

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

MODELO PARA GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE  
SERVIÇOS: APLICAÇÃO EM UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS.

Antônio Marcos Souza

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia  
de Produção

Florianópolis

2002

Antônio Marcos Souza

MODELO PARA GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS:  
APLICAÇÃO EM UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS.


Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 24 de abril de 2002.



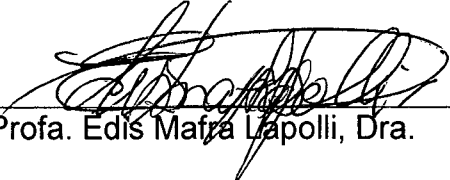
Prof. Ricardo Miranda Bárcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.  
Orientador



---

Profa. Edis Mafra Lapolli, Dra.



---

Prof. Antônio César Borna, Dr.

À minha esposa, Eliane pela compreensão, sacrifício  
compartilhado e apoio constante.  
Aos meus filhos Thiago, Francielle, Marcus Vinícius,  
Rafael e Landri.

## Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,  
Ao orientador Prof. Gregório Jean Varvakis Rados  
pelas orientações seguras e acompanhamento  
competente de todo o processo,  
Ao Instituto Metodista Izabela Hendrix, extensivo aos  
seus colaboradores, em especial o funcionário  
Marconi Briseno pelo apoio incondicional,  
Aos professores do Curso de Pós-graduação  
notadamente o Prof. Antônio Alves,  
Aos Professores Walter Curi e Ricardo Veiga, pelo  
apoio e opiniões recebidas,  
Ao professor Alexandre Moura pela competente e  
fundamental contribuição na análise dos dados,  
À bolsista Lílian pela solicitude e eficiência na coleta  
dos dados,  
Aos proprietários, gerentes e demais colaboradores  
da Administradora de Condomínios pesquisada, que  
possibilitaram a realização desse trabalho,  
Ao amigo Aderlande Ferraz e Dauro Mendes pelo  
estímulo que favoreceu na decisão para a realização  
desse trabalho,  
A todos que direta ou indiretamente contribuíram  
para a realização dessa pesquisa.

“A filosofia de administração e serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no fundo de sua mente. Segundo a filosofia de administração de serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente”.

Karl Albrecht

## Sumário

	Lista de Figuras.....	ix
	Lista de Quadros.....	x
	Lista de Tabelas.....	xi
	Resumo.....	xii
	Abstract.....	xiii
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Justificativa e Importância do Trabalho.....	4
1.2	Objetivos do Trabalho.....	6
1.3	Metodologia Utilizada e Estrutura do Trabalho.....	6
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>8</b>
2.1	Conceito e Caracterização de Serviços.....	8
2.2	Classificação de Serviços.....	9
2.3	O Pacote de Serviços.....	10
2.4	Abordagem conceitual de Estratégias em Serviço.....	12
2.5	Avaliação da Qualidade em Serviços.....	16
2.6	Qualidade Total em Serviços.....	18
2.7	Processos Organizacionais.....	34
2.8	Indicadores de Desempenho.....	44
2.9	Referência de Trabalhos com Administradoras de Condomínios.....	49
2.10	Considerações Gerais.....	52
<b>3</b>	<b>MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>54</b>
3.1	Introdução.....	54
3.2	Estruturação do Modelo.....	54
3.3	Conhecer o Processo.....	57
3.4	Identificar Falhas.....	63
3.5	Identificar Causas.....	66
3.6	Remover Causas.....	68
3.7	Definir Objetivos e Metas.....	72
3.8	Definir Métodos e Normas.....	73
3.9	Capacitar Empregados.....	76

3.10	Estruturar Medição.....	78
3.11	Executar o Planejamento.....	81
3.12	Comparar Medição com o Planejamento.....	82
3.13	Considerações Gerais.....	84
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DO MODELO.....</b>	<b>85</b>
4.1	A Empresa Objeto de Estudo.....	85
4.2	Operacionalização do Modelo.....	87
4.3	Considerações Gerais.....	133
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>135</b>
5.1	Conclusões.....	135
5.2	Limitações do Estudo.....	137
5.3	Recomendações para Trabalhos Futuros.....	138
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>141</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>149</b>

## Lista de Figuras

Figura 2.1:	Momentos da Verdade em Administradoras de Condomínios.	18
Figura 2.2:	Qualidade Percebida do Serviço.....	25
Figura 2.3:	Modelo de Mapeamento dos “5 gaps”.....	30
Figura 2.4:	Elementos Genéricos de um Processo.....	36
Figura 2.5:	Hierarquia do Processo: Macroprocesso e Subprocesso.....	42
Figura 2.6:	Hierarquia do Processo; Subprocessos, Atividades e Tarefas	43
Figura 3.1:	Estrutura Genérica do Modelo de Gestão Proposto.....	56
Figura 3.2:	Fornecedores e Especificações por Processo.....	61
Figura 3.3:	Resultado Esperado por Processo.....	61
Figura 3.4:	Fluxograma de Processo.....	62
Figura 3.5:	Procedimentos Operacionais Críticos e Recursos Alocados...	62
Figura 3.6:	Matriz Hierárquica de Processo.....	63
Figura 3.7:	Diagrama de Ishikawa para Análise de Processo.....	68
Figura 3.8:	Estrutura do Plano de Ação.....	71
Figura 3.9:	Procedimentos Operacionais pára Melhoria.....	71
Figura 3.10	Formulário para Definição de Objetivos e Metas.....	73
Figura 3.11	Manual de Treinamento Operacional.....	77
Figura 3.12	A Avaliação no Contexto Organizacional.....	80
Figura 3.13	Formulário para Medição de Desempenho.....	81
Figura 3.14	Formulário para Comparar a Medição com o Planejado.....	83
Figura 4.1:	Organograma da Empresa Administrar.....	86
Figura 4.2:	Modelo Questionário Escala SERVQUAL Adaptado.....	103
Figura 4.3:	Gráfico Diferenças das Percepções – Quadro Geral.....	119
Figura 4.4:	Gráfico Diferença das Percepções Cliente / Proprietário.....	121
Figura 4.5:	Gráfico Diferença das Percepções Cliente / Gerente.....	122
Figura 4.6:	Gráfico Diferença das Percepções Cliente / Empregado.....	123



## Lista de Quadros

Quadro 1.1:	Países e Participação dos Serviços no PIB.....	1
Quadro 1.2:	Participação do Setor Serviços da Economia Brasileira.....	1
Quadro 2.1:	Elementos Gerais de um Sistema de Serviços.....	13
Quadro 3.1:	Legenda dos Momentos da Verdade.....	63
Quadro 3.2:	Indicadores de Desempenho por Processo.....	81
Quadro 3.3:	Indicadores de Desempenho com Clientes.....	81
Quadro 4.1:	Macroprocessos e Processos: Administradora de Condomínio..	87
Quadro 4.2:	Entradas e Fornecedores: Administradora de Condomínio	93
Quadro 4.3:	Resultados e Clientes do Processo.....	94
Quadro 4.4:	Necessidades de Clientes de Administradoras de Condomínio..	95
Quadro 4.5:	Atributos Determinantes para Manutenção de Contratos....	96
Quadro 4.6:	Fatores Críticos de Sucesso.....	97
Quadro 4.7:	Matriz Hierárquica de Gestão.....	98
Quadro 4.8:	Legenda dos Momentos da Verdade.....	98
Quadro 4.9:	Dimensões de Qualidade Nomeadas.....	114
Quadro 4.10:	Prioridade de Variáveis Críticas para Melhoria.....	118
Quadro 4.11:	Enunciado de Objetivo da Empresa e de Processos.....	126
Quadro 4.12:	Elenco de Indicadores de Processo.....	128
Quadro 4.13:	Nome e Objetivo dos Indicadores por Processo-Comerciais.....	129
Quadro 4.14:	Nome e Objetivo dos Indicadores por Processo-Operacionais...	130
Quadro 4.15:	Nome e Objetivo dos Indicadores por Processo-Administrativos	131

## Lista de Tabelas

Tabela 4.1:	Valores Estatísticos que Atestam Análise Fatorial.....	107
Tabela 4.2:	Estrutura Fatorial Obtida – Rotação Oblíquo.....	108
Tabela 4.3:	Estrutura Fatorial Obtida – Rotação Equamax.....	109
Tabela 4.4:	Análise Confiabilidade do 1º Fator – Rotação Oblíquo.....	112
Tabela 4.5:	Análise Confiabilidade do 2º Fator – Rotação Oblíquo.....	112
Tabela 4.6:	Análise Confiabilidade do 3º Fator – Rotação Oblíquo.....	112
Tabela 4.7:	Análise Confiabilidade do 1º Fator – Rotação Equamax...	113
Tabela 4.8:	Análise Confiabilidade do 2º Fator – Rotação Equamax...	113
Tabela 4.9:	Análise Confiabilidade do 3º Fator – Rotação Equamax...	113
Tabela 4.10:	Análise Confiabilidade do 4º Fator – Rotação Equamax...	113
Tabela 4.11:	Resumo das Marcações dos Clientes na SERVQUAL.....	115
Tabela 4.12:	Média dos Escores por Dimensão e Geral da Escala.....	115
Tabela 4.13:	Hierarquização de Variáveis Críticas.....	117
Tabela 4.14:	Escores Médios por Unidade de Observação.....	119
Tabela 4.15:	Lacuna 1 – Cliente / Proprietário.....	120
Tabela 4.16:	Lacuna 2 – Cliente / Gerente.....	122
Tabela 4.17:	Lacuna 3 – Cliente / Empregados.....	123

Souza, Antônio Marcos. Modelo para gestão de processos em empresas de serviços: aplicação em uma administradora de condomínios. Florianópolis, 2002. 149f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC,2002.

### **Resumo**

Este trabalho estrutura um modelo de gestão de processos para empresas de serviços, com aplicação em uma administradora de condomínios.

Tem como marco teórico uma fundamentação que aborda conceitos inerentes à administração de serviços com ênfase em qualidade e produtividade, com evidência para as ferramentas essenciais de suporte à gestão.

Com base numa situação real a partir de uma empresa do setor, um modelo de gestão com perspectiva de melhoria contínua previamente estruturado com base no modelo SERVQUAL. O processo de aplicação destacou como operações essenciais, o mapeamento dos processos e formulação de uma estrutura de medição com definição de indicadores de desempenho de produtividade, avaliando os processos, e resultado, avaliando a qualidade. Teve como instrumento de avaliação da qualidade a escala SERVQUAL, uma potencial ferramenta na identificação das oportunidades de melhoria.

O modelo se mostrou compatível à realidade aplicada com destaque para a escala SERVQUAL que foi analisada quanto a sua fidedignidade e validação, bem como se constatou a viabilidade estatística da aplicação do método da análise fatorial na verificação de sua dimensionalidade.

Palavras-chave: Serviços, gestão, qualidade, processos e indicadores.

Souza, Antônio Marcos. Modelo para gestão de processos em empresas de serviços: aplicação em uma administradora de condomínios. Florianópolis, 2002. 149f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC,2002.

### Abstract

This work structures a model of administration of processes of a company of services, with application in a administration of condominiums.

It has as theoretical mark a foundation that approaches inherent concepts to the administration of services with emphasis in quality and productivity, with evidence for the essential tools of support to the administration.

With base in a real situation starting from a company of the section, an administration model with perspective of continuous improvement previously structured with base in the model SERVQUAL. The application process highlighted as essential operations, the description of the processes and formulation of a measurement structure with definition of indicators of productivity acting, evaluating the processes, and result, evaluating the quality. It had as instrument of evaluation of the quality the scale SERVQUAL, a potential tool in the identification of the improvement opportunities.

The model was shown compatible to the applied reality with prominence for the scale SERVQUAL that was analyzed with relationship your reliability and validation, as well as the statistical viability of the application of the method of the factorial analysis was verified in the verification of your dimensions.

**Key Words:** Services, administration, quality, processes and indicators.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Introdução

Na realidade econômica em curso, os serviços vêm se desenvolvendo gradativamente, representando expressiva parcela da economia. A sociedade industrial, que se caracteriza predominantemente pela fabricação, cede espaço para a sociedade pós-industrial, que evidencia os serviços como caracterização potencial. No contexto socioeconômico atual, o setor de serviço vem ganhando cada vez maior importância. Nos países desenvolvidos, essa importância é ainda maior.

Observando o quadro 1.1 é possível identificar o nível de representatividade do setor de serviços na economia, a partir de alguns países desenvolvidos.

Quadro 1.1: Países e Participação dos Serviços no PIB

EUA	FRANÇA	R. UNIDO	ITÁLIA
72%	71%	70%	66%

Fonte: IBGE, 2000

Portanto essa situação mostra as tendências desses, entre outros países, que, embora não descritos, podem se enquadrar nesse perfil, ou seja, apresentam em suas economias o segmento de serviços como um dos principais setores de desenvolvimento econômico e conseqüentemente de absorção de trabalhadores.

Observando o quadro 1.2, verifica-se também uma destacada participação do setor de serviços na economia brasileira.

Quadro 1.2: Participação do Setor de Serviços na Economia Brasileira

Agropecuária	Indústria	Serviços
7,88%	33,85%	58,27%

Fonte: IBGE, 2000.

Dentre as causas dessa nova ordem, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), pode-se destacar o maior poder aquisitivo das pessoas.

Para Giansesi e Corrêa (1994) a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados.

Importante salientar, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), que o modelo de administração disponível para as organizações é tipicamente de manufatura, determinando assim, que o caminho da administração nessa nova era seja desafiador, tendo em vista a necessidade de um processo de pavimentação que leve em conta as peculiaridades do setor de serviços.

Drucker (1999) salienta que o novo desafio enfrentado pela sociedade pós-capitalista é a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e dos trabalhadores em serviços, que já representam hoje 75% a 80% da força de trabalho em todos os países desenvolvidos e que exigirá mudanças profundas na estrutura das organizações da sociedade pós-capitalista.

Considerando serviço um processo social, para Normann (1993), administração é a habilidade de dirigir processos sociais. Para ele as organizações de serviços são mais sensíveis à qualidade de sua administração do que provavelmente qualquer outro tipo de organização. Ainda segundo o mesmo autor, uma parcela significativa da administração consiste em identificar os fatores críticos de um sistema de serviços específico, projetando maneiras poderosas de controlar e manter esses atributos de maneira mais concreta.

Para Albrecht (1992), a administração de serviços é um processo organizacional global, que faz da qualidade do serviço, tal como é percebida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Conquistar um espaço no mundo dos negócios, sobretudo num ambiente sem fronteiras, numa perspectiva global, torna-se tarefa árdua. O diferencial competitivo, conquistado por meio da satisfação do cliente, pode estar na

gestão com enfoque na qualidade e produtividade, como fatores de uma mesma equação, e que ensejam uma estrutura adequada dos processos e identificação dos indicadores de desempenho.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) salienta que o crescimento bem sucedido do setor de serviços dependerá de um gerenciamento inovador e capacitado que irá promover uma ética de melhoria contínua em qualidade e produtividade.

Nessa vertente, Davis e Davidson (1993) ressalta que os modelos de organização que se tem hoje foram desenvolvidos nas empresas industriais e por elas. A manufatura industrial, porém, representa menos de um quarto da economia total. Assim, os modelos, mesmo que atualizados, pertencem a uma economia mais antiga. Está-se usando modelos baseados nas fábricas para gerir organizações que se baseiam num escritório. Isso tem tão pouco sentido quanto usar modelos agrícolas para gerir uma economia fabril.

Para Albrecht (1992), se se pretende transformar a excelência do serviço no foco da estratégia de uma empresa, deve-se lidar com a própria organização. Precisa-se descobrir e eliminar os agentes desmotivadores, os desestímulos e os obstáculos à fé.

Para Champy (1995), é preciso ter uma cultura que estimule qualidade como a busca incansável, a fim de atingir o indefinido perfil dos clientes, os recursos insondáveis de imaginação, a fim de criar necessidades que os clientes talvez nem saibam que possuem e, ao mesmo tempo, o trabalho em equipe e a autonomia individual, a fim de atender seus padrões exigentes. Não se pode ter uma cultura de obediência a hierarquias e posições. Simplesmente não funciona. Os mercados punirão as empresas que se estruturarem dessa forma.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a maioria das empresas de serviços competem em um ambiente econômico em geral composto por grande número de pequenas e médias empresas. Para eles, é necessário um

entendimento completo das dimensões competitivas e das limitações das atividades antes que uma empresa comece a formular estratégias de serviços.

Por outro lado, e o cliente, como ele olha a organização? Para Harrington (1993), os clientes encaram o fornecedor potencial como uma entidade total. Eles esperam que cada interação seja uma fonte de satisfação. Esperam que o pessoal de vendas seja simpático e prestativo, que o local de vendas seja limpo e agradável, que as contas sejam legíveis e corretas, que a embalagem seja atraente e fácil de abrir, que o pessoal da assistência técnica seja rápido e competente, que os telefones sejam atendidos até o segundo toque e que as linhas não estejam sempre ocupadas.

É nesse contexto de afirmativas que se emergiu o objetivo de estudo deste trabalho. Assim sendo, a trilha de estudos a ser percorrida tem como alvo a identificação dos elementos conceituais subsidiários de um modelo de gestão de processos de serviços com enfoque em qualidade e produtividade.

## **1.2. Justificativa e Importância do Trabalho**

A economia apresenta-se em estágio de transição. De um período em que prevaleceu a produção de bens, em que o padrão de vida é medido pela quantidade de bens materiais, denominado de economia industrial, emerge um novo período, com uma nova ordem no contexto mundial, com o padrão de vida sendo medido pela qualidade de vida, por meio de serviços tais como saúde, educação e lazer, dentre outras modalidades.

Dentro desse contexto, uma vertente de negócios que vem se evidenciando no setor de serviços é a administração de condomínios. Em fins da década de 80, no mercado de Belo Horizonte, poucas eram as empresas que ofereciam essa modalidade de serviço.

Na década de 90, sobretudo a partir da segunda metade em diante, o que se verificou foi um forte crescimento da oferta desses serviços, aumentando com isso o nível de competitividade desse setor. É bem verdade que esse crescimento tem sido marcado por uma onda de euforia da sobrevivência



através da busca de alternativa de trabalho, muitas vezes, sem qualquer sentido de consistência, uma vez que a desativação de empregos e a necessidade de manutenção da renda levam a investidas em empreendimentos destituídos de um projeto estruturado para oferecer serviço com qualidade.

Assim sendo, para as empresas que se destacam no setor não se pode garantir que estão plenamente providas dos recursos tecnológicos para uma gestão condominial eficaz, que é condição primordial para a empresa se tornar perene, num ambiente constituído de várias pequenas e médias empresas, e que vem se tornando altamente competitivo.

Os fatores responsáveis pelo incremento na demanda por serviços, no contexto da administração de condomínios são a necessidade de maior tempo de lazer; o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre tempo pessoal; o aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviço; e a melhoria da qualidade de vida; podem ser alinhados como responsáveis diretos e mantenedores da tendência de aumento da demanda por essa modalidade de serviços.

É dentro desse contexto, e considerando as questões alinhadas na introdução, que se justificam as proposições do trabalho quanto à formulação de um modelo de gestão de processos no segmento da indústria de serviços, focalizando administradoras de condomínios, talhado com os princípios de qualidade e produtividade.

Espera-se, portanto, oferecer às organizações de serviço desse ramo de negócio um referencial de gestão com foco em processos, com aplicabilidade que contemple planejamento e controle dos sistemas de serviços, numa perspectiva de qualidade, objetivando a geração de vantagem competitiva.

### **1.3. Objetivos do Trabalho**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é formular um modelo para gestão de processos que apóie a melhoria contínua em empresas de serviços.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Com vistas a alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos alinhados são:

- mapear os processos e identificar as operações de serviços para empresas de serviços;
- compor um painel de indicadores de desempenho correspondente aos campos de resultados esperados em empresas de serviços;
- utilizar o modelo SERVQUAL como base para a definição de necessidades do cliente;
- propor um modelo de melhoria contínua para gestão de empresas de serviços com base nas necessidades dos clientes;
- testar o modelo como ferramenta de avaliação da qualidade em empresas administradoras de condomínios;
- validar o modelo de gestão para empresas de serviços de administração de condomínios;
- discutir os resultados.

### **1.4. Metodologia Utilizada e Estrutura do Trabalho**

A metodologia utilizada nesse trabalho compreende as seguintes etapas:

- Fundamentação teórica sobre administração de serviços, classificação e caracterização, estratégias e avaliação da qualidade;
- Fundamentação teórica sobre processos, com ênfase em sua estruturação nas organizações de serviço e gestão com foco em processos;

- Fundamentação teórica sobre indicadores de desempenho e sua aplicabilidade no contexto das organizações de serviço;
- Fundamentação teórica sobre o modelo SERVQUAL;
- Proposta de um projeto modelo de gestão com foco em processos e ênfase em qualidade, com evidência de indicadores de desempenho, moldado para organizações de serviço;
- Aplicação do modelo em uma organização de serviços de administração de condomínios e análise dos resultados obtidos.

Face ao exposto, o presente trabalho encontra-se estruturado em conformidade com a descrição abaixo:

CAPÍTULO 01: Abordagem introdutória envolvendo desdobramentos como justificativa e importância, alinhamento do objetivo geral e específicos e a metodologia e estrutura do trabalho.

CAPÍTULO 02: Fundamentação teórica envolvendo os temas: administração de serviços, conceito, caracterização e classificação, estratégias e avaliação da qualidade em serviços; qualidade total em serviços; estruturação e gestão de processos; e indicadores de desempenho aplicados em serviços.

CAPÍTULO 03: Estruturação de um modelo de gestão de processos de serviços com ênfase em qualidade e evidências para composição de um painel de indicadores de desempenho.

CAPÍTULO 04: Aplicação do modelo numa situação real envolvendo uma organização de serviços no ramo de administradora de condomínios, com os desdobramentos pertinentes referentes à análise e à discussão dos resultados obtidos.

CAPÍTULO 05: Conclusão com identificação das limitações do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

## **2. ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS**

### **2.1. Conceito e Caracterização de Serviços**

Quando se está se referindo a um bem, não é difícil defini-lo ou descrevê-lo com clareza. A sua característica a partir de aspectos tangíveis é, talvez, a melhor condição para seu enquadramento nessa categoria. Um veículo, um computador, uma estante para livros, um aparelho eletrodoméstico atestam essa afirmativa, uma vez que evidenciam aspectos essencialmente materiais e objetivos, tais como tamanho, peso, partes, cores, etc. São bens que podem ser fabricados sem a presença do cliente no processo, apesar de ele participar já que é agente de especificação de suas necessidades e expectativas. Nesse caso, a fabricação se dá e o bem pode ser estocado para um consumo futuro.

O mesmo não ocorre para uma definição de serviços. A dificuldade de definição pode estar na sua natureza, que se define a partir de aspectos inerentes à intangibilidade.

Os serviços são processados com a presença do cliente no desenvolvimento da produção. Essa é uma característica que sugere uma maior atenção quanto ao ambiente físico onde ocorre o processo de serviço, seja no back office, seja no front office.

Outro aspecto característico de serviços é a produção ocorrendo simultaneamente ao consumo, diferentemente de um produto que pode ser estocado.

E, finalmente, uma outra característica que se pode destacar no segmento de serviços é a heterogeneidade. Essa modalidade característica engloba uma dimensão dos serviços que é complexa na manutenção de um padrão, por se apoiar essencialmente nas pessoas. É possível identificar alterações no comportamento das pessoas frente às várias situações que são articuladas num

ambiente de interação com o cliente, o que torna mais desafiador o estabelecimento de padrões Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

## **2.2. Classificação dos Serviços**

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) sugere uma classificação dos serviços, como premissa de sustentação à abordagem da administração de serviços. Para os autores os serviços podem ser classificados a partir de duas dimensões que afetam o caráter do processo de atendimento: uma que mede o grau de intensidade de mão-de-obra, que é definida a partir da proporção da alocação entre o custo do trabalho e o custo de capital; e outra que mede o grau de interação do cliente e de personalização, que abrange a variável participação do cliente no processo.

Desse modelo classificatório, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destaca quatro classes: a) as indústrias de serviços, que demandam fortes investimentos em bens de capital para atender a sua necessidade de infra-estrutura física e material, como instalações e máquinas e equipamentos, mas pouca demanda de mão-de-obra; b) os serviços de massa, que se estruturam de forma contrária, exigindo pouco investimento em bens de capital, mas grande demanda por mão-de-obra; c) as lojas de serviços, que apresentam um perfil com predominância para alta interação e personalização. Isso significa que o cliente participa mais do processo, ou seja, a produção é concomitante ao atendimento. A abordagem vai mais além da interatividade com o processo, uma vez que considera aspectos característicos de um atendimento personalizado. Importante salientar, também, que as lojas de serviços, apesar de se caracterizarem pela interatividade e personalização, fazem-no num ambiente de altos investimentos em bens de capital; e d) finalmente os serviços profissionais, que se caracterizam por um elevado grau de interatividade e personalização, com baixos investimentos em bens de capital.

De acordo com o enquadramento da empresa nas dimensões classificatórias acima, voltar-se-á ao foco do gerenciamento. Ora a atenção estará voltada para a vertente ditada pela alocação elevada de bens de capital e desdobramentos pertinentes como as questões tecnológicas, ora para a vertente marcada pela alta intensidade de trabalho.

Assim sendo, o campo de concentração a ser gestado é definido de acordo com a classificação da empresa a partir das duas dimensões apresentadas, ou seja, grau de intensidade de mão-de-obra e grau de interação e personalização. Importante salientar que cada dimensão estabelecerá desafios próprios para gestão, como veremos adiante.

A organização que será alvo de estudo nesse trabalho está inserida no setor de administração de condomínios. Organizações desse setor caracterizam-se por elevado grau de mão de obra e contato com o cliente; interação e personalização; e, alocação em equipamentos apenas como ferramenta de apoio. Esse desdobramento característico sugere um enquadramento da empresa objeto de estudo na classe serviços profissionais.

### **2.3. O Pacote de Serviços**

Uma empresa do setor de serviços, como foi mostrado até aqui, apresenta-se como um composto de oferta que compreende bens e serviços. O pacote de serviços é na verdade um conjunto de itens, entre bens e serviços, que a empresa oferta a seus clientes em seu ambiente de atuação.

Para Normann (1993), num pacote de serviços, que se caracteriza por um conjunto de itens oferecidos por uma empresa de serviço, é possível identificar serviço-núcleo e serviços periféricos. Para ele, às vezes, num conjunto de itens oferecidos, um é significativamente predominante, enquanto que outros ficam em plano secundário.

Nessa vertente de fundamentação do pacote de serviços, releva citar como condição imperativa para o curso deste trabalho, a referência conceitual proposta por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), que estrutura o pacote a partir de quatro elementos.

O primeiro é constituído das instalações de apoio, que compreendem toda a infra-estrutura física e material necessária à prestação dos serviços. O segundo são os bens facilitadores, que compreendem os recursos materiais que são oferecidos ao cliente no processo da prestação de serviços como um aspecto tangível. O terceiro elemento é constituído dos serviços explícitos, que correspondem à essência da prestação de serviços através do negócio central e ramificações correlatas. E, finalmente, os serviços implícitos, que se constituem no quarto elemento. Compreendem os benefícios considerados secundários, embora possam, em algumas circunstâncias, ser considerados como fator chave de decisão por parte do cliente.

Todos esses elementos se aplicam às empresas administradoras de condomínio e são alvo de percepção por parte dos clientes, que os transformam em fatores passivos de avaliação e sustentação do seu processo decisório.

Para organizações do setor objeto desse trabalho o pacote de serviços se estrutura a partir de elementos, tais como: para instalações de apoio destacam-se a infra-estrutura da tecnologia da informação e os equipamentos de apoio; para os bens facilitadores, dentre critérios essenciais, como: consistência e quantidade, empresas do setor em análise, pode se decidir por um modelo de uniforme apresentável, por produtos de limpeza com qualidade; quanto aos serviços explícitos, o critério disponibilidade sugere a definição de um plantão de apoio para emergências com atendimento 24 horas; e, com relação aos serviços implícitos, deve-se ter empregados devidamente treinados e bem postados no serviço, destacando-se em cortesia e solicitude, além de outros aspectos como

apresentação dos relatórios de prestação de contas, cópia de balancetes aos condôminos em geral, etc.

## **2.4. Abordagem Conceitual de Estratégias em Serviço**

Estratégias em serviço são desdobramentos da proposição de valor da empresa de serviço projetados para balizar as operações de serviço objetivando atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as estratégias em serviço se estruturam a partir de um sistema constituído de elementos, que devem ser devidamente projetados para criar um serviço consistente que alcance os objetivos estratégicos alinhados pela empresa do setor. Para ele “o conceito do serviço se torna um projeto que transmite a clientes e empregados quais serviços eles devem receber e dar, respectivamente”.

Os elementos constituintes do sistema são estruturais e gerenciais. O quadro 2.1, que será apresentado, apresenta aqueles elementos com os seus desdobramentos pertinentes nas empresas administradoras de condomínios.

Assim sendo, estruturada a partir dos elementos apresentados no quadro 2.1, a empresa administradora de condomínio estabelecerá uma competência para perseguir seus objetivos estratégicos.

### **2.4.1. Classificação Estrutural para Formulação de Estratégias**

Outro aspecto fundamental a observar trata-se da diversidade de empresas do setor de serviços no bojo das questões inerentes à estratégia. Em resposta à dificuldade de generalização de estratégias para o setor de serviços, cinco elementos que comungam determinadas características importantes para uma melhor absorção da abordagem conceitual das estratégias podem ser destacados como referência às pretensões desse trabalho. Para Lovelock (apud Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000), “estes elementos podem ser utilizados para pensar sobre



escolhas que estão sendo feitas, posicionando o serviço em relação a seus competidores”. Esses elementos, que também são objeto de análise do autor, serão listados a seguir.

Quadro 2.1: Elementos Gerais de um Sistema de Serviços em Empresas de Administração de Condomínios

<b>Estruturais</b>	
Sistema de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Atividades de retaguarda e de contato com o cliente;</li> <li>☞ Infra-estrutura da tecnologia Informação.</li> </ul>
Projeto das instalações	☞ Layout – Escritório setorizado.
Localização	☞ Proximidade a grandes condomínios comerciais e residenciais.
Planejamento da capacidade	☞ Dimensionamento de empregados extensivo ao plantão.
<b>Gerenciais</b>	
Encontro em serviços	☞ Seleção e treinamento da mão de obra - fundamental;
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Monitoramento permanente;</li> <li>☞ Avaliação do serviço prestado.</li> </ul>
Gerenciamento de capacidade e demanda	☞ Composição adequada do plantão de emergências.
Informação	☞ Base de dados dos condôminos.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

#### 2.4.1.1. A Natureza do Ato do Serviço

Este elemento considera dois aspectos chaves: a natureza tangível e os aspectos da recepção do serviço, que se define a partir das pessoas ou coisas.

Assim sendo, é possível identificar quatro dimensões que levam a um entendimento da natureza do ato do serviço: 1) ações tangíveis dirigidas ao cliente como restaurantes e cabeleireiros; 2) ações tangíveis dirigidas à propriedade dos clientes, como serviço de limpeza e portaria, que caracteriza o setor de serviço objeto de estudo desse trabalho; 3) ações intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente, como entretenimento; e 4) ações intangíveis executadas com ativos dos clientes, tais como serviços contábeis.

Importa considerar que o modelo não exclui a possibilidade de um serviço poder pertencer a uma ou mais dimensões. No entanto, importante considerar o serviço essencial, de forma a situá-lo adequadamente numa dimensão, ensejando assim ações com foco definido, como é o caso das empresas administradoras de condomínios.

#### 2.4.1.2. Relacionamento entre Organização e o Cliente

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), “conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma organização de serviços. Ter um banco de dados com os nomes e os endereços dos clientes e com as suas preferências pessoais dos serviços permite um atendimento individualizado e um marketing direcionado”.

Para empresas administradoras de condomínios esse relacionamento torna-se fundamental não só com a figura do síndico, mas, sobretudo, com os condôminos de uma forma geral, que poderão tornar-se síndicos em períodos futuros.

#### 2.4.1.3. Personalização e Julgamento da Prestação de Serviços

Dois aspectos característicos de organizações de serviços são possíveis observar no desenvolvimento deste elemento. Um é a criação dos serviços à medida que são consumidos, e o outro é a participação do cliente no processo. Considerando esses aspectos é possível identificar oportunidade de adaptação do serviço às necessidades do cliente.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a personalização dos serviços tem origem em duas dimensões: ou o caráter do serviço permite a personalização, ou o prestador de serviço pode modificar o serviço.

Assim sendo, a empresa de serviço, ao se posicionar, orientando-se a partir de um elevado grau de personalização, mas, também, de uma maior possibilidade de julgamento, como é o caso das administradoras de condomínios, estará na verdade fazendo uma opção estratégica.

#### 2.4.1.4. Natureza da Oferta e Demanda quanto aos Serviços

Uma característica que se reporta ao desenvolvimento deste elemento é a impossibilidade de estocagem dos serviços. Disso resulta o caráter perecível do serviço. Nesse sentido, considerando que o serviço não pode ser estocado, se não for usado, é oportunidade perdida.

Isso posto, torna-se um desafio gerencial promover a utilização da capacidade total dos serviços, de forma a valorizar todas as oportunidades, dentro de um contexto em que as demandas dos clientes apresentam variações, às vezes consideráveis, e, no caso dos serviços, não existe a alternativa de formação de estoques que permitam administrar as variações de demanda.

Para o caso das empresas administradoras de condomínios podem ocorrer situações em que a demanda venha a exceder a capacidade instalada, mas a faixa de flutuação pode-se considerar estreita, com ocorrências de maior incidência nas solicitações de manutenção predial de emergência ou então qualquer solicitação de serviço de contabilidade.

#### 2.4.1.5. Processo de Atendimento

Segundo Lovelock (apud Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000), o método de atendimento em serviços tem um componente geográfico e um componente de nível de interação com o cliente.

A compreensão do processo de atendimento sugere ao prestador de serviços a identificação de dois aspectos: primeiramente, a forma como ele se relaciona com o cliente, através de local único ou de múltiplos lugares, e, em segundo lugar como alocar adequadamente os recursos de forma estratégica no mercado, considerando a disponibilidade de canais de oferta do serviço.

Para as empresas administradoras de condomínios o processo de atendimento caracteriza-se pela via em que o serviço é prestado, em sua maior parte, nas dependências do cliente.

Em suma, os cinco elementos apresentados nos propõem uma apreciação de possíveis dimensões estratégicas, que transcendem as fronteiras da atividade, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Esse modelo pode aplicar-se na formulação de alternativas estratégicas, que, por sua vez, para serem formuladas exigem como condição o conhecimento das características do negócio da empresa. Outra vertente prática possível de se destacar a partir dessa classificação é a superação de paradigmas com o reconhecimento de similaridades nos serviços mesmo entre empresas de diferentes ramos de negócio, favorecendo assim, a posição gerencial quanto à possibilidade de permuta de conceitos de uma atividade para outra.

## **2.5. Avaliação da Qualidade do Serviço**

A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo de prestação de serviços, ocorre através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Recorrendo a uma das características dos serviços que é a simultaneidade, ou seja, produção e consumo ocorrendo simultaneamente, faz-se necessário considerar o momento de contato com o cliente, como dimensão de avaliação da qualidade pelo cliente, como fundamentação para o que se pretende alcançar nesse trabalho.

As empresas administradoras de condomínios, por meio de seus empregados, têm um contato amplo com o cliente, seja pessoal uma vez que o serviço é prestado em suas dependências, seja por telefone, e-mail, para serviços de escritório.

### 2.5.1. Momentos da Verdade

Os momentos de contato com os clientes evidenciados pela característica de inseparabilidade são denominados também de “momentos da verdade”. O termo foi popularizado por Jan Carlzon (1989), presidente da SAS, empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa. Esses momentos são aqueles em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços. Assim sendo, qualquer contato de um cliente com a organização de serviços que lhe permite alguma impressão avaliativa é considerado um momento da verdade.

O conceito, no entanto, como metáfora básica e estrutura conceitual, foi inventado por Normann (1978), que depois foi adotado pela Scandinavian Airlines, após Jan Carlzon utilizá-lo como título de livro em 1987. O termo, então, passou a ser amplamente aceito e utilizado na indústria de serviços em todo o mundo.

Segundo Normann (1993), uma empresa da indústria de serviços pode experimentar diariamente dezenas de milhares de “momentos da verdade”.

Arrematando a questão, Albrecht (1992, p. 26) usa do mesmo conceito com a denominação de “Horas da Verdade”. E para desenvolver o conceito o autor faz o seguinte registro:

“Albert Einstein, um de nossos maiores cientistas e filósofos, certa vez descreveu sua visão da realidade dizendo, *Deus está nos detalhes*. Ele acreditava que nada, a nível microscópico da existência, tinha sido deixado ao acaso; tudo era planejado. Podemos parafrasear Einstein para nossos fins: a qualidade do serviço está nos detalhes. Ou seja, a relação entre o

“fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato”.

A figura 2.1 evidencia, num ciclo de serviço, os momentos da verdade em uma empresa administradora de condomínios.

Figura 2.1: Momentos da Verdade numa Empresa Administradora de Condomínios



Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (1996)

Até este ponto buscou-se desenvolver uma fundamentação com desdobramentos conceituais pertinentes às organizações de serviço, de forma a sustentar as proposições alinhadas nesse trabalho.

Assim sendo, no próximo bloco, será apresentado um conteúdo teórico, objetivando estruturar uma fundamentação conceitual que favoreça um entendimento da qualidade no contexto das organizações de serviço.

## 2.6. Qualidade Total em Serviços

É de fundamental importância para a materialização dos resultados alinhados nos objetivos desse trabalho estar atento aos conceitos de qualidade.

Dessa forma, torna-se imperioso e de substancial importância para qualquer programa com aplicação de parâmetros de qualidade, o estudo e o entendimento dos conceitos envolvendo a dimensão da qualidade.

Isso posto, no curso deste bloco de fundamentação teórica, serão destacadas as principais vertentes conceituais com aplicabilidade nas organizações de serviço, com vistas à estruturação necessária que o trabalho requer para alcançar os objetivos adrede alinhados.

### 2.6.1. Conceito de Qualidade numa Perspectiva Evolutiva

A dimensão da qualidade no contexto das organizações não é antiga. Como também não é antiga a história das empresas enquanto organizações estruturadas burocraticamente. Numa tentativa de delimitar o conceito de qualidade no seio das organizações no tempo, pode-se atribuir que o mesmo remonta pouco mais de um século Garvin (1992).

Ainda assim, pontua ainda o autor, os primeiros ensaios para a qualidade que resultaram nos primeiros fundamentos teóricos emergiram de experiências e estudos em organizações manufatureiras. Ou seja, qualidade aplicada para a fabricação de bens.

Entretanto, numa empresa fabril, adotava-se um molde para a qualidade com postulados fortemente orientados para a inspeção como recurso ferramental de fundamental importância para garantia das especificações Garvin (1992).

Acompanhando a marcha de desenvolvimento da qualidade, ainda na primeira metade do século XX, novas ferramentas são introduzidas no contexto da operacionalização das organizações manufatureiras. É ainda, nas primeiras décadas do século XX, que surge o controle estatístico de qualidade, que agrega uma nova abordagem para a qualidade. Enquanto que o recurso da inspeção como ferramental para garantia de especificações identifica o que tem qualidade e rejeita as inconformidades, numa abordagem passiva da qualidade, o recurso do

controle estatístico de qualidade, por sua vez, já possibilita ações pró-ativas, uma vez que fornecia dados subsidiários para ações preventivas para atendimento às especificações de qualidade Garvin (1992).

O que se observa é que essa abordagem da qualidade ainda se estende até as primeiras décadas da segunda metade do século XX, com enfoque para a produção de bens. Importante anotar que esse período foi marcado por uma demanda sempre superior à oferta de bens. Portanto, pode-se deduzir que qualidade nesse período histórico não era uma dimensão que englobava harmonia entre o desempenho do produto e a satisfação do consumidor. A realidade era de demanda maior que oferta e, sendo assim, não se interessava em atender bem o consumidor, uma vez que se um não comprasse, outros o fariam, sem restrição ao produto. A qualidade nesse período estava, portanto, associada muito à forma, à durabilidade e a outros fatores similares Garvin (1992).

