



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**A MELHORIA DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO**  
**COMO DIREITO DO CIDADÃO: UM ESTUDO VOLTADO A**  
**UTILIZAÇÃO DA ISO 9001:2008 NA MANAUS PREVIDÊNCIA**

**Luiz Pinto de Souza Netto**

**Manaus**

**2017**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**Luiz Pinto de Souza Netto**

**A MELHORIA DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO**  
**COMO DIREITO DO CIDADÃO: UM ESTUDO VOLTADO A**  
**UTILIZAÇÃO DA ISO 9001:2008 NA MANAUS PREVIDÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Qualidade e Produtividade.

**ORIENTADOR: PROF. DR. CLÁUDIO DANTAS FROTA**

**Manaus**

**2017**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S729m	<p>Souza Netto, Luiz Pinto de</p> <p>A Melhoria da Qualidade do Serviço Público Como Direito do Cidadão: um Estudo Voltado à Utilização da ISO 9001:2008 na Manaus Previdência / Luiz Pinto de Souza Netto. 2017 86 f.: il. color; 31 cm.</p> <p>Orientador: Claudio Dantas Frota Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas.</p> <p>1. SERVQUAL. 2. QUALIDADE. 3. SERVIÇOS. 4. CIDADÃO. I. Frota, Claudio Dantas II. Universidade Federal do Amazonas III. Título</p>
-------	---

**Luiz Pinto de Souza Netto**

**A MELHORIA DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO  
COMO DIREITO DO CIDADÃO: UM ESTUDO VOLTADO A  
UTILIZAÇÃO DA ISO 9001:2008 NA MANAUS PREVIDÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Qualidade e Produtividade.

Aprovado em 24 de fevereiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Claudio Dantas Frota

Universidade Federal do Amazonas

---

Prof. Dr. Daniel Ferreira de Castro

Universidade Federal do Amazonas

---

Profa. Dra. Fabiana Lucena Oliveira

Universidade Federal do Amazonas

**DEDICO ao meu pai (in memorian),  
Luiz Manoel Santos de Souza, que  
me ensinou, a seu modo, a lutar  
pelos meus sonhos.**

## AGRADEÇO

*A Deus, por me permitir chegar a este momento.*

*A minha mãe, por suas constantes orações.*

*Aos amigos, que me ajudaram e incentivaram.*

*Aos professores e colegas de curso, pelos conhecimentos compartilhados.*

*Especialmente, ao meu orientador Prof. Dr. Claudio Dantas Frota, pelas orientações e pelo comprometimento no desenvolvimento deste trabalho.*

*À Prefeitura de Manaus, pela parceria com a UFAM, que resultou nesta oportunidade de me tornar Mestre.*

*À Universidade Federal do Amazonas pelo aprimoramento profissional ao longo desse período.*

*À Manaus Previdência pela acolhida e informações prestadas para a realização deste trabalho.*

*“Os investimentos em conhecimento geram os melhores dividendos.”*

**(Benjamin Franklin)**

## RESUMO

A qualidade do serviço público é tema recorrente para a sociedade nos últimos anos, por isso diversas estratégias têm sido adotadas pelos gestores públicos na tentativa de se elevar o nível da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Este trabalho teve por objetivo avaliar a qualidade do serviço prestado ao cidadão pela Manaus Previdência, órgão da Administração pública Municipal que utiliza o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2008. Na metodologia foi utilizada a ferramenta SERVQUAL, através da aplicação de questionário de pesquisa fundamentado nas 5 dimensões de Parasuraman (tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia), que visou avaliar o nível de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados. Os resultados obtidos revelaram um elevado índice de satisfação por parte dos segurados (aposentados e pensionistas público alvo da Manaus Previdência) nas 5 dimensões avaliadas, constatando-se assim a eficiência deste modelo de gestão também no âmbito da Administração Pública que era o problema da pesquisa a ser investigado. Desta maneira, espera-se que os resultados deste estudo contribuam para que a Manaus Previdência continue elevando a qualidade dos serviços prestados e também sirva de parâmetro para outras instituições públicas que pretendem investir ou já investem na implantação desse sistema como modelo de gestão, para que a sociedade manauara possa receber cada vez mais um retorno qualitativo quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Palavras-chave:(**SERVQUAL, Qualidade, Serviços, Cidadão**).



