, elas devem sempre se complementar. Atividades que não são vistas, mas que estão sempre acontecendo em uma biblioteca, como o gerenciamento e o processamento técnico, podem ser consideradas de retaguarda, portanto essas duas opções se enquadram nessa categoria. As demais são atividades típicas de linha de frente.



5.6 CICLO DE SERVIÇOS

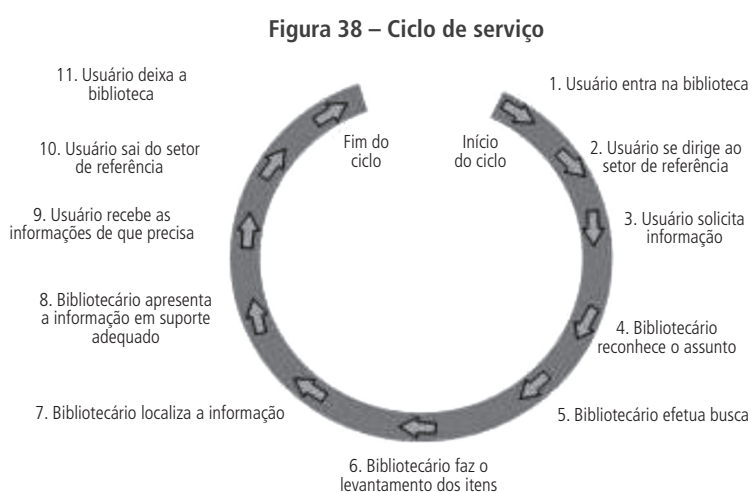
Você certamente já pegou um livro emprestado numa biblioteca. Ao fazer isso, teve contato com diversos aspectos desse sistema de prestação de serviços. Você pode ter feito uma busca no sistema, pedido uma informação, ido ao balcão para registrar o empréstimo, entre outras ações.



Atenção

Toda vez que o cliente entra em contato com algum elemento da organização prestadora do serviço, dizemos que ocorre um *encontro de serviço* ou *momento da verdade*.

A Figura 38, a seguir, apresenta diversos momentos da verdade que ocorrem durante o ciclo do serviço de referência de uma biblioteca universitária, conforme apresentado por *da Silva et al.* (2006). Em cada um deles, há um *encontro*, que pode ser definido como o período em que um cliente interage diretamente com um serviço. Essa definição envolve todos os aspectos de interação de um serviço, incluindo o pessoal de contato, o ambiente físico, os equipamentos etc. O conjunto de momentos da verdade durante a prestação de determinado serviço forma o ciclo de serviço (Figura 38).



Fonte: *Silva et al.* (2006).

Por que é importante identificar esses encontros?

Porque é neles que o cliente forma sua percepção em relação à qualidade do serviço recebido. Se a experiência for positiva, ele ficará satisfeito. Se negativa, se sentirá insatisfeito. Podemos pensar isso para uma ou várias transações realizadas com o provedor do serviço. Quanto maior for o número de transações positivas, maior é a fidelização do cliente.

Como vimos, há vários momentos da verdade em um ciclo de serviços. É claro que alguns deles têm importância maior do que outros. Por exemplo, no caso de uma consulta médica, os pacientes tendem a dar maior valor ao diagnóstico do médico do que à disponibilização de revistas na sala de espera. Portanto, nem todos os encontros têm o mesmo peso na satisfação do cliente.

Compete aos gestores das organizações de serviços identificar os momentos da verdade mais críticos para o cliente. Geralmente, são os primeiros e os últimos. Os primeiros servem para ajustar as expectativas do cliente em relação a toda a prestação do serviço. Já os momentos finais são importantes porque permanecem mais fortemente em sua memória. Entretanto, nada impede que haja momentos críticos no meio do ciclo de serviços, como o exemplo da consulta médica. Após essa identificação, é importante controlá-los mais rigidamente.