O conceito de qualidade, no entanto, para o consumidor já em meados da segunda metade do século XX não se baseia num único fator. Isso devido às alterações no campo econômico, que estabelece uma nova ordem no cenário internacional, que começa a revelar as primeiras características dos mercados comuns Campos (1992).

Em termos de mercado, portanto, ocorre uma inversão gradativa, com a oferta tornando-se maior que a demanda. Nesse sentido, a competitividade vem se tornando cada vez mais acirrada entre as organizações que passam a atuar num mercado globalizado. Isso gera pressões na lucratividade das organizações que se vêem sob o imperativo da reestruturação com enfoque em vários fatores externos e internos, que se constituem também nos fatores para a qualidade, sobretudo os custos, que serão refletidos no consumidor através de menores preços. É a empresa buscando adaptar-se a uma realidade em que o ambiente é mutante e progressivo, apresentando grandes desafios para que se alcance a



satisfação do cliente, que também se apresenta com necessidades e expectativas mais exigentes Denton (1990).

É nesse cenário que os pressupostos da qualidade se alteram, agregando novos fatores, o consumidor passa a ter mais opções e, conseqüentemente, impõe suas necessidades e expectativas às empresas, pontua Paladini (1995).

Nesse contexto, o conceito de qualidade no curso do tempo agregou novos elementos, aprimorando o modelo aplicado à produção de bens, e, concomitantemente, vem moldando-se também a partir do contexto das organizações de serviço Denton (1990).

#### 2.6.2. Características da Qualidade no Contexto das Organizações de Serviço

Importante considerar nesse momento de discussão alguns apontamentos sobre nuances da qualidade no contexto das organizações de serviço. Enquanto que a qualidade aplicada para bens encontra fatores objetivos de parametrização na indústria de serviços que vem tendo uma participação cada vez mais crescente na economia mundial, a gestão da qualidade requer a articulação de um conjunto de fatores, que apresenta uma face essencialmente subjetiva.

Observa Denton (1990) que atualmente o relacionamento entre as organizações fornecedoras de serviço e os clientes parece ter chegado a uma condição aguda, e isso é uma fonte de muito debate e publicidade. O autor pergunta: por que agora? Por que a qualidade dos serviços tornou-se um assunto tão importante? Segundo ainda o autor, existem diversas razões para esse aumento de interesse. Primeiro, os clientes estão se tornando bem mais críticos em relação aos serviços que recebem; segundo, é que a economia é fortemente predominada pelos serviços e qualquer crescimento, este ocorrerá ainda maior no setor de serviços; terceiro, que muitas indústrias de serviço com mercados limitados no passado estão agora competindo em mercados geograficamente

maiores; e finalmente, o autor acentua a importância da competição internacional como maior vetor de impacto nos serviços.

Mas afinal, como entender qualidade no contexto das organizações de serviços? Este é um grande desafio, uma vez que qualidade aplicada à organização manufatureira, ambiente no qual se verificou a gênese do conceito, tem, em sua grande expressão, características a partir de fatores objetivos inerentes ao bem.

Assim sendo, qualidade na prestação de serviços se reveste de nuances que lhe são peculiares em função de suas características básicas.

A diferença, portanto, em essência nesse campo de definição da qualidade aplicada às organizações de serviço situa-se fundamentalmente na subjetividade.

Outra característica também pode ser evidenciada. Considerando a possibilidade de os clientes apresentarem percepção sobre a qualidade de diferentes enfoques, torna-se difícil o estabelecimento de padrão de qualidade, uma vez que o processo de prestação de serviço demanda parâmetros flexíveis de qualidade, tendo em vista a própria condição de variabilidade dos clientes.

Assim sendo, quando uma empresa se propõe a se estabelecer na indústria de serviços, deve-se organizar para atender os diferentes padrões de qualidade manifestados pelo cliente, por meio de estratégias consistentemente formuladas.

Nesse sentido, a ênfase na gestão recai sobre as relações diretas com os clientes, demandando conseqüentemente a estruturação de um processo flexível, uma vez que o cliente pode vir a participar do processo produtivo de forma intensa e efetiva, postula Paladini (1995).

Recorrendo ao que postula Albrecht (1995) as organizações de serviço devem tomar como parâmetro de operacionalização do seu negócio o cliente, por meio das suas especificações e atributos, para poderem se estabelecer.

Albrecht (1992) sugere um modelo de administração de serviços, que ele o denomina de “Triângulo do Serviço”. Esse conceito, segundo o autor, é uma maneira de descrever as operações de estabelecimentos de prestação de serviços bem-sucedidos. Nesse conceito o autor identifica três elementos críticos que são as estratégias de serviço, o sistema e as pessoas, que se interagem e devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço.

Segundo Albrecht (1992), com um postulado convergente com a linha de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), uma estratégia bem-concebida para o serviço é de vital importância, pois orienta a atenção dos atores organizacionais para as verdadeiras prioridades do cliente. Segundo ele, esse é um conceito norteador que acaba aparecendo em todas as ações das pessoas. Quanto ao pessoal, ele identifica como os de linha de frente que atuam no atendimento ao cliente, uma vez que esse pessoal é capaz de manter uma concentração sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante, fazendo com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior. Quanto ao sistema, deve estar voltado para o cliente, com evidências para as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação.

Albrecht (1992) realça ainda mais seus postulados quando observa que proporcionar qualidade total em serviços é fornecer qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.

### 2.6.3. Avaliação da Qualidade nas Organizações de Serviço

Nessa vertente de postulados sobre a qualidade nas organizações de serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirma que qualidade é avaliada ao longo da prestação de serviços, que normalmente se verifica no contato entre um cliente e um funcionário da linha de frente. Pontua ainda o autor, 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.

Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações: o serviço prestado excede a expectativa do cliente, neste caso percebe-se uma qualidade excepcional e também tem-se uma agradável surpresa; quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável; e, se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória.

#### 2.6.4. O Modelo SERVQUAL

A referência aos postulados de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) tem como âncora o pioneirismo das pesquisas sobre qualidade de serviços Parasuraman, Zeithami e Berry (1985). Esses autores alinharam como objetivo estruturar um modelo que pudesse captar junto aos clientes a percepção de qualidade que pudesse otimizar o esforço gerencial, dotando as organizações de melhores recursos de gestão e diferencial.

Nos estudos desenvolvidos pelos autores objetivando mensurar a qualidade em serviços, os mesmos constroem o instrumento que denominaram de ESCALA SERVQUAL, que consiste num questionário estruturado para registrar dois aspectos. Uma seção destina-se ao mapeamento das expectativas do cliente em relação a um segmento de serviços; a outra seção, mapeia a percepção do cliente em relação a uma determinada empresa de serviço objeto de avaliação Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

A aplicação do modelo alcançou empresas norte-americanas como administradora de cartões de crédito, companhia de reparos e manutenção de bens, corretora de imóveis e banco de varejo, com as quais os autores Parasuraman, Zeithami e Berry (1985) evidenciaram, por meio de gerentes e clientes dessas empresas, atributos da qualidade de serviços.

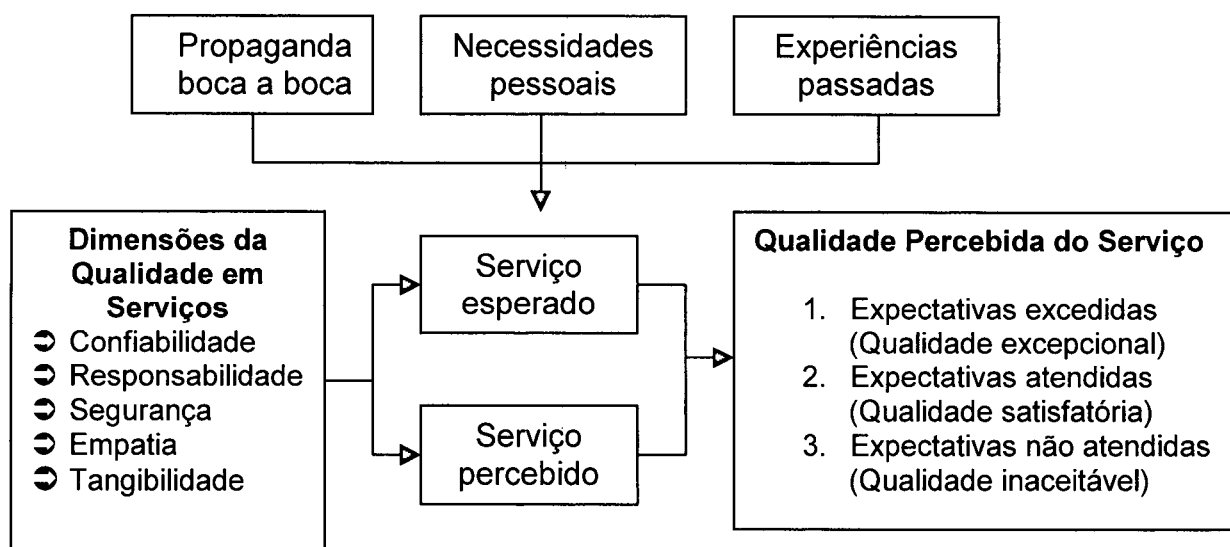
Apesar de a escala SERVQUAL ter sido desenvolvida nos segmentos mencionados, alcança pretensões de caráter genérico quanto a sua aplicação e

pode ser considerada como uma escala padronizada. Apresenta, pois, amplas possibilidades de aplicação em outros segmentos da indústria de serviços, necessitando, como afirmam os próprios autores, de adaptações pertinentes, para que reflitam melhor a realidade de cada investigação.

Assim sendo, conforme Parasuraman, Zeithami e Berry (1985), os clientes na sua percepção do serviço prestado utilizam cinco dimensões para julgar a qualidade dos serviços. Essas dimensões são confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. É importante salientar que os primeiros estudos desenvolvidos pelos autores levaram à identificação de dez dimensões, as quais foram posteriormente aprimoradas e consolidadas, redundando nas cinco citadas.

A figura 2.2 ilustra esses elementos conceituais da avaliação da qualidade em serviços.

Figura 2.2: Qualidade Percebida do Serviço



Fonte: Parasuraman, Zeithami e Berry (1985)

Esses elementos, agrupados pelos autores Parasuraman, Zeithami e Berry (1985), constituem-se num autêntico instrumento para avaliação da qualidade a

partir da percepção dos clientes, que têm uma referência de qualidade a partir de suas expectativas. Esses elementos conceituais correspondem cada qual a uma dimensão de avaliação da qualidade em serviços e podem também apresentar desdobramentos indicando assim, a possibilidade de definição de um conjunto de critérios afins para avaliação da qualidade em serviços, conforme disposição a seguir:

- a dimensão da confiabilidade define a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- a dimensão responsabilidade responde pela disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- a dimensão confiança engloba o conhecimento, que se expressa pela competência e cortesia dos empregados, e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- a dimensão empatia, que tem como alvo essencial o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, a facilidade de contato, o acesso e a comunicação;
- a dimensão tangível de se medir qualidade em serviço que responde pela aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Os critérios de avaliação da qualidade dos serviços ora apresentados proporcionam uma avaliação da qualidade, ensejando a formatação de um painel de indicadores de desempenho de qualidade, que possibilita uma organização medir seu desempenho numa perspectiva de melhoria contínua.

Importa observar ainda que os autores Zeithami, Parasuraman e Berry (1990), ao longo de sistemáticas aplicações do modelo, constataram que a dimensão

confiabilidade é considerada mais importante pelos clientes, enquanto que os aspectos relacionados à dimensão tangível são menos importantes.

No mesmo curso de formulações, Berry e Parasuraman (1992) também evidenciam como relevante e de maior importância a dimensão confiabilidade, pontuando ainda os autores, que “confiabilidade do serviço – o desempenho confiável e preciso do serviço – é o coração da excelência do marketing de serviços”. Com isso, ressaltam a confiabilidade como a essência da qualidade em serviços.

Analisando o trabalho dos autores do modelo SERVQUAL, Ganesi e Corrêa (1996) consideram um tanto quanto genéricos os atributos contemplados pela escala, o que poderá impactar o processo decisório na gestão das operações de serviços.

Nesse sentido, Ganesi e Corrêa (1996) sugerem um elenco de critérios de avaliação da qualidade do serviço, com base em observações empíricas de trabalhos de consultoria empresarial desenvolvidos pelos autores. Esses critérios são:

- ⇒ credibilidade / segurança
- ⇒ competência
- ⇒ flexibilidade
- ⇒ consistência
- ⇒ velocidade de atendimento
- ⇒ atendimento / atmosfera
- ⇒ acesso
- ⇒ custo
- ⇒ tangíveis

Ainda com relação aos postulados dos autores Parasuraman, Zeithami e Berry (1985), verifica-se que a partir do estudo exploratório ensejado pelo modelo da escala SERVQUAL, um desdobramento do modelo é alcançado, o que proporciona aos autores chegarem à conclusão de que as expectativas não atendidas ou qualidade inaceitável - que se constituem nas falhas na qualidade de serviços - é a resultante de lacunas existentes em interfaces internas ( 1 a 4 ) e externas ( 5 ). Isso dá ensejo aos autores para o estudo dos “gaps” ou lacunas.

### 2.6.5. O Modelo dos “5 Gaps”

Releva citar ainda que os pesquisadores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), no âmbito dos trabalhos inerentes à avaliação da qualidade nas indústrias de serviços, desenvolveram o modelo denominado de “5 gaps”, que consiste em identificar efeitos e causas na avaliação dos serviços pelo cliente. Permite, portanto, mapear o problema através do “gap 5” e identificar as causas através dos demais “gaps 1 a 4”, a partir da constatação de que o serviço oferecido ao cliente ficou aquém das suas expectativas.

Esses “gaps” se estruturam para efeito de aplicação da seguinte forma Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000):

O “gap 1” engloba as falhas de gestão quanto à incapacidade da gerência de perceber as expectativas dos clientes, o que pode levar à oferta de serviços destituídos de qualidade.

A constatação dessa lacuna leva à formulação da seguinte afirmativa: “a lacuna entre as expectativas dos consumidores e a percepção que os executivos têm de tais expectativas tem impacto sobre a avaliação que os consumidores fazem sobre a qualidade de serviços” Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

O gap 2 já trata das falhas gerenciais verificadas na especificação dos serviços necessários ao atendimento dos clientes, tendo em vista a percepção equivocada das suas expectativas.

Esse “gap” enseja a seguinte afirmativa: “a lacuna entre as percepções dos gerentes acerca das expectativas dos clientes e as especificações de qualidade do projeto de serviços afetam a percepção da qualidade do serviço pelo cliente” Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

O gap 3 trata da performance dos serviços. Identifica as falhas na execução dos serviços, ou seja, hiato entre as normas e especificações e o serviço



efetivamente fornecido aos clientes. Neste caso releva apontar a grande influência que os empregados podem exercer na caracterização desta lacuna.

A partir desse “gap” tem-se a seguinte afirmativa: “a lacuna entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço efetivamente prestado afeta a qualidade de serviço percebida pelos clientes” Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

O gap 4 responde pela falha que se verifica com a divergência entre o que é prometido ao cliente, influenciando em sua expectativa, e o que é efetivamente entregue.

O “gap” enseja a seguinte afirmativa: “a lacuna entre o serviço efetivamente prestado e as comunicações externas sobre o serviço afetam a qualidade de serviço percebida pelos clientes” Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

E finalmente tem-se o gap 5, que aborda a falha como um efeito dos 4 gaps causais citados anteriormente. É na verdade a falha que se verifica com a constatação pelo cliente de um serviço oferecido com uma qualidade aquém de suas expectativas.

Esse “gap” dá ensejo à seguinte afirmativa: “a qualidade que o cliente percebe numa prestação de serviços é uma função da magnitude e da direção – positiva ou negativa – da lacuna entre o serviço esperado e a percepção do serviço recebido” Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

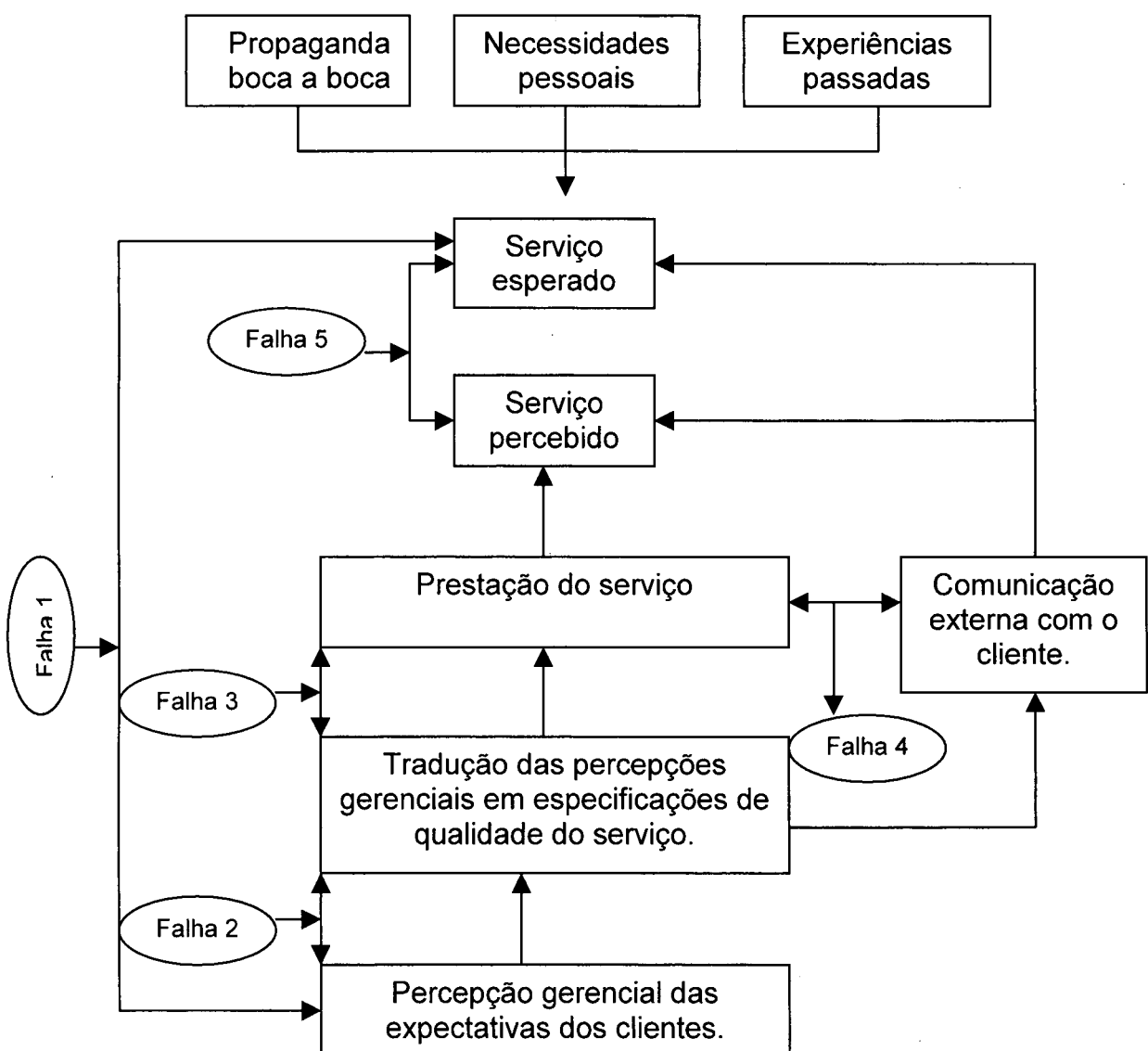
Os problemas de um processo podem ser identificados também através de pesquisa de satisfação do cliente, de brainstorming ou ainda de benchmarking, no entanto o modelo dos “5 gaps” tem-se revelado, não só para as investigações científicas, mas, sobretudo, para as articulações do campo empresarial, uma potencial ferramenta de avaliação da qualidade Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

### 2.6.6. Antecedentes de Aplicação do Modelo SERVQUAL / "5 Gaps"

O modelo em estudo desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) tem servido de pólo referencial para várias ramificações de pesquisa de qualidade em serviços em vários ramos de negócio.

A figura 2.3 ilustra as definições quanto ao modelo dos "5 gaps" postulado pelos autores.

Figura 2.3: Modelo de Mapeamento dos "5 Gaps"



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2000).

À guisa de registro dessas pesquisas, podem ser citados estudos desenvolvidos em setores como serviços hospitalares Urdan (1995), correios e telégrafos Leite (1996), concessionárias de veículos Urdan e Maeda (1996), e também, no ramo de uma oficina concessionária de veículos Machado (1999), dentre outros, não só em nível de Brasil, como o estudo que envolve um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços Veiga (2000), mas, sobretudo no exterior, como um estudo desenvolvido em hotéis, pesquisa objeto de publicação recente Ingram e Daskalakis (1999).

Importante salientar que as pesquisas desenvolvidas de um modo geral alinham como foco de estudo a mensuração do “gap 5” - lacuna que se verifica com a constatação pelo cliente de um serviço oferecido com uma qualidade aquém de suas expectativas – hiato que contempla a avaliação da qualidade a partir da percepção do cliente.

No entanto, é possível constatar esforço de pesquisa com foco de mensuração alinhado para outros “gaps”, como os estudos que serão analisados a seguir, que tiveram como foco os “gaps 1, 2, 3”, além do “gap 5”.

Nesse sentido, registra-se o trabalho de Urdan e Maeda (1996), desenvolvido numa concessionária de veículos, em que o objetivo de estudo tem como foco de mapeamento o “gap 3” – que trata da performance dos serviços, identificando as falhas na execução dos serviços, ou seja, hiato entre as normas e especificações e o serviço efetivamente fornecido aos clientes – bem como analisar os seus fatores causais determinantes.

Também como proposta de estudo contemplando outros “gaps” tem-se a contribuição de Ingram e Daskalakis (1999), que alinham como foco de pesquisa os seguintes “gaps”: “gap 1” - corresponde às falhas de gestão quanto à incapacidade da gerência de perceber as expectativas dos clientes –; “gap 2” - trata das falhas gerenciais verificadas na especificação dos serviços necessários ao atendimento dos clientes, tendo em vista percepção equivocada das suas

expectativas -; e “o gap 5” - lacuna que se verifica com a constatação pelo cliente de um serviço oferecido com uma qualidade aquém de suas expectativas.

Objetivando desenvolver e verificar a validade da aplicação de uma versão modificada da escala SERVQUAL, não só como medida de qualidade percebida pelo cliente, definida a partir do “gap 5”, mas também avaliar o conhecimento que os gerentes da empresa têm das percepções dos clientes, definido pelo “gap 1”, Machado (1999), tendo como campo de aplicação uma oficina concessionária de veículos, conclui pelo pleno êxito na materialização do objetivo proposto.

#### 2.6.7. Aspectos Estruturais de um Programa de Qualidade

Um modelo de gestão com enfoque em qualidade pressupõe um arranjo bem estruturado de premissas como condição primordial para o sucesso. Segundo Martins e Toledo (1998), um programa de qualidade deve se apoiar substancialmente nas estratégias e políticas da organização, ter formas de medição e avaliação de seu desempenho, ter como base os melhores padrões externos, fixar-se nos poucos vitais para não perder o foco e conseqüentemente alcançar bons resultados.

Com base nos estudos e pesquisas desenvolvidos no sentido de identificar as causas fundamentais do insucesso na implantação de programas de qualidade, vale destacar a contribuição de Wood Jr. & Urdan (1994), que apresentaram um conjunto de causas compiladas de vários autores. Essas causas são, foco na imagem, não em fatos e resultados; foco nos processos internos, conhecidos e visíveis, e não nos mais críticos; foco em padrões mínimos já existentes; não no alinhamento com os objetivos estratégicos; dificuldade em manter o momentum da mudança.

E, numa vertente também convergente à daqueles autores, Early & Godfrey (1998) apontam para as seguintes causas: definição de missão inconsistente; falta

de fixação em pontos críticos; planos de implementação deficientes e falta de medição de desempenho.

Como referencial conceitual para formulação de programas de qualidade, vale destacar, que as abordagens de autores como Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi, apresentam-se similaridades, podendo evidenciar na estrutura básica de seis pontos para um sistema de qualidade, conforme alinhados a seguir.

1. Educação e treinamento são pontos de partida para qualquer programa ou processo de melhoria da qualidade.
2. A melhoria da qualidade é uma responsabilidade de cunho pessoal.
3. A qualidade é o elemento básico para melhoria de produtividade, lucratividade e competitividade das organizações.
4. Qualidade tem por objetivo fornecer produtos e serviços que proporcionem satisfação aos clientes.
5. Garantia da qualidade é uma estratégia para obtenção da liderança de mercado por produto ou serviço.
6. O compromisso com a qualidade é uma atitude formulada em salas de diretoria, nos "chãos de fábricas", nas escolas e até mesmo nos lares.

O compromisso com a qualidade, portanto, é uma atitude que abrange todas as pessoas em todos os níveis e locais, dentro ou fora da empresa.

## 2.7. Processos Organizacionais

Como embasamento para o que se pretende postular nesse trabalho, neste bloco da fundamentação teórica, buscar-se-á pesquisar alguns autores credenciados na matéria, objetivando identificar as vertentes conceituais sobre processos organizacionais, bem como seus desdobramentos no campo da gestão.

### 2.7.1. Conceito de Processos

Objetivando alinhar alguns apontamentos pertinentes à conceituação de processos, recorrer-se-á a algumas definições.

Observa Harrington (1993) que não existe um bem ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um bem ou serviço.

Segundo Teboul (1991), um processo é uma série de atividades ou operações que levam a um resultado determinado. É uma série de operações de transformação que terminam em um componente, um produto acabado ou uma prestação de serviços. E mais, pontua o autor, é uma combinação de trabalho, equipamento, informação, matéria-prima e métodos com vista a um resultado.

Nessa linha de raciocínio, postula Almeida (1993) que um processo é um “conjunto de recursos, humanos e materiais, dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”.

Não é diferente a definição de processos para Pall (1987), que preconiza na mesma direção. Para ele processo é um arranjo organizacional lógico envolvendo recursos humanos, recursos materiais (máquinas, equipamentos, etc.), energia, informações e procedimentos operacionais definidos a partir de atividades de trabalho que são estruturadas para produzir um determinado resultado final.

Para Campos (1992) “processo é um conjunto de causas”. Para o autor, um conjunto de causas que produz um ou mais efeitos. Para ele um processo pode ser dividido em famílias de causas, ou seja, matérias-primas, máquinas e equipamentos, medidas, meio ambiente, mão-de-obra e métodos, que são chamadas de fatores de manufatura ou fatores de serviço, conforme o contexto organizacional em análise.

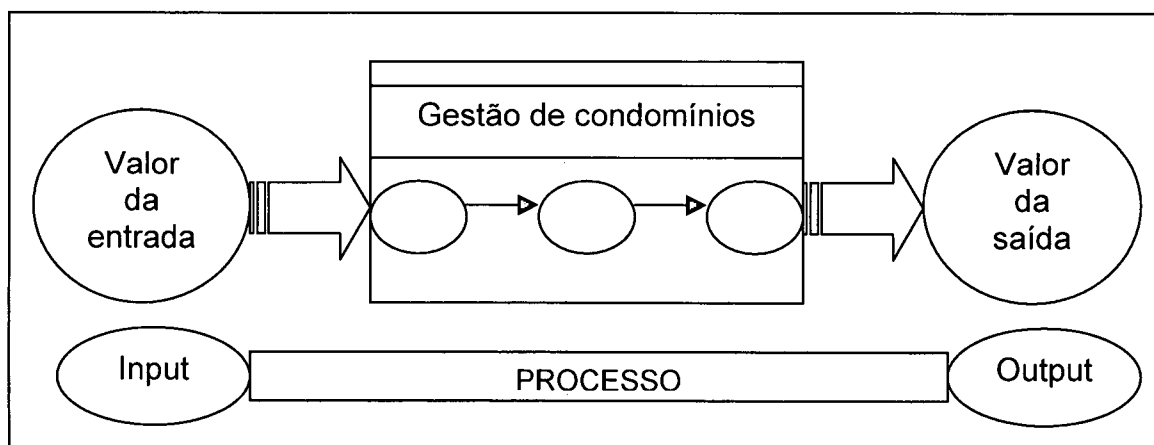
Ainda segundo Campos (1992), uma organização é um processo e dentro dela existem vários processos. Esses processos podem ser tanto de manufatura como de serviços. Esses processos podem ser subdivididos em outros processos menores, de forma a facilitar o gerenciamento. De tal forma, que o autor observa que, enquanto houver causas e efeitos, haverá processos. E mais, para o autor o conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo dessa maneira conduzir a um controle mais eficaz do processo todo.

Hammer e Champy (1994), nas suas reflexões sobre o tema reengenharia, enquadra o termo processos como palavra-chave em suas definições, e mostra também que é a que apresenta mais dificuldades para os gerentes das organizações de uma forma geral, uma vez que estes estão muitas vezes orientados para tarefas e não processos. Os autores definem um “processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entradas e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Recorrendo novamente aos apontamentos preconizados por Harrington (1993), processo é definido como qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Complementando o autor registra que recursos de toda ordem são alocados na organização através dos processos objetivando gerar resultados concretos.

Dessa forma, pode-se inferir que o valor agregado é a diferença do valor da saída com o da entrada. A figura 2.4 visa ilustrar essa definição identificando os seus elementos principais.

Figura 2.4: Elementos Genéricos de um Processo



Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Harrington (1993) classifica processos em duas categorias, o processo produtivo e o processo empresarial. O autor define como processo produtivo qualquer processo que entra em contato físico com o bem ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado. Nessa definição o autor não inclui os processos relacionados a transporte e distribuição. E o processo empresarial, ele define como sendo todos aqueles que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos.

Numa definição genérica como foi apresentada acima, ficam implícitos alguns elementos conceituais. Assim sendo, o modelo sugere o entendimento de que um processo pode reunir tanto um conjunto de atividades de menor expressão como um conjunto maior, formando assim um complexo sistema de operações.

Assim sendo, uma estruturação de processos hierarquizada será alvo de registro no próximo tópico.



### 2.7.2. Características de Processos

Segundo Harrington (1993), quanto mais se entende sobre os processos empresariais, maior será a capacidade de aperfeiçoá-los. Assim sendo, o autor propõe que para alcançar uma boa performance no entendimento dos processos é preciso identificar e compreender claramente várias características de processo.

Essas características conforme o autor são: fluxo – que é o processo de transformação de entradas em saídas, a partir da utilização dos recursos que são alocados numa perspectiva de agregação de valor; eficácia – é o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas. Ser eficaz, portanto, é oferecer e realizar o que o cliente deseja; eficiência – é o grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. Dessa forma, é alocar, organizar e utilizar os recursos para atender as necessidades e expectativas do cliente de uma forma otimizada ao longo do processo; tempo de Ciclo – é o tempo necessário para se transformar uma entrada numa saída. Quanto menor for o tempo de ciclo, melhor; e custo – é o dispêndio com os recursos alocados em todo o processo.

### 2.7.3. Definição de Objetivo/Missão

Uma organização não pode prescindir de objetivos. A definição de objetivos indica os rumos a serem tomados pelos atores organizacionais. Estes, por sua vez, devem ter claramente definido o objetivo maior da organização na qual atuam, visando compreender qual a trilha a seguir para a materialização dos resultados. Nesse caso, o objetivo é condição primordial para orientar o foco das ações das pessoas em uma organização, através de uma clara definição de missão.

Para Harrington (1993), “qualquer esforço de aperfeiçoamento, para ter sucesso, precisa ter sua missão e escopo claramente declarados e entendidos”. Aqui o autor está se referindo às medidas necessárias para se organizar objetivando o aperfeiçoamento de processos empresariais.

Portanto, os processos devem estabelecer de forma bem clara quais são seus objetivos, tornando-os acessíveis a todos os seus participantes, e estes devem demonstrar total consciência desses objetivos, incondicionalmente.

#### 2.7.4. Estabelecimento de Metas e Controles

Segundo Harrington (1993), todo processo bem definido e bem gerenciado deve estabelecer controles e metas orientados para as exigências dos clientes. Para o autor, estabelecer metas assegura que o esforço organizacional seja mobilizado na direção de um foco. Segundo o autor, existem três controles principais de processo, listados a seguir:

##### 2.7.4.1. Eficácia

É a extensão com que as saídas do processo ou subprocesso atendem as necessidades e as expectativas dos clientes. Portanto, é preciso que elas sejam definidas junto aos clientes externos e internos, sendo que eles formam a cadeia de fluxo de valor que refletirá nas saídas. Segundo o autor, qualidade é um sinônimo de eficácia.

Para Harrington (1993), as medições de eficácia compreendem três passos. Primeiramente devem ser definidas as necessidade e expectativas dos clientes; ato contínuo descrevê-las detalhadamente em termos mensuráveis; e finalmente definir a forma de coletar e usar as medidas observadas. As necessidades e expectativas dos clientes se relacionam tipicamente às seguintes características do produto e/ou serviço: aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade, utilidade, adaptabilidade, durabilidade e custo, receptividade e facilidade de manutenção.

E, como recomendação final quanto às medições de eficácia, Harrington (1993, p. 93) observa:

“Implantar controles mensuráveis das condições (necessidades e expectativas) não só assegura a conformidade, como também é uma

maneira de identificar rapidamente a causa de um erro, se este ocorrer. As expectativas do cliente devem ser detalhadas de tal modo que qualquer pessoa, mesmo que não esteja familiarizada com o processo, possa avaliar se as necessidades e as expectativas estão sendo atendidas ou não”.

#### 2.7.4.2. Eficiência

Este aspecto do controle de processo significa a extensão com que a demanda de recursos é minimizada e o desperdício é eliminado, no esforço organizacional de alcançar a eficácia. Para o autor produtividade é a medida de eficiência.

Esta dimensão do controle é de fundamental importância para o cliente interno, uma vez que trata da racionalidade na alocação dos recursos para se atender às necessidades e expectativas dos clientes. Analisando sob a ótica de valor, essa medida fornece aos gestores de processo a performance na utilização dos recursos empregados ao longo da cadeia de processos objetivando maximizar a satisfação do cliente, que ocorre através de uma oferta que supere sua expectativa de obter, através de um custo atraente. Portanto, a perspectiva nessa dimensão do controle é produzir cada vez mais, com cada vez menos.

Para Harrington (1993), as exigências para alcançar a eficiência se concentram no uso do dinheiro, do tempo e em outros recursos. Assim, as medidas típicas de eficiência são tempo de processo; recursos gastos por unidade de saída; custo do valor agregado por unidade de saída; porcentagem do tempo de valor agregado; custo da falta de qualidade; e tempo de espera por unidade.

Ainda observa Harrington (1993, p. 95):

“Cada processo e subprocesso devem estabelecer pelo menos duas medidas de eficiência: uma é a relação entrada/saída ou recursos por unidade de saída (por exemplo, horas por mudança, custo por empregado novo, custo por pedido de compra processado), e outra que mede o tempo de ciclo (por exemplo, horas para efetuar uma mudança, dias para contratar um empregado, horas para processar um pedido de compra)”.

### 2.7.4.3. Adaptabilidade

Para Harrington (1993) este é um aspecto do controle em que a flexibilidade do processo é a essência em termos de resposta às expectativas futuras de mudanças do cliente, bem como às exigências atuais das solicitações especiais de clientes individuais.

A grande questão central aqui é: qual nível de personalização na oferta de bens e serviços o processo consegue alcançar? O escopo, portanto, desse aspecto do controle “consiste em gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras”, que ainda, segundo o autor, é um elemento crítico para a organização assegurar uma vantagem competitiva no mercado. Segundo ele, “os clientes sempre se lembram de como você cuidou, ou não, das necessidades especiais deles”.

Para que as organizações excedam as necessidades e expectativas do cliente, Harrington (1993) postula as seguintes ações: autorizar as pessoas a tomar providências especiais; deixar simplesmente de atender às exigências básicas e passar a exceder as expectativas; ajustar-se e adaptar-se às constantes expectativas de mudanças dos clientes; aperfeiçoar continuamente o processo para se manter adiante da concorrência; e exercer uma atividade não-padrão para atender uma necessidade especial do cliente.

E mais, segundo o autor, processos adaptáveis são aqueles projetados de modo que possam ser facilmente modificados para atender às expectativas futuras dos clientes, objetivando torná-los mais simpáticos aos olhos dos clientes e reduzir os custos de processamento. No entanto, enfatiza ainda o autor, é – dentre as características-chave do processo – a mais difícil de ser medida, porém uma das primeiras a provocar reclamações por parte dos clientes.

Segundo Caro Nauri (1998), “todo processo a ser medido precisa ter metas e/ou padrões de desempenho definidos, com o objetivo de apontar ou orientar

esforços". De acordo com o autor, as metas e/ ou padrões vão além de uma abordagem restrita a quantidades numéricas, alcançando também as práticas de negócio, rotinas, métodos e procedimentos. Assim sendo, as metas de desempenho podem ser estabelecidas para resultado – desempenho global; saídas de processo – produto e/ ou serviço; e subprocessos – que produzem a saída.

Ainda segundo Caro Nauri (1998), as metas de desempenho se caracterizam por ser: atingíveis – factíveis a partir de um esforço normal sob condições que permitam a sua subsistência; econômicas – estabelecer uma relação ótima entre o custo de implementação e administração com a atividade mapeada; aplicáveis – adaptar-se às condições que serão aplicadas e, diante das mudanças, ser flexível para detectar estas variações; consistentes – ajudando a unificar as operações e comunicações através de todos os setores e funções da organização; abrangentes – cobrir todas as atividades inter-relacionadas; compreensíveis – expressá-las através de termos simples e claros, objetivando evitar incerteza ou interpretação errônea. As informações, para serem usadas, devem ser específicas e completas; mensuráveis – capacidade de comunicá-las com precisão; estáveis – devem ter vida suficientemente longa para prover um grau de previsibilidade a fim de amortizar o esforço de sua preparação; adaptáveis – formatadas de forma que variáveis possam ser alteradas, incluídas e subtraídas, sem que necessite mudar toda a sua estrutura; legítimas – devem ser formalizadas e oficialmente reconhecidas e aprovadas; eqüitativas – devem ser aceitas pelas pessoas que têm de trabalhar com elas; e focalizadas nos clientes – devem ser direcionadas para áreas importante para o cliente, interno e externo, tais como: tempo de ciclo, qualidade, estrutura de custos, satisfação etc.

### 2.7.5. Estrutura de Processos Hierarquizada

Tomando por base um escopo organizacional os processos podem ser classificados de acordo com o seu grau de abrangência. Nesse caso, a classificação denomina-se de hierarquização.

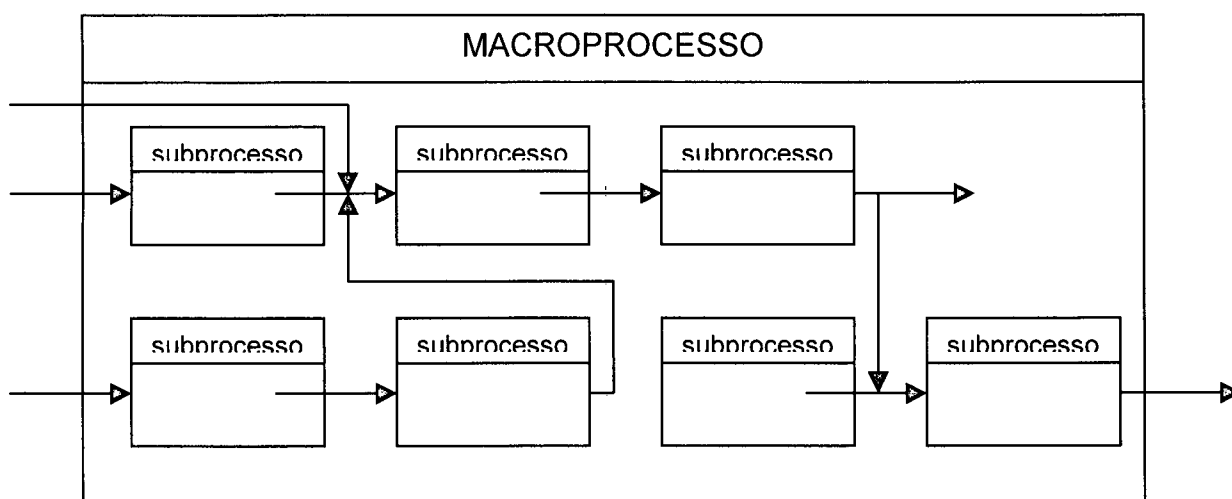
Como desdobramento hierárquico do processo, Harrington (1993) identifica os seguintes elementos: macroprocesso, processos, atividades e tarefas.