## **ABSTRACT**

The quality of the public service has been a recurring theme for society in recent years, so various strategies have been adopted by public managers in an attempt to raise the level of quality of services provided to citizens. The purpose of this study was to evaluate the quality of the service provided to the citizen by Manaus Previdência, an organ of the Municipal Public Administration that uses the Quality Management System based on ISO 9001: 2008. In the methodology, the SERVQUAL tool was used, through the application of a research questionnaire based on the 5 dimensions of Parasuraman (tangibility, reliability, readiness, safety and empathy), which aimed to evaluate the level of user satisfaction with the services provided. The results obtained revealed a high level of satisfaction on the part of the insureds (retirees and pensioners target public of Manaus Previdência) in the 5 dimensions evaluated, thus verifying the efficiency of this management model also in the scope of the Public Administration that was the problem of the research To be investigated. In this way, the results of this study are expected to contribute to Manaus Previdência continue to increase the quality of the services provided and also serve as a parameter for other public institutions that intend to invest or already invest in the implantation of this system as a management model, so that The company manauara can receive more and more a qualitative return on the services provided by public agencies.

Key Words: **(Sevqual, Quality, Services, Citizen).**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo sistema de gestão da qualidade .....	32
Figura 2 – Modelo conceitual da qualidade em serviços .....	42
Figura 3 – Classificação da pesquisa.....	46
Figura 4 – Etapas do projeto .....	47
Figura 5 – Dados de atendimeto na Manaus Previdência .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Opções de resposta – ESCALA SERVQUAL.....	41
Tabela 2 – Consistência Interna do questionário.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de qualidade.....	23
Quadro 2 – Diferentes visões da qualidade.....	24
Quadro 3 – Avaliação das expectativas.....	41
Quadro 4 – Segurados e Funcionários.....	57
Quadro 5 – Segurados e Funcionários.....	57
Quadro 6 – Segurados e Funcionários.....	58
Quadro 7 – Segurados e Funcionários.....	58
Quadro 8 – Segurados e Funcionários.....	62
Quadro 9 – Segurados e Funcionários.....	62
Quadro 10 – Segurados e Funcionários.....	62
Quadro 11 – Segurados e Funcionários.....	63
Quadro 12 – Segurados e Funcionários.....	63
Quadro 13 – Segurados e Funcionários.....	66
Quadro 14 – Segurados e Funcionários.....	66
Quadro 15 – Segurados e Funcionários.....	66
Quadro 16 – Segurados e Funcionários.....	67
Quadro 17 – Segurados e Funcionários.....	69
Quadro 18 – Segurados e Funcionários.....	70
Quadro 19 – Segurados e Funcionários.....	70
Quadro 20 – Segurados e Funcionários.....	70
Quadro 21 – Segurados e Funcionários.....	73
Quadro 22 – Segurados e Funcionários.....	73
Quadro 23 – Segurados e Funcionários.....	73
Quadro 24 – Segurados e Funcionários.....	74
Quadro 25 – Segurados e Funcionários.....	74

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>16</b>
<b>3. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS</b> .....	<b>19</b>
3.1 Objetivos .....	19
3.1.1 Gerais .....	19
3.1.2 Específicos.....	19
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
4.1 Qualidade.....	20
4.1.1 A evolução histórica da qualidade .....	20
4.2 Serviços .....	24
4.2.1 As características dos serviços .....	25
4.2.2 As expectativas do cliente na prestação de um serviço.....	28
4.2.3 Avaliação da qualidade em serviço .....	29
4.3 Sistema de gestão da qualidade .....	31
4.3.1 Certificação da qualidade ISO 9001:2008 .....	32
4.3.2 A gestão da qualidade no serviço público .....	34
4.4 Modelo SERVQUAL.....	35
4.4.1 Modelo de Gap's.....	38
4.4.2 Aplicação do modelo SERVQUAL no serviço público.....	43
<b>5. METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA</b> .....	<b>45</b>
5.1 Fundamentação .....	45
5.2 Etapas do projeto .....	47
5.3 Caracterização da Manaus Previdência.....	47
5.4 Coleta de dados .....	50
5.5 Cálculo Amostral .....	51
5.5.1 Validação e confiabilidade das informações do questionário .....	52
5.5.2 Coeficiente alfa de Cronbach .....	52
5.5.2.1 Interpretação do coeficiente alfa de Cronbach .....	54
5.6 Tratamento de dados.....	56
5.7 Análise de dados .....	56
<b>6. RESULTADOS OBTIDOS</b> .....	<b>57</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, com os avanços da economia mundial impulsionados pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico, a concorrência entre empresas tem se acirrado na fabricação de produtos e na questão do preço praticado, em decorrência disso tem se elevado sobremaneira a importância da qualidade na prestação de serviços, seja na pré-venda, no pós venda, ou mesmo na hora da manutenção, como fator diferencial na hora de encantar o cliente.