5.6.1 Atividade

Sofia está aprendendo sobre gestão de serviços e, mais especificamente, sobre seus ciclos. Para aplicar esse conceito numa atividade do curso de Biblioteconomia, ela descreveu sua jornada quando foi a um consultório médico. Veja o texto que ela produziu:

Primeiro, liguei para o consultório para agendar uma consulta de rotina. A secretária me disse que eu estava com sorte e poderia ser atendida no período da tarde. Logo depois do almoço, peguei meu carro e fui ao consultório. Apesar de ter estacionamento próprio, não consegui parar lá, pois já estava lotado. Tive que parar a cinco quadras dali. Quando entrei no consultório, fui direto à recepção para me apresentar. A secretária foi bem simpática e solicitou meu dados e a carteirinha do plano de saúde. Após isso, pedi que eu aguardasse. Quanta paciência, esperei por uma hora! Depois dessa longa espera, fui chamada à sala do médico. Ele pediu que eu explicasse o motivo da consulta, que era uma tosse que eu já tinha há alguns dias. Sem me dar muita atenção, fez alguns exames e voltou para sua mesa. Pediu que eu colocasse a blusa e voltasse à mesa. Depois, disse que meu pulmão tinha um pouco de secreção e me prescreveu um xarope. Se despediu friamente e disse que eu deveria voltar à recepção. Lá, a moça devolveu minha carteirinha e pediu que eu assinasse a guia. Depois de esperar por uma hora e ser atendida em cinco minutos, peguei meu carro e voltei para casa.

Agora, com base no relato de *Sofia*, crie um ciclo de serviço. Em sua opinião, ela se sentiu satisfeita ou insatisfeita? Quais momentos foram decisivos para seu estado emocional durante essa experiência?

Resposta comentada

O ciclo de serviço é uma representação visual da jornada do cliente – neste exemplo, *Sofia*. Ele é contado a partir da perspectiva dessa usuária e destaca todos os encontros (interações) que ela teve com algum aspecto do sistema de prestação de serviços. O ciclo permite que se tenha uma visão geral de toda essa interação entre empresa e cliente e pode apontar caminhos para melhorar a experiência do usuário.

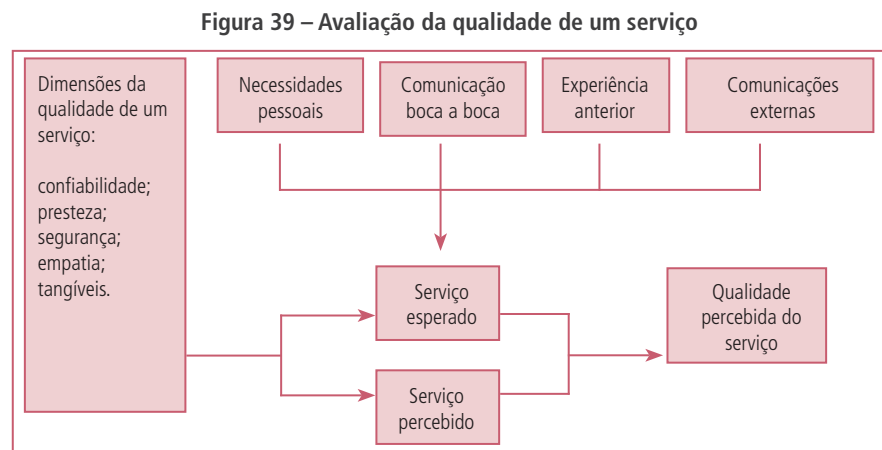
Em nosso exercício, os encontros são: agendar consulta, estacionar o carro, entrar no consultório, contato com a secretária, aguardar para ser atendida, entrar na sala do médico, apresentar problema, ser examinada, ouvir diagnóstico, ouvir tratamento, voltar à recepção e pegar o carro. Como vimos, alguns desses encontros são mais críticos e formam a percepção da cliente sobre



a qualidade do serviço. São momentos da verdade. Certamente, podemos inferir que *Sofia* não saiu satisfeita da consulta, ainda que tenha sido diagnosticada corretamente. Os motivos para sua insatisfação estão basicamente no tempo de espera e nas interações com o médico.

5.7 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A avaliação que o cliente faz de determinado serviço se dá por meio da comparação entre o que ele esperava e o que percebeu do serviço prestado. A Figura 39, a seguir, representa o modelo de avaliação da qualidade em serviços:



Fonte: adaptado de Zeithaml et al. (1990).

O modelo da figura reafirma o que dissemos antes: a qualidade percebida é determinada pela diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, ou seja, é a diferença entre as expectativas e necessidades do cliente sobre o serviço e sua percepção após recebê-lo. Assim, se você vai a uma biblioteca esperando ser bem atendido e, na verdade, não recebe um bom atendimento, você se sentirá insatisfeito. Fazemos esse processo, também, quando avaliamos outros serviços, como restaurantes, hotelaria, atendimento médico etc.