O processo, normalmente, reúne mais de uma função da organização. As operações do macroprocesso, que se encadeiam de forma lógica e inter-relacionadas, podem impactar significativamente as demais funções do processo.

Harrington (1993) observa ainda que “um macroprocesso pode ser subdividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica, isto é, nas atividades seqüenciais que contribuem para a missão do macroprocesso”.

A figura 2.5 ilustra o desdobramento do macroprocesso em subprocessos.

Figura 2.5: Hierarquia do Processo: Macroprocesso e Subprocessos



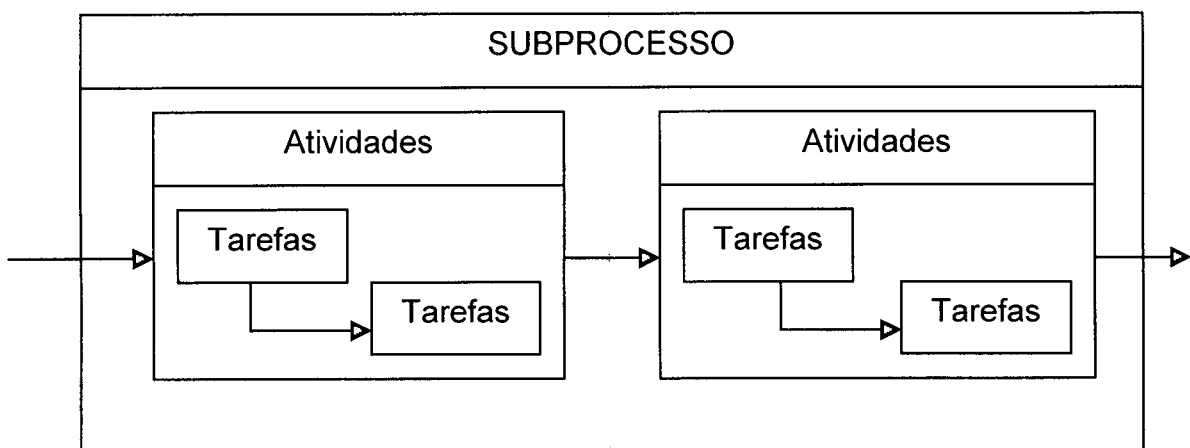
Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Ainda segundo Harrington (1993), “todo macroprocesso ou subprocesso é constituído de um determinado número de atividades”. Atividades são ações

necessárias para produzir os resultados alinhados através dos objetivos e das metas. Ainda segundo o autor, “cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas”. Tarefas são ações executadas pelas pessoas ou por equipes de trabalho.

A figura 2.6 ilustra o desdobramento de um subprocesso em atividades e tarefas.

Figura 2.6: Hierarquia do Processo: Subprocessos, Atividades e Tarefas.



Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Finalizando esse bloco de fundamentos teóricos, é importante ressaltar os postulados formulados por Harrington (1993), da importância de definição clara de parâmetros significativos, específicos, mensuráveis, concordes e documentados e que dêem suporte ao enunciado de missão, o que converge com Caro Nauri (1998).

O item seguinte será reservado aos fundamentos teóricos envolvendo os conceitos sobre indicadores de desempenho, necessários à formulação de uma proposta de gestão de processos com enfoque em qualidade e medidas de desempenho, proposta esta que foi alinhada através dos objetivos desse trabalho.

## 2.8. Indicadores de Desempenho

Com o objetivo de declinar alguns apontamentos pertinentes à conceituação de indicadores de desempenho, algumas definições serão alinhadas a seguir com esse fim.

### 2.8.1. Conceito de Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho são medidas quantitativas e qualitativas evidenciadas nos processos organizacionais, que medem a materialização dos objetivos refletidos nos macro-campos de resultados como Marketing, Recursos Humanos, Finanças e Produção.

Segundo o que postula Hronec (1994), “as medidas de desempenho são sinais vitais da organização e elas qualificam e quantificam o modo como as atividades ou outputs de um processo atingem suas metas. Assim as medidas de desempenho respondem à pergunta: como você sabe?”.

Para Moreira (1996), “um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado”.

Comumente as organizações através de seus atores perguntam: como vão os negócios? Considerando que as organizações, de uma forma, geral na trilha de seu desenvolvimento, articulando-se estrategicamente, prescritivamente ou não, estabelecem objetivos e metas como condição de subsistência, através essencialmente do atendimento às necessidades e expectativas de seus clientes, pergunta-se: as estratégias estão sendo viabilizadas? Os objetivos e metas organizacionais estão sendo alcançados? Em qual nível? O cliente, que se constitui na razão do negócio, está sendo atendido plenamente nas suas necessidades e expectativas?



Dessa forma, assim como na condução de um cruzeiro em plena travessia de um oceano, os instrumentos de uma cabine de comando indicam ao comandante a velocidade, pressão do vento, combustível, longitude, temperatura etc., também acontece com os gestores organizacionais, que necessitam de indicadores que mostrem como a organização que dirigem está evoluindo.

Não raro, portanto, por parte dos gestores organizacionais, há a formulação de perguntas que refletem essa necessidade de se saber como vão os negócios. Essas perguntas perpassam todo o contexto organizacional com evidências para os seus processos até a dimensão que mede a satisfação do cliente externo.

Esse questionamento, que normalmente é feito pelos gestores organizacionais, é alvo de observação por parte de Hronec (1994), que registra em seus postulados: “o que deve ser medido?” “Por que medir o desempenho?” “Como medi-lo?” “Fazer a medição a cada quanto tempo?”.

Na verdade, fazer medições torna-se uma medida imperativa para as organizações que buscam a perenidade. Segundo Harrington (1993), “as medições são fundamentais. Se você não pode medir o processo, não poderá controlá-lo; se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo; e, se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo”.

Para gerenciar um processo é necessário dispor de informações sobre ele. Avaliar processos é estudar métodos para obter um conjunto de informações acerca do desempenho de negócios que permita decidir sobre as ações necessárias à implementação da estratégia do negócio e sobre a necessidade de atualizar ou rever a estratégia. Isso quer dizer que a avaliação de processos é um instrumento de gestão estratégica dos negócios.

Quando se pesquisam várias abordagens sobre o conceito em estudo, verifica-se uma variedade de terminologias que se aplicam a um mesmo fim. Assim sendo, para o conceito de desempenho, pode-se encontrar a mesma abordagem

conceitual como sendo medidas de desempenho, métricas de desempenho, indicadores de desempenho, padrões de desempenho, sinais de desempenho, etc.

Assim sendo, indicadores de desempenho é uma forma de medir o desempenho de uma organização, em todas as suas macro-funções, ou seja, marketing, recursos humanos, financeira e produção, objetivando avaliar campos de resultados que podem ser identificados através de fatores, tais como: eficácia, eficiência e adaptabilidade.

Nesse sentido, esses campos de resultados são preceituados por Harrington (1993), que estabelece, dentre os elementos de controle de processo, o fator eficácia como sinônimo de qualidade e o fator eficiência como de produtividade.

Parece haver uma convergência nesses postulados entre alguns autores. Compulsando os escritos de Denton (1990) é possível constatar que o autor evidencia qualidade e produtividade, juntas, como fatores de padrões de desempenho, que levam as organizações ao sucesso. Diz o autor, que “a qualidade e a produtividade são dois fatores da mesma equação. As duas juntas significam a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio”. Para o autor, o enfoque não se aplica a um fator individualmente, mas, quando as organizações vêem os desvios ou inconformidades como uma questão de qualidade-produtividade corporativa, então podem se desenvolver soluções apropriadas para esses problemas.

Assim sendo, Denton (1990) cunha o termo Qualitividade, como sendo a resultante dessa abordagem da qualidade-produtividade corporativa. E mais, diz o autor: “As organizações que se dedicam à qualidade em serviços fazem-no devido ao seu enfoque na qualitividade, em vez de em cima de padrões de produção ou produtividade”. O autor é enfático quando diz que, para a organização alcançar o sucesso no fornecimento efetivo de um serviço com qualidade, faz-se necessário

não pensar em qualidade ou produtividade como sendo fatores mutuamente exclusivos.

### 2.8.2. Características de Indicadores de Desempenho

No exercício da gestão organizacional, quando se define eficazmente um conjunto de indicadores de desempenho, essas se revestem de características correspondentes.

Para uma medida de desempenho ideal, USA-DoE (apud Caro Ñauri, 1998) aponta os seguintes atributos: refletir as necessidades dos clientes; fornecer uma base adequada para a tomada de decisões; ser compreensível; ter uma ampla aplicação; ser interpretada uniformemente; ser compatível com os sensores existentes (ser mensurável); ser precisa na interpretação dos dados; e ser economicamente aplicável.

E mais, faz-se necessário à organização se orientar a partir de alguns princípios, com vistas a alcançar eficácia em suas medidas. Uma vez que as medidas são utilizadas para avaliar o desempenho organizacional em várias dimensões de resultados, bem como subsidiar as ações de correção de possíveis desvios em relação aos objetivos traçados, mas que também gera um “esforço operacional” com reflexos nos custos, é importante para a mesma evitar coletar dados imprecisos e incompletos; evitar que seja “mais um número ou indicador” sem atender realmente aos interesses da organização; que a medida seja de compreensão de todos que terão acesso; e que reflita de forma direta e específica o campo ou a dimensão de resultado em avaliação.

Assim sendo, para a organização, sobretudo de serviços, os princípios que serão alinhados a seguir, conforme Varvakis et al. (1998), são basilares para o processo de medição: alinhar os indicadores com as estratégias e objetivos organizacionais; medir só o que é importante, ou seja, mapear devidamente os campos de resultados que interessam efetivamente e que refletem

substancialmente a performance organizacional; equilibrar um conjunto de medidas; fazer com que todos os empregados participem da definição e implementação das medidas, delegando-os mais autonomia no processo de gestão; definir sensores nas dimensões de desempenho que abrangem todas as funções organizacionais de forma a contemplar todos os interesses; e dispor de parâmetros relevantes, específicos, mensuráveis, concordes e documentados.

Dessa forma, os indicadores de desempenho, balizados pelos princípios acima, serão embasamentos naturais do processo decisório, bem como setas que estabelecerão direções seguras para os atores organizacionais.

### 2.8.3. As Dimensões do Desempenho para Organizações de Serviço

As dimensões do desempenho são os campos de resultado a serem medidos no contexto das organizações de serviço. As organizações de serviço, na articulação de seus negócios, vão estabelecer as dimensões apropriadas à sua realidade, procurando compatibilizá-las com as estratégias e objetivos organizacionais.

Nesse contexto, é possível identificar várias dimensões, com as quais as organizações podem estruturar seu sistema de medição, a partir da contribuição de alguns autores.

USA-DoE (apud Caro Nauri, 1998) agrupa as medidas de desempenho em seis dimensões: efetividade – É um controle do processo que indica qual a performance do bem ou serviço, face às especificações; eficiência – É um controle do processo que mede a otimização dos custos em relação às saídas do processo; qualidade – é um sensor da adequação ao uso, ou seja, com que grau o produto ou serviço satisfaz às necessidades e expectativas dos clientes; confiabilidade, oportunidade – mede a unidade de trabalho, se foi realizado corretamente e a tempo; produtividade – é o valor agregado pelo processo dividido

pelo valor do trabalho e capital consumidos; e segurança – mede a saúde de toda a organização, de todo o ambiente de trabalho, e o trabalho dos funcionários.

Complementando ainda o elenco de dimensões que fundamentaram seu trabalho, cita ainda Sink et al. (apud Caro Nauri, 1998): qualidade de vida do trabalho – condições do ambiente de trabalho e moral dos empregados; lucratividade – aplicável aos centros de lucro; e orçamentação – aplicável aos centros de custos e organizações sem fins lucrativos.

Parece haver uma convergência dos autores quanto a esses elementos de controle. Como já citado anteriormente nesta fundamentação teórica, Harrington (1993) desenvolve três principais controles para os processos: as medidas de eficácia, as medidas de eficiência e as medidas de adaptabilidade. Ao que parece, ocorre apenas uma complementaridade, quando não ocorre uma diversificação entre as abordagens.

No entanto, cabe à organização de serviço, de acordo com as peculiaridades de seu negócio e da realidade que lhe é própria, identificar os elementos de controle que possam atendê-la em suas medições, de acordo com as metas e padrões de desempenho que serão definidos.

## **2.9. Referência de Trabalhos com Administradoras de Condomínios**

Objetivando referenciar o trabalho com fundamentos específicos sobre o segmento alvo dos estudos, administradoras de condomínios, alguns apontamentos serão declinados a seguir.

Inicialmente, importa considerar que, no curso das considerações sobre esses fundamentos, dois aspectos serão realçados, os estudos envolvendo o campo jurídico e legal, e os trabalhos no âmbito acadêmico com perspectiva de gestão.

Assim, no anglo das discussões envolvendo os aspectos jurídicos e legais, esses fundamentos vertem da necessidade de interpretação e aplicação da lei

relacionadas aos tipos de administração, se própria ou terceirizada, das responsabilidades do síndico e dos conselhos, dos direitos e deveres dos condôminos, das assembleias, da orçamentação e da vida em condomínio, dentre outras.

Já no âmbito dos trabalhos envolvendo projetos de pesquisa com desdobramentos para aspectos como qualidade e produtividade na perspectiva de gestão para Administradoras de Condomínio, pouco, ou quase nada se tem feito. Afirma-se isso levando-se em consideração as limitações do pesquisador e no método de varredura realizada pelo mesmo para levantamento de trabalhos nessa área de abordagem.

Para o segmento de serviços, envolvendo outros setores, a aplicação da escala SERVQUAL, enquanto um instrumento de apoio na gestão empresarial para se medir a qualidade de serviços percebida pelos clientes, tem se verificado com sucesso. Machado (1999) conclui com êxito a aplicação da escala, servindo-se de uma oficina concessionária de veículos para mapear a qualidade percebida pelo cliente (gap cinco do modelo SERVQUAL) e avaliar o conhecimento que os gerentes da empresa têm das percepções dos clientes (gap um do modelo SERVQUAL).

Outro trabalho desenvolvido no segmento de serviços com enfoque em qualidade e produtividade trata-se de um modelo aplicado numa unidade empresarial responsável por serviço de pós-venda de um grupo de empresas que atuam no ramo eletroeletrônico. Dentre as conclusões, pontua o autor, Velho (1995), que a manutenção da qualidade nos processos de entrega de serviço, só pode ser garantida a partir da adoção de medidas claras envolvendo o processo de recrutamento e de seleção do pessoal de linha de frente, somando-se o treinamento em caráter sistemático, a motivação e o apoio. Além disso há a necessidade de padronização dos sistemas e procedimentos como recurso de parametrização do processo em restrição à influência de referenciais pessoais.

No entanto, não foi registrado pelo pesquisador projeto de pesquisa com especificidade para o ramo de negócio que se propõe estudar neste trabalho.

Ainda como alternativa de referenciar esse trabalho, utilizando a possibilidade de interação e integração a partir da realidade virtual, acessando alguns sites foi possível levantar alguns trabalhos nessa linha de estudo, mas ainda sem grande substância.

Na Universidade Federal de Salvador – Ba, encontra-se em fase de elaboração uma dissertação de mestrado, que a pesquisadora - Selma - alinhou como objetivos a serem perseguidos, as seguintes linhas: analisar a aplicabilidade do sistema de gestão conforme a norma ISO 9004.2 em condomínios residenciais; e apresentar uma proposta de um modelo abrangente e simplificado com base na mesma norma.

Um outro trabalho desenvolvido por Mombelli e Amboni (1997) com o título de Terceirização e qualidade: um estudo junto às administradoras de condomínio, objetivou identificar os principais motivos que levaram os síndicos a contratar ou não os serviços de uma administradora de condomínio.

Essa pesquisa, apesar de ter sido desenvolvida com síndicos de apenas uma rua localizada no centro de Florianópolis, concluiu que o processo decisório para a terceirização tem como condição fundamental a apresentação, por parte da administradora, das informações e de documentos relevantes, que permitam aos síndicos e assembléias de condôminos conhecer a empresa. No entanto, isso não acontece, o que leva os interessados que se propõem a contratar uma empresa sem a utilização de uma administradora a buscarem as informações.

## **2.10. Considerações Gerais**

Pouco se tem pesquisado sobre o ramo de Administradoras de Condomínios do segmento de serviços. Trabalhos desenvolvidos no ambiente acadêmico, como

foi registrado, pouco penetraram no âmago das questões de qualidade e produtividade envolvendo esse ramo de negócio.

Há de se ressaltar que, dada a importância da lei que rege os condomínios, ao que parece, os trabalhos desenvolvidos do ponto de vista jurídico e legal têm maior predominância.

O ramo de Administradoras de Condomínio vem crescendo a cada ano, pode se explicar isso pela evidência de vários fatores determinantes, sobretudo, a opção pela moradia verticalizada, circunstanciada pelo rápido desenvolvimento urbano, IDEC (1999). O que não diminui a importância dos condomínios de característica horizontal que, para esse trabalho, não é foco prioritário de estudo.

Importante considerar ainda que o modelo dos hiatos de qualidade tem sido adotado como molde referencial para pesquisas de qualidade em diversos ramos de serviços, como registrado nos desdobramentos da fundamentação teórica.

No entanto, para pesquisas que contemplem Administradoras de Condomínios como objeto de estudo, não se teve acesso de aplicação do modelo SERVQUAL como instrumento de avaliação da qualidade nos serviços oferecidos.

Assim sendo, o modelo SERVQUAL, nesse trabalho será instrumento fundamental a ser testado no mapeamento de qualidade, constituindo-se assim, em uma das ferramentas a ser utilizada no modelo de gestão que propõe o trabalho, bem como ser utilizada, no mesmo ramo de negócio, como instrumento de avaliação da qualidade, em programas que contemplam a adoção de normas com perspectiva para a qualidade como é o caso da ISO 9004.



### 3. MODELO PROPOSTO

#### 3.1. Introdução

Este modelo proporciona às empresas ofertadoras de serviços de administração de condomínios um método de gestão, possibilitando essas empresas abordarem de forma adequada seus problemas, sobretudo a partir da percepção do cliente, proporcionando como via de consequência uma constante melhoria de seus processos e a obtenção de um padrão de qualidade nos seus serviços.

Dessa forma, o modelo é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos da empresa, inserindo-a no contexto da qualidade total, o que poderá levá-la a se diferenciar dos concorrentes oferecendo uma garantia de qualidade dos serviços aos seus clientes. E mais, uma empresa que oferece serviços com qualidade superior, na verdade, pode se inserir na rota de conquista de vantagem competitiva.

O modelo tem uma estrutura híbrida, combinando adaptações que se farão a partir de programas já consolidados e referenciados no capítulo da fundamentação teórica.

Assim sendo, esse modelo baseia-se fundamentalmente na filosofia e ensinamentos de Deming, notadamente na abordagem conhecida como ciclo PDCA ou ciclo de melhoria contínua da qualidade Deming (1986), bem como nos postulados de Juran (1990), que postula como elementos básicos da sua abordagem o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e a melhoria da qualidade, que se denominam de trilogia analítica Juran, que é uma marca registrada do Juran Institute INC. USA.

A estrutura modelada evidencia também uma vertente de princípios que tem como fonte a metodologia de gerenciamento de processos (GP), Varvakis (1998).

Para Harrington (1993), para se orquestrarem os momentos da verdade para garantir atendimento excelente ao cliente, é preciso mudar a maneira de

pensar, de agir e falar. Para o autor, é preciso parar de pensar na estrutura da empresa e começar a focalizar os processos que controlam as interações com os clientes como condição primordial para se obter sucesso e consolidar uma vantagem competitiva.

Releva salientar que, dentre as técnicas que compõem a metodologia do gerenciamento de processos que são aplicadas, as definições quanto aos indicadores de desempenho são destaque, como condição de estruturação desse modelo.

Ainda de acordo com os modelos que são utilizados como referência nessa proposta metodológica, vale ressaltar também o modelo SERVQUAL com desdobramentos para os cinco “gaps” de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que nessa proposta são adaptados para fins de mapeamento dos problemas diagnosticados na dimensão da qualidade.

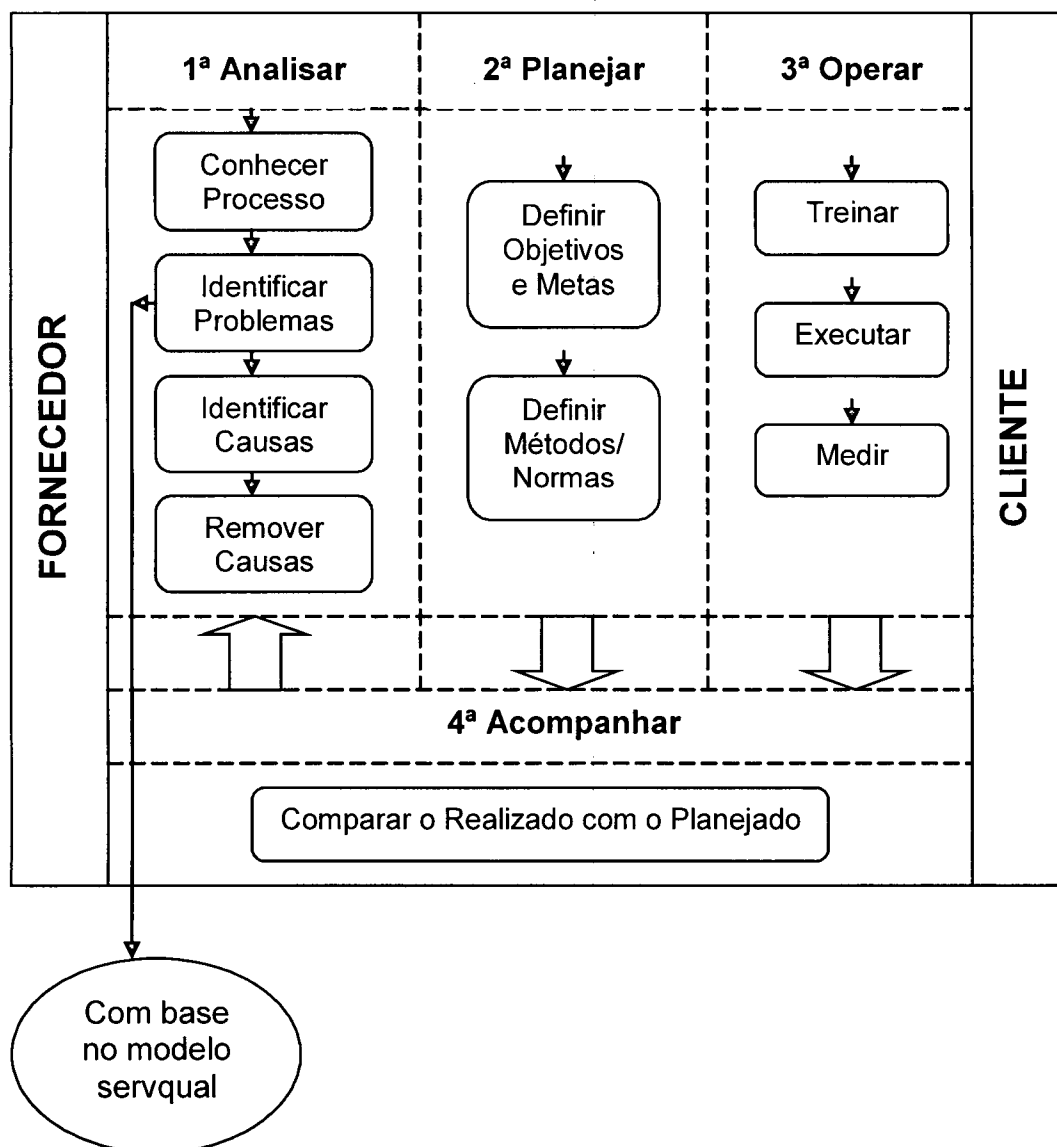
E mais, o modelo que esse trabalho contempla demanda técnicas básicas que são aplicadas na análise e melhoria dos processos da empresa. Dentre essas ferramentas, destaca-se o diagrama de causa e efeito de Ishikawa, 5W e 1H, folha de verificação, brainstorming, reuniões, dentre outras que são citadas ao longo da descrição de cada etapa do modelo.

Dessa forma, o modelo que a seguir é estruturado busca, por meio de adaptações pertinentes, formatar uma proposta de gestão com perspectiva de melhoria contínua para a empresa objeto de estudo.

### **3.2. Estruturação do Modelo**

O modelo que esse estudo se propõe a estruturar adota a sistemática estruturada e representada através da figura 3.1, que evidencia as suas quatro etapas de forma genérica.

Figura 3.1: Estrutura Genérica do Modelo de Gestão Proposto.



Assim sendo, com vistas à operacionalização do modelo ilustrado na figura, o processo para o seu desenvolvimento compõe-se das seguintes etapas:

- 1) conhecer o processo;
- 2) identificar problemas com base no modelo das “5 falhas”;
- 3) identificar as causas;
- 4) remover causas;

- 5) definir objetivos e metas;
- 6) definir métodos e normas;
- 7) capacitar empregados;
- 8) executar o planejado;
- 9) definir estrutura de medição;
- 10) comparar medição com o planejado.

E mais, o modelo que tem a sistemática que compreende as etapas alinhadas anteriormente tem também, em cada etapa, evidenciado o objetivo, a ação que se pretende empreender, destacando inclusive as ferramentas que são utilizadas e os resultados esperados.

### **3.3 Conhecer o Processo**

Uma gestão de melhoria contínua não pode prescindir de uma investigação adequada dos processos da organização, contemplando, sobretudo, o conhecimento das efetivas necessidades do cliente. Assim sendo, o conceito de cadeia cliente-fornecedor-cliente, tanto no aspecto interno como externo é uma condição primordial para qualquer sistemática. Nesse sentido, busca-se orientar a análise dos problemas e das causas por intermédio de uma abordagem com destaque para os fluxos, especialmente, os de caráter interfuncionais e determinados pela correlação de importância com os serviços hierarquizados pelo cliente.

#### **3.3.1. Objetivo**

Nessa etapa são conhecidos os elementos constituintes do processo, que contempla a dimensão das entradas, da transformação e das saídas.

Assim sendo, essa etapa tem como objetivo conhecer os fornecedores (internos/externos), as atividades, operações críticas, os padrões de processamento e os resultados do processo, sobretudo os atributos da qualidade em cada modalidade de serviço oferecido.

Ainda como recurso para conhecimento do processo é utilizada uma representação gráfica, com vistas ao mapeamento das atividades que lhe são pertinentes. Essa representação ocorre por meio de fluxograma e tem o formulário da figura 3.4 como ferramenta.

Para se conhecer os desdobramentos de cada atividade em suas operações críticas, bem como os recursos alocados para realização de cada atividade, utiliza-se o formulário apresentado pela figura 3.5.

### 3.3.2.1. Fatores Críticos de Sucesso

Segundo o conceito de hierarquia de processos, é possível classificá-los de acordo com seu grau de abrangência na organização.

Assim sendo, para esse modelo são classificados os processos, bem como as atividades que são desdobramentos operacionais destes, objetivando identificar o que é essencial como condição para determinação do foco gerencial. É nesse contexto que se buscam identificar os fatores críticos de sucesso.

Fatores críticos de sucesso são atividades que dentro de cada processo, que demandam maior esforço de gestão, uma vez que a performance desses fatores deve ser assegurada para garantir eficiência do processo e eficácia no atendimento às necessidades e expectativas do cliente. Portanto, são atividades das quais os resultados determinam o êxito do processo e o sucesso da organização.

No caso das Administradoras de Condomínios, vários são os processos com predomínio de pessoas interagindo com o cliente, principalmente em suas dependências. Assim sendo, torna-se vital a identificação desses processos para o sucesso do negócio, por se tratar de empregados e/ ou fornecedores de serviços diversos, que representam a empresa junto aos clientes em vários “momentos de verdade”.

Assim sendo, utiliza-se como recurso o conceito de matriz hierárquica de gestão, alvo de registro no próximo tópico.

### 3.3.2.2 Matriz Hierárquica de Gestão

Na gestão de uma empresa, é de fundamental importância identificar os processos a serem analisados para destacar o que é vital para direcionar o esforço gerencial, a fim de garantir competitividade.

A matriz, como a que é construída nesta etapa do trabalho, é um método possível de subsidiar a gestão nesse sentido, ou seja, direcionar o foco das ações gerenciais para o que efetivamente é importante.

Uma matriz com base em processos pode ser representada de diversas formas. Para esse trabalho identificam-se os processos geridos numa administração de condomínios com os seus correspondentes momentos da verdade identificados a partir do quadro 3.1, utilizando-se o modelo da matriz demonstrado na figura 3.6.

### 3.3.3. Resultados Esperados

Nessa etapa do modelo, espera-se alcançar os seguintes resultados:

- identificar as entradas e saídas do processo;
- identificar nos processos as atividades e os procedimentos operacionais correspondentes;
- identificar os processos críticos e priorizá-los a partir do impacto que exercem no atendimento ao cliente;
- conhecer os fornecedores e os requisitos a eles atribuídos;
- conhecer os clientes e suas reais necessidades;
- identificar os atributos da qualidade.

Figura 3.2: Fornecedores e Especificações por Processo

NOME DA EMPRESA			
NOME DO PROCESSO		1	
FORNECEDOR		INTERNO	
		EXTERNO	
PRODUTOS/SERVIÇOS FORNECIDOS		ESPECIFICAÇÕES	

Figura 3.3: Resultado Esperado por Processo

NOME DA EMPRESA			
NOME DO PROCESSO		1	
RESULTADO DO PROCESSO		CONDIÇÕES DE ATENDIMENTO	
		QUANDO	
		ONDE	
		QUANTO	
		COMO	
		QUANDO	
		ONDE	
		QUANTO	
		COMO	
		QUANDO	

Figura 3.4: Fluxograma do Processo

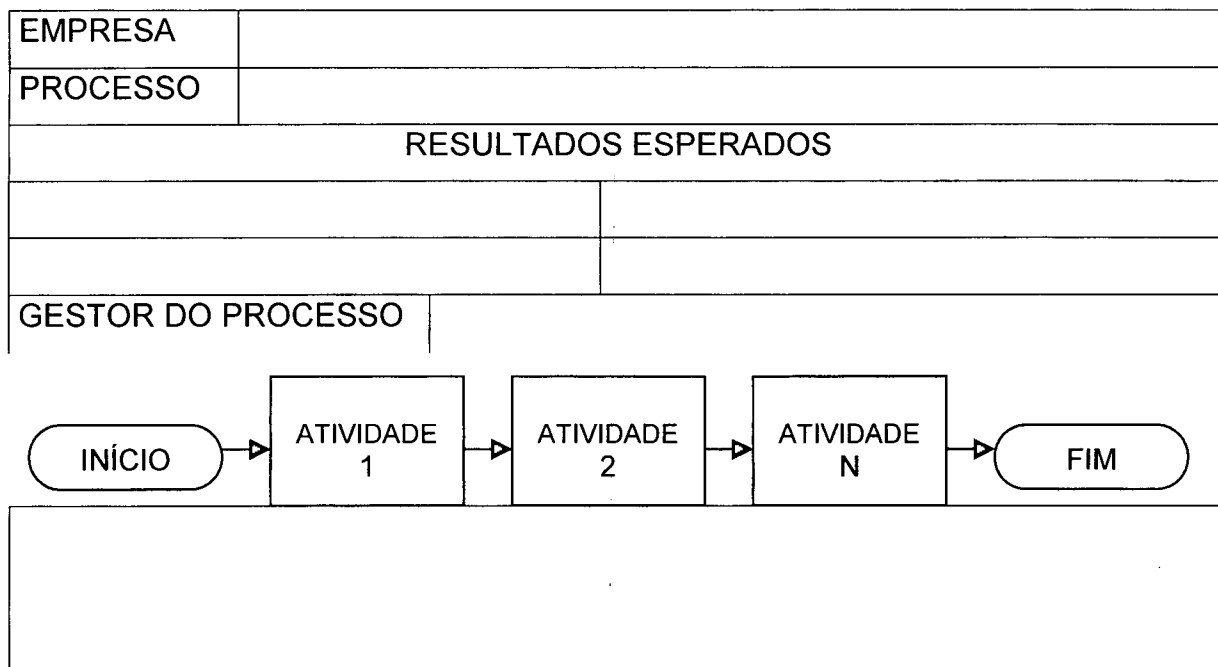


Figura 3.5: Procedimentos Operacionais Críticos e Recursos Alocados

EMPRESA			PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS			EDITADO EM __/__/__
ATIVIDADE				GESTOR		
FORNECEDOR INTERNO/EXTERNO				CLIENTE INTERNO/EXTERNO		
Procedimentos Operacionais Críticos						
Início -						
Fim -						
RECURSOS ALOCADOS						
DESCRIÇÃO	QDE	VALOR	DESCRIÇÃO	QDE	VALOR	
TOTAL			TOTAL			
REGISTRO DE INCONFORMIDADES						



Figura 3.6: Matriz para Identificação de Processos Vitais no Atendimento ao Cliente com Base nos Momentos da Verdade.

Processos	Momentos da Verdade						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Especificar							
Especificar							
TOTAL							

Quadro 3.1: Legenda dos Momentos da Verdade.

Legenda dos Momentos da Verdade	
1	
2	

### 3.4. Identificar Falhas

Conhecer os problemas com os quais a organização está envolvida é condição primordial para as formulações de melhoria contínua, uma vez que as falhas identificadas sugerem ações de correção.

Portanto, conhecer as falhas, sobretudo, a partir da perspectiva do cliente torna-se condição vital para se alinharem objetivos para se alcançar excelência empresarial, condição esta que resulta da legitimação, pelo cliente, do serviço recebido com qualidade.

Assim sendo, atender o cliente oferecendo serviço com qualidade que corresponda efetivamente às suas necessidades é condição primordial para o sucesso empresarial.

A satisfação do cliente e conseqüentemente a obtenção de excelência nos serviços prestados são fatores que devem ser perseguidos sistematicamente na gestão empresarial e, em sendo, constituem-se em objetivo prioritário de qualquer processo.

Essa é a condição determinante desse modelo, o que enseja uma sistemática de melhoria contínua que se inicia na sondagem do cliente, objetivando a sua satisfação.

#### 3.4.1. Objetivo

Essa etapa tem como objetivo identificar os problemas a partir do cliente, reflexo da estrutura atual da cadeia de processos da empresa, como condição para identificar as causas equivalentes na etapa seguinte.

#### 3.4.2. Ações para Materialização do Objetivo

Essa etapa é fundamentalmente desenvolvida a partir do cliente, que é o objetivo final do processo empresarial, gerando o feedback, que determina a rota de investigação das causas internas do processo, com ensejo para as ações de melhoria contínua.

Assim sendo, os problemas nesse modelo são identificados a partir de duas fontes essenciais, os indicadores alinhados para medir o desempenho dos processos da empresa, e a escala SERVQUAL como instrumento de avaliação da qualidade.

O modelo SERVQUAL ilustrado na fundamentação teórica é utilizado nessa etapa como ferramenta de mapeamento dos hiatos, que se constituem nos motivos determinantes do processo de melhoria contínua.

Assim sendo, o instrumento utilizado na pesquisa para captação desses hiatos é a escala SERVQUAL, avaliando assim o grau de qualidade de cada atributo presente na prestação do serviço. Deve-se avaliar, sobretudo, se os clientes já tiveram algum tipo de problema com o serviço utilizado.

A estruturação do questionário a ser aplicado no próximo capítulo e apresentado no anexo, apesar de ser preservado, a princípio, como o original dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) está condicionado à realização da pesquisa de caráter exploratória mencionada na etapa 3.3, sendo esta pesquisa meio de se investigar, além das reuniões que serão realizadas

com os proprietários e empregados da empresa, as especificações dos clientes demandadores dos serviços de uma administradora de condomínios, quanto às suas necessidades e os atributos de qualidade.

Adaptado ou não, dependendo do resultado da pesquisa mencionada, o questionário é utilizado nesse trabalho como recurso de operacionalização da pesquisa para se mapear a qualidade do serviço percebida pelo cliente e pelos atores organizacionais. Nesse caso, ou seja, avaliar a qualidade a partir da percepção dos proprietários, gerentes e demais empregados, tem como motivação de estudo verificar a possibilidade de se correlacionar os hiatos, partindo do pressuposto de que os hiatos 1 a 3 são possíveis causas para que o hiato do campo 5 ocorra.

Essa análise dá-se através dos escores apurados em cada dimensão de qualidade pesquisada. Isso deve ser feito com a devida ponderação, obviamente, uma vez que as falhas nos campos 1 a 4 podem estar ocorrendo concomitantemente, anulando-se mutuamente, não gerando a princípio, falhas do tipo 5.

Assim sendo, para esse trabalho, para a verificação da magnitude da falha 1, aplica-se o citado questionário, de conteúdo similar, aos proprietários da empresa, que tem por finalidade mapear a percepção destes em relação às verdadeiras expectativas do cliente. Nesse caso, os proprietários devem assinalar os escores que acreditam que os clientes marcariam, ou melhor, devem se posicionar procurando admitir qual a percepção dos clientes.

Segundo as investigações e proposições dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a falha 2 corresponde a lacuna entre a percepção que os executivos, aqui admitidos como os gerentes, têm acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações para atender às expectativas dos clientes. Nesse trabalho, objetivando identificar a grandeza dessa falha, aplica-se o mesmo questionário a todos os gerentes, solicitando-lhes marcar os escores que acreditam que os clientes marcariam.

Na mesma esteira de argumentações e definições quanto à operacionalização da escala SERVQUAL para se mapearem as falhas, ainda

recorrendo aos postulados dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que pontuam a forte influência que os empregados podem exercer na existência da falha 3, lacuna entre as normas e especificações e o serviço efetivamente fornecido aos clientes, aplica-se o mesmo questionário a uma amostra representativa dos empregados, também orientando-os na marcação dos escores que acreditam que os clientes marcariam.

Finalmente, aplica-se o questionário em toda a base de clientes da empresa, objetivando mapear a magnitude da falha 5; e, com relação à falha 4, o atributo correspondente à questão 4 do questionário pode sugerir alguma análise.

Cada atributo de qualidade é avaliado segundo uma escala tipo *Likert* de 5 pontos. A escala varia de 1(muito abaixo do esperado) até 5(muito acima do esperado). O questionário é respondido pelo síndico, que conta com um número de telefone disponível na própria empresa objeto de estudo para que ele possa tirar dúvidas quanto ao preenchimento do questionário.

Uma outra fonte de apuração de falhas ocorrerá através dos indicadores de processo alinhados na etapa de medição. Esses indicadores são acompanhados de tal forma que as metas estabelecidas devem ser comparadas com o realizado. Esse processo poderá levar à identificação de falhas, que são evidenciadas pela constatação do realizado aquém da meta.

Assim sendo, a identificação das causas será alvo de discussão na próxima etapa.

### 3.4.3. Resultados Esperados

Os resultados esperados nessa etapa são:

- diagnosticar as condições de atendimento da empresa;
- identificar os elementos determinantes da baixa qualidade;
- identificar os fatores determinantes do processo de melhoria contínua.

### **3.5. Identificar causas**

Analisar as causas potenciais de um problema se constitui na condição determinante para sua solução efetiva.. Na realidade, quando se fala em processo de melhoria contínua, pode-se considerar que um dos pontos essenciais dessa abordagem é a identificação das causas, uma vez que o problema se soluciona por meio da resolução definitiva de sua causa.

#### **3.5.1. Objetivo**

Na seqüência, nessa etapa o objetivo é analisar com profundidade as razões pelas quais as falhas identificadas na etapa anterior aconteceram.

Portanto, nessa etapa do modelo, é admitida como hipótese de trabalho, quatro campos causais determinantes do problema identificado no campo 5 da etapa anterior. Estes campos causais correspondem aos demais campos do modelo das “5 falhas”.

#### **3.5.2. Ações para Materialização do Objetivo**

A ação predominante nessa etapa é de análise do problema à luz da relação de causa e efeito. Toma-se como hipótese de trabalho as falhas de 1 a 4, como efeito para esse modelo, proporcionando assim a condição de investigação em cada processo, para identificação das causas correspondentes.

Nesse caso, é aplicada uma das ferramentas da qualidade, o diagrama de Ishikawa, conforme figura 3.7, para efeito de análise.