Acompanhando esse ritmo que é tendência na iniciativa privada, a população tem se tornado cada vez mais exigente quando se trata da prestação de serviço público, cobrando de seus governantes que esta mesma qualidade se torne uma realidade, uma vez que a finalidade do Estado é o bem comum da população, e para isso o cidadão paga altos impostos.

Como forma de atender a estes anseios, uma das ferramentas que a Administração Pública tem buscado implantar em seus órgãos, é o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2008, uma das normas mais conhecidas e reconhecidas no mundo inteiro.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, a implantação de um Sistema de gestão da qualidade implica na obtenção de uma importante ferramenta que possibilita a otimização de inúmeros processos dentro de uma organização e demonstra a preocupação com a melhoria continua dos produtos e serviços ofertados.

As empresas em geral optam pela implantação da ISO 9001:2008, por entenderem que através dela é possível reduzir custos internos, além de satisfazerem as necessidades dos clientes por ser um diferencial de marketing e uma eficaz ferramenta de gestão (LUCINDA, 2010).

No Brasil vários órgãos da Administração Pública já adotam o Sistema, Pode-se citar o Banco Central do Brasil, o tribunal de Contas do estado de São Paulo, a Prefeitura de Gramado no Rio Grande do Sul, entre outros.

Especificamente no Estado do Amazonas, o Governo do Estado através da Secretaria de Planejamento, desenvolvimento, ciência, tecnologia e gestão – SEPLAN – CTI, conforme informações obtidas no site da própria secretaria, criou o Núcleo de Gestão da Qualidade que está ligado ao Departamento de Administração

e Finanças com a finalidade de buscar a melhoria e padronização dos processos administrativos e organizacionais na Secretaria.

A partir deste Núcleo desenvolveu-se o Programa de Qualidade do Serviço Público Estadual – PQSPE, que foi uma iniciativa do GOVERNO ESTADUAL em 2007 para promoção da melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. O programa visava aplicar às instituições estaduais bons princípios de gestão baseados na implantação e manutenção de SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – SGQ's de acordo com a norma ISO 9001:2008.

Vários órgãos do Governo estadual tiveram o Sistema de gestão da qualidade através da ISO 9001:2008 implantados e foram certificados.

As implantações foram acompanhadas pela SEPLAN através do COMITÊ TÉCNICO DE PLANEJAMENTO - COTEPLAN até maio de 2015, com um quadro de servidores que atuavam supervisionando as atividades e auxiliando os projetos de implantação da qualidade. Além destes órgãos já certificados, existem ainda vários outros órgãos ainda não certificados.

No âmbito do Poder Executivo Municipal da cidade de Manaus esta prática ainda não foi implantada. Atualmente, o único órgão que possui o Sistema ISO 9001:2008 é a Manaus Previdência, que é o órgão objeto deste estudo. Entretanto, pouco se sabe a respeito dos resultados da implantação deste sistema na Administração Pública.

**O objetivo deste trabalho foi realizar uma pesquisa baseada em um estudo de caso, utilizando o Método SERVQUAL para avaliar o sistema de gestão baseado nas normas ISO 9001:2008 que é utilizado pela Manaus Previdência, quanto à qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, com intuito de concluir a respeito da sua eficiência quando implantado em órgãos públicos.**

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, documental e de campo a fim de responder ao tema abordado. O estudo foi baseado em literaturas que poderiam dar sustentação ao tema e foram levantados registros que viessem contribuir para analisar o atendimento ofertado aos usuários da Manaus Previdência.

O presente trabalho buscou identificar através da percepção dos usuários, se houve melhorias em relação aos serviços prestados na respectiva área com a implantação da ISO 9001:2008, às quais poderão servir como parâmetro para que a

Prefeitura de Manaus possa dar ou não prosseguimento na implantação deste modelo de gestão em outros órgãos. Consequentemente, propor melhorias que possibilitem aos usuários a plena satisfação do serviço oferecido.

Na linha de pesquisa “Qualidade e Produtividade”, este estudo buscou avaliar a qualidade do serviço prestado como ferramenta principal para a satisfação das necessidades dos usuários utilizando-se as cinco dimensões de Parasuraman, como: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Empatia e Segurança.

O modelo emprega unicamente as 22 afirmações referentes às percepções sobre o desempenho percebido do modelo SERVQUAL. (CRONIN JR e TAYLOR, 1994).

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos foi classificada como descritiva, qualitativa e quantitativa, quanto aos meios como bibliográfica e pesquisa de campo, e o questionário SERVQUAL foi utilizado como instrumento de coleta, pois este modelo possibilitou uma avaliação numérica do serviço oferecido. O universo da pesquisa abrangeu os segurados (aposentados e pensionistas) e os funcionários da Manaus Previdência.