No modelo, temos a formação do serviço esperado ou qualidade esperada para o serviço. Esse fator é determinado pelas expectativas do cliente. Por exemplo, ao ir a um restaurante de *fast-food*, você espera ser rapidamente atendido. Geralmente, desenvolvemos essas expectativas a partir de diversos elementos, tais como: comunicação boca a boca, experiências anteriores, necessidades pessoais e comunicações externas feitas pelas organizações.

Um primeiro elemento na formação das expectativas são as necessidades pessoais, já que é a partir delas que o cliente inicia o processo. Temos a necessidade de comer, e aí buscamos um restaurante.

A comunicação boca a boca representa as informações repassadas pelos clientes que já experimentaram o serviço. Em muitos casos, os serviços são difíceis de ser avaliados antes da compra. Assim, baseamos nossa decisão em recomendações de terceiros. Geralmente, as principais fontes de informações são pessoas do círculo social do potencial cliente (familiares, amigos, colegas de trabalho etc.), sendo que, quanto maior a influência que essa pessoa exerce sobre o cliente, maior o grau de confiabilidade na informação obtida.

A experiência anterior refere-se ao conhecimento prévio que o cliente tem do serviço. Isso ocorre quando já existe uma relação entre ele e a organização. Geralmente, a recompra de um serviço é o resultado da satisfação do cliente com a experiência anterior.

O último elemento que influencia na formação das expectativas é a comunicação externa feita pela organização de serviços, ou seja, a publicidade, a propaganda e as informações geradas a partir de fontes públicas (TV, jornais e revistas). A comunicação externa deve ser compatível com a capacidade do sistema de operações. Isso significa que é preciso tomar cuidado para que não sejam geradas expectativas elevadas, que não poderão ser garantidas durante a prestação do serviço. Do mesmo modo, ela não deve deixar de ser atraente, pois precisa despertar o interesse do cliente na aquisição do serviço.

Todos esses elementos atuam para formar as expectativas que o cliente terá em relação a determinado serviço.

No outro lado do modelo, está como o cliente percebe o serviço. Tanto a formação das expectativas quanto as percepções variam de pessoa para pessoa, de acordo com a situação específica, porém, elas são importantes para determinar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço como um todo, em seu resultado e no processo que o gerou.

A comparação entre o serviço esperado e o recebido pode gerar três possíveis resultados:

- a) expectativas < percepções => qualidade ideal = cliente muito satisfeito;
- b) expectativas = percepções => qualidade satisfatória = cliente satisfeito;
- c) expectativas > percepções => qualidade inaceitável = cliente insatisfeito.





Multimídia

Para conhecer mais sobre a avaliação da qualidade dos serviços, assista ao vídeo indicado no *link* a seguir, que mostra a estratégia do cliente oculto: <https://www.youtube.com/watch?v=Y7hD_kmtNfk>.



5.7.1 Atividade

Veja a situação a seguir e identifique os elementos que compõem a avaliação de qualidade.

Sofia continua seu estudo sobre qualidade de serviços e não está encontrando na internet informações para montar a base de seu sistema de avaliação de qualidade (a). Ela foi à biblioteca da universidade, no campus da Administração, que uma amiga havia recomendado, pela variedade do catálogo de livros sobre o assunto e pelo fato de o espaço de estudo ser amplo e confortável (b). Após a primeira visita, de reconhecimento e amadurecimento sobre o assunto pesquisado, ela retornou algumas vezes a essa biblioteca e percebeu que, a cada ida, descobria um conteúdo melhor, com o apoio dos bibliotecários por seção, o que fez com que, em pouco tempo, ela já se movimentasse como se conhecesse aquele acervo de longa data (c). *Sofia* também notou que a biblioteca divulgava, em cartazes e em seu *site*, a programação de interesse para aquele público que comparecia aos debates sobre determinado livro ou assunto (d). Na semana passada, quatro amigas de *Sofia* comentaram que gostaram de sua indicação e que voltarão a frequentar a biblioteca (e).

Você conseguiu identificar os elementos?

Agora, com base no que foi relatado sobre a experiência de *Sofia*, você acha que ela teve uma boa percepção sobre o serviço prestado pela biblioteca da Administração?