Para operacionalização dessa etapa será utilizada a técnica do brainstorming. No curso dos trabalhos e aplicação dessa técnica poderá ocorrer desdobramentos operacionais de aplicação da técnica. Em um deles, pode ocorrer que cada colaborador do processo em estudo queira fazer seus apontamentos e sugestões de forma escrita e não falada.

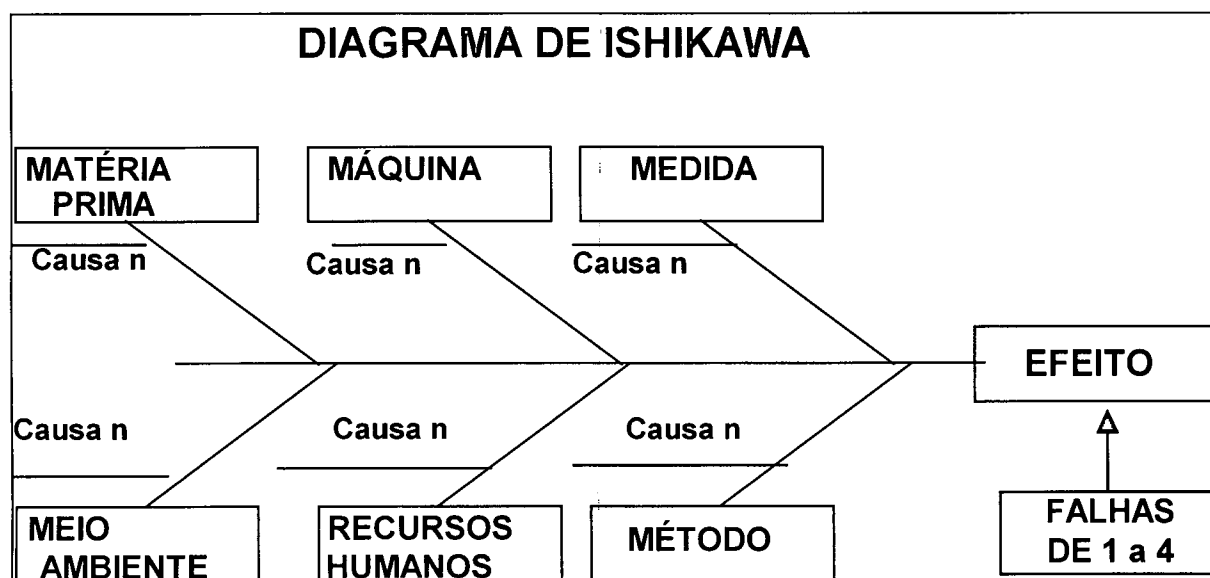
A priorização das causas na perspectiva de sua remoção ocorrerá a partir da correlação das causas primárias ou essenciais, que serão alinhadas com as necessidades dos clientes.

### 3.5.3. Resultados Esperados

Os resultados esperados nessa etapa são:

- identificar as causas determinantes de cada falha do modelo;
- priorizar as causas para efeito de remoção.

Figura 3.7: Diagrama de Ishikawa para Análise de Processo



### 3.6. Remover Causas

A partir desta etapa, inicia-se a operacionalização das ações de melhoria do processo, etapa em que se busca identificar e alinhar as alternativas de solução para as possíveis causas, bem como a própria materialização das soluções planejadas. Na verdade, esta é a etapa da efetiva solução dos problemas identificados, seja na abordagem ao cliente, mapeado como falha cinco, seja na investigação dos processos, mapeados como falhas um a quatro.

### 3.6.1. Objetivo

O plano que é estruturado nessa etapa objetiva essencialmente, a partir da aplicação do modelo das “5 falhas” identificado nas etapas anteriores, que proporcionou a identificação das causas essenciais, não só definir um caminho crítico para remoção dos fatores causais que determinaram as falhas, mas, sobretudo, a formulação de ações de melhoria contínua, de forma a adequar gradualmente os processos às necessidades e expectativas dos clientes.

### 3.6.2. Ações para Materialização do Objetivo

Com base na identificação e priorização das causas ocorridas na etapa anterior, através de reuniões juntamente com os colaboradores do processo, buscar-se-á planificar as ações necessárias à remoção das causas.

As técnicas que serão aplicadas nessa etapa do modelo são o brainstorming, processo de geração de idéias através de reuniões com exploração da fala, ou então adoção do processo de geração de idéias via escrita, podendo ocorrer por meio de relatórios, que serão emitidos pelos colaboradores do processo.

Outra técnica que poderá ser utilizada são as reuniões com o corpo diretivo da empresa, sobretudo, quando se tratar de competência dessa dimensão, como é o caso da necessidade de alocação de recursos, dentre outras medidas.

Assim sendo, as soluções alcançadas são compiladas e ordenadas em formulário próprio, conforme ações definidas adiante.

O plano que essa etapa do modelo aborda é estruturado de acordo com a figura 3.8.

Cada ação de melhoria é desdobrada pelo seu responsável, conforme indicado no campo competência, visando a um maior detalhamento, não só para efeito de definição dos procedimentos operacionais, mas, sobretudo, para que se contemple os recursos alocados.

A figura 3.9 ilustra o nível de desdobramento que se pretende.

Cabe salientar ainda que a partir da validação dos procedimentos operacionais, que ocorre com a solução efetiva do problema, os registros de padronização são indexados e atualizados.

Releva observar ainda que a consolidação dessa etapa da gestão de melhoria contínua determina novas definições para o processo. Essas definições contemplam essencialmente os objetivos e as metas, os recursos envolvidos e os padrões numa perspectiva de preservação da qualidade.

Assim sendo, para viabilizar as ações quanto às definições do processo, no que se refere ao seu fluxo de atividades e aos procedimentos operacionais, aplica-se nessa etapa a ferramenta do fluxograma e registro dos procedimentos operacionais, utilizando-se os modelos descritos nas figuras 3.4 e 3.5, respectivamente.

### 3.6.3. Resultados Esperados

Os resultados esperados nessa etapa são:

- solucionar o problema através de suas causas;
- garantir conformidade no processo;
- adequar o processo para as especificações dos clientes;
- projetar padrões de qualidade.



Figura 3.8: Estrutura do Plano de Ação

Logotipo	EMPRESA			
FALHA				
PROCESSOS		CAUSAS ESSENCIAIS		
REFLEXO NO CLIENTE				
AÇÕES DE MELHORIA	CRONOGRAMA		COMPETÊNCIA	ACOMPANHAMENTO
	INÍCIO	FINAL		
RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO				

Figura 3.9: Procedimentos operacionais para melhoria

EMPRESA			PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS			EDITADO EM			
AÇÃO DE MELHORIA						RESPONSÁVEL			
Procedimentos Operacionais para Melhoria									
RECURSOS NECESSÁRIOS									
DESCRIÇÃO		QDE	VALOR	DESCRIÇÃO		QDE	VALOR		
TOTAL				TOTAL					
APROVAÇÃO									
<p style="text-align: center;">_____</p>									

### **3.7. Definir Objetivos e Metas**

Os membros de uma organização devem conhecer claramente quais são os objetivos e as metas da empresa para a qual trabalham, como condição primordial para direcionamento de suas ações.

Nesse sentido, um dos recursos utilizados e que ficou fundamentado nesse trabalho é a identificação dos objetivos e das metas.

Os objetivos e as metas devem ser fundamentalmente formulados objetivando a satisfação do cliente numa perspectiva de aperfeiçoamento contínuo.

O cliente, na perspectiva da qualidade total, é considerado como a pessoa mais importante para a empresa, e assim tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário.

Nesse sentido, a premissa do aperfeiçoamento contínuo torna-se mandatório no direcionamento de todos os níveis da empresa, o estratégico, o tático e o operacional, objetivando alcançar a dimensão da satisfação dos clientes com expectativas excedidas, ou seja, oferecer uma qualidade excepcional. Enfim, é necessário desenvolver uma “consciência global” de que o sucesso da empresa está na razão direta de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento.

#### **3.7.1. Objetivo**

Essa etapa tem como objetivo definir os objetivos e as metas para a organização, com desdobramentos claros das definições para os seus processos constituintes.

#### **3.7.2. Ações para Materialização do Objetivo**

Para definição dos objetivos a nível institucional utiliza-se de reuniões com o corpo diretivo da empresa, que incluirá o gestor de cada processo.

A definição dos objetivos de caráter institucional é condição determinante para a definição dos objetivos e das metas em cada processo.

Para definição dos objetivos e das metas em cada processo utiliza-se de reuniões envolvendo o gestor do processo e todos os demais empregados.

Para efeito de registro em cada processo, utiliza-se o formulário demonstrado na figura 3.10.

### 3.7.3. Resultados Esperados

Os resultados esperados nessa etapa são:

- definir os objetivos da empresa;
- definir os objetivos e as metas em cada processo;
- definir os padrões de qualidade e produtividade.

Figura 3.10: Formulário para Definição de Objetivos e Metas

NOME DA EMPRESA	
OBJETIVO DA EMPRESA	
NOME DO PROCESSO	1
OBJETIVO DO PROCESSO	
METAS – RESULTADO FINAL	CLIENTE INTERNO/EXTERNO

### 3.8. Definir Métodos e Normas

O negócio, a partir da formulação das novas diretrizes que este trabalho propõe, pode seguir um curso diferente com perspectivas de melhoria contínua e projetar a empresa para um novo cenário de oportunidades.

E mais, tendo como referência o modelo de mapeamento de falhas adotado nesse trabalho, faz-se uma alusão ao hiato dois que corresponde à lacuna entre a percepção que os executivos têm acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações. Assim tem-se, que a definição de métodos e normas deve corresponder efetivamente à percepção das reais necessidades e expectativas dos clientes da administradora.

No entanto, a janela de oportunidades que se vislumbra a partir da implantação do modelo exige para essas proposições uma vertente de criatividade como suprimento de elemento vital aos novos métodos, determinantes do processo de operacionalização das ações qualitativamente necessárias para alinhar os resultados esperados em cada processo com as necessidades e expectativas dos clientes. Esta é uma condição primordial para a excelência empresarial.

A integração dos colaboradores da empresa, em todos os níveis de decisão, nos propósitos que o plano enseja, pode garantir-lhe um estado como que de “consciência global” para a qualidade.

Esse status pode sustentar a empresa num patamar de vantagem competitiva, que poderá levá-la com segurança a transpor a fronteira da administração condominial estendendo-se para administração e preservação patrimonial de uma forma geral, o que é solicitado por empresas de vários ramos de negócio.

Obviamente, na rota em que a empresa está inserida, abrem-se amplas possibilidades de expansão do negócio no próprio segmento de condomínios, uma vez que é crescente o sistema de habitação verticalizada e as mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal, bem como a busca por melhor qualidade de vida e maior disponibilização do tempo das pessoas por lazer.

Essas são considerações determinantes para a reavaliação da empresa numa perspectiva contínua, e é para esse sentido que esse trabalho aponta.

### 3.8.1. Objetivo

Essa etapa consistirá na definição dos métodos de trabalho que sustente o processo de desenvolvimento das ações em cada processo, bem como a definição dos recursos a serem alocados, de forma a materializar os resultados alinhados pelos objetivos.

### 3.8.2. Ações para Materialização do Objetivo

Para operacionalização dessa etapa do trabalho será utilizado o formulário já mencionado e ilustrado na figura 3.5, que evidencia em sua configuração postulados do modelo 5W1H.

Nessa etapa do trabalho, busca-se uma participação ostensiva de todas as pessoas envolvidas com o processo, no sentido de obter uma condição de maior fertilidade nas proposições, o que enseja criatividade.

Uma outra ferramenta a ser utilizada nessa etapa do modelo será o brainstorming.

Essa etapa do trabalho contempla também o processo de normalização. O objetivo é reunir toda a documentação de apoio envolvida no processo, que refletirão diretrizes e premissas organizacionais, como normas, fluxograma, procedimentos operacionais críticos e recursos alocados.

### 3.8.3. Resultados Esperados

Os resultados esperados nessa etapa são:

- garantir estabilidade do processo a partir da documentação;
- definir as técnicas e métodos de execução do trabalho;
- definir as normas e rotinização do processo;
- dimensionar os recursos necessários à operacionalização do processo.

### **3.9. Capacitar Empregados**

O serviço de administração de condomínios apóia-se fundamentalmente nas pessoas e, portanto, é preciso direcionar o esforço gerencial para capacitá-las.

Assim sendo, as ações são voltadas prioritariamente para informar os empregados sobre os objetivos e as metas da empresa, numa perspectiva processual, como também para a capacitação, objetivando formação e aperfeiçoamento para a operacionalização do plano de melhoria contínua.

Importante salientar, que a natureza do trabalho não demanda uma formação de carácter intelectual como foco principal, mas, sobretudo, de aspecto comportamental e operacional.

#### **3.9.1. Objetivo**

Essa etapa tem como objetivo capacitar as pessoas na operacionalização do planificado. Consiste, portanto, no treinamento a ser ministrado de forma a garantir que os empregados conheçam e saibam como proceder na execução das rotinas de trabalho definidas na etapa anterior.

#### **3.9.2. Ações para Materialização do Objetivo**

O treinamento ocorre sempre por ocasião do processo admissional, bem como sistematicamente, numa perspectiva de desenvolvimento, numa periodicidade semestral, para todos os empregados, em escalas previamente definidas.

O treinamento é realizado através de cursos que são ministrados no próprio local de trabalho, em salas devidamente preparadas e equipadas para esse fim. Os empregados que atuam diretamente nos condomínios em tempo integral se submetem aos cursos obedecendo a uma escala prévia de seu conhecimento e também do cliente, uma vez que é necessária a substituição daqueles por ocasião dos eventos.

Como conteúdo programático para direcionamento dos cursos, utiliza-se de apostilas previamente preparadas com base nas definições dos métodos e



### **3.10. Estruturar Medição**

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de seus resultados, que devem ser medidos por um conjunto de indicadores que reflitam todas as dimensões organizacionais em que está depositado algum interesse.

Um processo de comunicação eficaz deve ser implementado para que as pessoas envolvidas possam entender, de maneira clara, os objetivos organizacionais, e assim poderem atuar em consonância com os resultados objetivados. Assim, releva enfatizar o acompanhamento dos resultados obtidos e o monitoramento da satisfação das partes interessadas nos resultados.

O desenvolvimento de um sistema de gestão voltado para o alto desempenho requer a identificação de todos os processos organizacionais. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição de responsabilidades, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação dos clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização.

Importante considerar que a base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é o acesso às informações. Elas devem estar relacionadas a todos os aspectos importantes, ou seja, clientes, mercados, pessoas, produtos/serviços, processos, fornecedores, sociedade e aspectos financeiros.

Objetivando enfatizar o cliente externo no processo de gestão, que tem como proposta em perspectiva os princípios de qualidade e produtividade, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), define que qualidade é avaliada ao longo da prestação de serviços, que normalmente se verifica no contato entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. Pontua ainda o autor, 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, a partir das seguintes dimensões: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

Nesse sentido, avaliação de processos é um instrumento de gestão estratégica dos negócios e a figura 3.12 contextualiza essa abordagem.

### 3.10.1. Objetivo

Nessa etapa do modelo o objetivo é estruturar o sistema de medição do plano de melhoria contínua, que tem dois enfoques: os indicadores de processo e os indicadores de resultado.

### 3.10.2. Ações para Materialização do Objetivo

A estrutura de medição é formatada com base em indicadores de processo e resultado e o quadro 3.2 visa enumerar, inicialmente, os indicadores de desempenho por processo.

Para identificar a percepção do cliente quanto ao nível de serviço, no tocante às expectativas não atendidas que caracteriza qualidade inaceitável, utiliza-se o modelo SERVQUAL já abordado na etapa 3.2.2.

O quadro 3.3 apresentado visa enumerar os indicadores de desempenho a partir das necessidades dos clientes que são mapeadas através das dimensões de qualidade: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

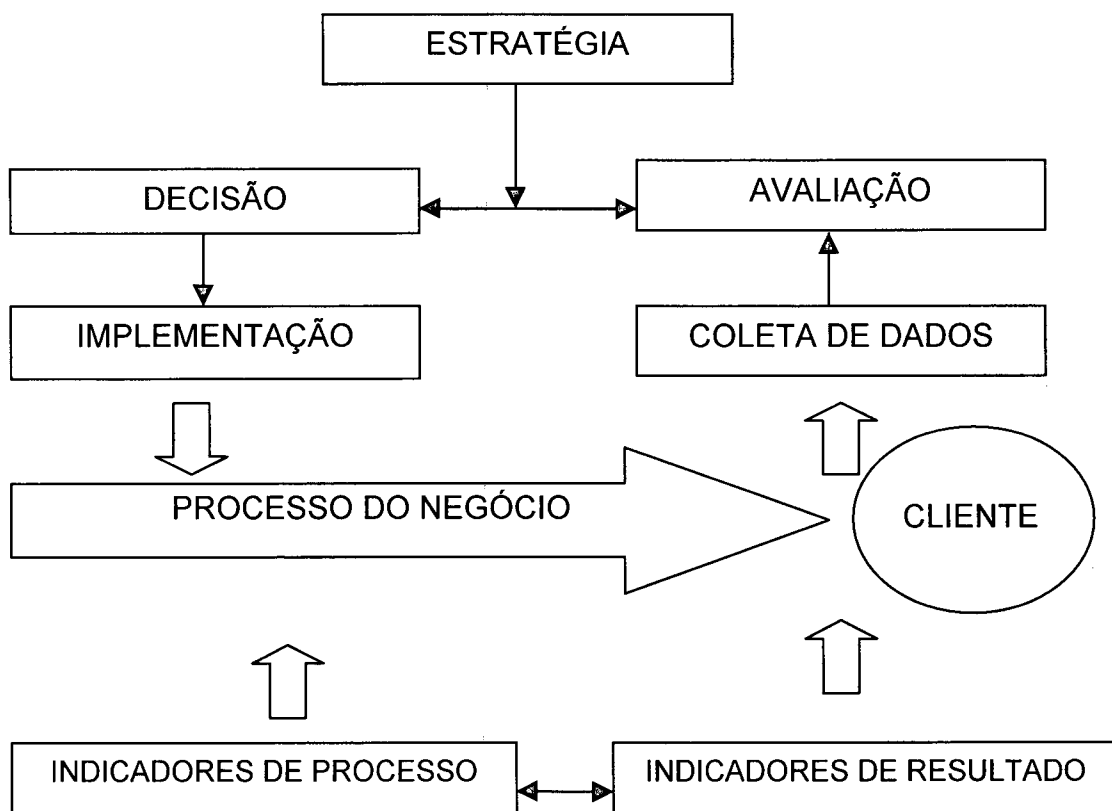
Visando à operacionalização do processo de medição adota-se o formulário conforme demonstrado na figura 3.13.

### 3.10.3. Resultados Esperados

Os resultados esperados nessa etapa são:

- ➔ identificar possíveis falhas de processo;
- ➔ medir a performance atual;
- ➔ identificar oportunidades de melhoria.

Figura 3.12: A Avaliação no Contexto Organizacional



Quadro 3.2: Indicadores de Desempenho por Processo

PROCESSO	INDICADORES DE PROCESSO
A especificar	A definir
	A definir
A especificar	A definir
	A definir
A especificar	A definir
	A definir

Quadro 3.3: Indicadores de Desempenho com Clientes

DIMENSÃO DE QUALIDADE	INDICADORES DE RESULTADO
Confiabilidade	A definir
Responsabilidade	A definir
Confiança	A definir
Empatia	A definir
Tangibilidade	A definir
Outras – a especificar	A definir

Figura 3.13: Formulário para Medição de Desempenho

EMPRESA			
PROCESSO			
GESTOR			
INDICADOR DE DESEMPENHO			
MEDIDA	FREQÜÊNCIA	META	REALIZADO
DATA	REGISTRO DE OCORRÊNCIAS		
DATA:	___/___/___	ASSINATURA	

### 3.11. Executar o Planejamento

A execução das ações nas organizações deve preceder de uma rota devidamente parametrizada que possibilite ações seguras na preservação da conformidade dos processos. Nesse sentido, buscar a excelência requer um esforço e disciplina operacional na execução das rotinas, fazendo certo da primeira vez, o que enseja desvios como exceção, e não como uma ocorrência normal e recorrente.

### 3.11.1. Objetivo

O objetivo dessa etapa é realizar as atividades e tarefas ao longo da cadeia de todos os processos da empresa de acordo com as ações planejadas e metodizadas.

### 3.11.2. Ações para Materialização do Objetivo

As ações nessa etapa se constituem das rotinas normais de funcionamento da empresa, que, a partir da viabilização desse modelo, poderão ocorrer numa nova perspectiva.

### 3.11.3. Resultados Esperados

O resultado esperado nessa etapa é a execução da rotina em cada processo com um mínimo de desvios.

## **3.12. Comparar Medição com o Planejado**

Um plano de melhoria contínua deve contar com elementos de indexação do processo. É a garantia de continuidade das ações de aprimoramento constante da empresa para atender as necessidades e expectativas dos clientes. Nesse sentido, é preciso instituir um elo de retroalimentação para se consolidar o círculo virtuoso das ações qualitativas da organização, visando à satisfação do cliente e conseqüentemente à legitimação empresarial no mercado caracterizado pelo seu escopo.

### 3.12.1. Objetivo

Um modelo de gestão com perspectiva de aprimoramento permanente não pode prescindir de um sistema de medição como o apresentado na etapa 3.2.8. Deve-se considerar também como de suma importância no processo de gestão o fluxo de retroalimentação do sistema caracterizado pelo feedback. Na verdade, a própria validação do sistema de medição ocorre através do feedback, que realimenta o processo quanto às necessidades de correção de possíveis inconformidades, mas, sobretudo, sustenta o processo de aprimoramento permanente.

Assim sendo, o objetivo nessa etapa é garantir essa retroalimentação.

### 3.12.2. Ações para Materialização do Objetivo

Os objetivos planejados são monitorados sistematicamente por um processo de acompanhamento dos indicadores de desempenho alinhados para a dimensão produtividade e qualidade, ou seja, os indicadores de processo e resultados, respectivamente.

A figura 3.14 objetiva operacionalizar essa etapa, bem como registrar o acompanhamento das ações para correção de possíveis desvios.

### 3.12.3. Resultados Esperados

O resultado esperado dessa etapa é a manutenção do processo sistemático das ações de melhoria.

Figura 3.14: Formulário para Comparar a Medição com o Planejado.

EMPRESA				
PROCESSO				
GESTOR				
INDICADOR DE DESEMPENHO				
FORMA DE MEDIR	FREQÜÊNCIA	META	REALIZADO	
DATA	REGISTRO DE OCORRÊNCIAS			
AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA CORREÇÃO DE DESVIOS				
AÇÃO		CRONOGRAMA		RESPONSÁVEL
		INÍCIO	CONCLUSÃO	
RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES				
DATA	PARECER			
___/___/___				
DATA:	___/___/___	ASSINATURA		

### **3.13. Considerações Gerais**

O modelo estruturado nesse capítulo dá ênfase à gestão do negócio numa perspectiva de melhoria contínua, apoiando-se essencialmente na avaliação da qualidade a partir da aplicação da escala SERVQUAL, instrumento de mapeamento dos gap's, aqui denominados de falhas, e na estruturação de um painel de indicadores de processos, como recursos primordiais na identificação das necessidades de melhoria.

Assim sendo, no capítulo seguinte, registram-se os desdobramentos da aplicação desse modelo, bem como a discussão dos resultados evidenciados a partir de sua operacionalização.

## 4. APLICAÇÃO DO MODELO

Este capítulo contempla a aplicação do modelo estruturado no capítulo anterior, com desdobramentos que contemplam a coleta dos dados, a tabulação e apresentação dos dados, bem como os resultados que serão analisados e discutidos no próximo capítulo.

### 4.1. A Empresa Objeto de Estudo

As informações e dados que serão ordenados abaixo foram levantados por meio de entrevista com o corpo diretivo da empresa, representado, sobretudo, pelos proprietários, que viabilizaram também o acesso à equipe operacional, para os demais levantamentos que o modelo estruturado no capítulo anterior enseja. O roteiro estruturado para a entrevista com os executivos da empresa encontra-se nos anexos desse trabalho.

Conforme ficou acertado entre o pesquisador e os dirigentes da empresa, seu nome não será mencionado no trabalho. Assim sendo, no decorrer do trabalho, o nome da empresa denominar-se-á Administrar.

A empresa Administrar, alvo do estudo, atua no mercado de Belo Horizonte – MG - há 12 anos, oferecendo serviços de administração de condomínios, residenciais e comerciais. A empresa vem estudando alternativas de negócio em segmentos de empresas públicas e privadas, como bancos, clubes, shopping center's, hospitais, aeroportos, supermercados, etc..

No mercado condominial, que é o campo de estudo desse trabalho, a empresa tem o seu *target* definido para condomínios de elevado padrão, localizados preferencialmente na zona sul daquela capital e num raio de proximidade com a região central.

A prestação de serviços da empresa a esses condomínios compreende tanto a parte burocrática administrativa e contábil, quanto os serviços de acesso, limpeza e conservação do patrimônio condominial.

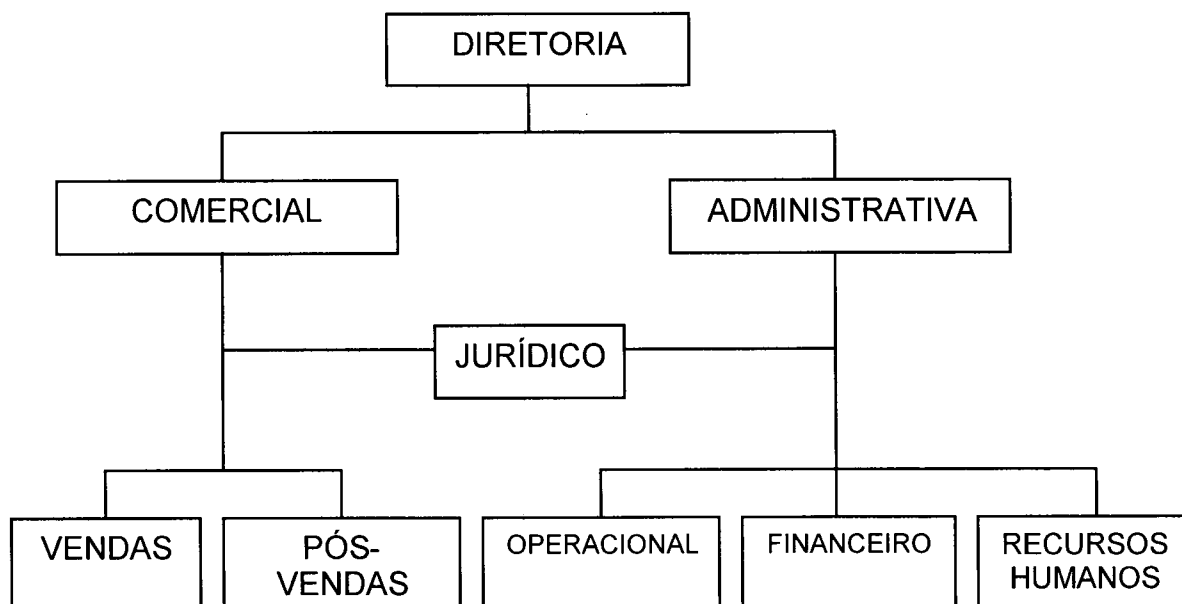
A empresa tem uma carteira de 114 clientes, sendo 83,33% constituídos de condomínios residenciais; 8,77% de condomínios comerciais; e 7,90% de escritórios, clubes e empresas públicas e privadas.

O quadro de pessoal da empresa é formado por um contingente de 1150 empregados compreendendo as atividades administrativas, comerciais e operacionais. Na modalidade das atividades operacionais, incluem-se os empregados que prestam serviços diretamente nos condomínios, nas funções de zeladoria, portaria, faxina, jardinagem, hidráulica, elétrica e manutenção, que somam o maior número, na faixa de 96%.

O escopo de atuação da empresa compreende como função básica administrar condomínios, que se desdobra nas seguintes funções secundárias: serviços de acesso, serviços de limpeza, serviços de manutenção, serviços administrativos e serviços comerciais.

O organograma atual da empresa encontra-se representado através da figura 4.1.

Figura 4.1: Organograma da Empresa Administradora de Condomínios





## 4.2. Operacionalização do Modelo

Após a primeira entrevista realizada com o objetivo de conhecer a organização objeto de estudo do trabalho, e ainda em conjunto com os proprietários em reunião adrede organizada, elaborou-se o plano de ação, ilustrado no anexo, para aplicação e validação do modelo, constando o detalhamento das etapas e ações em cada etapa, bem como o cronograma de execução.

Ainda nessa reunião acertou-se com os proprietários o acesso aos demais empregados por meio da realização de reuniões e entrevistas, com vistas à aplicação no instrumento.

Nessa primeira reunião, elaborou-se um cronograma para desenvolvimento dos trabalhos, que se encontra no anexo.

### 4.2.1. Conhecer o Processo

#### 4.2.1.1. Mapeamento do Processo

A primeira ação nessa etapa do trabalho foi o mapeamento dos processos da empresa, que aconteceu mediante entrevistas com o diretor administrativo e o gerente operacional.

Basicamente a empresa se constitui de três macroprocessos, que se desdobram em processos correlatos, conforme quadro 4.1:

Quadro 4.1: Macroprocessos / Processos: Administradora de Condomínios

MACRO-PROCESSO	PROCESSOS	CÓD.
Comercial	Vendas	1
	Pós-Vendas	2
Operacional	Serviços Condominiais	3
	Manutenção	4
	Assessorar e Executar Serviços Administrativos	5
Administrativo	Recursos Humanos	6
	Financeiro	7
	Suprimento e Patrimônio	8

Também como resultado dessa entrevista, objetivando o mapeamento do processo, foram identificadas as atividades em cada processo, conforme apresentado a seguir. Encontra-se no anexo documento em que a empresa identifica os departamentos correspondentes a essas atividades.

Importante salientar que as atividades listadas a seguir foram agrupadas de acordo com a proposição formulada pelo modelo, que parametriza a constituição do processo a partir de atividades afins. No entanto, o que se constatou no levantamento feito foi uma configuração diferente para algumas atividades, o que será alvo de registro e comentários no desenvolvimento que se seguirá.

O processo vendas responde pela prospecção de novos clientes. Esse processo contempla, na rota de operacionalização de suas ações, uma abordagem ostensiva junto ao mercado para identificação de clientes potenciais, através de atividades, tais como: contatos telefônicos, visitas e postagem de foldens.

O número da coluna à direita da indicação do processo (**C**) corresponde ao código do processo e a outra codificação (**S**) indica a seqüência de atividades.

<b>PROCESSO</b>	<b>C</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Vendas</b>	01	Identificar potenciais clientes	1
		Emitir proposta de negócio e orçamento	2
		Realizar visita aos interessados	3
		Formalizar contrato de serviço	4

O processo pós-vendas, que pode ser caracterizado pelo escopo de monitoramento do serviço junto ao cliente através de visitas previamente programadas, está em fase inicial de implantação na empresa. A empresa ainda não desenvolveu uma competência para esse processo.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Pós-Vendas</b>	02	Realizar visita aos clientes	1
		Avaliar condições de atendimento	2
		Propor melhorias	3

O processo serviços condominiais caracteriza-se pelas atividades operacionais estreitamente ligadas às necessidades dos clientes e é de caráter contínuo, ou seja, são atividades realizadas diariamente.

As atividades desse processo podem ser consideradas como fatores críticos de sucesso pela correlação com os momentos de verdade. Todas as atividades desse processo são executadas no local de moradia do cliente e os empregados têm uma forte interação com os condôminos e síndico, usuários e decisor, respectivamente.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Serviços Condominiais</b>	03	Executar serviço de limpeza condominial	1
		Realizar serviço de acesso e portaria	2
		Supervisionar serviços condominiais	3

O processo manutenção caracteriza-se pelas atividades operacionais estreitamente ligadas às necessidades dos clientes, que não se definem como de caráter contínuo, mas sim esporádico e pontual.

As atividades desse processo, apesar de eventuais, constituem-se em fatores críticos de sucesso pela sua correlação com os momentos da verdade principalmente por se tratar de atividades de forte interação e execução no local de moradia do cliente.

A empresa conta com uma estrutura com recursos materiais e humanos mobilizados para operacionalização desse serviço. Esses recursos são organizados na empresa, num setor denominado de plantão de atendimento.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Manutenção</b>	04	Manutenir rede hidráulica e elétrica	1
		Realizar serviço de jardinagem e piscina	2
		Limpar caixa de gordura	3
		Lavar pedras e revestimentos	4
		Plantão de atendimento 24 horas	5

O processo assessorar e executar serviços administrativos caracteriza-se pelas atividades operacionais estreitamente ligadas às necessidades de assessoramento e administração que são demandadas pelos clientes no dia-a-dia.

Da carteira de clientes, um total de 70%, ou seja, 80 clientes demandam essa modalidade de serviço.

Constatou-se que os clientes que não recebem essa modalidade de serviço da empresa podem estar demandando de outras, tais como: serviços de contabilidade, escritório de advocacia e empresas administradoras de condomínio que oferecem apenas essa modalidade de serviço. Em alguns casos, não comuns, esse serviço pode estar sendo realizado pelo próprio síndico, quando este tem disponibilidade, como é o caso de aposentados, que o pesquisador teve oportunidade de entrevistar.

Quanto à demanda jurídica, quando se tratar de assessoria de assuntos condominiais, o serviço é oferecido pela própria empresa dentro do preço contratado; já nas demandas de processos judiciais, o serviço é terceirizado, e a empresa conta com uma carteira de fornecedores previamente selecionados para indicação ao síndico, que por sua vez contrata o valor dos honorários.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Assessorar e Executar Serviços Administrativos</b>	05	Emitir comunicados em geral	1
		Participar de assembleias	2
		Elaborar e registrar atas	3
		Previsionar taxa de condomínio	4
		Emitir e distribuir boletas de cobrança	5
		Pagar faturas do condomínio	6
		Controlar e movimentar conta bancária	7
		Confeccionar balancete mensal	8
		Assessorar juridicamente	9

Quanto ao processo recursos humanos a empresa já experimentou a terceirização da atividade de recrutamento e seleção de pessoal. Recentemente essa atividade passou a ser desenvolvida pela própria empresa.

Quanto à atividade de capacitação, a empresa não tem adotado nenhuma política nesse sentido. O que ocorre é um treinamento no próprio posto de trabalho seguindo instruções que são transmitidas por empregados mais antigos, ou então por meio de reuniões com o gerente operacional, oportunidade em que ele passa aos empregados algumas instruções, conforme documento no anexo.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Recursos Humanos</b>	06	Recrutar e selecionar empregados	1
		Formalizar admissões	2
		Treinar empregado	3
		Processar folha de pagamento	4
		Programar e processar férias	5
		Formalizar demissões	6
		Processar reclamações trabalhistas	7

O processo financeiro caracteriza-se pelas atividades relacionadas às finanças da empresa, no que se refere ao fluxo de caixa, contabilização e análise das demonstrações financeiras:

A atividade de contabilização das operações é executada por empresa terceirizada.

Um aspecto importante detectado no levantamento diz respeito à necessidade de provisão financeira correspondente aos encargos trabalhistas dos empregados lotados diretamente nos condomínios e empresas. Esses são faturados pelo regime de competência mensal e o pesquisador não teve acesso aos dados para analisar a situação atual.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Financeiro</b>	07	Emitir boletos de cobrança	1
		Receber contas de clientes	2
		Emitir notas fiscais	3
		Pagar contas próprias	4
		Controlar o caixa	5
		Contabilizar operações	6

O processo suprimento e patrimônio caracteriza-se pelas atividades relacionadas ao suprimento de materiais necessários aos demais processos, bem como de máquinas e equipamentos.

Esse processo é responsável também por suprir toda a demanda de materiais e outros serviços, oriunda dos condomínios, tais como: materiais de limpeza, cesta básica, brindes, vale transporte, bem como pela realização de orçamentação de outros serviços especializados, como de engenharia.

		<b>ATIVIDADES</b>	<b>S</b>
<b>Suprimento e Patrimônio</b>	08	Realizar orçamentos	1
		Comprar materiais e equipamentos	2
		Controlar estoque	3
		Controlar bens patrimoniais	4
		Controlar serviço de transporte	5
		Manter arquivo de documentos	6

As principais entradas e saídas nos processos descritos podem ser identificadas a partir dos quadros 4.2 e 4.3, respectivamente.

Quadro 4.2: Entradas e Fornecedores do Processo

<b>EMPRESA</b>	<b>ADMINISTRAR</b>		
<b>COD.:PROC.</b>	<b>ENTRADAS DO PROCESSO</b>	<b>FORNECEDOR</b>	<b>E / I *</b>
01	Material promocional	Gráficas	E
	Apoio jurídico	Advogado	E
02	Reclamações dos clientes	Condomínios	E
03	Material de limpeza	Suprimento e Patrimônio	I
04	Materiais e utensílios	Suprimento e Patrimônio	I
	Máquinas e equipamentos	Suprimento e Patrimônio	I
05	Faturas e recibos quitados	Condomínios	E
	Extrato bancário	Bancos	E
	Faturas a pagar	Condomínios	E
	Boletas bancárias	Bancos	E
	Malotes de documentos	Suprimento e Patrimônio	I
06	Mão-de-Obra desempregada	Mercado	E
	Empregado inabilitado	Empresa	I
	Folhas de presença	Suprimento e Patrimônio	I
	Pagamento de folha	Banco	E
	Recurso trabalhista	Advogado	E
07	Serviços e produtos bancários	Bancos	E
	Serviço contábil	Contador	E
08	Vale transporte	BHTRANS	E
	Cesta básica	Atacadistas	E
	Materiais e utensílios	Atacadistas	E
	Máquinas e equipamentos	Atacadistas	E

(\*) – E – Externo e I – Interno

Quadro 4.3: Resultados e Clientes do Processo

EMPRESA	ADMINISTRAR		
COD.:PROC.	RESULTADO DO PROCESSO	CLIENTE	E / I *
01	Serviços contratados	Empresa	I
02	Garantia de qualidade	Empresa	I
03	Serviço de limpeza	Condomínios	E
	Serviço de portaria	Condomínios	E
	Serviço de garagista e vigia	Condomínios	E
	Serviço de ascensorista	Condomínios	E
	Supervisão de serviços	Condomínios	E
04	Manutenção de piscina	Condomínios	E
	Manutenção de jardim	Condomínios	E
	Manutenção hidráulica	Condomínios	E
	Manutenção elétrica	Condomínios	E
	Manutenção de caixa de gordura	Condomínios	E
	Jateamento de pisos e paredes	Condomínios	E
	Atendimento de plantão	Condomínios	E
05	Balancete contábil	Condomínios	E
	Previsão de taxa de condomínio	Condomínios	E
	Controle e movimentação bancária	Condomínios	E
	Assessoria administrativa	Condomínios	E
06	Mão de obra contratada	Todos os processos	I
	Controle e registro empregados	Todos os processos	I
	Empregados capacitados	Todos os processos	I
	Pagamento de empregados	Todos os processos	I
	Rescisão de contrato	Todos os processos	I
07	Balancetes contábeis	Diretoria	I
	Balancete gerencial	Diretoria	I
	Posição do caixa	Diretoria	I
	Aplicação financeira	Diretoria	I
08	Fornecimento de material de limpeza	Condomínios	E
	Serviço de transporte	Condomínios	E
	Fornecimento de uniformes	Todos os processos	I
	Entrega de cestas básicas	Condomínios	E
	Entrega de vale transporte	Condomínios	E
	Controle de patrimônio	Empresa	I

(\*) – E – Externo e I – Interno



#### 4.2.1.2. Necessidades dos Clientes

A partir das entrevistas com os gerentes e supervisores, considerando a experiência daqueles empregados foi possível levantar as necessidades demandadas por um condomínio, conforme disposição do quadro 4.4.