O trabalho foi dividido na seguinte estrutura:

- Capítulo 1: Introdução
- Capítulo 2: Justificativas
- Capítulo 3: Objetivos Gerais e Específicos
- Capítulo 4: Referencial Teórico
- Capítulo 5: Metodologia
- Capítulo 6: Resultados Obtidos
- Capítulo 7: Considerações Finais
- Capítulo 8: Referencial Bibliográfico



## 2. JUSTIFICATIVA

A globalização do mercado nos últimos anos elevou o nível de competitividade entre as empresas e fez com que elas reestruturassem seus processos na busca de oferecerem um diferencial competitivo aos seus clientes, o que conseqüentemente tornou a qualidade de seus produtos e serviços parte fundamental desse novo momento.

O desafio pela conquista de mercado e a lealdade dos consumidores de produtos ou serviços faz com que as organizações aprimorem a prestação dos serviços para atender as expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos. Desta forma, por ser o serviço intangível, sua avaliação de qualidade não seria igual à avaliação de um produto.

Na iniciativa pública a visão quanto à necessidade de se elevar o nível de qualidade na prestação de serviços à sociedade têm se intensificado cada vez mais, o anseio da população por qualidade nos serviços públicos não é tema novo, e o cidadão cada vez mais consciente dos seus direitos tem cobrado dos seus gestores melhoria no serviço público prestado.

A administração pública, segundo Fadul (2000), à semelhança das organizações da iniciativa privada adota práticas gerenciais envolvendo atividades meio e atividades fins. São estas últimas que se traduzem na prestação de serviços aos cidadãos. A eficiência e efetividade dos serviços afetam diretamente o conceito que o cidadão forma a respeito do serviço público, de seus administradores e funcionários.

Por outro lado, os serviços também são afetados pelas crises financeiras, de paradigma, de métodos e de instrumental de gestão, de governabilidade e de governança, de identidade, das formas políticas estatais pelas quais passa o Estado principalmente nos períodos de transição.

Os governos estão cada vez mais incapazes de atender às demandas sociais, e seus conceitos perante a população tendem a se agravar. Os serviços públicos, ameaçados pelas crises e transformações sociais, econômicas e políticas, perdem sua estabilidade e legitimidade, mostrando a obsolescência dos paradigmas tradicionais de gestão das organizações públicas e o esgotamento da capacidade gerencial do estado.

De acordo com Alcoforado (2015), a crise de governança no Brasil se materializa na prática com a vertiginosa queda de confiança da população brasileira nas instituições públicas e através das manifestações de rua contra a má qualidade do serviço público em geral. A pressão popular por serviços públicos de qualidade e redução dos preços das tarifas e a baixa capacidade de investimento do setor público geram uma situação difícil de oferecer respostas em curto prazo.

Segundo Saraiva e Capelão (2000), as novas exigências demandam serviços públicos ágeis, eficientes e adaptados rapidamente ao surgimento de novas demandas alavancadas pela dinâmica das mudanças do mundo contemporâneo. A grande tarefa é redimensionar os serviços públicos. As organizações que não têm o foco direcionado para a satisfação do cidadão não prosperam e não terão êxito, pois a satisfação com o atendimento é o resultado de um encontro dinâmico, no qual o usuário avalia tanto o processo quanto o resultado, atribuindo valor a ambos.

Para Coutinho (2000), a administração pública, orientada ao usuário, pressupõe mudanças na cultura do setor público, pois o novo sistema deve trabalhar privilegiando o interesse e a conveniência dos usuários, no sentido de que estes possam ter opções (locais) de atendimento e conhecer, com precisão, onde obter informações sobre a qualidade e disponibilidade dos vários serviços existentes.

Entretanto, este processo ocorre de forma mais lenta também em razão da resistência ao processo de mudanças, da necessidade de se quebrar paradigmas, sair da zona de conforto, entre outros fatores, por isso várias barreiras são utilizadas como justificativa para a permanência do status atual, dentre eles, a burocracia, a falta de capacitação do gestor público, a má-fé na administração, que sempre beneficia alguns em detrimento de outros, através do desvio de recursos, no desperdício de materiais, a lentidão na execução das atividades, entre outros motivos.

Buscando encontrar uma solução que equalize o problema de qualidade no serviço público em meio a tantas variáveis, uma das alternativas buscadas pelos governos tem sido a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas ISO 9001:2008.

Espera-se que essa busca pela qualidade na administração pública eleve o nível da qualidade do serviço público ao cidadão e traga outros benefícios indiretos como o combate ao desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros, fazendo com que os recursos públicos sejam mais bem aproveitados em benefício da população.