Resposta comentada

Podemos dizer que a história contempla os elementos da avaliação de qualidade na mesma ordem em que eles são apresentados na Unidade. E chama a atenção o último elemento identificado (e), que, além de ser uma comunicação boca a boca, representa a satisfação (percepção) com o serviço por *Sofia*, dentro do ideal.

5.7.2 Dimensões da qualidade em serviços

Quando você vai a um restaurante, pode avaliar o atendimento, a limpeza do ambiente, a decoração, a própria qualidade da comida, a gentileza do garçom, entre outros aspectos. Portanto, as características de qualidade do serviço são muitas.

Por serem tantas, podemos agrupá-las por similaridade, a partir de diferentes dimensões, que funcionam como critérios de avaliação, pois refletem os fatores que os clientes levam em consideração para a avaliação da qualidade do serviço, determinando sua satisfação.

Um conjunto de dimensões mais conhecido foi proposto por *Zeithaml et al.* (1990). Para esses autores, a avaliação da qualidade do serviço se daria em função de cinco critérios:

- a) **confiabilidade:** capacidade de executar o serviço prometido com confiança, precisão e consistência. Significa um serviço cumprido no prazo e sem erros;
- b) **presteza:** disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) **segurança:** habilidade de inspirar confiança, confidencialidade e credibilidade na prestação do serviço;
- d) **empatia:** cuidado, interesse e atenção individualizada dedicada ao cliente;
- e) **tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Apesar de as dimensões de *Zeithaml et al.* (1990) serem muito utilizadas e servirem de base para importantes instrumentos de avaliação da qualidade em serviços, podemos pensar em outras dimensões para usar. Por isso, vamos, a seguir, adotar a relação proposta por *Gianesi e Corrêa* (2009). Ela inclui:

- a) **consistência:** representa a capacidade da organização em repetir o processo de prestação de um serviço e, conseqüentemente, seu resultado, isento de grandes variações;
- b) **velocidade de atendimento:** os clientes são colocados em situações altamente estressantes quando obrigados a esperar por um atendimento. O longo tempo de espera contribui para a formação de uma imagem negativa da organização de serviço. A velocidade de atendimento refere-se à habilidade da empresa em atender prontamente seus clientes;
- c) **atendimento/atmosfera:** essa dimensão não se preocupa com o fator tempo, mas com a cordialidade do atendimento;
- d) **acesso:** avalia a facilidade que o cliente tem para entrar em contato com a organização de serviço. O contato pode ser feito na própria organização, por telefone, serviços de entrega e também por sistemas informatizados (internet, e-mail);
- e) **custo:** corresponde ao dispêndio financeiro do cliente ao adquirir o serviço;
- f) **tangíveis:** propicia o fornecimento de evidências físicas do serviço ou do sistema de operações (instalações físicas, equipamentos, pessoal e outros consumidores);
- g) **segurança:** como é comum os clientes sentirem um alto risco ao comprar um serviço, essa dimensão representa a capacidade da



empresa em baixar essa sensação e a habilidade de transmitir confiança aos consumidores;

- h) **competência:** consiste na habilidade e no conhecimento da organização de serviços;
- i) **flexibilidade:** representa a habilidade de a empresa adaptar-se rapidamente a novas configurações ambientais, como mudanças nas necessidades dos clientes e introdução de inovações tecnológicas no processo e nos estilos de gerenciamento.

Mas, afinal, quais dessas dimensões uma organização de serviços deve valorizar?

As organizações de serviços não precisam ser as melhores em todas essas dimensões da qualidade. Pelo contrário, os serviços podem se diferenciar em qualidade por meio do foco em um pequeno conjunto de dimensões, caracterizadas como as mais importantes para cada tipo de segmento de mercado. Assim, cabe à organização identificar quais dimensões são mais valorizadas por seus clientes e buscar ter nelas um excelente desempenho.

Uma aplicação dessas dimensões da qualidade em serviços para as bibliotecas é apresentada a seguir.



Explicativo

LibQUAL+®

O LibQUAL+ é um sistema que as bibliotecas podem utilizar para rastrear e entender as opiniões dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados, possibilitando que se efetuem melhorias. Seu principal foco é oferecer uma ferramenta de pesquisa *web* para ajudar essas organizações a avaliar e melhorar seus serviços.