Quadro 4.4: Necessidades de Clientes de Administradoras de Condomínio

<b>NECESSIDADES</b>	<b>PERIODICIDADE</b>
Serviço de acesso e portaria	Diária
Serviço de limpeza	Diária
Serviços gerais	Diária
Serviço de ascensorista	Diária
Serviço de garagista	Diária
Manutenção de piscina	Semanal
Manutenção de jardins	Mensal
Manutenção hidráulica	Eventual *
Manutenção elétrica	Eventual *
Limpeza de caixa de gordura	Eventual *
Jateamento de pisos e paredes	Eventual
Pagamento de contas	Diária
Controle de saldo bancário	Diária
Movimentação e controle de conta bancária	Diária
Balancete mensal de prestação de contas	Mensal
Reuniões em assembléias de condomínios	Semestral - Anual
Previsão e cobrança da taxa de condomínio	Mensal

(\*) – Quando solicitado pelo cliente ou por apontamento do supervisor.

#### 4.2.1.3. Atributos da Qualidade

Com base em pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através de entrevista realizada junto a clientes demandadores de serviços de administradoras, não só se confirmaram as necessidades alinhadas no quadro 4.4, mas também evidenciaram-se os atributos determinantes no processo decisório para compra do serviço, bem como para sua manutenção numa perspectiva de qualidade, como demonstrado no quadro 4.5.

Importante considerar que o resultado da pesquisa motivou também a adaptação do questionário utilizado no processo de *survey* utilizado na etapa de mapeamento de problemas, que teve quatro inclusões e uma afirmativa excluída.

A pesquisa exploratória foi realizada junto a 10 clientes demandadores de serviços de administração, selecionados aleatoriamente no mercado da capital, na mesma faixa territorial de abrangência de atuação da empresa objeto de estudo, sendo 5 comerciais e 5 residenciais, de acordo com planificação estruturada para este fim.

O processo de entrevista foi instrumentalizado com recurso de gravação, após o qual o conteúdo das fitas foi transcrito em formato de texto. Essa transcrição encontra-se na íntegra nos anexos.

Encontram-se também, nos anexos, os documentos referentes à condução do processo, tais como: relação dos condomínios abordados, roteiro de entrevista e as fichas de entrevista, por condomínio, devidamente codificadas, de acordo com as correspondentes fitas gravadas.

Quadro 4.5: Atributos Determinantes para Manutenção de Contratos

Honestidade	Atendimento	Cordialidade empregados
Comprometimento	Responsabilidade	Disponibilidade
Credibilidade	Competência	Confiabilidade
Preço	Pontualidade	Aparência empregados
Empregados treinados	Cumprir o prometido	Qualidade dos materiais

#### 4.2.1.4. Fatores Críticos de Sucesso

Mediante reuniões com os proprietários e gerentes foram destacados os fatores críticos de sucesso correspondentes a cada processo, como enumerados no quadro 4.6.

Quadro 4.6: Fatores Críticos de Sucesso

PROCESSOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
1	Emissão e entrega de propostas
	Visita de negociação de propostas
2	Visita a clientes
3	Limpeza do condomínio
	Controle de acesso portaria
4	Cumprimento dos prazos de manutenção
	Atendimento no plantão 24 horas
5	Liberar balancete no prazo
	Distribuição de boletas de cobrança aos condôminos
	Controle de saldo bancário
	Pagamento de contas do condomínio
6	Recrutamento e seleção de empregados
	Treinamento de empregados
	Pagamento de empregados
7	Provisão de caixa para encargos trabalhistas
	Acompanhamento dos recebimentos e controle do caixa
	Aplicação financeira
8	Compra de insumos em geral
	Suprimento de material de limpeza aos condomínios
	Entregar e coletar documentos nos condomínios

#### 4.2.1.5. Matriz Hierárquica de Gestão

Identificados os momentos da verdade por meio de reuniões com os proprietários, gerentes e empregados, montou-se a matriz hierárquica de gestão correlacionando processos com os momentos da verdade, como ilustrado no quadro 4.7.

Quadro 4.7: Matriz Hierárquica Gestão: Processos x Momentos da Verdade

CÓDIGO DO PROCESSO	MOMENTOS DA VERDADE															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	1	1														2
2																0
3			3	3	3	3	3									15
4								1	2	2						5
5											1	3	2	2		8
6																0
7																0
8															2	2
TOTAL	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	2	2	2	32

Os momentos da verdade aplicados na matriz do quadro 4.7 são ponderados levando-se em consideração os pesos 1, 2 e 3, que correspondem respectivamente a fraco impacto, médio impacto e forte impacto, conforme demonstrado no quadro 4.8. Esse critério, bem como a identificação dos momentos da verdade, foram adotados em reuniões com os proprietários e gerentes da empresa.

Quadro 4.8: Legenda dos Momentos da Verdade

CÓD.:	LEGENDA DOS MOMENTOS DA VERDADE	PESO
1	Avaliação de proposta de serviço	1
2	Assinatura de contrato de prestação de serviço	1
3	Avaliação do serviço de limpeza	3
4	Acesso à portaria	3
5	Acesso à garagem	3
6	Recepção de visitantes	3
7	Serviço de interfone	3
8	Avaliação de serviço de manutenção	1
9	Avaliação de supervisão	2
10	Acesso ao plantão	2
11	Recepção de malote através de moto boy	1
12	Solicitação de serviço	3
13	Avaliação prestação de contas	2
14	Recebimento de boleto de cobrança de taxa de condomínio	2
15	Recebimento do material de limpeza	2

#### 4.2.1.6. Análise Complementar da Estrutura dos Processos Mapeada

De acordo com os apontamentos de Harrington (1993), quanto à classificação de processos é possível afirmar que a empresa Administrar, objeto de estudo nesse trabalho, conta com uma estrutura de processos, que se desdobra em produtivo e empresarial.

Como processo produtivo podem ser enquadrados os macro-processos comercial e operacional e como empresarial o administrativo. Estes se estruturam como sendo de suporte àqueles, enquanto que aqueles são os processos característicos do negócio da empresa, constituindo-se assim na essência de suas atividades, de seu funcionamento.

Os processos produtivos mapeados, o de vendas e o de pós-vendas, que constituem o comercial; o de serviços condominiais, de manutenção e assessoramento e execução de serviços administrativos que constituem nesse trabalho o operacional, por sua natureza, são aqueles em que o resultado gerado reflete diretamente no cliente externo.

Para o processo de vendas a empresa poderia desenvolver um estudo de marketing com instituição especializada no intuito de estabelecer uma força de vendas que contemplasse medidas de prospecção, uma vez que a empresa atualmente vem respondendo às solicitações do mercado para orçamento e proposta a partir de propaganda da própria base de clientes.

Quanto ao processo de pós-vendas, nesse trabalho definido como um desdobramento do macroprocesso comercial, a empresa deve mobilizar maior esforço gerencial na consolidação de suas funções, instituindo-o como recurso de gestão, tendo como escopo a avaliação permanente da qualidade dos seus serviços. Escopo que pode desdobrar-se na aplicação de instrumentos como o benchmarking como recurso de mapeamento da indústria caracterizada por administradoras de condomínio. Importante salientar que esse processo na empresa praticamente tem início a partir da operacionalização desse trabalho.

O processo nesse trabalho definido como serviços condominiais é, talvez, a essência do negócio da empresa, por se constituir de recursos humanos, que atuam diretamente na residência do cliente. A capacitação dessas pessoas é de fundamental importância para a eficiente execução dos trabalhos. A atividade de supervisão torna-se fundamental nesse processo, de forma a garantir o controle concomitante à sua operacionalização.

Para o processo de manutenção a empresa conta com um quadro de recursos humanos próprios, o que pode contribuir na preservação da unidade de atendimento. No entanto, é importante para a empresa, que mantém um plantão para esses serviços, conservar um rígido controle de cronograma, de forma a garantir os prazos contratados com o cliente, bem como assegurar o patamar de produtividade estabelecido como meta.

A empresa já atende 70% dos seus clientes no que diz respeito ao processo assessorar e executar serviços administrativos, assim recomenda-se um esforço de vendas, até mesmo com atrativo financeiro, para que se conquiste os demais, sobretudo, aqueles condomínios que têm contrato com outras empresas que oferecem apenas essa modalidade de serviço, uma vez que estas são concorrentes indiretas no negócio.

Os processos organizacionais ou empresariais são de vital importância no suporte aos de negócio e apresentam alguns pontos que merecem algumas considerações. Esses processos apresentam resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são extremamente essenciais à efetiva gestão do negócio.

As funções de recursos humanos se constituem de vital importância às pretensões de competitividade da empresa, sobretudo, as funções de recrutamento e seleção, e de capacitação. Importante considerar que os serviços oferecidos pela empresa têm as pessoas como recurso predominante. Assim sendo, para as ações de capacitação faz-se necessário instituir medidas de caráter permanente em substituição ao atual regime de ações pontuais. É um desafio para a empresa, que deve selecionar e capacitar as pessoas com

base em habilidades, e, sobretudo, em atitudes, uma vez que mais de 90% dessa mão-de-obra interage com o cliente em sua residência.

O processo financeiro com suas atividades, sobretudo, de provisão e administração de caixa, apesar de produzirem resultados numa perspectiva interna e o seu resultado ser imperceptível ao cliente externo, apresenta aspectos altamente sensíveis à gestão. É o caso da provisão necessária de caixa para cobrir encargos trabalhistas, que ocorrem principalmente por ocasião das férias regulamentares, ao longo do exercício fiscal, e de uma forma concentrada, como é o caso do décimo terceiro salário. Os valores correspondentes a esses encargos são pagos pelo cliente quanto do pagamento da fatura de serviços prestados e assim necessitam de uma administração de caixa com a devida competência no que se refere à provisão e aplicação financeira desses recursos.

Quanto ao processo suprimento e patrimônio é importante considerar que suprir os condomínios de materiais de limpeza é uma função de grande importância, por se tratar de insumos necessários ao processamento do serviço de limpeza, que é um serviço essencial demandado pelos clientes. O score alcançado por essa variável a partir da percepção do cliente foi de 3,16, no entanto, 11,29% dos clientes entrevistados assinalaram as notas 1 e 2, o que indica uma necessidade de um maior esforço gerencial na gestão do processo com vistas à sua melhoria.

Os fatores críticos identificados em cada processo evidenciam as atividades das quais os resultados favoráveis são necessários para o sucesso da organização. Portanto, esse é um ponto prioritário na estrutura de gestão da empresa, que deverá preservar, sob pena de comprometer o resultado do processo.

E ainda, como recurso de potencialização do esforço gerencial a matriz hierárquica de gestão coloca em evidência e enseja priorização de ações para o processo de serviços condominiais, manutenção e assessoramento e execução de serviços administrativos. Note-se que esses processos,

identificados a partir dos seus correspondentes momentos da verdade, têm como expectativa para os resultados atender às necessidades dos clientes da empresa.

Isso posto, a empresa deve, com base nas considerações acima, que evidenciam as prioridades em cada processo, mobilizar o seu esforço gerencial, tanto para as ações, como para os recursos necessários, de forma a preservar o seu negócio e garantir sua perenidade.

É importante considerar que a definição dos processos da empresa como aconteceu nesse trabalho é dinâmica e poderá mudar com o tempo. Esse apontamento é necessário pelo fato de que novos elementos vão sendo agregados e outros são adaptados à realidade da indústria, de acordo com a inserção da empresa nesse contexto.

#### **4.2.2. Identificar Problemas**

Nessa etapa de aplicação do trabalho, operacionalizou-se o questionário do modelo SERVQUAL adaptado com 25 questões, representado pela figura 4.2. Importante salientar que a inclusão de 04 e exclusão de 01, deixando o questionário com 22 questões, foram motivadas pela pesquisa exploratória.

O *survey* foi desenvolvido a partir de um plano elaborado em conjunto com os proprietários da empresa e foi aplicado nas seguintes unidades de observação: clientes, proprietários, gerentes e empregados.

Foram aplicados 104 questionários à base de clientes, dos quais 65% responderam, totalizando 68. Para esta operação foram utilizados recursos da empresa como o serviço de moto boy, que entregou os questionários aos clientes mediante protocolo, que se encontra no anexo; o serviço de follow-up realizado pelas funcionárias de atendimento ao cliente através de telefone, de acordo com script estruturado para a abordagem adequada e focada no *survey*. Esse script encontra-se no anexo.

Aplicou-se ainda os questionários, paralelamente, aos 02 proprietários e aos 02 gerentes da empresa.



Foram aplicados também 156 questionários a uma base de empregados, sendo 34 para os empregados dos processos funcionais e suporte, e 122 aos empregados lotados em condomínios, selecionados entre residenciais e comerciais, que responderam no próprio local de trabalho. Obteve-se uma resposta de 90% do total aplicado. Destes, 72% representando um total de 102 questionários, sendo 14 do escritório e 88 dos empregados em condomínio foram tabulados. Os demais, ou seja, 38 questionários, ou apresentavam incompatibilidade para a tabulação ou não responderam.

O processo de aplicação para os empregados das áreas funcionais e suporte ocorreu normalmente através da distribuição dos questionários e coleta através de uma urna que foi preparada para esse fim. Quanto aos empregados lotados nos condomínios, o questionário foi entregue após esclarecimentos quanto ao seu preenchimento, por se tratar de pessoas com um grau de instrução inferior, sendo recolhidos após cinco dias.

A seguir serão alinhados os procedimentos estatísticos, sobretudo, aqueles que sustentam a validação do instrumento de pesquisa a partir das adaptações e acréscimo nas afirmativas que o mesmo sofreu.

Figura 4.2: Modelo questionário Escala SERVQUAL

**PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

Para cada afirmativa abaixo, assinale com um X no número que melhor representa aquilo que você pensa ou sente, em relação ao serviço prestado pela administradora do seu condomínio. As respostas devem refletir a sua opinião, na condição de representante dos demais condôminos.

Dimensões Pesquisadas	Muito Pior que o esperad o	Pior que o Esperad o	Igual ao Esperad o	Melhor que o Esperad o	Muito Melhor que o Esperad o
1. A Administradora utiliza equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. Os funcionários da Administradora têm boa apresentação pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
3. Os materiais promocionais (folhetos, impressos, etc.) e balancetes mensais da Administradora são visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5

4. A Administradora sempre cumpre o que promete.	1	2	3	4	5
5. A Administradora demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que surge.	1	2	3	4	5
6. Na Administradora as coisas são feitas corretamente da primeira vez.	1	2	3	4	5
7. A Administradora cumpre rigorosamente os prazos combinados.	1	2	3	4	5
8. A Administradora mantém sempre corretos e atualizadas as informações dos clientes.	1	2	3	4	5
9. A Administradora mantém o cliente sempre informado da regularidade fiscal e tributária.	1	2	3	4	5
10. Os funcionários da Administradora mantêm o cliente sempre informado sobre datas e prazos da realização dos serviços.	1	2	3	4	5
11. Os funcionários da Administradora sempre atendem prontamente.	1	2	3	4	5
12. A Administradora disponibiliza materiais de limpeza em quantidade e qualidade necessários à realização dos serviços.	1	2	3	4	5
13. A Administradora providencia de forma satisfatória a substituição em caso de ausência do empregado escalado.	1	2	3	4	5
14. Os funcionários da Administradora sempre demonstram boa vontade em atender os clientes.	1	2	3	4	5
15. Os funcionários da Administradora estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5

<b>Dimensões Pesquisadas</b>	<b>Muito Pior que o esperad o</b>	<b>Pior que o Esperad o</b>	<b>Igual ao Esperad o</b>	<b>Melhor que o Esperad o</b>	<b>Muito Melhor que o Esperad o</b>
16. O comportamento dos funcionários da Administradora gera confiança nos clientes.	1	2	3	4	5
17. Como cliente, sinto-me seguro(a) ao contratar a Administradora.	1	2	3	4	5
18. Os funcionários da Administradora são educados e corteses com os clientes.	1	2	3	4	5
19. Os funcionários da Administradora têm competência para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5
20. A Administradora dá aos clientes atenção individual.	1	2	3	4	5
21. O horário de atendimento da Administradora é conveniente para os clientes.	1	2	3	4	5
22. O horário de plantão de atendimento da Administradora atende as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
23. Os funcionários da Administradora dão aos clientes um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
24. Os funcionários da Administradora demonstram real interesse pelos clientes.	1	2	3	4	5

25. Os funcionários da Administradora entendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
De 0 a 10, que nota você daria para expressar o NÍVEL DE QUALIDADE GERAL que você percebe dos serviços prestados pela Administradora.				NOTA GERAL:	
De 0 a 10, que nota você daria para expressar O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL com os serviços prestados pela Administradora.				NOTA GERAL:	

Existem fatores de qualidade nos serviços que são fundamentais para satisfação dos clientes.

Distribua entre alguns desses fatores, listados abaixo, um total de 100 (cem) pontos, atribuindo maior número de pontos aos fatores que você considera mais importantes. A soma dos fatores deverá ser 100 pontos.

FATORES CONSIDERADOS	PONTOS ATRIBUÍDOS
A aparência dos equipamentos, dos instrumentos, do pessoal e dos materiais promocionais da Administradora.	
A habilidade da Administradora em cumprir o prometido, de forma confiável e correta.	
A boa vontade da Administradora para servir seus clientes prontamente.	
O conhecimento (domínio do assunto) e a cortesia dos funcionários da Administradora e a habilidade em gerar confiança e credibilidade.	
A consideração e a atenção individualizada que a Administradora dá aos seus clientes.	
<b>SOMA DOS PONTOS (Certifique-se de que o número de pontos totalizou 100)</b>	<b>100 pontos</b>

Você já teve algum problema com a Administradora?	( ) Sim ( ) Não
Você ficou satisfeito com a solução dada ao problema?	( ) Sim ( ) Não

Obrigado por colaborar.

#### 4.2.2.1. Análise de Dimensionalidade da Escala SERVQUAL

Para verificação de dimensionalidade da escala aplicou-se a análise fatorial, que é uma técnica estatística que objetiva a redução e/ ou um resumo das informações analisadas. Malhotra (1996) sugere os seguintes passos para a realização de uma análise fatorial:

- formulação do problema;
- construção de uma matriz de correlação;
- determinar o número de fatores;
- realizar uma rotação para melhorar a visualização da estrutura fatorial;
- interpretar os fatores discriminados;
- determinar o ajustamento do modelo.

Nesse estudo o objetivo da análise fatorial é analisar a presença das dimensões subjacentes presentes no construto qualidade de serviço. A existência de correlações significativas entre os itens é mensurada a partir da estatística denominada de Esfericidade de Bartlett.

O objetivo dessa estatística é testar a hipótese nula de que não há correlação significativa entre os itens, isto é, a matriz de correlação é a matriz identidade. Se a hipótese não for rejeitada, a utilização da análise fatorial pode ser colocada em dúvida. Outra medida de importância fundamental é a medida de adequação da amostra, também conhecida como KMO-Kaise-Meyer-Olkin.

Essa medida compara o valor das correlações observadas com os valores das correlações parciais. Pequenos valores de KMO indicam que as correlações entre os pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis e que, assim, a análise fatorial não é indicada.

Hair et al.(1995) e Malhotra (1996) recomendam 0,50 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que a análise fatorial é uma técnica apropriada para o conjunto de dados em questão.

Segundo Hair et al.(1995), a medida de adequação da amostra (ou KMO) pode ser interpretada da seguinte maneira: 0,90 ou acima, *marvelous*; 0,80 ou acima, *meritorius*; 0,70 ou acima, *middling*; 0,60 ou acima, *mediocre*; 0,50 ou acima, *miserable*; e abaixo de 0,50, *inacceptable*. Ressalta-se que a tradução não foi feita *ipsis literis* temendo a não fidelidade ao real sentido com que os termos foram utilizados pelos autores.

Outra importante decisão é quanto ao método de extração e tipo de rotação a serem utilizados na análise fatorial. Por tratar-se de uma reavaliação de estudo, constitui rigor científico seguir os mesmos métodos utilizados pelos autores da escala SERVQUAL. Como método de extração usa-se a extração por eixos principais. Segundo Malhotra (1996) esse método é o mais indicado quando o objetivo principal é verificar a existência de dimensões latentes.

Quanto ao método de rotação será utilizado o Oblíquo, pois esse método parte do pressuposto de que haja uma relação entre os fatores. Foram consideradas as cargas fatoriais acima ou iguais a 0,4 de acordo com o que recomenda Hair et al.(1996, p.112).

Isso posto, procedeu-se conforme recomendações dos autores citados anteriormente alcançando os resultados apresentados na tabela 4.1. Verifica-se que os valores atestam a aplicação da análise fatorial, pois o teste de esfericidade apóia a rejeição da Hipótese nula de não correlação (Sig. < 0,05) e o KMO igual 0,89 encontra-se na faixa considerada como ótima (se o valor fosse maior que 0,90 seria considerada excelente) por Hair et al.(1995).

Tabela 4.1-Valores de Estatísticas que Atestam a Utilização da Análise Fatorial.

**KMO e Teste de Esfericidade de Bartlet**

<b>KMO - Medida de Adequação da Amostra</b>		
		,893
Teste de Esfericidade de Bartlet	Valor da Estatística	1469,218
	Sig.	,000

Tabela 4.2 – Estrutura Fatorial Obtida – Rotação Oblíquo

	Fatores		
	1	2	3
Q7 - Confiabilidade	,899		
Q6 - Confiabilidade	,886		
Q4 - Confiabilidade	,846		
Q25 - Empatia	,815		
Q20 - Empatia	,747		
Q19 - Segurança	,707		
Q23 - Empatia	,698		
Q9 - Acrescentado	,614		
Q8 - Confiabilidade	,535		
Q21 - Empatia	,525		
Q13 - Acrescentado	,504		
Q3 - Tangíveis	,447		
Q22 - Emaptia	,441		
Q1 - Tangíveis		,651	
Q2 - Tangíveis		,586	
Q10 - Presteza		,472	
Q12			
Q18 - Segurança			,870
Q16 - Segurança			,780
Q11 - Presteza			,698
Q14 - Presteza			,634
Q17 - Segurança			,549
Q15 - Presteza]			,541

Método de Extração: Fatoração pelos Eixos-Principais.

Método de Rotação: Oblimin.

A partir da tabela 4.2, observa-se que as dimensões defendidas pelos autores Parasuraman et al. não emergiram como o esperado. Esse resultado encontra sustentação em autores Veiga (2000), Urdan (1995), que pontuam quanto a incapacidade da escala SERVQUAL ser um instrumento genérico para avaliação de serviços.

Pode-se concluir, assim, que para o setor de administração de condomínios as dimensões defendidas não se mostraram estanques através do método de rotação oblíquo utilizado.

Para tentar-se obter a estrutura fatorial proposta pelos autores da escala, realizou-se nova análise fatorial utilizando a rotação Equamax, uma vez que essa rotação se mostrou adequada no estudo de Machado (1999). Procedendo-se dessa forma obteve-se a estrutura fatorial mostrada na tabela 4.3.

Tabela 4.3 – Estrutura Fatorial Obtida – Rotação Equamax

	Fatores			
	1	2	3	4
Q18 - Segurança	,754			
Q16 - Segurança	,727			
Q17 - Segurança	,676			
Q11 - Presteza	,624			
Q14 - Presteza	,622			
Q24 - Empatia	,594			
Q15 - Presteza	,588			
Q4 - Confiabilidade		,706		
Q7 - Confiabilidade		,641		
Q5 - Confiabilidade		,626		
Q6 - Confiabilidade		,624		
Q25 - Empatia		,615		
Q23 - Empatia		,609		
Q20 - Empatia		,582		
Q21 - Empatia			,759	
Q19 - Segurança			,705	
Q22 - Item Criado			,653	
Q1 - Tangíveis				,609
Q9 - Item Criado				,576
Q2 - Tangíveis				,567
Q8 - Confiabilidade				,551
Q10 - Presteza				,551
Q3 - Tangíveis				,503

Método de Extração: Fatoração por Eixos Principais.

Método de Rotação: Equamax.

Os itens 12 e 13 não apresentaram cargas relevantes

Embora Machado (1999) tenha conseguido uma boa estrutura fatorial com evidência para as 5 dimensões nesse método, conclui-se para esse trabalho que, na aplicação no setor de administração de condomínios, as dimensões

defendidas não se mostram estanques também através do método de rotação Equamax.

Optou-se, portanto, pela utilização da estrutura fatorial apresentada por esse método para a seqüência do trabalho.

#### 4.2.2.2. Análise de Fidedignidade

Da teoria da medida observa-se que o valor de uma medida pode ser representado pela seguinte equação:

$$V_o = V_v + E_a + E_s$$

Onde:

$V_o$  representa o valor observado através da escala

$V_v$  representa o valor verdadeiro da característica

$E_a$  representa o erro aleatório

$E_s$  representa o erro sistemático

O objetivo da análise de confiabilidade é verificar o quão livre a escala está do erro aleatório. Isso quer dizer que, se a escala for aplicada repetidas vezes às mesmas pessoas, ela deverá refletir valores estáveis para o fenômeno observado. Para exemplificar considere o seguinte exemplo extraído de Phillips(1974,p.248):

“Se uma balança é utilizada para medir o peso de um indivíduo e o indicador aponta o mesmo número de Kg quando o indivíduo sobe e desce da balança diversas vezes, então provamos que a balança é um instrumento de mensuração no qual podemos confiar (...).”

Segundo o autor um instrumento de mensuração é confiável (fidedigno) se mantém o mesmo resultado em aplicações repetidas do mesmo fenômeno. Além disso, a importância de se ter um instrumento fidedigno deriva do fato de



que dá ao pesquisador a confiança de que as variações em seus dados não se originam de imperfeições do instrumento de medida em si.

Para avaliar as propriedades psicométricas das escalas no presente estudo, será calculado o coeficiente Alpha de Cronbach desenvolvido por Cronbach(1951), citado por Malhotra(1996) e amplamente utilizado por abalizados autores e pesquisadores.

O Alfa de Cronbach é calculado utilizando-se a seguinte fórmula (Norusis,1997):

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{k \cdot \text{med}(\text{COV}) / \text{med}(\text{VAR})}{1 + (k-1) \cdot \text{med}(\text{COV}) / \text{med}(\text{VAR})}$$

Onde:

$k$  é o número de itens da escala

$\text{med}(\text{COV})$  é a média de covariância entre os itens

$\text{med}(\text{VAR})$  é a média de variância dos itens

Segundo Hair et al.(1995), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Os autores esclarecem, ainda, que valores Alfa de Cronbach inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. Já para Malhotra (1996) o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera que a fidedignidade é insatisfatória. Nunnally e Bernstein (1994), na mesma direção de Hair et al.(1995), apontam um valor de 0,70 como sendo um valor modesto. Os autores ainda ressaltam que, se decisões importantes forem tomadas a partir das escalas avaliadas, os pesquisadores devem se esforçar para que a confiabilidade do instrumento atinja valores de Alfa de Cronbach acima de 0,90.

Tabela 4.4 - Análise de Confiabilidade do 1º Fator – Rotação Oblíquo

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q3	0,6012	0,9607
Q4	0,8477	0,9544
Q6	0,8570	0,9541
Q7	0,8076	0,9555
Q8	0,7227	0,9576
Q9	0,7307	0,9574
Q13	0,7375	0,9572
Q19	0,8248	0,9550
Q20	0,8706	0,9538
Q21	0,7922	0,9565
Q22	0,7317	0,9573
Q23	0,8440	0,9545
Q25	0,8636	0,9540
Alfa de Cronbach = 0,96		

Tabela 4.5 - Análise de Confiabilidade do 2º Fator – Rotação Oblíquo

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q1	0,5864	0,6402
Q2	0,5537	0,6658
Q10	0,5670	0,6576
Alfa de Cronbach = 0,74		

Tabela 4.6 - Análise de Confiabilidade do 3º Fator – Rotação Oblíquo

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q11	0,7906	0,9372
Q14	0,8399	0,9314
Q15	0,8590	0,9292
Q16	0,8767	0,9266
Q17	0,8188	0,9336
Q18	0,7915	0,9368
Alfa de Cronbach = 0,94		

Através das tabelas 4.4, 4.5 e 4.6, observa-se que o valor do Alfa de Cronbach atingiu valores satisfatórios considerando a rotação Oblíquo. Essa constatação atesta a confiabilidade da escala.

Com o intuito de escolher entre as duas soluções: Oblimin ou Equamax, alternativas de rotação disponíveis no SPSS for Windows, verificou-se a confiabilidade da escala segundo a estrutura fatorial obtida pela rotação Equamax conforme tabelas 4.7, 4.8, 4.9 e 4.10.

Tabela 4.7 – Análise de Confiabilidade do 1º Fator – Rotação Equamax

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q18	0,7945	0,9436
Q16	0,8792	0,9363
Q17	0,8297	0,9407
Q11	0,7834	0,9447
Q14	0,8391	0,9403
Q24	0,8092	0,9431
Q15	0,8728	0,9376
Alfa de Cronbach = 0,95		

Tabela 4.8 – Análise de Confiabilidade do 2º Fator – Rotação Equamax

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q4	0,8610	0,9294
Q7	0,7838	0,9362
Q5	0,8195	0,9331
Q6	0,8527	0,9304
Q25	0,7054	0,9466
Q23	0,8405	0,9318
Q20	0,8511	0,9305
Alfa de Cronbach = 0,94		

Tabela 4.9 – Análise de Confiabilidade do 3º Fator – Rotação Equamax

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q21	0,7935	0,7986
Q19	0,7301	0,8430
Q22	0,7575	0,8112
Alfa de Cronbach = 0,87		

Tabela 4.10 – Análise de Confiabilidade do 4º Fator – Rotação Equamax

Item da escala	Correlação Item-Total	Alfa se o item for removido
Q1	0,5772	0,8299
Q2	0,5242	0,8380
Q3	0,5966	0,8280
Q9	0,7167	0,8013
Q8	0,6927	0,8061
Q10	0,6650	0,8118
Alfa de Cronbach = 0,85		

Através das tabelas 4.7, 4.8, 4.9 e 4.10, observa-se que o valor do Alfa de Cronbach atingiu valores satisfatórios considerando a rotação Equamax. Essa constatação também atesta a confiabilidade da escala por esse método.

Considerando que a estrutura fatorial obtida pela rotação Equamax obteve maiores valores de confiabilidade, optou-se por ela para a geração dos escores por dimensão. Desta forma, admitir-se-á 4 dimensões com escores para mensuração da qualidade de serviço da empresa ADMINISTRAR, que receberão as denominações conforme quadro 4.9.

Quadro 4.9: Dimensões de Qualidade Nomeadas

FATORES	DIMENSÃO DE QUALIDADE	SIGLA
Fator 1	Credibilidade – Presteza	C - P
Fator 2	Confiabilidade – Empatia	C - E
Fator 3	Acessibilidade – Competência	A - C
Fator 4	Segurança – Tangibilidade	S - T

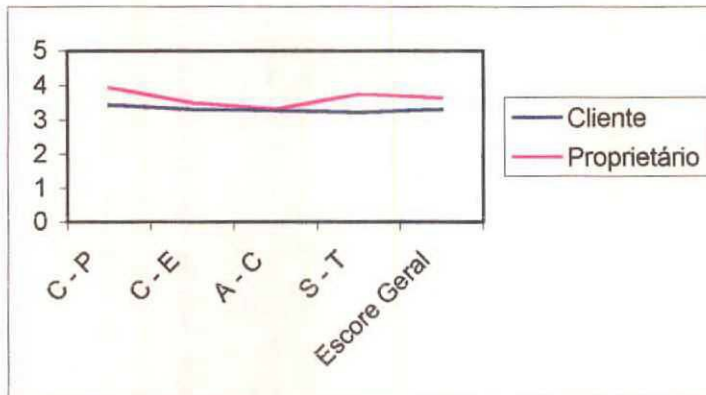
#### 4.2.2.3. O Problema na Perspectiva do Modelo SERVQUAL

Os dados coletados na pesquisa efetuada junto aos clientes da empresa ADMINISTRAR revelam os resultados que serão alinhados a seguir.

Inicialmente, a tabela 4.11 apresenta os dados descritivos relacionados às variáveis especificadas na escala SERVQUAL. Essa tabela mostra a frequência das observações assinaladas pelo cliente e os respectivos escores médios.

Na tabela 4.12 estão discriminadas as médias dos escores da escala SERVQUAL por dimensão e pelo total. Como é possível perceber, o escore geral da escala foi de 3,31 revelando que a qualidade percebida pelo cliente está acima da esperada. Considerando que não se tem o escore dos concorrentes para efeito de comparação, não se pode afirmar que a empresa apresenta um bom desempenho. O escore que corresponde o mínimo aceitável é o 3, que representa um percentual de 60%. Fazendo a relação tem-se que a empresa atingiu um percentual de apenas 6,2 pontos percentuais acima do mínimo aceitável.

Figura 4.4: Diferença das Percepções Cliente / Proprietário



Na seqüência identificou-se a lacuna 2 através da análise da percepção do gerente quanto às expectativas dos clientes. A tabela 4.16 demonstra os escores obtidos pela percepção do cliente e dos gerentes, além de registrar a diferença entre eles, que se constitui na lacuna em foco.

Algumas dimensões se destacam com uma diferença mais acentuada como é o caso da acessibilidade – competência com uma diferença de 0,55 e a segurança – tangibilidade, com uma discrepância de 0,46, o que pode ser resultado da falta de comprometimento com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas do cliente.

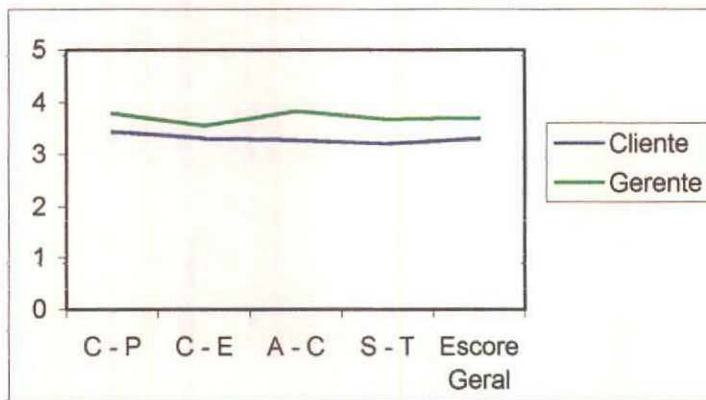
Analisando o conjunto de atributos que resultaram nessas discrepâncias, identificou-se que, na dimensão acessibilidade – competência, a diferença de escores na questão 22 do questionário ilustrado pela figura 4.2 foi de 1,37; e, na dimensão segurança – tangibilidade, de 0,98, ensejando maior atenção por parte da empresa, na análise mais acurada desses atributos como condição primordial no direcionamento das ações de melhoria.

Tomando como referência o que preceitua Parasuramam, Zeithamle e Berry (1990), para eliminação dessa falha, a empresa deve instituir medidas de estabelecimento de metas e padronização do serviço. O contexto das proposições alinhadas para esse trabalho contempla fundamentalmente as recomendações desses autores.

Tabela 4.16: Lacuna 2 – Cliente / Gerente

Dimensões de Qualidade	Média dos Escores		Diferença
	Cliente	Gerente	
Credibilidade - Presteza	3,44	3,79	0,35
Confiabilidade - Empatia	3,31	3,55	0,24
Acessibilidade - Competência	3,28	3,83	0,55
Segurança - Tangibilidade	3,21	3,67	0,46
Escore Geral	3,31	3,71	0,40

Figura 4.5: Diferença das Percepções Cliente / Gerente



Finalmente, a lacuna 3, que se caracteriza entre as normas e especificações e o serviço efetivamente fornecido aos clientes, e, considerando a grande influência que os empregados exercem sobre essa etapa, desenvolveu a análise referente à percepção dos empregados quanto a expectativa dos clientes.

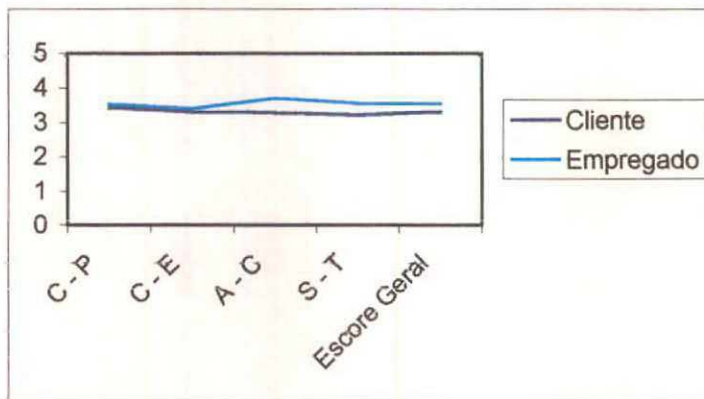
A tabela 4.7 demonstra os escores obtidos na percepção do cliente e dos empregados, e além de registrar a diferença entre eles, evidencia a dimensão acessibilidade – competência com uma lacuna de 0,42.

Para a empresa objeto de análise, o processo de recursos humanos que contempla as atividades de recrutamento e seleção, e de capacitação de pessoal é determinante na solução dessa falha.

Tabela 4.17: Lacuna 3 – Clientes / Empregados

Dimensões de Qualidade	Média dos Escores		Diferença
	Cliente	Empregado	
Credibilidade - Presteza	3,44	3,52	0,08
Confiabilidade - Empatia	3,31	3,40	0,09
Acessibilidade - Competência	3,28	3,70	0,42
Segurança - Tangibilidade	3,21	3,56	0,35
Escore Geral	3,31	3,54	0,23

Figura 4.6: Diferença das Percepções Cliente / Empregado



O instrumento consubstanciado por meio do modelo SERVQUAL se mostrou viável à avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Cada variável contemplada nas dimensões de qualidade - credibilidade/presteza, segurança/tangibilidade, confiabilidade/empatia, acessibilidade/competência - apresentaram um escore para a empresa, sendo que o escore geral foi de 3,35.

É imperioso notar, entretanto, que isso, de uma parte, é confortador para a empresa, de outra, fica o desafio de garantir numa perspectiva de melhoria contínua, não só a manutenção e elevação desse escore, mas, sobretudo, monitorar as variáveis que receberam nota abaixo da média, para que possam apresentar uma melhor performance no futuro.

E, conforme foi desenvolvido fica a empresa subsidiada de informações para implementar as ações de melhoria com base nas variáveis identificadas e hierarquizadas de acordo com sua criticidades, tomando como base os escores alcançados.

Enfim, a partir da validação no instrumento SERVQUAL no contexto da empresa, e considerando a necessidade de se instituir e sistematizar o procedimento da avaliação da qualidade, o mesmo pode ser aplicado anualmente, ou em outra periodicidade, com esse fim.

Importante salientar, quanto ao curso das análises aqui pontuadas, a contribuição do trabalho na aplicação da escala SERVQUAL, não só para os estudos de ordem acadêmica, mas, sobretudo, pelo fato de contemplar as aspirações de natureza empresarial, constituindo-se em potencial ferramenta de gestão.

A outra vertente de mapeamento de problemas na perspectiva de melhoria contínua proposta pelo trabalho dá-se através da aplicação dos indicadores de processo quadro 4.12, estruturados para esse fim.

#### **4.2.3. Identificar Causas**

Considerando as evidências proporcionadas pela escala SERVQUAL, que levaram ao mapeamento dos problemas, passou-se à investigação das causas potenciais, as quais ocorreram através de entrevistas e reuniões com empregados e gerentes. Nesse momento, contou-se também com a participação dos proprietários.

Nesse sentido, utilizou-se o diagrama de Ishikawa como ferramenta para correlacionar o problema mapeado com sua respectiva causa.

Como resultado dessa investigação apuraram-se as seguintes causas, consideradas como causas essenciais, que, se removidas ou minimizadas, têm-se os encaminhamentos de melhoria e elevação dos escores correspondentes à percepção de qualidade pelo cliente.



<b>CAMPO</b>	<b>CAUSAS</b>
Recursos Humanos	Política de capacitação não instituída
Método	Falta de procedimento operacional e padrão
Medida	Inexistência de indicadores de desempenho
Matéria Prima	Material de limpeza fora das especificações

#### **4.2.4. Remover Causas**

Identificadas as causas, desenvolve-se como foi modelada, a etapa de planificação objetivando removê-las. Assim sendo, utiliza-se de entrevistas e reuniões com os empregados para esse fim, ficando o diretor administrativo e o gerente operacional responsáveis pela operacionalização do plano.

#### **4.2.5. Definir Objetivos e Metas**

Não foi constatado nenhum documento formal com enunciados de objetivos e metas.

Com os processos já conhecidos passou-se à formulação dos objetivos pertinentes, como demonstrado no quadro 4.11.

Quanto à formulação de metas de produtividade a empresa deverá fazê-lo a partir de cada processo de acordo com o elenco de indicadores demonstrados na etapa de estruturação da medição, que contempla indicadores tanto para a produtividade como para a qualidade.

Quadro 4.11: Enunciado de Objetivo da Empresa e de Processos

<b>NOME DA EMPRESA</b>	<b>ADMINISTRAR</b>
<b>OBJETIVO DA EMPRESA</b>	
Oferecer serviços de administração e conservação de condomínios.	
<b>MACRO PROCESSO</b>	<b>COMERCIAL</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>VENDAS</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Ampliar a base de negócio da empresa.	
<b>PROCESSO</b>	<b>PÓS-VENDAS</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Monitorar a qualidade dos serviços prestados.	
<b>MACRO PROCESSO</b>	<b>OPERACIONAL</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>SERVIÇOS CONDOMINIAIS</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Prestar serviços de portaria e limpeza nos condomínios com qualidade.	
<b>PROCESSO</b>	<b>MANUTENÇÃO</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Prestar serviços de manutenção condominial com qualidade.	
<b>PROCESSO</b>	<b>ASSESSORAR E EXECUTAR SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Atender os condomínios nas suas necessidades administrativas, quanto às reuniões, à documentação, ao controle de conta bancária e à prestação de conta.	
<b>MACRO PROCESSO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>NOME DO PROCESSO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Fornecer mão-de-obra capacitada aos demais processos da organização, bem como gerar folha de pagamento dos empregados.	
<b>PROCESSO</b>	<b>FINANCEIRO</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Controlar o fluxo de caixa da empresa, agendando e efetuando o pagamento das contas de acordo com prazos de vencimento.	
<b>PROCESSO</b>	<b>SUPRIMENTO E PATRIMÔNIO</b>
<b>OBJETIVO DO PROCESSO</b>	
Atender os condomínios nas solicitações de orçamentos, bem como fornecer os recursos materiais e patrimoniais necessários aos demais processos internos.	

#### 4.2.6. Definir Métodos e Normas

Configurados os processos e fluxos correspondentes, com as recomendações pertinentes, bem como alinhados os seus objetivos e metas,

esta etapa contempla a documentação que se faz necessário registrar como forma da garantia de estabilidade.

Outro aspecto importante recomendado diz respeito à elaboração dos procedimentos operacionais críticos e os recursos alocados para cada processo, como formatado através da figura 3.5.

#### **4.2.7. Capacitar Empregados**

A empresa não adota nenhuma política de capacitação de empregados. A ação que se desenvolve nesse sentido ocorre de forma muitas vezes reativa, ou então quando do processo admissional em que são transmitidas ao empregado, através de documento próprio, algumas instruções relacionadas às suas atividades.

#### **4.2.8. Estruturar Medição**

A fim de formatar um modelo de gestão de forma a garantir desempenho competitivo é preciso medi-lo, numa perspectiva de aprimoramento permanente dos processos. O ambiente empresarial em curso neste milênio coloca como mandatário as ações para melhoria contínua, como condição primordial para a sobrevivência das organizações.

Esse modelo contempla uma estrutura de medição com base em indicadores de processo e indicadores de resultado conforme modelado.

Os indicadores de processo, aqui denominados de indicadores de produtividade, encontram-se alinhados no quadro 4.12.

Nos quadros 4.13, 4.14 e 4.15, os mesmos indicadores codificados foram desdobrados e receberam uma nomenclatura específica e uma sigla, além dos objetivos alinhados para cada um.

Importante salientar ainda que a origem dos dados para apuração dos indicadores está na base de dados corporativa da empresa e a frequência recomendada para a apuração, divulgação e análise dos indicadores é mensal.

Quadro 4.12: Elenco de Indicadores de Processo

Processo	Composição do Indicador	Código
1	(Contratos assinados / Propostas formuladas) x 100	1.1
	(Propostas confeccionadas / Propostas solicitadas) x 100	1.2
	Contratos assinados / Empregados em vendas	1.3
2	(Número de reclamação de clientes / Clientes em carteira) x 100	2.1
	(Contratos cancelados / Contratos vincendos) x 100	2.2
	(Visitas realizadas / Clientes em carteira) x 100	2.3
3	(Empregados substituídos / Empregados em condomínio) x 100	3.1
	(Horas de faltas sem justificativa / Horas trabalhadas) x 100	3.2
	(Horas de faltas com licença / Horas trabalhadas) x 100	3.3
	(Ocorrências extraordinárias / Ocorrências normais) x 100	3.4
4	(re-chamadas / Ordem de manutenção) x 100	4.1
5	(Balancetes emitidos / Empregados do processo)	5.1
	(Balancetes enviados no prazo / Total de balancetes) x 100	5.2
6	Quantidade de contratos / Empregados de Escritório	6.1
	(Faturamento bruto / Número de empregados)	6.2
	Total de horas de treinamento / Número de empregados	6.3
	[(Média de admissões + demissões)/Média empregados] x 100	6.4
7	Faturamento bruto / Dias úteis mês	7.1
	(Ativo circulante / Passivo circulante) x 100	7.2
	(Ativo circulante – Estoques / Passivo circulante) x 100	7.3
	(Passivo a longo prazo / Patrimônio líquido ) x 100	7.4
	(Lucro líquido / Patrimônio líquido) x 100	7.5
8	(Valor de material limpeza devolvido / Total de compras) x 100	8.1
	(Valor total de compras / Faturamento bruto) x 100	8.2
	(Total do estoque / Ativo total) x 100	8.3
	(Valor residual contábil / Valor do imobilizado técnico) x 100	8.4

Quadro 4.13: Nome e Objetivo dos Indicadores por Processo – Comerciais

<b>PROCESSO</b>		<b>VENDAS</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
1.1	Taxa de Eficiência de Vendas - <b>TEV</b>	Verificar a qualidade do processo através da medição do número de contratos firmados
1.2	Taxa de Emissão de Propostas - <b>TEP</b>	Medir o nível de consistência de propostas solicitadas
1.3	Índice de Produtividade nas Vendas - <b>IPV</b>	Medir a eficiência dos empregados
<b>PROCESSO</b>		<b>PÓS-VENDAS</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
2.1	Taxa de Reclamações de Clientes - <b>TRC</b>	Aferir a qualidade dos serviços prestados através das reclamações dos clientes
2.2	Taxa de Negócios Perdidos - <b>TNP</b>	Medir o nível com perda de clientes através de contratos cancelados
2.3	Taxa de Eficiência com Visitas - <b>TEV</b>	Medir a eficiência dos empregados do processo

Quadro 4.14: Nome e Objetivo dos Indicadores por Processo– Operacionais

<b>PROCESSO</b>		<b>SERVIÇOS CONDOMINIAIS</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
3.1	Taxa de Compatibilidade Cliente / Empregado - <b>TCCE</b>	Medir a satisfação do cliente na interação com o empregado.
3.2	Taxa de Absenteísmo sem Justificativa - <b>TASJ</b>	Medir o nível de estabilidade de frequência dos empregados
3.3	Taxa de Absenteísmo com Justificativa - <b>TACJ</b>	Medir o nível de estabilidade de frequência dos empregados
3.4	Taxa de Estabilidade de Serviços Prestados - <b>TESP</b>	Medir a eficiência dos empregados na prestação dos serviços de limpeza e acesso.
<b>PROCESSO</b>		<b>SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
4.1	Taxa de Qualidade com Manutenção - <b>TQM</b>	Medir a qualidade dos serviços de manutenção através das re-chamadas para o mesmo serviço
<b>PROCESSO</b>		<b>ASSESSORAMENTO E EXECUÇÃO SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
5.1	Índice de Produtividade no Assessoramento - <b>IPA</b>	Medir a eficiência dos empregados do processo
5.2	Taxa de Cumprimento de Prazos - <b>TCP</b>	Medir o cumprimento dos prazos contratados para entrega dos balancetes

Quadro 4.15: Nome e Objetivo dos Indicadores por Processo – Administrativos

<b>PROCESSO</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
6.1	Índice de Produtividade do Escritório - <b>IPE</b>	Medir a eficiência dos empregados dos processos funcionais
6.2	Índice de Produtividade Geral - <b>IPG</b>	Medir a eficiência dos empregados da empresa através do faturamento
6.3	Índice de Treinamento de Empregados - <b>ITE</b>	Medir o número de horas aplicadas em capacitação dos empregados
6.4	Índice de Rotatividade de Empregados - <b>IRE</b>	Medir a rotatividade dos empregados
<b>PROCESSO</b>		<b>FINANÇAS</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
7.1	Índice de Faturamento Médio - <b>IFM</b>	Medir a produtividade da empresa através do faturamento médio num período
7.2	Índice de Liquidez Corrente - <b>ILC</b>	Medir a capacidade da empresa de pagar todas as suas dívidas de curto prazo
7.3	Índice de Liquidez Seca - <b>ILS</b>	Medir a capacidade da empresa de pagar todas as suas dívidas de curto prazo sem utilizar-se dos estoques
7.4	Índice de Endividamento de Longo Prazo - <b>ILPE</b>	Medir o percentual sobre o patrimônio líquido das dívidas em longo prazo
7.5	Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido - <b>IRPL</b>	Medir o retorno financeiro sobre o total de recursos financeiros investidos
<b>PROCESSO</b>		<b>SUPRIMENTO E PATRIMÔNIO</b>
<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
8.1	Taxa de Qualidade na Compra de Materiais - <b>TQCM</b>	Medir a qualidade do material de limpeza enviado aos condomínios
8.2	Taxa de Representatividade com Compras - <b>TRC</b>	Medir a representatividade das compras no faturamento bruto
8.3	Taxa de Participação dos Estoques - <b>TPE</b>	Medir a participação dos estoques no ativo total
8.4	Taxa de Envelhecimento Patrimonial - <b>TEP</b>	Verificar o tempo de uso dos bens patrimoniais

O elenco de indicadores de desempenho apresentado verte de todos os processos mapeados. A empresa ADMINISTRAR atualmente não adota nenhuma modalidade de controle sistematizada através de indicadores de desempenho.

Foram identificados e propostos indicadores de desempenho para cada processo mapeado de forma a permitir uma gestão que contemple as necessidades e aspirações estratégicas da empresa. Alguns dos indicadores enumerados foram identificados pelos próprios gerentes e proprietários da empresa, que se postaram receptivos ao acompanhamento do desempenho dos processos através dos seus respectivos indicadores numa perspectiva de melhoria contínua.

Os indicadores de resultado, outra vertente de medição, estão inseridos nas dimensões contempladas pelo questionário da figura 4.2 do modelo SERVQUAL, que são credibilidade/presteza, confiabilidade/empatia, acessibilidade/competência, e segurança/tangibilidade.

As metas se constituem numa inovação para a empresa, que até então não trabalhava com um sistema de avaliação de desempenho empresarial estruturado de acordo com a proposta formulada nesse trabalho.

Assim sendo, foi recomendado aos dirigentes da empresa estabelecer um ponto inicial, carregando os indicadores a partir da realidade atual e, através de reuniões juntamente com os gerentes e demais empregados iniciar o processo de estabelecimento de metas para cada processo, numa perspectiva interna. Para implantação e operacionalização do sistema de avaliação de desempenho em cada processo a empresa tem como roteiro o formulário apresentado na figura 3.13 no capítulo 3.

#### **4.2.9. Executar o Planejado**

Contemplou-se a aplicação das etapas do modelo até aqui descritas. Para a empresa fica o referencial que o modelo propõe, bem como a sua implantação



e operacionalização, que, em sua concepção, apresenta uma característica cíclica.

#### **4.2.10. Acompanhar - Comparar Medição com o Planejado**

Esta etapa sinaliza para a empresa a necessidade de se instituírem medidas gerenciais para monitorar o desenvolvimento empresarial a partir do modelo proposto, utilizando-se dos indicadores aqui propostos como recurso para detectar desvios.

Para isso, recomenda-se que a empresa tenha claramente definidas as metas em cada processo, que servirão de referência para avaliação do que está sendo realizado.

### **4.3. Considerações Gerais**

A aplicação das ferramentas alinhadas na proposta modelada no capítulo anterior se mostrou viável e eficiente no contexto dos serviços da empresa ADMINISTRAR do segmento de administração de condomínios, não obstante as limitações que serão declinadas no capítulo pertinente.

Fundamentalmente, a escala SERVQUAL se mostrou compatível com os requisitos de mapeamento da qualidade no setor de serviços em apreço, evidenciando-se dessa maneira com amplas possibilidades de sustentação das ações gerenciais com foco na avaliação sistemática da dimensão de desempenho qualidade.

O desdobramento correspondente à aplicação revelou, portanto, potencialidades da escala, o que pode ser considerado um recurso na identificação dos indicadores das necessidades de melhoria, ensejando incrementos tecnológicos na gestão de empresas do segmento em foco.

E mais, a partir da validação desse instrumento de avaliação da qualidade através da empresa ADMINISTRAR contemplou-se a possibilidade de sua replicação no contexto das organizações de serviços caracterizado pelo segmento das empresas administradoras de condomínio.

Outra vertente da aplicação que poderá impactar favoravelmente na gestão da empresa ADMINISTRAR, verificou-se com a formulação de indicadores de desempenho estruturados a partir dos seus processos, objetivando, também, a identificação de oportunidades de melhoria, não obstante, a impossibilidade que se verificou de validá-los ao longo do ciclo operacional da empresa.

Importante salientar ainda que precedeu a estruturação do elenco de indicadores de produtividade o mapeamento dos processos da empresa, que, por sua vez, revelou-se extremamente eficiente na identificação de oportunidades de melhoria, bem como pôde proporcionar incremento tecnológico às ações gerenciais no direcionamento de seus esforços para o que é essencial.

Importante considerar ainda, quanto aos resultados alcançados, que a empresa ADMINISTRAR passou a contar com um método ativo de abordagem ao seu cliente, para a avaliação da qualidade e incremento das ações de melhoria numa perspectiva contínua. Ou seja, um diferencial, uma vez que, conforme ficou constatado pelo pesquisador, a empresa utilizava-se de técnicas passivas, como reclamação de clientes, para indexar as ações gerenciais nesse sentido.

Em suma, a aplicação do modelo gerou resultados, sobretudo a validação da escala SERVQUAL, como ferramenta de avaliação da qualidade, que possibilitou a identificação de oportunidades de melhoria, o que pode contribuir, também, agregando elementos novos à gestão de outras empresas administradoras de condomínio.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Conclusões

Esse trabalho alinhou como objetivo geral formular um modelo de gestão de processos para organizações de serviços com ênfase em qualidade e produtividade.

Como objeto de aplicação e validação do modelo proposto utilizou-se a empresa ADMINISTRAR, administradora de condomínios, baseada em Belo Horizonte - MG. Pode-se concluir que o objetivo geral foi alçando conforme apontamentos a seguir sobre os objetivos específicos.

Os processos foram mapeados e as operações de serviço da empresa foram identificadas. Ainda com relação a esse objetivo, foram evidenciados os fatores críticos de sucesso, bem como se elaborou uma matriz hierárquica de gestão por processos com base nos principais momentos da verdade identificados.

Releva pontuar ainda, com relação a esse objetivo, a pesquisa exploratória de caráter qualitativa que se realizou junto aos clientes demandadores de serviços de administradoras de condomínio, que gerou como resultado não só a evidência das suas reais necessidades, mas, sobretudo, os fatores determinantes de qualidade para contratação e manutenção dos serviços.

Essa pesquisa, que contou com um processo de entrevistas gravadas e transcritas para efeito de análise, determinou também modificações no questionário do modelo SERVQUAL, possibilitando assim a exclusão de 1 afirmativa da escala original e inclusão de mais 4, ficando a escala com um total de 25 questões.

Estruturou-se um painel de indicadores de desempenho correspondente a cada processo de forma a proporcionar à empresa uma avaliação de desempenho

sistematizada. Neste contexto, estabeleceram-se também os indicadores para a dimensão qualidade.

Aplicou-se a escala contemplada pelo modelo SERVQUAL, validando-a como ferramenta de avaliação da qualidade em empresas administradoras de condomínios. A escala teve a sua fidedignidade e validade atestada por meio de métodos de investigação científica, utilizando conceitos estatísticos.

Nesse sentido, utilizou-se do método da análise fatorial, que se mostrou estatisticamente apropriado, baseando-se no teste de esfericidade de Bartlett favorável, e um KMO - Medida de Adequação da Amostra igual a 0,89 dentro, portanto, da faixa considerada ótima, Hair et al. (1995).

Concluiu-se, portanto, com a aplicação da escala SERVQUAL, que para o ramo de administração de condomínios as dimensões originalmente defendidas pelos autores Parasuraman, Zeithami e Berry (1985) não emergiram; evidenciando-se, entretanto, quatro fatores ou dimensões que foram utilizados no trabalho como indicadores das necessidades de melhoria.

Com a aplicação da escala foi mensurada a qualidade percebida pelos clientes constituindo os escores das lacunas 5 e 4, que determinou a formulação de recomendações à empresa. Para esses mesmos fins, mensurou-se também as demais lacunas 1, 2 e 3 a partir da avaliação do conhecimento que os proprietários, gerentes e empregados, respectivamente, têm quanto a percepção dos clientes no que se refere à qualidade do serviço prestado pela administradora.

Estruturou-se como alinhado nos objetivos, um modelo de gestão com base nas características evidenciadas na empresa objeto de estudo, com perspectiva de melhoria contínua, com ênfase em três fatores determinantes: a gestão de processos, que possibilitou o mapeamento e adequação das operações do serviço às necessidades dos clientes; a instituição de um conjunto de indicadores de desempenho como instrumento de avaliação de desempenho gerencial; e a

operacionalização do modelo SERVQUAL como instrumento de avaliação da qualidade e indexador desses indicadores.

E, como anotação final, vale ressaltar que os desdobramentos do processo de aplicação do modelo, alavancado pela escala SERVQUAL, confirmaram a sua operacionalidade e funcionalidade na empresa ADMINISTRAR, sobretudo, o método utilizado para a análise da qualidade esperada e percebida, que se revelou um excelente acesso às fontes de melhoria.

## **5.2. Limitações do Estudo**

Uma primeira limitação que pode ser considerada nesse trabalho foi a impossibilidade de aplicação do modelo de forma plena, impactando sua validação integral a partir da aplicação em sucessivos ciclos operacionais.

Uma outra limitação observada foi o trabalho de levantamento de dados na empresa objeto de estudo, que ocorreu basicamente a partir das entrevistas e reuniões com os proprietários, gerentes e empregados, não sendo possível o acesso à base de dados corporativos da empresa.

Mais uma limitação que pode ser alinhada é a de que os indicadores de processo não foram aplicados, ou melhor, testados para verificação da sua real validade no contexto da empresa, apesar de terem sido estruturados em conjunto com o corpo diretivo e operacional da empresa. Inclui-se aqui, a limitação de não terem sido estabelecidas as metas para cada indicador.

Outra limitação que pode ser considerada para o trabalho diz respeito aos fatores que influenciam as expectativas dos clientes de administradoras de condomínios. Talvez, o estudo desses fatores pudesse ter contribuído de uma melhor forma para a consistência do modelo.

E, finalmente, outro fator não contemplado pelo estudo e que pode caracterizar-se como limitação foi não ter considerado estudos do ambiente para

conhecimento das forças competitivas, sobretudo o potencial da concorrência, como recurso de sustentação na formulação de metas pela empresa.

### **5.3. Recomendações para Trabalhos Futuros**

As empresas do setor de serviços, nos mais variados ramos de negócio, enfrentam um grande desafio, que é oferecer serviços com qualidade, sobretudo, considerando que o referencial de gestão empresarial condicionado na mente de empresários, executivos e empregados é o de manufatura.

Descortina-se com isso um horizonte que sinaliza para amplas possibilidades de trabalhos no campo do conhecimento, gerando modelos de gestão tecnologicamente compatíveis com as necessidades das empresas de serviços de uma forma geral.

Nesse sentido e considerando os conhecimentos conquistados a partir da experiência com a realização desse trabalho, tem-se a certeza da evidência de outros que podem aplicá-lo, bem como complementá-lo.

Assim sendo, uma recomendação inicial que se faz refere-se à constatação de eficácia na aplicação do gerenciamento de processos nas etapas de conhecimento da realidade atual das operações das empresas prestadoras de serviço. A ferramenta permite um mapeamento de toda a organização contemplando as entradas, processamento e os resultados de forma bastante elucidativa, estabelecendo um ponto de partida para as ações de aperfeiçoamento.

Uma outra recomendação para trabalhos futuros é o estudo que possibilite o desenvolvimento de técnicas que possam subsidiar o processo de recursos humanos das empresas do setor na gestão do custo de pessoal, considerando ser este o de maior representatividade para as empresas, uma vez que, segundo depoimento dos proprietários da empresa em estudo, a rotatividade é muito grande no setor, o que leva a uma mobilização de esforços no sentido de se

manterem recursos capacitados para cobrir os casos de ausência no trabalho, o que conseqüentemente elevaria o seu custo. Importante registrar que as empresas do setor já contam com um trabalho desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, através do Instituto Brasileiro de Economia, que propõe uma estimativa para encargos sociais e trabalhistas incidentes sobre o custo da mão-de-obra. Analisando este trabalho verifica-se que o mesmo não contempla a situação colocada plenamente, apesar de considerar em seus cálculos para empresas desse setor um período médio de permanência no emprego de 11 meses.

O fato dos indicadores de processo estruturado nesse trabalho não terem sido testados para efeito de validação no contexto empresarial estudado, sugere uma recomendação quanto a sua aplicação em futuros trabalhos com vistas a sua validação.

Uma outra recomendação que pode ser feita refere-se às adaptações ao questionário contemplado pelo modelo SERVQUAL. Durante a aplicação da escala na empresa objeto de estudo, constatou-se através de alguns depoimentos de clientes, colhidos pelo próprio pesquisador, a necessidade dos mesmos de uma avaliação específica dos serviços prestados pela empresa, ou seja, avaliar serviços de limpeza, serviços de acesso e portaria, serviço de manutenção e assessoramento e execução de serviços administrativos, cada um distintamente. Esse fato pode sugerir futuras adaptações no questionário de forma a contemplar uma avaliação específica dos serviços da administradora.

Também com base em informações obtidas pelo pesquisador junto a alguns clientes da administradora, uma outra recomendação que se faz refere-se a adaptação no questionário, reservando um espaço em branco para observações por parte do cliente.

Outro aspecto que pode ser contemplado em futuras aplicações da escala, nas afirmativas a serem pesquisadas é a abordagem sobre preço, com um

desdobramento da dimensão garantia ou segurança. Pelas entrevistas com dirigentes e gerentes, além do que foi detectado na pesquisa exploratória de caráter qualitativo realizada junto a demandadores dos serviços de administradoras de condomínios, ficou evidenciado que o cliente da administradora tem o preço como um fator preponderante no julgamento da qualidade, confirmando assim postulados de marketing Kotler e Armstrong (1993).

E, finalmente, uma outra recomendação que se faz é que futuras aplicações do modelo SERVQUAL, objetivando avaliar a qualidade dos serviços prestados por Administradoras de Condomínios, possam contemplar também os condôminos, além do síndico, seu representante legal. Importante considerar nessa sugestão que a função de síndico é de caráter temporário e em algum momento deve ser assumida por algum morador, caracterizando-se, assim, rodízios constantes no exercício da função, podendo alterar a percepção de qualidade.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa: trazendo o cliente para dentro da sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALBRECHT, Karl. *A 3ª Revolução da Qualidade*. HSM Management, São Paulo, n. 17, p. 108-112, nov./dez. 1999.

ALBRECHT, Karl. *Vocação para Serviço*. HSM Management, São Paulo, p. 47-54, especial 2000.

ALMEIDA, Léo G. *Gerência de Processo: mais um passo para a excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BROWN, T.J., CHURCHILL, Jr. G. A., PETER, J. P. *Research Note: improving the measurement of service quality*. Journal of Retailing, 69, 127-139, Spring, 1993.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARLZON, J. (1987) *A Hora da Verdade*. São Paulo: Cop Editora, 1989.

CARMAN, James M. *Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*. Journal of Retailing, V.66, nr. 1, 1990.

CARO, Miguel Heriberto Ñauri. *As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária - FAPEU*. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1998.

CARVALHO, Frederico A. de, LEITE, Valdecy Ferreira. *A ordem dos atributos afeta a avaliação de qualidade? Uma investigação empírica a partir da versão mais recente do Modelo SERVQUAL*. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea, vol 1, n° 1, 1997.

CAVALCANTI, Ieda. *Administração de Condomínios*. Rio de Janeiro: Forense, 1972.

CHAMPY, James. *Reengenharia da gerência. O mandato da nova liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHILD, Dennis. *The Essentials of Factor Analysis*. London: Holt, Rinehart and Winston, 1978.

CHURCHILL Jr., G. A. *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 64-73, feb., 1979

CONE, Gary. *6-Sigma, um programa em ascensão*. HSM Management, São Paulo, n. 24, p. 28-33, jan./fev. 2001.

COSTA, Nébel Argüello Affonso. *Análise das diferentes abordagens de gerenciamento da qualidade*. PPGEP UFSC, 1998.

CRONBACH, Lee J. "Coefficient Alpha and the internal structure of tests" *Psychometrika*, p.297-334, 1951.

CRONIN Jr., J. Joseph, TAYLOR, Steven A. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. *Journal of Marketing*, V.56, 55-68, Jul, 1992.

CROSBY, Philip B. *Integração: Qualidade e recursos humanos para o ano 2000*. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAVIS, Stan & DAVIDSON, Bill. *Visão 2020: Administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DEMING, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge / Massachusetts: Cambridge University Press, 1986.

DEMING, W. E. *Quality, Productivity, and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, 1982.

DENTON, D Keith. *Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para o Futuro: Os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.

EARLY, J. F., GODFREY, A. B. *But It Takes too long...* RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 02, p. 52-59, 1998.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANCO, J. Nascimento. *Condomínio: Administração, Órgãos Administrativos, Assembléia Geral, Síndico, Assembléias e Responsabilidades*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. N. e CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços. Operações para Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 01, p. 06-19, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Processo, que processo?* RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 04, p. 08-19, out./dez. 2000.

GRÖNROOS, C. A. *Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR, Joseph F. et alli. *Multivariate data analysis*. New York: Prentice-Hall, 1996, 4<sup>th</sup> ed

HAMEL, Gary & PRAHALAD C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. *A empresa voltada para processos*. HSM Management, São Paulo, n. 09, p. 06-09, jul./ago. 1998.

HARRINGTON, James H. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, James H. *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. *Novo dicionário básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

HRONEC, Steven M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Arthur Andersen - Makron Books, 1994.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Anuário Estatístico*, 1999.

IBRE, Instituto Brasileiro de Economia. *Encargos sociais para as empresas de limpeza, asseio e conservação*. Belo Horizonte: IBRE, 2000.

IDEC, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. *Guia do condomínio*. Manual completo para administradores e moradores de condomínios. São Paulo: IDEC, 1999.

INGRAM, H e DASKALAKIS, G. *Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 11 Issue 1.1999.

JACINTO, Roque. *Dicionário de condomínios*. São Paulo: Fol, 1989.

JURAN, J. M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J. M. *Liderança pela qualidade: Um guia para executivos*. São Paulo: Pioneira, 1990.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, V. F. *Qualidade de serviços no setor de varejo: proposta de um modelo de mensuração*. Revista de Administração Contemporânea. Anais da XIX Reunião Anual da ANPAD, vl, n..5, p. 275-291, 1995.

LOPES, João Batista. *Condomínio: problemas fundamentais da propriedade horizontal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1982.

LUZ, Valdemar P. da. *Manual do síndico*. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto Editores, 1991.

KOTLER, P., ARMASTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

MACHADO, M. A. *Avaliação da qualidade de serviços, usando uma versão modificada da escala servqual: Uma aplicação em uma concessionária de veículos*. Dissertação de mestrado, FACE-CEPEAD, UFMG, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey : Prentice Hall, 1996.

MARTINS, Roberto Antônio, TOLEDO, José Carlos de. *Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 02, p. 52-59, abr./jun. 1998.

MELO NETO, João Alfredo. *Manual Teórico e Prático do Condomínio*. Rio de Janeiro: Aide, 1989.

MOMBELLI, Aline Costa, AMBONI, Nério. *Terceirização e qualidade: um estudo junto às administradoras de condomínios*. Projeto de Pesquisa, ESAG, UDESC, 1997.

MOREIRA, Daniel. *Administração de Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira, 1996.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

NORUSIS, Marija J. *SPSS for Windows: Professional Statistics*. Release 10.0. Chicago, SPSS Inc, 1997.

NUNNALLY, J. e BERNSTEIN, I. H. *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw-Hill, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade*. Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

PALL, G. A.. *Quality Process Management*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1987.

PARASURAMAN, A , ZEITHAML, V., BERRY, L. *A Conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, vol. 49 (Fall 1985), 41-50.

PARASURAMAN, A , ZEITHAML, V., BERRY, L. *SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, vol. 64, number 1, 12-40, New York University, Spring 1988.

PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITHAML, V. *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Retailing, vol. 67, number 4, 420-450, New York University, Winter 1991.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. *Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*. Journal of Retailing, vol. 70, number 3, 201-230, New York University, 1994.

PETERS, Tom. *Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade*. São Paulo: Harbra, 1993.

PHILLIPS, Bernard S. *Pesquisa social: estratégias e táticas*. Trad. Vanilda Paiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1974, 460p. (Tradução de: Social research: strategy and tactics).

PINTO, Wellington Almeida. *O Condomínio e suas Leis*. Belo Horizonte: Edições Brasileiras, 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SANCOVSCHI, Moacir. *Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 02, p. 64-77, abr./jun. 1999.

SPSS. *SPSS base 10.0 applications guide*. Chicago: SPSS Inc, 1997.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

URDAN, André T. *Avaliação empírica da escala SERVQUAL em serviços hospitalares: uma crítica e réplica ao estudo de Vinicius Sittoni Brasil*. In: Anais do XIX ENANPAD-Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. vol. Área Temática de Marketing, p. 293-314, 1995.

URDAN, André T. e MAEDA, V. *Determinantes da qualidade de produção de serviços: um estudo sobre oficinas de concessionárias de veículos das montadoras instaladas no Brasil*. In: Anais do XIX ENANPAD, vol. Produção Industrial e Serviços, p.293-314, 1996.

VARVAKIS, Gregório J. et al. *Gerenciamento de processos*. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos. PPGEP UFSC, 1998.

VELHO, Altemir da Silva. *O Aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço*. Dissertação de mestrado, PPGEP, UFSC, 1995.

VEIGA, R. T. *Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços*. Dissertação de doutorado, FACE-CEPEAD, UFMG, 2000.

VIANA, Marco Aurélio da Silva. *Manual do Condomínio e das Incorporações Imobiliárias*. São Paulo: Saraiva, 1982.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A , BERRY, L. *Delivering quality service*. New York: Free Press, 1990.

WOOD JR. T, URDAN, F. T. *Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 06, p. 46-59, 1994.



## ANEXOS

- 1 Roteiro de entrevista para pesquisa exploratória
- 2 Escala SERVQUAL – versão original
- 3 Roteiro de entrevista para caracterização da empresa
- 4 Plano e cronograma de aplicação do modelo
- 5 Documento da empresa – Descrição de departamentos e funções
- 6 Documento da empresa – Procedimentos operacionais de treinamento
- 7 Transcrição das entrevistas da pesquisa exploratória
- 8 Relação e fichas dos condomínios abordados na pesquisa exploratória
- 9 Protocolo de entrada da escala SERVQUAL aos clientes da empresa
- 10 Script para a 1ª abordagem da aplicação da escala
- 11 Procedimentos operacionais da entrevista da pesquisa exploratória

## **ANEXO 01**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

#### **Objetivo da Pesquisa**

Verificar o processo de decisão de compra / uso de serviços de administração de condomínios, identificando atributos de maior importância na avaliação da qualidade.

#### **Aquecimento**

1. Quantos apartamentos existem no seu condomínio?
2. Quantos moradores?
3. Existem muitas crianças?
4. Em que Zona residencial se localiza?
5. Na sua opinião qual(is) é(são) o(s) principal(is) problema(s) que um síndico enfrenta em um condomínio similar ao seu?
6. Durante quanto tempo o condomínio foi administrado diretamente pelo próprio síndico?
7. Quais eram os principais problemas e dificuldades que o síndico enfrentava?
8. Do que os condôminos reclamam?
9. Quais as principais falhas que ocorriam?

#### **Entrando na investigação do problema**

10. O que levou o seu condomínio a buscar a terceirização dos serviços?
11. Como você chegou até a administradora XXXX?
12. Por que seu condomínio escolheu a Administradora XXXX?
13. Quais são os serviços prestados pela Administradora?

14. Como você avalia esses serviços?
15. Na sua opinião o que vem a ser uma prestação de serviço de qualidade?
16. Quais são os critérios que você utiliza para avaliar a prestação de serviços de terceirização?
17. Quais as falhas que você normalmente observa na prestação desse tipo de serviço?
18. Todas as falhas têm o mesmo grau de importância para você?
19. Que falhas na prestação de serviço o faria procurar outra Administradora?
20. Qual o tipo de falha mais séria?
21. O que é mais importante na prestação de serviço desse tipo?
22. Como uma Administradora deve se comportar para prestar um serviço de qualidade?
23. Quais os critérios que você utiliza para comparar um prestador de serviço com outro?
24. Você já experimentou algum problema com alguma outra administradora?
25. Quais os problemas que aconteceram?
26. Foram resolvidos de maneira adequada?
27. O que te faz ficar satisfeito?

## ANEXO 02

### PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

Para cada afirmativa abaixo, assinale com um X no número que melhor representa aquilo que você pensa sobre, em relação ao serviço prestado pela administradora do seu condomínio. As respostas devem refletir a sua opinião, na condição de representante dos demais condôminos.

Dimensões Pesquisadas	Muito Pior que o esperado	Pior que o Esperado	Igual ao Esperado	Melhor que o Esperado	Muito Melhor que o Esperado
A empresa utiliza equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
As instalações físicas da empresa são visualmente atraentes.					
Os funcionários da empresa têm boa apresentação pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
A aparência das instalações físicas da empresa está de acordo com o tipo de serviço oferecido					
A empresa sempre cumpre o que promete e dentro do prazo.	1	2	3	4	5
A empresa demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que surge.	1	2	3	4	5
Na empresa as coisas são feitas corretamente da primeira vez.	1	2	3	4	5
A empresa cumpre rigorosamente os prazos combinados.	1	2	3	4	5
A empresa mantém sempre corretos e atualizadas as informações dos clientes.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa mantêm o cliente sempre informado sobre datas e prazos da realização dos serviços.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa sempre atendem prontamente.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa sempre demonstram boa vontade em atender os clientes.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5
O comportamento dos funcionários da empresa gera confiança nos clientes.	1	2	3	4	5
Como cliente, sinto-me seguro(a) ao contratar a empresa.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa são educados e corteses com os clientes.	1	2	3	4	5

Dimensões Pesquisadas	Muito Pior que o esperado	Pior que o Esperado	Igual ao Esperado	Melhor que o Esperado	Muito Melhor que o Esperado
7. Os funcionários da empresa têm competência para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5
8. A empresa dá aos clientes atenção individual.	1	2	3	4	5

O horário de atendimento da empresa é conveniente para os clientes.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa dão aos clientes um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa demonstram real interesse pelos clientes.	1	2	3	4	5
Os funcionários da empresa entendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5

De 0 a 10, que nota você daria para expressar o NÍVEL DE QUALIDADE GERAL que você percebe dos serviços prestados pela Empresa.	<b>NOTA GERAL:</b>	
--	--------------------	--

De 0 a 10, que nota você daria para expressar O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL com os serviços prestados pela Empresa.	<b>NOTA GERAL:</b>	
--	--------------------	--

Existem fatores de qualidade nos serviços que são fundamentais para satisfação dos clientes.

Distribua entre alguns desses fatores, listados abaixo, um total de 100 (cem) pontos, atribuindo maior número de pontos aos fatores que você considera mais importantes. A soma dos fatores deverá ser 100 pontos.

FATORES CONSIDERADOS	PONTOS ATRIBUÍDOS
aparência dos equipamentos, dos instrumentos, do pessoal e dos materiais promocionais da empresa.	
habilidade da Empresa em cumprir o prometido, de forma confiável e correta.	
boa vontade da Empresa para servir seus clientes prontamente.	
conhecimento (domínio do assunto) e a cortesia dos funcionários da Empresa e a habilidade em gerar confiança e credibilidade.	
consideração e a atenção individualizada que a Empresa dá aos seus clientes.	
<b>SOMA DOS PONTOS (Certifique-se de que o número de pontos totalizou 100)</b>	<b>100 pontos</b>

Você já teve algum problema com a Empresa?	( ) Sim ( ) Não
Você ficou satisfeito com a solução dada ao problema?	( ) Sim ( ) Não

Obrigado por colaborar.

## **ANEXO 03**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1º ACESSO À EMPRESA**

#### **Objetivo da Pesquisa**

Caracterizar a empresa objeto de estudo no projeto de pesquisa da dissertação.

#### **Entrevistado**

Diretor administrativo da empresa.

#### **Conhecendo a Empresa**

1. Qual o nome da empresa?
2. A empresa atua em algum nicho do mercado?
3. Qual a característica dos clientes da administradora?
4. Qual a localização predominante dos clientes?
5. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?
6. A empresa oferece serviços para qual classe de condomínios, baixo, médio ou elevado padrão?
7. Qual o escopo dos serviços prestados?
8. Qual o número de clientes a empresa conta atualmente em carteira?
9. Qual o perfil desses clientes por ramo de negócio?
10. Qual o número de empregados atual?
11. Qual a estrutura organizacional da empresa para atender os requisitos de gestão atual? Organograma
12. Quais são as perspectivas para o negócio?

## ANEXO 04

### DISSERTAÇÃO DE MESTRADO – CAPÍTULO 4

#### PLANO DE APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

##### 1) Conhecer o Processo

<b>Objetivo</b>
Conhecer os principais fornecedores externos e internos
Conhecer os processos e atividades correspondentes a cada produto
Conhecer os produtos em cada processo
Conhecer os atributos da qualidade para cada produto
Identificar os momentos da verdade em cada processo

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Entrevista com gerentes e supervisores	Empresa	15.10.01
Conhecer as normas e procedimentos existentes	Empresa	17.10.01
Realizar pesquisa exploratória com clientes	Escritório	10.10.01
Elaboração de Fluxogramas	Escritório	22.10.01

##### 2) Identificar Falhas

<b>Objetivo</b>
Mapear os problemas à partir do cliente

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Aplicação do questionário de pesquisa	Empresa	05.11.01
Aplicação do questionário de pesquisa ao proprietário	Empresa	
Aplicação do questionário de pesquisa ao gerente	Empresa	
Aplicação do questionário de pesquisa aos empregados	Empresa	

##### 3) Identificar Causas

<b>Objetivo</b>
Identificar as causas do problema evidenciado pelo cliente

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Analisar o resultado da pesquisa para correlações	Escritório	03.12.01
Entrevista com proprietário	Empresa	10.12.01
Entrevista com o gerente operacional	Empresa	10.12.01
Reunião com empregados – brainstorming	Empresa	13.12.01
Mapeamento dos dados para análise causa e efeito	Escritório	17.12.01

##### 4) Remover Causas

<b>Objetivo</b>
Planejar as ações de remoção das causas determinantes do problema

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Reunião com proprietários	Empresa	20.12.01
Reunião com gerente operacional e empregados	Empresa	
Formatação do plano de remoção de causas	Escritório	

## 5) Definir Objetivos e Metas

<b>Objetivo</b>
Definir para cada processo os objetivos e as metas

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Reunião com proprietários	Empresa	21.12.01
Reunião com gerente operacional	Empresa	21.12.01
Reunião com os supervisores e empregados	Empresa	22.12.01
Formatação do documento final com indicadores	Escritório	23.12.01

## 6) Definir Métodos e Normas

<b>Objetivo</b>
Definir e documentar métodos de trabalho e recursos necessários.

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Reunião com proprietários	Empresa	26.12.01
Reunião com gerente operacional	Empresa	
Reunião com empregados	Empresa	
Definição de Diretrizes	Empresa	

## 7) Capacitar Empregados

<b>Objetivo</b>
Capacitar os empregados na operacionalização do padrão planejado.

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Reunião com proprietários	Empresa	26.12.01
Reunião com gerente operacional	Empresa	
Definição de Diretrizes	Empresa	

## 8) Estruturar Medição

<b>Objetivo</b>
Alinhar os indicadores de processo e de resultado.