O sistema é uma adaptação do SERVQUAL, de Zeithaml *et al.* (1990), em que a satisfação do cliente é dada pela diferença entre as expectativas sobre o serviço e a percepção após recebê-lo. O SERVQUAL é composto por uma escala de 22 atributos, divididos em cinco dimensões: elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

Os respondentes devem atribuir uma nota, seguindo uma escala de nove pontos (sendo 1 para o valor mais baixo e 9 para o mais alto). Após os questionários serem respondidos, a ARL fornece um documento com os gráficos e resumos dos dados, além de um arquivo com os dados brutos. Os resultados são compilados a partir dos resultados das três pontuações (mínimo, desejado e percepção) em um gráfico de radar para cada item de avaliação. A partir dos resultados de cada dimensão, é possível compreender as percepções dos usuários e o desempenho da biblioteca para cada dimensão. Dessa forma, as bibliotecas podem aprimorar a comunicação com os usuários e identificar possíveis melhorias nos serviços.

Para saber mais sobre o LibQUAL+, acesse: <<https://www.libqual.org/home>>.



5.7.3 Atividade

Vamos retomar aquela lembrança de como você avalia a qualidade da biblioteca que frequenta. Com base nas dimensões da qualidade de serviços apontadas na Unidade, você consegue identificar quais delas são mais importantes em sua avaliação?

Resposta comentada

Esta atividade pode ter uma variedade de combinações, mas as seguintes dimensões não devem faltar:


- a) confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. É uma dimensão importante, pois informações corretas e precisas passadas pela biblioteca impactam na vida acadêmica dos alunos;
- b) responsividade: é a disposição em prestar os serviços prontamente e auxiliar os usuários. Fundamental para a qualidade dos serviços de uma biblioteca, sendo importante a agilidade no atendimento, a eficiência em resolver os problemas e a cortesia dos funcionários;
- c) empatia: é a dimensão que garante a atenção e a cortesia aos usuários das bibliotecas, onde, frequentemente, existe o contato direto com os funcionários;
- d) segurança: refere-se à isenção de qualquer falha e relaciona-se com o conhecimento dos funcionários. É importante para transmitir segurança aos usuários;
- e) aspectos tangíveis: referem-se às evidências físicas da biblioteca, incluindo instalações, acervo, equipamentos e a vestimenta dos funcionários. Podemos dizer que essa dimensão contribui para criar um ambiente e uma atmosfera agradáveis ao usuário.



5.7.4 Modelo das Cinco Falhas

O principal modelo da qualidade em serviços é o das Cinco Falhas ou Cinco *Gaps* (ZEITHAML et al., 1990). Demonstrado na Figura 39, ele foi desenvolvido a partir de pesquisas e entrevistas junto a diretores, gerentes e consumidores de quatro diferentes ramos do setor de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparo e manutenção de bens.

Considerado por muitos o mais consistente modelo da qualidade em serviços, recebe esse nome por ter identificado cinco falhas ou discrepâncias (*gaps*) entre o sistema de prestação de um serviço e a qualidade esperada por seu consumidor, resultando em problemas na percepção da qualidade do serviço prestado.



O *Gap 1* consiste numa discrepância entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial dessa expectativa. Ele demonstra que a gerência não consegue definir bem as expectativas de qualidade do cliente.

Essa discrepância surge devido à má interpretação das informações sobre as expectativas, à falta de dados precisos sobre o mercado/demanda e à presença de muitos níveis organizacionais, que podem dificultar o fluxo das informações. Suas causas, segundo os autores, residem na insuficiência de pesquisas de mercado, no uso inadequado dos dados coletados e na baixa de interação entre a gerência e os clientes. Para tal problemática, existem diversas ações, todavia, uma das mais efetivas é a melhoria do conhecimento da área gerencial quanto às dimensões da qualidade mais valorizadas pelo cliente.

Algumas medidas para se prevenirem falhas desse tipo são:

- a) segmentar os clientes;
- b) efetuar pesquisas constantes;
- c) influir na formação das expectativas;
- d) identificar as dimensões de qualidade consideradas importantes para os clientes do par serviço-mercado;
- e) promover maior integração entre as áreas de marketing e operações com a gerência.