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Estruturação dos indicadores	Escritório	04.01.02
Reunião com proprietários	Empresa	08.01.02
Definição de Diretrizes do painel de indicadores	Empresa	08.01.02

## 9) Acompanhamento

<b>Objetivo</b>
Comparar o realizado com o esperado

<b>Ações a serem desenvolvidas</b>	<b>Local</b>	<b>Início</b>
Reunião com proprietários	Escritório	10.01.02
Reunião com gerente comercial e operacional	Empresa	
Definição de Diretrizes	Empresa	



REÇO: Escritório na Rua Além Paraíba, 31 – Bairro Bonfim – Belo Horizonte/MG – CEP 31.210-120  
 (31) 3442-7070 e 3442-7878

DEPARTAMENTO	SERVIÇOS	CONTATO
ARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propostas/Orçamentos e Contratos</li> <li>➤ Certidões Negativas</li> </ul>	Horlando / Adalberto Eduardo
ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Refere-se a toda a parte de contas a pagar e a vencer dos condomínios, avisos de débitos para condôminos em atraso, circulares, convocações, atas (dígitação para registro em cartório), fechamento de balancete mensal, confecção de previsões, <u>rateio de taxa de condomínio</u> e transporte de documentos via malote.</li> </ul>	Sandra (Atendimento ao Cliente) Natália (Atendimento ao Cliente) Conceição (Despesa Condomínio) Cynthia (Balancetes) Juliana (Balancetes) Bárbara (Despesa Condomínio) Elzimar (Taxa de Condomínio) Paula (Taxa de Condomínio)
PAGAMENTO	Emissão de Notas Fiscais e Boletos de Cobrança dos clientes.	Ronan Eduardo
REPOSIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pedido de substituição de Empregados faltosos, trocas ou substituições eventuais e/ou emergenciais.</li> </ul>	(Diumos) Wanderley, Zé Roberto e Jairo (Noturnos) Maurício, Pedro e Argentino
CONTROLE DE PAGAMENTO DE RESCISÕES DE PRESENÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboração da folha de pagamento de cada empregado.</li> <li>➤ Confecção de rescisões de empregados.</li> <li>➤ Admissão de Pessoal e conferência das Folhas de Presença.</li> <li>➤ Confecção de férias dos empregados. Toda a parte contábil e financeira da empresa.</li> </ul>	Suely Márcia
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orçamentos e compras de material de limpeza, piscina, cadeiras p/ porteiros, carinhos p/ armazenar lixo, quadros de aviso, espelhos retrovisores parabólicos, produtos de jardinagem, etc.</li> <li>➤ Orçamentos junto à empresas de controle ambiental (dedetização), limp. de caixas d'água, manut. e recarga de extintores de incêndio.</li> </ul>	Emanuel Leonardo
SERVIÇOS EXTRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limpeza de Caixa de Gordura, Manutenção de Piscinas e Serviços de Jardinagem.</li> </ul>	Roberto Cândido
SERVIÇOS EM GERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documentação</li> </ul>	Elaine
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assuntos Administrativos, ação trabalhista, punições admissões e demissões.</li> </ul>	Ronaldo Fernando
FISCALIZAÇÃO E SUPERVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fiscalização e Supervisão diurna e noturna.</li> </ul>	Horlando, Roberto, Wanderley, Márcio, Welerson e Argentino

REÇO: Escritório na Rua Bonfim, 100 – Bairro Bonfim – Belo Horizonte/MG – CEP 31.210-150  
 (31) 3442-6252

DEPARTAMENTO	SERVIÇOS	CONTATO
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pequenos Reparos de manutenção elétrica e hidráulica.</li> <li>➤ Orçamentos de materiais elétricos e hidráulicos.</li> </ul>	André, Orlando e Elias
UNIFORMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uniformes</li> </ul>	Leonardo / Miriam

### PROFISSIONAIS INDICADOS PELA EMPRESA

DEPARTAMENTO	SERVIÇOS	CONTATO
CONTADOR TRIBUTÁRIO	JANIR ADIR MOREIRA & ASSOCIADOS S/C Rua Araguari, 1705 – 1º andar – Santo Agostinho	Dr. Janir Adir Moreira (31) 3275-3133
CONTADOR TRIBUTÁRIO	RODOLFO GROPEN ADVOGADOS ASSOCIADOS Rua Tenente Brito Melo, 1415 – Santo Agostinho	Dr. Rodolfo Gropen (31) 3292-6020
CONTADOR CIVIL TRABALHISTA	ADVOCACIA EMPRESARIAL S/C Rua Padre Marinho, 236 – Sala 301 – Santa Efigênia	Dr. José Henrique (31) 3241-6360
CONTADOR DE CONTABILIDADE	OLIVEIRA & TORRES SERVIÇOS CONTÁBEIS S/C LTDA. Rua Ouro Preto, 340 – Sl14 – Barro Preto	Sra. Eunice (31) 3292-1471
CONTADOR TRABALHISTA E CÍVEL	DR. SEBASTIÃO ANANIAS DE AZEVEDO Rua Augusto de Lima, 1646 – Sala 1508 – Barro Preto	(31) 3295-0077 (31) 9998-1492

## **A(o) FAXINEIRA(o) DO EDIFÍCIO**

### ***I – Características indispensáveis à(o) Faxineira(o)***

- A) Atenção – Ter cuidado ao manusear equipamentos e ao limpar peças de decoração ou frágeis durante a limpeza de sua área.
- B) Gentileza – Ao limpar áreas sociais e halls do edifício, fazê-lo de forma a incomodar o menos possível aos moradores.
- C) Responsabilidade – Cuidar com zelo da área que lhe foi destinada a ser limpa.
- D) Discrção – Não comentar assuntos pessoais dos moradores. Evitar longas permanências na portaria.

### ***II – Tarefas a serem executadas pela(o) Faxineira(o)***

- 1) Manusear os produtos de limpeza da forma mais econômica e eficaz, tendo o cuidado de usar o produto adequado ao tipo de limpeza. Sem causar dano ao objeto ou a área a ser limpa e sem desperdício do produto. E ao guardá-lo fechar bem para que não haja perda da sua capacidade de limpeza .
- 2) Ao limpar os hall do edifício, fazê-lo de forma que não venha incomodar os moradores.
- 3) Cuidar que as dependências onde se armazenam lixo, produtos de limpeza, o refeitório dos funcionários e o banheiro; permaneçam limpos e arejados. Evitando o acúmulo de jornais e revistas, não deixando acumular água. Evitando doenças e insetos. Comunicar ao Síndico a ocorrência de insetos(baratas) e ratos no edifício.

- 4) Manter quando for o caso a área da sauna limpa. E sempre usar produtos detergentes e que possuam em sua fórmula agentes que matem bactérias.
- 5) Cuidar dos produtos de limpeza e de reposição, mantendo bem lacrados e bem estocados; de forma a não haver desperdícios e nem perda da capacidade de limpeza dos mesmos.
- 6) Atentar para as orientações e ou reclamações do Síndico e ou moradores, quanto a limpeza de sua área. Passando a eles experiências com produtos que já teve contato e que são mais eficientes para a limpeza da área.
- 7) *É de suma importância.* Ao ser necessário utilizar produtos que contêm ácidos, sejam tóxicos ou que possuam cheiro desagradável; comunicar-se com o Síndico, só utilizando após a devida autorização.
- 8) **Tratar a todos com atenção e educação.**

### **ATENÇÃO**

Apresentar-se ao trabalho no horário determinado. Devidamente uniformizada(o), atenta(o) as normas descritas acima.

## O PORTEIRO DO EDIFÍCIO

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações, “O Porteiro de Edifícios executa serviços de vigilância e recepção em portaria de edifício, baseando-se em regras de condutas predefinidas, para assegurar a ordem no prédio, observando os seus movimentos nas partes comuns - portaria, saguão, corredores, pátios e garagem - procurando identificá-los para proibir a entrada de pessoas suspeitas e encaminhar as demais ao destino solicitado; atenta para o uso dos elevadores; encarrega-se da correspondência e do recebimento de encomendas de pequeno porte.

O porteiro de edifício pode desempenhar algumas tarefas próprias do zelador de edifício, como inspeção de pátios, corredores, áreas e outras dependências do prédio; receber e conferir material; verificar serviços de limpeza e manutenção em geral, bem como segurança no trabalho”.

### **I – Características indispensáveis ao porteiro**

- A) Atenção – saber o que ocorre no prédio em seu horário de trabalho.
- B) Gentileza – orientar as pessoas ao entrarem no prédio, quanto a posição dos elevadores e outros; abrir o portão para os moradores que estiverem portando embrulhos e/ou pacotes e oferecer ajuda no transporte dos mesmos até o elevador.
- C) Responsabilidade – cumprir horários; identificar pessoas ou objetos antes de sua subida. Comunicar ao Síndico qualquer irregularidade no Condomínio.
- D) Discrição – não permitir longas conversas na portaria, não comentar assuntos pessoais dos moradores.
- E) Pontualidade - é uma qualidade de grande importância e que deve ser cumprida sempre.

### **CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS AO PROFISSIONAL DE PORTARIA**

Cada profissão exige das pessoas, que vão trabalhar nelas, certas qualidades especiais, que também são chamadas de atributos. Com o trabalhador em edifícios dá-se a mesma coisa. É necessário que ele tenha algumas qualidades para que possa executar bem suas tarefas. Veja abaixo quais são:

## QUALIDADES INTELECTUAIS

- O atendimento às pessoas e aos moradores exige do profissional uma boa comunicação verbal. (Chamamos esta capacidade de atributo ou qualidade intelectual).
- Para o bom desempenho de suas tarefas, o profissional de edifício precisa ter também, outras características que se ajustem ao trabalho que vai realizar, como por exemplo: atenção, gentileza, discrição, responsabilidade, iniciativa, bom senso, etc... .
- Um profissional atento é aquele que, mesmo ocupado, consegue enquanto estiver separando correspondência, perceber que chegou na portaria uma pessoa estranha e vai verificar o que ela deseja, atendendo-a.
- A gentileza é outra característica muito importante na vida de um profissional de edifício. Por exemplo: um porteiro quando ajuda a uma senhora que carrega um bebê a colocar o carrinho no elevador; auxilia um morador a descarregar as compras; abre uma sombrinha em tempo de chuva; está demonstrando ser um profissional gentil.
- É muito comum nos edifícios, os moradores ou usuários falarem de assuntos pessoais com os empregados do edifício. Quando ele é discreto, ouve e não comenta com ninguém. A discrição, é uma qualidade muito importante nos profissionais de edifício.
- A responsabilidade é outra característica que um empregado de edifício, aliás todo trabalhador, deve ter. Um empregado de edifício quando verifica se o inquilino tem autorização do proprietário, para ocupar o apartamento ou sala, está cumprindo suas obrigações e mostrando que é responsável. Da mesma forma, o porteiro deve identificar qualquer estranho que queira entrar no prédio, antes de autorizar sua subida.
- Ter iniciativa é procurar providenciar o andamento de um assunto sem ultrapassar, no entanto, a autoridade de quem chefia. Por exemplo: o Síndico lhe pede que todas as vezes que chegar uma mudança nova, o porteiro verifique se o inquilino é portador de alguma autorização do proprietário ou da imobiliária, ainda confirma a mesma telefonando para a administradora, mostrando que tem iniciativa.
- A capacidade de fazer bem uma série de coisas é chamada de habilidade. O empregado de edifício, realmente, precisa ser habilidoso. Nas tarefas diárias sempre haverá necessidade de fazer pequenos reparos hidráulicos (trocar a bucha de uma torneira), elétricos (emendar um fio, trocar uma lâmpada) e às vezes de carpintaria (serrar uma tábua, pregar o pé de uma cadeira)

## **II – Tarefas a serem executadas pelo porteiro**

- 1) Não receber objeto de morador, para ser guardado no quarto de lixo. A não ser os expressamente autorizados pela Síndica e devidamente registrados no livro de ocorrência.
- 2) Moradores que não tem comunicação via interfone com a portaria, tem de deixar a autorização com os porteiros por escrito. Se a autorização for verbal, registrá-la no livro.
- 3) Quando se tratar de compras ou objetos que serão entregues na portaria para o morador, o porteiro receberá a mercadoria e a encaminhará ao proprietário o mais urgente possível.
- 4) Fiscalizar a entrada e a saída de pessoas no prédio, abrir o portão somente com a autorização do morador. Esta orientação aplica-se à visitantes e entregadores de encomendas (farmácia, restaurantes).
- 5) Ao chamar o morador pelo interfone nunca passar o aparelho ao visitante, a não ser que o morador solicite.
- 6) Receber correspondências, jornais, revistas, panfletos e arquivá-los no escaninho de cada apartamento. Em caso de correspondência urgente ou acúmulo das mesmas, o porteiro deverá comunicar ao morador.
- 7) Anotar no livro de protocolo, as correspondências registradas que tiverem sua assinatura. Ao entregá-las ao morador pegar um visto dele. Ao receber encomendas de terceiros, anotar o nome e telefone (se tiver) do portador, comunicar ao morador e apanhar o visto dele na retirada da mesma.
- 8) Anotar no livro de ocorrências os fatos importantes que ocorrerem em seu turno. Entregar ao Síndico ou morador o livro de ocorrências quando solicitado. Comunicar ao Síndico a existência de ocorrências no mesmo.
- 9) Ausentar-se da guarita apenas em situações de emergência deixando o interfone com ligação direta para os apartamentos. Orientar o morador a utilizar o interfone da garagem e/ou elevador, quando precisar do auxílio ou informações da portaria.
- 10) Controlar o portão da garagem. Estar atento a entrada e saída de veículos. Trancar as portas nos horários definidos pelo Síndico. Verificar sempre se as portas de acesso ao edifício encontram-se trancadas, trancá-las sempre.

- 11) Entrada de carro na garagem somente com autorização do morador. Anotar nome do motorista e placa do veículo, hora de entrada e saída. Prestar auxílio aos moradores ou visitantes quando solicitado.
- 12) Aguardar a chegada de seu substituto na Portaria. Caso o mesmo não compareça ao trabalho, comunique-se com o Síndico ou com a Administradora (Casa Branca); não abandone o seu local de trabalho e aguarde instruções.
- 13) Vistoriar freqüentemente as dependências do prédio (pátios, portões, garagens, etc.); comunicando ao Síndico qualquer defeito ou irregularidade nas mesmas. Cumprir as normas do prédio, quanto ao horário para se ligar e ou desligar luzes, elevador(es), Tc....
- 14) Não estocar ou guardar na portaria material inflamável, explosivos ou químico que possa causar danos ou prejudicar a saúde e integridade dos moradores. Comunicar-se ao Síndico quando da entrada deste tipo de produto no Condomínio, buscar orientação e ou autorização para entrada dos mesmos.

**ATENÇÃO:**

*Apresentar-se ao trabalho no horário determinado. Devidamente uniformizado. Atento as normas descritas acima.*

## ANEXO 07

### **1ª Entrevista – Ed. Clarinda Telles**

A primeira coisa que se faz no caso de se contratar uma conservadora seriam pedir vários orçamentos, e para chegar as duas conservadoras que eu trabalho com elas eu pedi nada mais nada menos do que uns 15 orçamentos, agora depois que foi aprovado pelo conselho aí como é que é aprovado, cada conservadora, além de me dar todas as informações que eu preciso ela me dá a relação de onde ela trabalha e eu então mando alguns conselheiros cada um cuida de uma parte, liga para saber como é que está sendo o atendimento como é que ela faz, como manda a documentação, então quando se decidiu que ela tem as melhores informações, aí sim nós escolhemos, então ainda não está escolhido, vamos para o computador ver se ela deve alguma coisa, se tem dívida na Justiça do Trabalho, como está se ela tem alguma certidão negativa do INSS, se ela tem algum protesto, tudo isso eu faço antes, aí depois que tudo aprovou, vamos combinar os preços e tratar dos serviços.

1ª Pergunta:

Existem 28 apartamentos

2ª Pergunta:

Umhas 100 pessoas

3ª Pergunta:

Deve ter mais ou menos umas 5 crianças no prédio, parece que o povo rico tem pouca criança.

4ª Pergunta:

Na Zona Sul.

5ª Pergunta:

O primeiro problema que você tem é o seguinte: a falta de conhecimento total dos moradores sobre o condomínio, eles não tem noção de nada eles querem, eles compram um apartamento de 400 mil e pensam que podem fazer tudo, o que eu faço como síndica é colocá-los no eixo, mostrar o regulamento dizer o que pode ou não ser feito, é um negócio espinhoso, mas eu não tinha a intenção de me acharem boazinha, as coisas devem ser cumpridas à risca doa a quem doer.

6ª Pergunta:

Lá no prédio eu estou administrando há uns 2 anos, antes foi por um síndico o prédio estava um caos, agora é que, manda olhar a caixa d'água, arrumar o jardim, tudo o que conheço, eu trabalho com uma equipe de bombeiro, engenheiro, arquiteto, pintor, eletricista, sem essa turma me assessorando jamais faria uma boa administração.

7ª Pergunta:

O problema que enfrenta o síndico quando ele é diretamente do prédio é que ele faz amizade, fica constrangido de cobrar, eu tenho um advogado que cuida da cobrança do condomínio, quero que todos os direitos sejam iguais para todos, onde todo mundo paga, todo mundo paga menos.

8ª Pergunta:

A reclamação geral é o preço do condomínio, quando entro tem que ser pisando firme senão não dá conta, eles não conseguem a disciplina, não conseguem nada pelo grau de amizade que tem uns com os outros.



9ª Pergunta:

As donas de casa gostam que o porteiro troque as lâmpadas, levam um agrado para eles e ao invés de estar cumprindo com seus serviços, está agradando uma proprietária, deixando de lado a segurança do prédio, e isso é um problema.

10ª Pergunta:

Essas falhas, tinha uma sauna no prédio com 100 caixas de cerveja vazias, foi acumulando, tive que tratar com um caminhão para buscar, a primeira coisa é limpeza geral, é seu é seu leva para a sua casa a princípio te olham feio, acham autoritária, depois com o resultado começam a gostar, as coisas não funcionam com um síndico bonzinho.

11ª e 12ª Perguntas:

Pedindo vários orçamentos e quando constatamos que não tinha ações trabalhistas, tudo estava correto chegamos a RHANAER.

13ª Pergunta:

Temos lá porteiros, faxineiros, jardineiros todo o tipo de serviço que você precisar, agora usamos lá no prédio jardineiro e porteiro.

14ª Pergunta:

O serviço é 100%, porque se for menos eu troco.

15ª Pergunta:

Você presta usa serviço de qualidade, quando você cuida de todos os interesses de quem usa o seu serviço, cuida para a tranquilidade dele, a empresa manda para mim a folha de pagamento, o INPS dos funcionários tudo, e tem que mandar, pois o condomínio tem que ser solidário com os empregados.

16ª Pergunta:

Primeiro a apresentação, depois que você fez a ficha tem que olhar a apresentação, uniformes, exijo qualidade, se chegar sem o uniforme perde o dia, elas são a imagem do prédio.

17ª Pergunta:

Teria que haver cursos dentro das conservadoras, para saber como proceder, como agir. Eu peço para o pessoal que eles tiverem parado lá para mandarem para mim.

18ª Pergunta:

Não. Não pode ter, pois de repente acontecem coisas por exemplo quando um empregado fala com você, você tem que saber a hora que ele deve melhorar, é hora de dar uma consertada. A empresa faz uma reciclagem aqui, eles procuram saber as falhas que acontecem eu também tenho falhas e nessa interação, vamos prestar o melhor serviço.

19ª Pergunta:

Eu pagar a administradora e ela não pagar ao empregado, isso me daria ensejo a deixá-la imediatamente.

20ª Pergunta:

A conservadora tem seus empregados como prestadores de serviço tem que pagar em dia. Eles tem que me mandar o que estão pagando aos empregados, é cidadania, se eu exijo do empregado, tenho que exigir dar a ele também de acordo com a lei, pagar no dia, pagar uniforme, dar a ele sapatos etc.

21ª Pergunta:

O relacionamento firma/empregado é importante é uma aprendizagem, você pode mudar todos os dias a qualidade da prestação de serviços.

22ª Pergunta:

Antes de mais nada ser honesta, e transparente.

23ª Pergunta:

Na transparência e na forma de tratar os empregados, já fui visitar as prestadoras , fui convidada para almoçar lá, isso é importante.

24ª Pergunta:

Já, foi esse problema que me fez ficar mais viva do que era, foi uma firma que deu o tombo na praça, tudo era pago certinho a eles, devido a desonestidade começar no alto escalão e chegar no baixo, na hora que os empregados substituíam um dia levaram o condomínio na Justiça, toda a documentação da firma quando ela quebrou, foi para o sindicato dos empregados, hoje sou mais exigente, controlo junto as prestadoras até as férias dos empregados.

25ª Pergunta:

O condomínio teve um prejuízo enorme, a firma deixou o pessoal na mão sem receber, nós já havíamos pago a folha de pagamento do mês não tínhamos dinheiro para pagar de novo, iríamos esperar o próximo mês para pagar, muita gente foi para a Justiça indevidamente. A Justiça trabalhista é paternalista, não é honesta, hoje temos os advogados porta de cadeia, que fica dizendo ao empregado que ele tem n direitos. Ao meu ver a Justiça é um teatro.

26ª Pergunta:

Foram resolvidos, todos os empregados eu conservei no prédio e quando admiti uma outra prestadora eles foram admitidos, 40 pessoas disseram que trabalharam aqui eu não tinha como provar então fui obrigada a ir as audiências.

27ª Pergunta:

Ter a consciência do dever cumprido, saber que tudo que eu faço não tem de roubar de ninguém, aí você vê a satisfação das pessoas com quem você está trabalhando, conforme a situação equivale a ganhar na loteria.

Adoro tudo que faço, quero deixar boas obras.

## **2ª Entrevista – Ed. Mozart**

1ª Pergunta:

64 apartamentos

2ª Pergunta:

100 a 150 em média.

3ª Pergunta:

São 5 crianças.

4ª Pergunta:

Zona Central

5ª Pergunta:

Reclamação de quem não tem nada para fazer e fica querendo ver o síndico fazenalgo que não tem necessidade, gastar á toa, tudo desnecessário.

6ª Pergunta:

Só 2 anos é que foi administrado por terceiros, pela dona Nilsa do Edificio Imprensa.

7ª Pergunta:

Enfrento mais reclamações mesmo, quando o porteiro falta, e vcem outro para cobrir a falta dele, o pessoal que não conhece o sistema, de repente no primeiro dia da troca 10% dos moradores reclamam dele, quando algum porteiro desconhecido vem para cá eles ficam uma semana em treinamento com a pessoa que já trabalha aqui.

8ª Pergunta:

Hoje por exemplo há uma reclamação com o racionamento de energia, pos estamos usando só um elevador. É necessário respeitar o trabalho do outro, a maneira do outro, ter paciência.

9ª Pergunta:

No caso o síndico sendo o morador tem mais facilidade de acesso, já que um que é terceirizado normalmente tem dificuldades, pois eles só administram, mas não tem o síndico presente no prédio quando precisa.

10ª Pergunta:

A pessoa fica mal acostumada fica velho de casa não tem como você chegar e trocar, e o custo para mandar embora é alto. Terceirizar exige responsabilidade, mas a parcela é menor. Tem que acertar com a pessoa, mas só no caso de falência.

11ª Pergunta:

Foi feito uma pesquisa de preços, um levantamento e ganhou a que ofereceu a melhor proposta.

12ª Pergunta:

Pelo fato de ser a melhor proposta.

13ª Pergunta:

Jardinagem, manutenção da caixa de gordura, manda alguém da área para avaliar quando o serviço não é com ela.

14ª Pergunta:

Muito bons, tendo em vista a pouca experiência que tenho na área, mas muita coisa que tive que conversar foi atendido com presteza e eficiência, sempre mandam um porteiro para substituir quando falta um.

15ª Pergunta:

É o que eu faço, no caso da prestadora é não ter falhas eu não teria que saber para acioná-la ela teria que saber antes de mim, e quando chegar ao meu conhecimento já estar sanado.

16ª Pergunta:

O contato, o relacionamento, apesar de distante pelo telefone, as visitas dos fiscais, o gerente que veio conversar comigo.

17ª Pergunta:

O motivo da falta é uma falha que liguei eles trocaram o porteiro sem nos dar conhecimento, foi uma falha que liguei e eles disseram que não ia acontecer mais e que o funcionário podia até ter

satisfeito aos condôminos, mas não satisfaz a empresa tendo em vista que em menos de uma semana ele faltou duas vezes ao serviço.

18ª Pergunta:

Com certeza, todas as falhas tem a mesma importância umas mais graves outras menos, mas tem importância.

19ª Pergunta:

Se não me atendessem satisfatoriamente, se caísse a qualidade dos serviços, aqui só trocamos um funcionário, os outros três ficaram, não vejo nenhum motivo para trocar.

20ª Pergunta:

Não teria. A falha seria o imprevisto o porteiro desacatar o morador, é uma questão de convivência mesmo.

21ª Pergunta:

Pessoas que venham cadastradas, você pode não conhecer as pessoas, mas já foi feito um levantamento e tem mais segurança, pago para a empresa ser responsável.

22ª Pergunta:

Funcionários educados e treinados.

23ª Pergunta:

A qualidade dos serviços bem feita de chegar e ver o serviço pronto e dizer ficou do jeito que eu queria.

24ª e 25ª Perguntas:

Já tive problemas com uma prestadora com a bomba de água, só que o problema veio de ciclos anteriores, liguei para lá dizendo que era o novo síndico, eles estavam com má vontade de vir aqui, o síndico antigo é que teve problemas com eles, eles arrumaram a bomba, depois que conversei e fizemos as pazes.

26ª Pergunta:

Eu poderia comprar outra bomba no valor de 4.000 ou mais, de imediato foi o mais viável.

27ª Pergunta:

Chegar e o pessoal estar satisfeito também sem problemas, sem ocorrências registradas pelos moradores tudo sanado.

É um gasto desnecessário, porém necessário se for olhar o lado de tranquilidade, sossego realmente se tem, mas se paga o dobro para ter a tranquilidade. Na minha opinião eu não terceirizaria, preferia ter uma pessoa fixa.

**3ª Entrevista- Ed. Novo Hamburgo**

1ª Pergunta:

32

2ª Pergunta:

Uns 100.

3ª Pergunta:

Um 6.

4ª Pergunta:

Centro.

5ª e 7ª Perguntas:

São tantos os problemas, mas o maior é o financeiro, é a reclamação constante de aumento de condomínio, existem as obrigações que a gente não pode deixar de cumprir. As pessoas nunca estão satisfeitas sempre querem além, mas a questão financeira, é um que não pagou é o outro que deve por dois meses é uma luta feia.

6ª Pergunta:

Sempre foi pelo síndico.

8ª Pergunta:

Com certeza é o condomínio, o preço, você aumenta, mas o meu condomínio não é fixo, é baseado nas despesas que eu tenho, se aumento cinco reais reclamam muito.

9ª Pergunta:

Não tinham maiores problemas.

10ª Pergunta:

Foi exatamente a questão da responsabilidade, pois é uma firma conceituada, apesar de ser um pouco mais caro para o condomínio, mas é uma segurança maior, dão uma assistência geral aos elevadores, o que pesa é a segurança.

11ª e 12ª Perguntas:

Antes era um rapaz autônomo que trabalhava aqui, cheguei através dele e de uma lei da prefeitura que exigia uma firma registrada, e a prestadora ganhou no preço, além de procurar saber quem era a firma.

13ª Perguntas:

Basicamente é o elevador, temos três e eles dão manutenção geral, diária e mensal, com relação as peças, tudo que se refere a elevador, quando estraga, a gente nem mexe.

14ª Perguntas:

Eles são muito responsáveis, atenciosos, pontuais, é só ligar e eles estão aqui, só cobram quando é relacionado as peças, visitas já são incluídas. Tudo o que se refere a elevador é muito caro.

15ª Perguntas:

Responsabilidade, pontualidade, a pessoa tem que estar atenta a tudo, eu só fico se sei que posso confiar.

16ª Perguntas:

A informação, procurei me informar, sentei com vários, e ele me passou segurança achei que foi sincero, e por isso optei.

17ª Perguntas:

Não posso falar nenhuma falha, eles não tem culpa se as peças de elevadores são caras.

18ª Perguntas:

Com certeza. Pode ser qualquer coisa, mas toda falha é falha.

19ª Pergunta:

A desonestidade, quando a gente trabalha com peças de custo alto, às vezes tem muita desonestidade, tem peças que às vezes não precisam ser trocadas, a gente é leigo, mas não é tanto, tem firma que você chama e ela quer trocar o elevador inteiro.

20ª Pergunta:

A desonestidade, a pontualidade também é séria.

21ª Pergunta:

A transparência é preciso jogar claro.

22ª Pergunta:

Superhonesto, transparente, se tem que trocar algo, tem que deixar o canhoto, o porteiro assina, tem um conjunto de coisas.

23ª Pergunta:

A segurança ao conversar com a pessoa, a transparência, a honestidade.

24ª Pergunta:

Não. Antes era o rapaz que fazia a manutenção.

27ª Pergunta:

Quando a pessoa é honesta me passa segurança, quando eu chamo preciso, a pessoa está pronta para atender.

O que deve haver é a honestidade, é uma forma de ganhar e não perder o cliente, para ser contínua é preciso de muita honestidade, estamos em busca de um único objetivo.

#### **4ª Entrevista – Ed. Turquesa**

1ª Pergunta:

12.

2ª Pergunta:

20 ou 25.

3ª Pergunta:

Aproximadamente 6 crianças.

4ª Pergunta:

Oeste.

5ª Pergunta:

Falta de participação dos condôminos, tanto nas reuniões, quanto na conduta do dia-a-dia do prédio, a ajuda, a participação.

6ª Pergunta:

Um ano aproximadamente.

7ª Pergunta:

Na época a gente estava mudando para o prédio, então não tive muito contato com a síndica, mas a principal dificuldade mesmo é a questão de encargos trabalhistas, recolher por conta própria,

fiscalização por conta própria esse foi um dos motivos que levou os condôminos a buscar o serviço de terceirização.

8ª Pergunta:

Falta de manutenção de jardim, falta de limpeza em algumas áreas do prédio o passeio.

9ª Pergunta:

Basicamente, administrativa de estar alguém para tomar conta da faxineira, para estar cobrando da faxineira.

10ª Pergunta:

Uma pessoa que pudesse acompanhar a faxineira nas tarefas que lhes são determinadas.

11ª Pergunta:

Nós tínhamos uma outra prestadora, sempre quando entrávamos em contato com a prestadora ela não nos correspondia, então tinha um rapaz que estava começando a montar uma prestadora de serviços, e começou a prestar serviço no prédio ao lado e foi através dele que tivemos o contato, além de tê-lo conhecido no meu trabalho.

12ª Pergunta:

Era de conhecimento dos proprietários, para facilitar o contato, pois eles ficavam ao lado.

13ª Pergunta:

Conservação e limpeza, preenche balancetes, faz solicitação de serviços eventuais que o prédio precisa, executa troca de lâmpadas, troca de chaves, contrata pessoal para limpar caixa d'água.

14ª Pergunta:

Até o presente momento ótimo, vem desenvolvendo a contento.

15ª Pergunta:

Uma empresa que estivesse disponível 24 horas para os condôminos independente de feriados, que tivesse pessoal para trocas constantes no caso de eventualidades.

16ª Pergunta:

Qualidade em serviços prestados em outros condomínios, basicamente é isso.

17ª Pergunta:

Não ser atendido dentro do prazo estabelecido para alguma contabilidade, entrar em contato com a empresa e ela não dar nenhum retorno, e a questão do material de limpeza que às vezes não chega dentro do horário determinado.

18ª Pergunta:

Não. Acho que o primeiro grau de importância seria o contato com o cliente, se não tiver uma resposta de imediato, esse seria o grau mais alto.

19ª Pergunta:

A falta de funcionário, não dar retorno quando você entra em contato com a empresa e não apresentar os balancetes dentro do prazo estipulado.

20ª Pergunta:

Não dar o retorno que deveria ser dado ao condomínio.

21ª Pergunta:

Você atender ao cliente dentro do prazo que ele solicitou.

22ª Pergunta:

Estar atento as necessidades do condomínio, mantendo um contato diário, ciente das necessidades do condomínio, fiscalizar os funcionários no seu local de trabalho, fiscalizar o prédio em termos de limpeza e estar com o material de limpeza constantemente dentro do condomínio.

23ª Pergunta:

O preço, o atendimento ao cliente, a qualidade do material fornecido e agilidade no atendimento.

24ª e 25ª Pergunta:

Já. O não atendimento dos contatos que foram feitos, prestação dos balancetes com divergências, falta de funcionário no local de trabalho e não enviar outra para substituir.

26ª Pergunta:

Da última prestadora não foram.

27ª Pergunta:

É você não ter a necessidade de se envolver com o condomínio uma vez que você tem outras atividades para executar então, você tem uma prestadora de serviços que atenda a todas as necessidades, sem que você tenha que procurá-la ela te procura.

## **5ª Entrevista – Ed. Raquel**

1ª Pergunta:

6.

2ª Pergunta:

3.

3ª Pergunta:

2.

4ª Pergunta:

Zona Sul.

5ª Pergunta:

No meu como é um prédio pequeno só com três moradores, é mais fácil, são coisas pequenas, como troca de lâmpada, às vezes quando falta material tem que ligar, são esses os problemas.

6ª Pergunta:

Desde que nós mudamos para lá desde que o prédio foi construído em 1976.

7ª Pergunta:

Tínhamos um problema com uma serralheria do lado, um estacionamento do outro e construíram um hospital atrás, o gerador fazia muito barulho, mas lá dentro com a gente não houve maiores problemas, às vezes faltava a faxineira, então ligávamos e ela chegava mais tarde.

8ª Pergunta:

Quando a faxineira não ia e eles não mandavam outra pessoa, de manhã para recolher o lixo, pois teria que ir uma pessoa para recolher o lixo, mesmo que voltasse depois para limpar o prédio, o problema maior era esse.



9ª Pergunta:

As maiores eram essas eles não traziam a pessoa em tempo hábil e depois, a quitação deles com o INSS com repasses, não estava em dia, até que nós chegamos nessa TEMPORA e a papelada dela é superorganizada sabe na época a gente não preocupava em saber se recolhia direito todos os impostos, tudo direitinho para não dar problemas futuramente, as maiores falhas eram essas.

10ª Pergunta:

Nós não tínhamos condição do próprio prédio fazer isso, bem no início morou um parente de uma empregada no prédio, mas não deu certo, com tudo dentro da lei mesmo assim ele foi à Justiça então não queríamos mais esse ônus e passamos a terceirizar.

11ª Pergunta:

Conversando com pessoas, pois queríamos uma idônea, que estivesse com todos os seus impostos em dia, queríamos uma empresa correta, e tivemos as informações através de terceiros.

12ª Pergunta:

Por causa da propaganda feita para nós, foi no boca a boca mesmo.

13ª Pergunta:

Além de serviços normais, fazem serviços de jardinagem, limpeza de caixa d'água, detetização e mandam todo mês a cópia de que eles estão pagando.

14ª Pergunta:

São bons, quando não são bons temos liberdade para ligar, eles mandam uma outra pessoa, sempre tem contato com a gente, para saber se estamos satisfeitos, com o serviço da faxineira, não falta material.

15ª Pergunta:

Que seja bem feito e correto.

16ª Pergunta:

Pontualidade, a assiduidade eles trazem o material, não precisa ligar para trazer jardineiros, não precisamos lembrar sobre o que é de responsabilidade deles.

17ª Pergunta:

Às vezes tem uma enceradeira grande e às vezes precisamos dizer que é necessário o uso daquela enceradeira para passar na garagem, eles tem que fazer uma vistoria.

18ª Pergunta:

Não. Por exemplo o moço tem que ir uma vez por mês olhar o jardim, tem mês que não precisa, não altera, mas já a detetização não pode passar de seis meses.

19ª Pergunta:

É isso o que nós fizemos, a faxineira não aparece e eles não mandam outra, eles não repõe o material a não ser que você ligue, teriam que ter mais responsabilidade nesse ponto aí.

20ª Pergunta:

Seria o acúmulo de lixo deixado por eles, o prédio tem poucos moradores, não tem grandes problemas.

21ª Pergunta:

A boa qualidade do serviço, honesto, bem- feito e idôneo.

22ª Pergunta:

Tem que fazer como se estivesse fazendo na casa dela, conversando comigo, para ver se tenho alguma reclamação a fazer. Já liguei algumas vezes para dizer como a faxineira é boa, tem que primar pela qualidade.

23ª Pergunta:

Olhei a situação para com as estâncias municipais, a pessoa tem que fazer um serviço s'ério até nisso, às vezes pegávamos orçamentos mais barato, mas não apresentavam cópia do pagamento do INSS da faxineira, não sabíamos a qualidade do serviço até então, começamos por aí.

24ª e 25ª Perguntas:

Já tive esse problema que eu te falei, a faxineira não aparecia eles não substiuíam, faltava material ligávamos 2 a 4 vezes precisava ameaçar, era uma briga, uma luta.

26ª Pergunta:

Não. Tanto que troquei, não foram satisfatórios de jeito nenhum.

27ª Pergunta:

Quando eu vejo que eles mantém as pessoas de bom humor, vivo elogiando a faxineira, que trate você bem, que sejam pessoas felizes, é o que estou vendo lá agora.  
Não tenho muito o que acrescentar pois, é um prédio muito pequeno.

## **6ª Entrevista - Ed. Fabiano I**

1ª Pergunta:

6

2ª Pergunta:

6

3ª Pergunta:

Não. Quatro crianças.

4ª Pergunta:

Zona Oeste

5ª Pergunta:

No meu aqui não tem muito problema não, é um prédio pequeno, não vejo muito problema não.

6ª Pergunta:

1 ano

7ª Pergunta:

Acho que nenhum também.

8ª Pergunta:

Olha sinceramente aqui ninguém reclama, não tem o que reclamar, eles ajudam muito, com o racionamento deixamos poucas luzes acesas eles mantém ninguém reclama.

9ª Pergunta:

Não havia maiores problemas.

10ª Pergunta:

Quando vim para cá já era assim há 12 anos atrás.

11ª Pergunta:

Não sei. Acho que é pela proximidade.

12ª Pergunta:

Porque ela administra vários prédios da região.

13ª Pergunta:

Limpeza de caixa d'água, lavagem da garagem, a faxineira, com todo o material incluído, tudo o que precisa no prédio é por conta deles.

14ª Pergunta:

Muito bons.

15ª Pergunta:

Não dá problema nenhum, essa prestadora é um exemplo, o material da faxineira é trazido todo mês, a faxineira não reclama.

16ª Pergunta:

Tem que ter qualidade e pontualidade.

17ª Pergunta:

No meu caso não observo falhas. Quando a faxineira tira férias é difícil acostumarmos com outras elas não se adaptam ao prédio passam várias por aqui, liguei várias vezes.

18ª Pergunta:

Tem. Desde que seja falha tem o mesmo grau.

19ª Pergunta:

A faxineira se não fosse uma pessoa boa, o material inadequado, a pauta.

20ª Pergunta:

Deixar de cumprir o que já foi estabelecido.

21ª Pergunta:

A pontualidade da faxineira.

22ª Pergunta:

Qualidade nos serviços.

23ª Pergunta:

Eu nunca comparei, não conheço outras.

24ª Pergunta:

Não.

27ª Pergunta:

Tranqüilidade, eu não preocupo, claro que tenho que conversar com ela explicar alguma coisa, mas é difícil até ligar, vem todo mês para trazer a folha de pagamento.

## **7ª Entrevista – Ed. Inconfidentes**

1ª Pergunta:

144

2ª Pergunta:

Uma média de 600 moradores.

3ª Pergunta:

3 crianças e 20 adolescentes.

4ª Pergunta:

Carlos Prates.

5ª Pergunta:

No princípio eu enfrentei muitos o síndico saiu deixou problemas, com os elevadores, muita dívida o problema maior aqui é a inadimplência, às vezes o prédio precisa de uma manutenção, temos 140 a 150 inadimplentes aqui, no mais temos alguns problemas de garagem, os funcionários são todos bons, a empresa deixa por minha conta e eu que reclamo ou não com eles.

6ª Pergunta:

Toda vida faço 4 anos esse mês, teve outros anteriores e o mandato é de 2 em 2 anos.