O *Gap 2* revela uma divergência entre as percepções gerenciais sobre as expectativas dos clientes e as especificações e padrões estabelecidos pela gerência para o serviço. Ele surge devido a falhas no planejamento dos procedimentos, ao mau gerenciamento do planejamento e à falta de metas claramente definidas. Dessa forma, o sistema de prestação de serviço não consegue atender todas as necessidades e expectativas dos clientes, em virtude de escassez de recursos, condições de mercado ou deficiência gerencial.

Entre as causas da ocorrência do *Gap 2*, estão: a falta de comprometimento da gerência com a questão da qualidade, o uso de sistemas de padronização inadequados e o não estabelecimento de metas para o processo de fornecimento do serviço.

Algumas medidas para se prevenirem falhas desse tipo são:

- a) a análise do pacote de serviço e a verificação sobre se seus elementos respondem satisfatoriamente a determinados critérios da qualidade (segurança, competência etc.) exigidos pelos clientes;
- b) a análise do ciclo de serviço e o mapeamento de todos os encontros entre a empresa e o cliente;
- c) a aplicação de um maior controle naqueles momentos da verdade fundamentais.

Uma discrepância entre o real desempenho do fornecimento e as especificações previamente estabelecidas caracteriza as falhas do *Gap 3*. O resultado disso é que as especificações da qualidade do serviço não são atendidas pelo processo de produção e entrega. Essa falha surge devido a problemas decorrentes de especificações rígidas, ao mau gerenciamento das operações de serviços, à falta de endomarketing e à influência negativa da tecnologia e dos sistemas no desempenho da conformidade.

A solução de tal problema está na criação de condições para que o funcionário possa prestar um bom atendimento, na utilização de ferra-

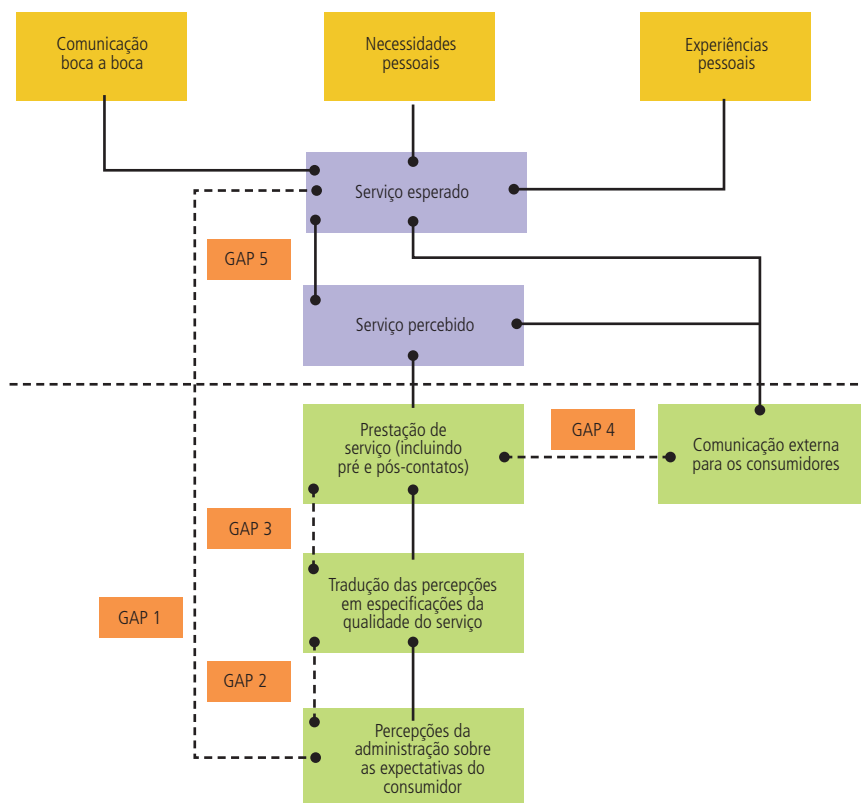
mentas de análise da qualidade, no estabelecimento de padrões adequados e na valorização do pessoal de contato.

O *Gap 4* decorre da discordância entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação. Ele se manifesta quando há uma divergência sobre o que a organização de serviço divulga para o mercado e o que ela efetivamente oferece, ou seja, quando as informações divulgadas sobre as características e benefícios dos serviços pela mídia ou pelo boca a boca não são condizentes com a realidade do serviço e de seu sistema de prestação. Tal falha ocorre devido à falta de integração das operações de serviço com o mercado, à coordenação ineficiente entre marketing e operações e à propensão da empresa ao exagero.

Uma solução possível para o *Gap 4* é a criação de um sistema que consiga alinhar mais satisfatoriamente o planejamento e a execução de campanhas externas.

Os quatro *gaps* funcionam como causas do *Gap 5*, que deve ser interpretado como uma diferença entre a qualidade esperada e a experimentada pelo consumidor. Ele afeta negativamente a imagem da empresa, a comunicação boca a boca e leva muitos negócios à perda. A solução dessa falha é altamente dependente das ações tomadas para solucionar os outros problemas.

Figura 40 – Modelo dos Cinco Gaps – ou Falhas



Fonte: adaptado de Zeithaml et al. (1990).

É inquestionável o impacto do Modelo das Cinco Falhas no âmbito da avaliação da qualidade de serviços, sendo o modelo mais amplamente aplicado em diversos setores, inclusive nos serviços de bibliotecários, com resultados positivos, satisfatórios e práticos.



5.7.5 Atividade

Uma biblioteca de uma universidade fez uma pesquisa para captar a voz dos alunos em relação aos serviços por ela prestados. Após análise das respostas, foram selecionados alguns depoimentos que representam as principais falhas identificadas:

- a) “Existem poucos livros para a área de Biblioteconomia. Na verdade, o acervo é muito reduzido. O problema é que Biblioteconomia é o maior curso desta universidade” (*Cassia*, 3º ano do curso de Biblioteconomia);
- b) “Os funcionários nunca estão dispostos a ajudar. Sempre me dizem para procurar o que preciso nos computadores. Eles estão lá para isso” (*Paula*, 2º ano do curso de Administração);
- c) “Não adianta a Direção da Faculdade fazer propaganda de que investiu na biblioteca, pois quando chegamos lá, há poucos computadores e eles não funcionam direito” (*Simone*, 3º ano do curso de Biblioteconomia).

Com base nesses depoimentos e usando o Modelo das Cinco Falhas, identifique as principais lacunas que impedem que a biblioteca preste um serviço de qualidade.

Resposta comentada

O Modelo das Cinco Falhas – ou Cinco *Gaps* – foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreender as fontes dos problemas de qualidade dos serviços e como melhorá-los. De maneira breve, as narrativas representam problemas em identificar as necessidades dos clientes (*Gap 1*), problemas no atendimento (*Gap 3*) e diferença entre a divulgação oficial e a realidade do serviço (*Gap 4*). Essas falhas contribuem para a ocorrência do *Gap 5* (diferença entre a qualidade esperada e a recebida).

RESUMO

Nesta Unidade, discutimos conceitos ligados à gestão de processos. Primeiro, falamos sobre as principais características dos serviços (intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade). Conhecer essas características é importante, pois elas distinguem os serviços dos bens tangíveis e afetam a forma como eles são criados e produzidos.

Também apresentamos a composição de um sistema de prestação de serviços, composto por atividades de linha de frente e atividades de retaguarda. Vimos que, na linha de frente, ocorrem diversos encontros entre

o cliente e a organização de serviços. Esses encontros são chamados de momentos da verdade e o conjunto deles forma o ciclo de serviços.

Outro tema abordado foi o mecanismo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente. Mostramos que a satisfação é resultado da comparação entre o serviço esperado e o percebido. Além disso, estudamos as expectativas que os clientes possuem em relação ao serviço, que são formadas a partir de suas próprias necessidades, bem como de experiências passadas, comunicação boca a boca e comunicações externas. Finalmente, destacamos as dimensões ou critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Por fim, apresentamos o Modelo das Cinco Falhas, que nos ajuda a compreender o comportamento do cliente na avaliação dos serviços e os elementos que contribuem para a oferta de um serviço de qualidade. As organizações de serviços devem evitar as falhas apontadas nesse modelo como forma de garantir a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LIBQUAL+®. History of LibQUAL+®. **Libqual+**, Washington, 2014. Disponível em: <https://www.libqual.org/about/about_lq/history_lq>. Acesso em: 30 out. 2014.

SILVA, F. C. C. da; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 82-99, 2006.

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