7ª Pergunta:

Não tinham muitos não, o condomínio apesar de ter bastante gente tem pouco problema, só a inadimplência é na base de 30 a 40%.

8ª Pergunta:

Precisa pintar o prédio, mas como muita gente não paga, esses casos já estão na Justiça, problemas de garagem também acontece.

9ª pergunta:

Não tenho nada a reclamar.

10ª Pergunta:

Toda vida teve, várias empresas já passaram por aqui, mexer por conta própria é muito ruim.

11ª e 12ª Perguntas:

Essa conservadora trabalha só com dois prédios residenciais, trabalha com bancos e indústria, o cara que mexeu aqui pegou experiência, era meu amigo e já vai para quatro anos de trabalho conjunto, fiz a proposta sobre o tipo de serviço que eu queria e ele concordou.

13ª Perguntas:

Boleta bancária, faz todas as boletas e passa para o nosso condomínio, a limpeza, a portaria.

14ª Pergunta:

Não tenho reclamações não.

15ª Pergunta:

Pessoal bem treinado, educação, nós programamos os serviços e eles tem que executar bem.

16ª Pergunta:

O jeito que eles cumprem o trabalho que trataram comigo.

17ª Pergunta:

Não observei falha. Agora faltou uma faxineira, liguei para a empresa e já estão mandando outra.

18ª Pergunta:

Não. Tem falha que é conforme a gravidade que o assunto tem.

19ª Pergunta:

Se não cumprir o que está no contrato, mandar funcionário ruim, e a gente pedir e a prestadora não tomar providências, iremos dispensar conforme o caso.

20ª Pergunta:

O não cumprimento das obrigações, enrolar as pessoas e não resolver.

21ª Pergunta:

A responsabilidade, a educação, cumprir o regulamento.

22ª Pergunta:

Não é difícil, se o compromisso é cumprido então se tem qualidade.

23ª Pergunta:

Ainda não fiz isso, não vou em outros condomínios outros síndicos já vieram até aqui para conversar, problemas da gente é a gente que resolve.

24ª Pergunta:

Não.

27ª Pergunta:

As coisas funcionando direito, os porteiros eram da empresa que saiu daqui, aproveitei esses porteiros, as coisas funcionam bem aqui no prédio.

## **8ª Entrevista – Ed. Clemente de Faria**

1ª Pergunta:

No nosso prédio temos 130 salas.

2ª Pergunta:

Umas 300

3ª Pergunta:

Elas só circulam aqui

4ª Pergunta:

Centro de Belo Horizonte

5ª Pergunta:

Vários problemas, é um prédio com mais de 50 anos, tem problemas hidráulicos, elétricos, a casa de máquinas dos elevadores.

6ª Pergunta:

Estou há 8 anos.

7ª Pergunta:

Os mesmos relatados como problemas hidráulicos e elétricos, a casa de máquinas.

8ª Pergunta:

Não consigo agradecer a todos, o problema maior é quando falta água, tem vários dentistas e médicos, quando há problemas nos elevadores cresce a demanda no térreo por elevadores e isso acarreta algumas reclamações.

9ª Pergunta:

São as mesmas citadas anteriormente.

10ª Pergunta:

Acredito que pela facilidade de mão-de obra nesses serviços.

11ª Pergunta:

Quando entrei como síndico essa administradora já estava aqui, os contratos foram sendo renovados.

12ª Pergunta:

Escolhemos pela qualidade dos serviços prestados durante esses anos.

13ª Pergunta:

Portaria, limpeza e assessoristas.

14ª Pergunta:

Boas.

15ª Pergunta:

Atender a todos os serviços contratados com presteza e rapidamente sem problemas para a administração.

16ª Pergunta:

Os mencionados anteriormente.

17ª Pergunta:

A falha humana, o funcionário esquece de entregar uma correspondência isso gera problemas até graves, pois não se entrega no devido tempo.

18ª Pergunta:

Sim. Umas mais outras menos e sempre ligados a falha humana.

19ª Pergunta:

Uma repetição dos problemas tidos anteriormente, os quais a prestadora não resolveu.

20ª Pergunta:

Falha na execução e prestação dos serviços contratados pela administradora.

21ª Pergunta:

A prestação adequada dos serviços.

22ª Pergunta:

A administradora tem que lançar mão de um quadro de supervisores adequados, para que as falhas não se repitam e que antecipadamente contorne as faltas para que não ocorram.

23ª Pergunta:

Atender bem na execução dos serviços contratados.

24ª Pergunta:

Não.

27ª Pergunta:

O síndico não quer ter problemas e nem reclamações dos condôminos, é preciso que haja uma prestadora de serviços que faça com interesse, sempre adequando os funcionários para cumprir os seus deveres.

## **9ª Entrevista – Ed. Melo Xavier**

1ª Pergunta:

São 98 salas.

2ª Pergunta:

São 14 andares, 7 salas por andar.

3ª Pergunta:

Zona Sul.

4ª Pergunta:

Eu acho que pelo fato de ser comercial, tem alguns contratos que esse condomínio tem como manutenção de elevadores, pelo fato de todos trabalharem, a função de síndico é uma atividade paralela, daí a necessidade de contratar uma administradora.

5ª Pergunta:

Nunca, sempre por administradoras.

7ª Pergunta:

Com certeza é a taxa de condomínio, pois eles não entendem o valor da taxa apesar da gente mandar uma planilha de tudo o que foi gasto no mês, um condomínio como esse tem 10 funcionários a parte que mais pesa, é o pagamento dos funcionários.

8ª Pergunta:

Acho que pelo menos aqui é tudo bem organizado.

10ª Pergunta:

A falta de tempo que o síndico tem para administrar o condomínio, precisa de alguém para olhar os contratos que o condomínio tem, deixar tudo em ordem, os pagamentos tem água, luz, aqui na portaria tem telefone.

11ª Pergunta:

Abrimos nosso escritório aqui no prédio, e mandamos uma proposta para o síndico com preço inferior ao que ele pagava pela outra prestadora e com a vantagem de ser no prédio, em caso de eventuais problemas.

12ª Pergunta:

Acredito que pela comodidade de estar no prédio e pelo preço.

13ª Pergunta:

Toda a parte burocrática desde registro do condomínio no CNPJ, abertura das contas, atas, cópias do que é feito pela administradora para o síndico e todos os condôminos do que é feito no mês, emissão de circulares, controla pagamentos e recebimento de impostos.

14ª Pergunta:

Os clientes não tem reclamado.

15ª Pergunta:

É aquela que atende a expectativa do cliente, é aquele que sabe fazer um diferencial mesmo diante da padronização de serviços.

16ª Pergunta:

O nome da empresa no mercado se faz pela própria propaganda que os próprios clientes fazem, se o cliente tiver satisfeito esse é um indicativo de qualidade e a indicação das pessoas para usar os serviços dessa empresa.

17ª Pergunta:

O fator tempo é uma coisa de que talvez prejudica um pouco o serviço, se o motoqueiro atrasa na entrega ou envio das correspondências, isso vai pesar e comprometer o trabalho feito pelo síndico.

18ª Pergunta:

Claro que não. É preciso manter um contrato na prestação de serviços do cliente.

19ª Pergunta:

Se não tiver cumprindo o contrato, o atendimento pessoal não é eficiente, é preciso que haja um estreitamento entre a prestadora de serviços e o cliente.

20ª Pergunta:

A questão do atraso de balancetes.

21ª e 22ª Pergunta:

A qualidade do serviço, a organização para com os pagamentos do condomínio e a clareza e a exposição do que foi gasto no condomínio, sempre explicar o que foi gasto.

23ª Pergunta:

A qualidade em primeiro lugar, querendo ou não comparar preço, procurar ter sempre uma referência.



24ª e 25ª Pergunta:

O problema que eu sei que existia era o afastamento entre o cliente e a prestadora de serviço, para resolver algum problema passava por uma fase totalmente burocrática,

O síndico reclamava muito quando queria resolver algum problema, passava para a empresa e a empresa passava para 4 ou 5 pessoas, até chegar na pessoa certa para resolver, então sendo um prédio comercial as pessoas não tem muito tempo para ficar resolvendo coisas de condomínio.

26ª Pergunta:

Acredito que sim, porque a partir do momento que foi feita a mudança, nunca mais tivemos reclamações desse tipo.

27ª Pergunta:

Quando a empresa presta serviço de maneira bem clara, quando os condôminos estão a par do que está acontecendo no condomínio, é satisfação de ambos os lados, do cliente e da prestadora.

## **10ª Entrevista – Ed. Work Center**

1ª Pergunta:

120 salas aproximadamente

4ª Pergunta:

Zona Sul.

5ª Pergunta:

Os problemas mais freqüentes estão relacionados a problemas nos elevadores, a demora dos elevadores.

6ª Pergunta:

10 anos.

7ª Pergunta:

Pessoas que às vezes estacionavam em locais inadequados, e o problema do elevador.

8ª Pergunta:

Dos elevadores, a demora.

9ª Pergunta:

Provavelmente dos elevadores também.

10ª Pergunta:

O preço.

11ª e 12ª Pergunta:

Pesquisa de preço, assim que a síndica assumiu já sabia que iria contratar uma prestadora, procurando em preço e qualidade na prestação de serviços.

13ª Pergunta:

Serviços de manutenção em geral, elevador, jardim, portaria, e departamento pessoal, toda a escala de funcionários são da Prosind.

14ª Pergunta:

Até o momento são bons. Estamos com eles a pouco tempo.

15ª Pergunta:

Seria aquela que te atende dentro do prazo e que você se sinta satisfeito com o atendimento.

16ª Pergunta:

Pontualidade e qualidade.

17ª Pergunta:

Não posso dizer que seria falha, pois o problema dos elevadores é o equipamento que é antigo tem 11 anos às vezes é preciso fazer 2 ou 3 chamadas durante o dia, tem dia que não precisa fazer, e por isso a demora, e esse é o motivo de reclamação das pessoas.

18ª Pergunta:

Com certeza. Se é falha não importa o grau tem que ser sanada.

19ª Pergunta:

O não cumprimento do contrato e a pontualidade.

20ª Pergunta:

Aquela referente a qualidade dos serviços prestados, a qualidade vem em primeiro lugar.

21ª e 22ª Perguntas:

A prestadora teria que trabalhar com funcionários profissionais, e ter um nome no mercado, às vezes não tem nome no mercado e tem qualidade.

23ª Pergunta:

A organização das prestadoras.

24ª Pergunta:

Não, porque a Prosind foi a primeira prestadora aqui no prédio.

27ª Pergunta:

A qualidade.

## Relação dos condomínios abordados

### CONDIÇÃO PRIMORDIAL PARA PARTICIPAR: Possuir serviços terceirizados de PORTARIA e SERVIÇOS GERAIS (tais como faxina, jardinagens etc)

Nome	Tel.	Nome do entrevistado	Data da entrevista	Horário da entrevista	Local da entrevista
1. RHANAGE-Recursos Humanos	3223.00.01	Mirna D. da Cunha	18/10/2001	19:20	Ed. Imprensa Clareinda Telles
2. MULTI-SERVICE SERVIÇOS JURA	9556.19.56	JOÃO TORRES DO CARVALHO	18/10/2001	19:30	Ed. Margaret
3. MULTICALEVADORES	3335.63.41	Maria José S. R. Nobre	19/10/2001	19:25	Ed. NAVO HAMBURGO
4. NIN	3280.56.44	JOSE TORRES OLIVEIRA SANTIAGO	22/10/2001	12:20	Ed. TURONIA
5. TEMPORA	3225.34.30	Sônia C. B. Sionero	22/10/2001	12:50	Ed. REAVER
6. Controladora Padeco	3311.82110001	Rosana das cas	22/10/2001	16:30	Ed. Fabiano I
7. REAL ASSASSORIA e Relações	3464.26.33	Newton de S. Lima	23/10/2001	09:15	Ed. Inconfidentes
8. NACIONAL CONSERVADORA	3212.11.63	Flaviano Avesta	23/10/2001	10:40	Ed. Clemente de Faria
9. REGASÍNDIO	3221.45.32	Elizora Regina Capim	25/10/2001	08:30	Ed. Melo Xavier
10. PROSIND	3281.89.00	Paulo Fernando	25/10/2001	08:55	Ed. WORK CENTER
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

ANEXO 08

**FICHA DE ENTREVISTA**

ENTREVISTA N° <u>01</u>	FITA N° <u>01</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>17:00</u> h	Fim	<u>18:00</u> h	Duração	<u>1</u> h
--------	----------------	-----	----------------	---------	------------

Nome	<u>Milena D. da Cunha</u>				
Telefone	<u>3213.00.01</u>				
Nome do Edifício:	<u>condomínio do Edifício Clarinda Tellez</u>				
Número de funcionários terceirizados:	<u>5</u>				
Número de apartamentos/salas:	<u>28 APARTAMENTOS</u>				
Grau de escolaridade:	<u>3º GRAU INCOMPLETO</u>				
Observações:					

# FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>02</u>	FITA Nº <u>02</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>19</u>	<u>30</u>	h	Fim	<u>19</u>	<u>55</u>	h	Duração	<u>25 min.</u>	h
--------	-----------	-----------	---	-----	-----------	-----------	---	---------	----------------	---

Nome	<u>João Tavares da C. Júnior</u>				
Telefone	<u>9656.19.56</u>				
Nome do Edifício:	<u>Ed. Mozart</u>				
Número de funcionários terceirizados:	<u>5</u>				
Número de apartamentos/salas:	<u>64</u>				
Grau de escolaridade:	<u>2º Grau</u>				
Observações:					

FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>03</u>	FITA Nº <u>03</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>19</u>	<u>25</u>	h	Fim	<u>19</u>	<u>55</u>	h	Duração	<u>30</u>	min	h
--------	-----------	-----------	---	-----	-----------	-----------	---	---------	-----------	-----	---

Nome	<u>Maria José Filva Rebelo Horta (Horta)</u>				
Telefone	<u>3335-6341</u>				
Nome do Edifício:	<u>Condomínio do Edifício Nova Hamburgo</u>				
Número de funcionários terceirizados:	<u>2</u>				
Número de apartamentos/salas:	<u>32</u>				
Grau de escolaridade:	<u>Superior (Pós Graduada)</u>				
Observações:					

# FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA N° <u>04</u>	FITA N° <u>04</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>12:20</u>	h	Fim	<u>12:40</u>	h	Duração	<u>20min</u>	h
--------	--------------	---	-----	--------------	---	---------	--------------	---

Nome	<u>Jose Terezio Oliveira Santos</u>				
Telefone	<u>3280.5649</u>				
Nome do Edifício:	<u>Edifício Turanova</u>				
Número de funcionários terceirizados:	<u>1</u>				
Número de apartamentos/salas:	<u>12</u>				
Grau de escolaridade:	<u>Superior completo</u>				
Observações:					

# FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>05</u>	FITA Nº <u>05</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>12:50</u> h	Fim	<u>13:10</u> h	Duração	<u>20 min</u> h
--------	----------------	-----	----------------	---------	-----------------

Nome	<u>Sônia C. B. Stavara</u>			
Telefone	<u>3225.34.30</u>			
Nome do Edifício:	<u>Edifício Raquel</u>			
Número de funcionários terceirizados:	<u>1</u>			
Número de apartamentos/salas:	<u>6</u>			
Grau de escolaridade:	<u>Superior completo (avíamea)</u>			
Observações:				



FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>06</u>	FITA Nº <u>06</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>16:30</u> h	Fim	<u>16:45</u>	h	Duração	<u>15 min</u> h
--------	----------------	-----	--------------	---	---------	-----------------

Nome	<u>ROSEIRA mary rosana da silva castro</u>				
Telefone	<u>3371.8297</u>				
Nome do Edifício:	<u>Edifício Fabiano I</u>				
Número de funcionários terceirizados:	<u>2</u>				
Número de apartamentos/salas:	<u>6</u>				
Grau de escolaridade:	<u>2º Grau</u>				
Observações:					

# FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>01</u>	FITA Nº <u>01</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>09</u>	<u>15</u>	h	Fim	<u>09</u>	<u>40</u>	h	Duração	<u>25 min</u>	h
--------	-----------	-----------	---	-----	-----------	-----------	---	---------	---------------	---

Nome	<u>Newton de Souza Delfim</u>			
Telefone	<u>3464.26.33</u>			
Nome do Edifício:	<u>Edifício Inconfidentes</u>			
Número de funcionários terceirizados:	<u>8</u>			
Número de apartamentos/salas:	<u>144</u>			
Grau de escolaridade:	<u>A<sup>3</sup> GRUO</u>			
Observações:				

# FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>08</u>	FITA Nº <u>08</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>10:00</u> 11:10 h	Fim	<u>11:20</u> h	Duração	<u>10 min</u> h
--------	----------------------	-----	----------------	---------	-----------------

Nome	<u>Florelino Aivez</u>	<u>Martins</u>		
Telefone	<u>3212.11.63</u>			
Nome do Edifício:	<u>Clemente de Faria</u>			
Número de funcionários terceirizados:	<u>20</u>			
Número de apartamentos/salas:	<u>130</u>			
Grau de escolaridade:	<u>Superior completo (concluído)</u>			
Observações:				

## FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA Nº <u>09</u>	FITA Nº <u>09</u>
-------------------------	-------------------

Início	<u>08</u>	<u>30</u>	h	Fim	<u>09</u>	<u>00</u>	h	Duração	<u>30min</u>	h
--------	-----------	-----------	---	-----	-----------	-----------	---	---------	--------------	---

Nome	<u>Deborah</u>	<u>Regina</u>	<u>Carvalho</u>		
Telefone	<u>3221.75.32</u>				
Nome do Edifício:	<u>Ed. Melo Xavier</u>				
Número de funcionários terceirizados:	<u>10</u>				
Número de apartamentos/salas:	<u>98</u>				
Grau de escolaridade:	<u>3º Grau Completo</u>				
Observações:					

Entrevista nº10

FITA nº10

Início: 09:00 h

Fim: 09:15

Duração: 15 minutos

Nome: Paula Fernanda

TEL: 3281.39.00

nome do Edifício: Ed. Work Center

nº de Funcionários Terceirizados: 10

APART / SALAS: 120 salas

Grau de escolaridade: 2º Grau (Completo)

## PROTOCOLO DE ENTREGA

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS  
PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

Através do presente documento, declaro para todos os direitos e fins que, recebi da empresa Casa Branca Serviços Gerais Ltda. o formulário de Pesquisa de Opinião Sobre a Qualidade de Serviços Prestados Pela Administradora de Condomínio.

CLIENTE		DATA	ASSINATURA
IGREJA PRESBITERIANA DE B. HORIZONTE ATT.: SRA. JAQUELINE	12:58	06/11/01	Ernani D. Almeida
COND. EDIF. ALAMO ATT.: SRA. JACQUELINE	10:51	07/11/2001	Luíza de Fátima
COND. EDIF. ALMEIDA CAMPOS ATT.: SR.(A) SÍNDICO (A)	16:29	06/11/2001	Aduldo A. Matos
COND. EDIF. ALSÁCIA LORENA ATT.: SRA. TÂNIA	17:40	07/11/2001	Cristiano Trigueiro
COND. EDIF. ANDRÔMEDA ATT.: SR. (A) SÍNDICO (A)	16:05	06/11/2001	Márcio Antônio de Paula
COND. EDIF. ASTORGA ATT.: SR. RÔMULO FERREIRA	19:30	9/11/01	Cláudio José Ferreira
COND. EDIF. AVENIDA RAJA GABAGLIA ATT.: DR. JOSÉ RAMOS DE ARAÚJO	07:44	07/11/2001	Imaculada A. Nunes
COND. EDIF. BÁRBARA BELA ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	18:00	07/11/2001	Valter de Cerqueira
COND. EDIF. BELA MORADA ATT.: FÁBIO MANHÃES XAVIER	08:17	07/11/2001	Edna L. Lemos
COND. EDIF. BELGRANO ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	10:48	07/11/2001	Antônio Manoel de Araújo
COND. EDIF. BRAFER ATT.: SR. CARLOS MIRANDA DE AZEVEDO	18:13	07/11/01	Anderson Leite
COND. EDIF. BRICK ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	17:30	02/11/01	Salvador de Almeida
COND. EDIF. BRUNO GIORGI ATT.: SRA. MIRIAM L.S.L. ALVARENGA	20:04	09/11/01	Elisio Francisco Fernandes
COND. EDIF. BURITI ATT.: SRA. ELIZABETH	18:18	11/11/01	Antônio Gonçalves
COND. EDIF. CAMBRIDGE ATT.: SRA. VANIA	20:05	9/11/01	Junior Paulo Emedo
COND. EDIF. CAMBRIDGE -CASA CONS. ADM ATT.: SRA. VANIA	09:29	12/11/01	Karla Campos
COND. EDIF. CARMEM ATT.: SRA. SATUKI ONO YOKOI	09:00	10/11/2001	Helena Lopes dos Santos
COND. EDIF. COBAP ATT.: SR. (A) SÍNDICO(A)	8:30	10/11/2001	Perúto F. dos Santos
COND. EDIF. COLUMBIA ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	9:00	8/11/01	Salvador de Almeida

# PROTOCOLO DE ENTREGA

## PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

através do presente documento, declaro para todos os direitos e fins que, recebi da empresa Casa Branca Serviços Gerais Ltda. o formulário de Pesquisa de Opinião Sobre a Qualidade de Serviços Prestados Pela Administradora de Condomínio.

CLIENTE		DATA	ASSINATURA
COND. EDIF. COMERCIAL TECH TOWER ATT.: SR.TA. DEBORA GRACIANO ADMINISTRAÇÃO)	08:01	10/11/01	Rogério Gomes Roberto
COND. EDIF. CONCORDE ATT.: SR. IVANILDO ALVES CARNEIRO	06:54	09/11/01	Dery Ivan
COND. EDIF. CONTORNO DE MINAS ATT.: SRA. CAMILE GUEDES PEREIRA	17:12	06/11/2001	A Moura Sergio
COND. EDIF. COSTA BRAVA ATT.: SR. ANTÔNIO CÂNDIDO DE FREITAS	07:44	09/11/2001	x Eduardo
COND. EDIF. CRJ ATT.: SRA. ZAÍRA	12:46	12/11/01	Francisco Carlos
COND. EDIF. DE VILLE ATT.: SR. MÁRCIO LUIZ DE ANDRADE	9:16	9/11/2001	x Sebastião Aguiar
COND. EDIF. DEBRET ATT.: SR.(A) SINDICO(A) Não		07/11/2001	?
COND. EDIF. DIAMOND ATT.: SR. DUNTALMO VITOR DE SOUZA FILHO	17:22	07/11/01	Rogério Gomes Roberto
COND. EDIF. DOM ALPHONSUS CAMINA ATT.: SR. VALTER FERREIRA REIS	10:15	06/11/2001	x Claudio de Moura
COND. EDIF. DOM FREDERICO AUGUSTO ATT.: SR(A) SÍNDICO(A)		11	
COND. EDIF. DON JUSTINIANO ATT.: SRA. HELENA VASCONCELOS DOS SANTOS	08:19	08/11/01	x Jori Carlos Martins
COND. EDIF. DON LEONARDO DA VINCI ATT.: SR. PAULO ROBERTO DA CRUZ	17:26	07/11/01	x Carlos Palmiguel
COND. EDIF. DUOMO DI FIRENZE ATT.: SR. OCTÁVIO GOMES DE CARVALHO	19:05	09/11/01	x Roberto
COND. EDIF. EDUARDO NELO XAVIER (MEGASINDICO) ATT.: SR. MANUEL	17:00	06/11/2001	x WAGNER R. MOURA
COND. EDIF. ELISA ATT.: ANTÔNIO MOURÃO VASCONCELOS	09:50	10/11/01	Lido Jorge M. Júnior
COND. EDIF. FELIPE DOS SANTOS ATT.: SR. GERALDO MOURA	19:43	09/11/001	Elisio Paes de Mota
COND. EDIF. FLAMBOYANT ATT.: SR. GILMAR MEIRA DE FREITAS	15:21	06/11/2001	x JOM Paulo Pereira
COND. EDIF. FRANCISCO GOYA ATT.: SR. EUSTÁQUIO SCHMITZ DE CASTRO	07:15	09/11/001	x Pedro Antonio Ribeiro
COND. EDIF. FRANKLIN FIGUEIREDO ATT.: SR. MÁRCIO ANTÔNIO DINIZ CARMO		11	x Adão L. de Moura

**PROTOCOLO DE ENTREGA**  
**ESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS**  
**PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

Porém do presente documento, declaro para todos os direitos e fins que, recebi da empresa Branca Serviços Gerais Ltda. o formulário de Pesquisa de Opinião Sobre a Qualidade de Serviços Prestados Pela Administradora de Condomínio.

CLIENTE		DATA	ASSINATURA
ND. EDIF. FREI ROGATO T.: SR. CÉLIO JESUS SABIONE	08:07	09/11/2001	Marcelo Rodrigues
ND. EDIF. GIAN LORENZO BERNINI T.: SRA. MARIA ROSÁRIO	19:45	09/11/2001	Jose Maria
ND. EDIF. GILSON EULALIO T.: SR. JOSÉ EDUARDO DIAS DA COSTA	10:06	07/11/2001	Juanesma
ND. EDIF. GOELDI CENTER T.: DRA. ELIANE RIBEIRO COSTA	17:25	06/11/2001	Jorge Luiz
ND. EDIF. GRAND CANYON T.: SRA. ANA MARIA	09:17	10/11/01	WALDIR ROBINHO BRALOS
ND. EDIF. GUIA LOPES - TENENTE BRITO T.: SR. PAULO C. MARTINS	07:05	09/11/01	Willington dos Reis
ND. EDIF. HENRIQUE I T.: SR. UDES MEIRA DE OLIVEIRA	09:00	09/11/01	José Batista Walker Stuart
ND. EDIF. IMPRENSA T.: SRA. NILZA DOROTHEIA DA CUNHA	08:15	10/11/01	Arlete Damascio
ND. EDIF. JARDINS DA CIDADE T.: SR. MARCOS	8:20	07/11/2001	Armando Gomes de Azevedo
ND. EDIF. JOÃO EDUARDO II T.: SR.(A) SÍNDICO(A)	12:33	06/11/2001	Josanna Viana da Silva
ND. EDIF. JOSÉ AMARO T.: SR.(A) SÍNDICO(A)	18:00	06/11/01	José Antonio Oliveira
ND. EDIF. JOSÉ BORGES T.: SR.(A) SÍNDICO(A)	17:00	11/11/01	
ND. EDIF. JULIETA MARIA T.: SR. JOSÉ MURILO MENDONÇA	9:25	10/11/01	Josefina
ND. EDIF. LEVINDO LOPES T.: SR. JOÃO BOSCO DE MOURA	17:43	06/11/2001	Silvia
ND. EDIF. LOS ANGELES FAMILY RES. T.: SRA. CLÉCIA RUBIA	09:07	10/11/01	Willington M. Santos
ND. EDIF. LOUVRE T.: SR. ANTÔNIO MAURICIO CARDOSO	17:15	08/11/01	Armando Mendes
ND. EDIF. LUME CENTER T.: SRA. GLÁUCIA BAEI	18:19	07/11/01	Armando
ND. EDIF. LUXEMBURGO VILAGES T.: NILTON VIEIRA FILHO	07:50	07/11/2001	Armando Mendes
ND. EDIF. LYGIA T.: SR. MARCO ANTÔNIO FERREIRA	01:30	09/11/01	Paula Ferreira

# PROTOCOLO DE ENTREGA

## PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

através do presente documento, declaro para todos os direitos e fins que, recebi da empresa Casa Branca Serviços Gerais Ltda. o formulário de Pesquisa de Opinião Sobre a Qualidade de Serviços Prestados Pela Administradora de Condomínio.

CLIENTE		DATA	ASSINATURA
COND. EDIF. MAGALHÃES ATT.: SR. RICARDO DE SOUZA LIMA	14:00	06/11/2001	x Analdo Ribeiro
COND. EDIF. MARAJOARA ATT.: SRA. MARIA DAS GRAÇAS	18:23	07/11/2001	x Ademar Santos
COND. EDIF. MIRTES CALIFORNIA ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	09:13	10/11/01	x Leonardo Rodrigues
COND. EDIF. MONARCAS ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	11:53	06/11/2001	x Ofélia Diva F. Sobrinho
COND. EDIF. MONT BLANC ATT.: SR. ALBERTO SOUZA	09:14	06/11/2001	x Joaquim Antonio
COND. EDIF. MONTAUBAN ATT.: SRA. LÊDA PINHEIRO	15:09	06/11/2001	x Diogenes do Carmo Santos
COND. EDIF. MONTE CARLO ATT.: SRA. JEANETE A. RODRIGUES	17:43HS	07/11/01	x Leandro Oliveira, aos 17.
COND. EDIF. MONTE PASCOAL ATT.: SR. MARCO ANTÔNIO FERREIRA	17:58	07/11/01	x Edinaldo Gonçalves
COND. EDIF. MONTE TABOR ATT.: SRA. SELME FREITAS DE SOUZA	17:52	07/11/01	x Mansueto Carlos da Silva
COND. EDIF. MONTESQUIEU ATT.: SR. VICENTE CLEVERSON DA SILVA	18:57	09/11/01	x Gilmar
COND. EDIF. MONTICELLI ATT.: SR.(A) SÍNDICO (A)	14:59	06/11/2001	x Marcos Ly Teodoro
COND. EDIF. NEW AGE PARK ATT.: SRA. ANGELA MARISA	10:22	07/11/01	x Natal
COND. EDIF. NOTRE DAME ATT.: SR. JOÃO FENELON	7:30	02/11/01	x Juracy Ferreira Moraes
COND. EDIF. NUNES VIEIRA ATT.: SRA. SÔNIA MARIA SANTOS SALGADO	10:40	07/11/2001	x Renato
COND. EDIF. OURO VERDE ATT.: SRA. TEREZINHA DE OLIVEIRA	11:45	06/11/2001	x Augusto Walter Gonçalves
COND. EDIF. PARADISO ATT.: SRA. GUILHERMINA SCHMIDT PRADO	10:33	07/11/01	x Kristian Souza
COND. EDIF. PARK LANE ATT.: DR. AZIZ ASSI	14:18	06/11/2001	x Jorge Luiz Carneiro
COND. EDIF. PARQUE ORLEANS ATT.: SRA. SUELI	12:41	06/11/2001	x Roosevelt Almeida
COND. EDIF. PARQUE SERRA DEL REY ATT.: SR. (A) SÍNDICO (A)	10:45	09/11/01	x Alvaro Forner



## PROTOCOLO DE ENTREGA

### PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

través do presente documento, declaro para todos os direitos e fins que, recebi da empresa  
asa Branca Serviços Gerais Ltda. o formulário de Pesquisa de Opinião Sobre a Qualidade de  
serviços Prestados Pela Administradora de Condomínio.

CLIENTE		DATA	ASSINATURA
OND. EDIF. PHILADELPHIA ATT.: SR. DÊNIO PEREIRA DUARTE	15:48	06/11/2001	José Marques Guirara
OND. EDIF. PIERRE BONNARD RESIDENCE ATT.: SR. (A) SÍNDICO (A)	14:50	06/11/2001	Rogério Santos Soares
OND. EDIF. PILAR ATT.: SR. (A) SÍNDICO (A)	08:53	09/11/01	indefinido.
OND. EDIF. PORTO MUNIZ ATT.: SRA. MARLI ANTÔNIA DA SILVA	08:05	06/11/01	Leis Lopes da Rocha
OND. EDIF. PRIMA DONA ATT.: SRA. GEOVANE APARECIDO BATISTA	17:02	02/11/01	Leio Gláudio Soares Monteiro
OND. EDIF. PRINCESA LEOPOLDINA ATT.: SRA. MARITA MELO CASTANHEIRA		07/11/01	Lincoln Farias
OND. EDIF. RAQUEL ATT.: SR. ABGAR LAMARTINE SALES	08:55	10/11/01	Siderlândia S.
OND. EDIF. RAVELLO ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	07:10	09/11/01	José Santos
COND. EDIF. RESIDENCIAL ATLÂNTICO ATT.: SR. HÊNIO LOURES FONTES	19:52	09/11/01	Marcos Antônio L. Silva
COND. EDIF. RESIDENCIAL FLORENÇA ATT.: SR. ROGÉRIO SIEIRO NEVES	14:27	06/11/2001	Wagner
COND. EDIF. RIO MISSISSIPPI ATT.: DR. ALEXANDRE MACHADO PROFETA	17:19	07/11/01	Luiz Antonio
COND. EDIF. RIO MISSOURI ATT.: SRA. ANA PAULA	07:20	09/11/2001	Paula Regina de Souza
COND. EDIF. RIVER SIDE ATT.: SRA. SOFIA	08:45	07/11/2001	Marcélia Moraes de Crescimo
COND. EDIF. SAGRES ATT.: SR. ROMILDO AMARAL	08:00	09/11/01	Elcio Sabiano de Almeida
COND. EDIF. SALVADOR DALI ATT.: SRA. HEBE OZÓRIO VIEIRA	19:38	09/11/2001	Luiz Estácio Moura
COND. EDIF. SAN FRANCISCO ATT.: SR. HUMBERTO EUSTÁQUIO SANTIAGO	08:40	09/11/01	Eduardo Antônio de Almeida
COND. EDIF. SAN MARINO ATT.: SR. REINALDO ALTIMIRAS	07:30	09/11/001	Roberto Ambrósio
COND. EDIF. SANTA FELICIDADE ATT.: SR. MARCUS FLÁVIO	08:35	09/11/001	Efigênio do Lago
COND. EDIF. SÃO TOMAZ DE AQUINO ATT.: SR. MIRABEAU CARDOSO	08:12	07/11/2001	Luiz Estácio de Silva

# PROTOCOLO DE ENTREGA

## PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

Através do presente documento, declaro para todos os direitos e fins que, recebi da empresa Casa Branca Serviços Gerais Ltda. o formulário de Pesquisa de Opinião Sobre a Qualidade de Serviços Prestados Pela Administradora de Condomínio.

CLIENTE		DATA	ASSINATURA
COND. EDIF. SKYLINE SAVASSI ATT.: SRA. ÂNGELA Mª. DE MELLO A. RIBEIRO	17:32	06/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. SOLAR DA SERRA ATT.: SR. LUIZ CARLOS GOMES GUERRA	14:33	06/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. SOLIMÕES ATT.: DRA. SANDRA MARA BIONDI CORREIA LEITE	17:34	07/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. SORRENTO ATT.: SR. JOSÉ BARROS COTA	07:40	09/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. TERRAZZO DA VINCI ATT.: SR. FRANCISCO AMÉRICO MATTOS DE PAIVA	20:00	09/11/01	[Assinatura]
COND. EDIF. VERONA ATT.: SRA. OTÁVIO JOSÉ MORAES SANÁIO	7:30	09/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. VESPER ATT.: SRA. ANA PAULA ANDRADE BARRETO	09:30	10/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. VIA DEL CORSO ATT.: SRA. REGINA STARLING	17:47	07/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. VIENNE ATT.: SRA. ROSALI	07:56	09/11/2001	[Assinatura]
COND. EDIF. VILLA PISANI ATT.: SR.(A) SÍNDICO(A)	09:41	09/11/01	[Assinatura]
COND. EDIF. ZERMATT ATT.: SR. (A) SÍNDICO(A)	09:36	06/11/2001	[Assinatura]
COND. RESIDENCIAL SEVILHA ? ATT.: SR. JACIMAR	08:59	07/11/01	JOSÉ SEBASTIÃO
CONSULADO DA ITALIA ATT.:	17:07	06/11/01	WAGNER R. MOURA
COOFAL - COOPERATIVA ASSEMB. LEGISLATIVA ATT.: DIRETOR	19:17	07/11/01	[Assinatura]
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA. ATT.: SR.TA. ISABEL	08:	07/11/2001	Antonio Carlos Germano
DÁVILA CONSULTORIA E PROJETOS LTDA. ATT.: SR. CARMELINDO	08:11	10/11/2001	Rogério Gomes Roberto
DISTRIBUIDORA SUPERGIRO LTDA. ATT.: SR. DIRETOR	Não	—	
IATE TENIS CLUBE ATT.: SRA. CARMEM	16:50	06/11/2001	[Assinatura]
IEF - INST. ESTAD. DE FLORESTAS ATT.: SR. ALEX E OU SRA SANDRA M. E. OLIVEIRA	8:40h	12/11/01	[Assinatura]



## ANEXO 10

### Script para a 1ª abordagem - Survey.

**Funcionária da Administradora:** Boa Tarde, Sr. \_\_\_\_\_. Meu nome é \_\_\_\_\_. Sou funcionária da empresa \_\_\_\_\_. Tudo bem com o senhor?

Resposta do cliente.

**Funcionária da Administradora:** O senhor recebeu um questionário para ser respondido, confere?

Resposta do cliente.

**Funcionária da Administradora:** O senhor tem alguma dúvida referente ao preenchimento do questionário?

Resposta do cliente.

**Funcionária da Administradora:** O senhor tem uma previsão de quando o questionário já estará preenchido?

Resposta do cliente.

**Funcionária da Administradora:**

(Anotar a possível data de devolução do questionário).

Prezado(a) Senhor (a) gostaria de ressaltar que sua participação é muito importante para nossa pesquisa. Sinta-se à vontade para esclarecer qualquer dúvida. Muito obrigado por sua atenção. Tenha uma boa tarde.

## ANEXO 11

### PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PARA ENTREVISTA

A seguir são listados procedimentos recomendados para homogeneização das entrevistas junto a clientes demandadores de serviços condominiais.

1. Marcar previamente as entrevistas, combinando o local e o tempo mínimo, sugerindo uma duração de 1 h 30.
2. Fazer a apresentação pessoal do pesquisador (assistente de pesquisa).
3. Entregar a carta de apresentação assinada pelo Coordenador do Programa de Mestrado e pelo Orientador da Dissertação.
4. Criar um clima amistoso e de confiança, procurando deixar o entrevistado descontraído e à vontade para responder livremente às perguntas; convém ressaltar a importância da espontaneidade das respostas.
5. Reafirmar a garantia de anonimato e sigilo absoluto para as respostas do entrevistado, já assegurado na carta de apresentação
6. Apresentar os objetivos da pesquisa, ressaltando:
  - a) Que se trata de tema inédito;
  - b) Que tem importância acadêmica
  - c) Que pode contribuir para a melhora da qualidade dos serviços prestados.
7. Esclarecer que a pesquisa se restringe aos seus propósitos acadêmicos, não é consultoria.
8. Evitar atitudes ou comentários críticos em relação às respostas do entrevistado, procurando manter plena neutralidade.
9. Evitar erros e vieses de ambas as partes e que possam inibir a autenticidade das respostas livres do entrevistado.
10. Anotar os dados do entrevistado na ficha de entrevista.
11. Permitir que o entrevistado leia a ficha de conceitos ~ discuta os conceitos básicos sobre qualidade.
12. Apresentar a ficha de perguntas principais para que o entrevistado possa ler e discutir as perguntas antes do início da entrevista gravada.
13. Solicitar autorização para gravar a entrevista.
14. Identificar a fita com o número da entrevista.
15. Iniciar a entrevista.

16. Fazer as perguntas principais lendo-as da ficha de perguntas.
17. Se for o caso, repetir a pergunta.
18. Em caso de dúvida ou na falta de clareza da resposta do entrevistado complementar a pergunta principal com perguntas neutras e suplementares.
19. Para aprofundar a entrevista, fazer as perguntas secundárias da ficha de perguntas principais e secundárias.
20. Fazer as perguntas sempre na mesma seqüência para todos os entrevistados.
21. Fazer todas as perguntas a todos os entrevistados.
22. Procurar manter o ritmo e a continuidade da entrevista, evitando que o entrevistado se cale ou se desvie do tema, com o cuidado de não atrapalhar o silêncio produtivo das pausas reflexivas que ocorrem geralmente logo depois das perguntas.
23. Antes de encerrar a entrevista, dar espaço para manifestação espontânea do entrevistado, perguntando: "Você teria mais alguma coisa para dizer ou comentar".
24. Lembrar ao entrevistado que, assim que se encerrarem os procedimentos operacionais e os trâmites regulamentares, o resultado objetivo e impessoal da pesquisa será disponibilizado para consulta pública pelo sistema de biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina.
25. Encerrar o evento, ressaltando a importância da entrevista para a pesquisa acadêmica e agradecer a cooperação do entrevistado.