Quase diariamente sabe-se de alguma situação envolvendo a administração pública em que a falta de qualidade na gestão resultou em alguma situação envolveu desperdício de materiais ou desvio de recursos, seja no âmbito federal, estadual ou municipal. A própria Manaus Previdência, objeto de estudo deste projeto, chamada anteriormente de Manausprev, sofreu investigação por conta de fraudes na aplicação de recursos em títulos públicos com valor acima de mercado, na gestão de 2008 a 2012. A partir da criação da Manaus Previdência em 2013, o órgão passou a viver um novo momento administrativo que resultou inclusive no processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas ISO 9001:2008.

Nesse contexto, o tema tornou-se relevante do ponto de vista acadêmico, pois buscou avaliar a qualidade de um sistema de gestão normalmente aplicado com grande sucesso na iniciativa privada e que tem sido usado mais recentemente na iniciativa pública. Do ponto de vista da administração pública, faz-se necessária esta avaliação, haja vista que os recursos envolvidos na implantação do sistema, são frutos do erário público, devendo-se desta forma haver zelo na aplicação do dinheiro do contribuinte para que os investimentos feitos resultem em prol dos cidadãos.

### **3. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

#### **3.1 OBJETIVOS**

##### **3.1.1 Geral**

O presente trabalho teve por objetivo geral avaliar a qualidade do serviço oferecido pela Manaus Previdência, órgão da Administração Municipal que possui o sistema de gestão da Qualidade ISO 9001:2008 implantado com intuito de concluir a respeito da eficiência deste sistema de gestão quando implantado em órgãos públicos.

##### **3.1.2 Específicos**

Os objetivos específicos da investigação são:

- a) Mensurar a qualidade dos serviços prestados pela Manaus Previdência, após o processo de Implantação da ISO 9001:2008.
- b) Apresentar sugestões de melhoria, se necessário, que visem contribuir para aumentar o nível de qualidade dos serviços da Manaus Previdência.
- c) Servir de parâmetro a outros órgãos da Prefeitura de Manaus que queiram implantar e avaliar a qualidade do Sistema ISO 9001:2008.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo, em vista da temática em estudo, apresenta a revisão bibliográfica efetuada nesta dissertação.

Ao longo deste capítulo abordou-se temas como a qualidade, serviços, sistema de gestão da qualidade e modelo SERVQUAL, contextualizando as suas importâncias no âmbito desta pesquisa.

### 4.1 QUALIDADE

#### 4.1.1 A evolução histórica da qualidade

A história da qualidade pode ser narrada de várias formas, não havendo consenso entre os académicos acerca do seu início (ANTONIO e TEIXEIRA, 2007).

É possível considerar o conceito de qualidade como intemporal. Trata-se de um conceito que sempre existiu e continuará a existir, em permanente mutação e construção. Faz parte dos valores humanos (JURAN, 2000).

Com a divisão do trabalho e o surgimento das trocas, a qualidade estava assegurada quando o comprador cheirava o peixe ou provava um bago das uvas.

Com o desenvolvimento do comércio, nomeadamente entre diferentes regiões, o comprador não estava cara a cara com o produtor, surgem os intermediários e novas formas de assegurar a qualidade. Numa primeira fase, a qualidade era assegurada verbalmente, posteriormente as especificações do produto e os certificados de garantia passam a ser escritos.

Na Idade Média floresceram as corporações de artes e ofícios, que constituíam o modelo de produção na época, que estabeleciam especificações para os materiais utilizados, para os processos de fabrico, e para os produtos finais, bem como eram desenvolvidas ações de inspeção pelo mestre que supervisionava os artesãos.

Com a Revolução Industrial e a fabricação em série, eram os supervisores das fábricas que asseguravam a qualidade. No entanto, estes supervisores tinham

pouca sensibilidade para a qualidade.

Foi no século XX que se intensificou a preocupação com a qualidade. A maior demonstração veio do Japão, onde nos anos cinquenta se verificou uma autêntica revolução, e que permitiu que este país tivesse um desenvolvimento apreciável.

Transversalmente, ao longo dos anos, os governos das sociedades empenharam-se em garantir a qualidade, como seja assegurando a segurança e a saúde dos cidadãos; bem como promovendo a existência de marcas e selos de marca que identificavam a origem do produto, responsabilizando o produtor e protegendo o consumidor.

Garvin (1988) refere que a qualidade como conceito está presente há milénios, e que foi nos últimos anos que surgiu formalmente a sua gestão. O mesmo autor relata que até à produção em massa, os produtos eram manuseados, o que permitia ver quem os produzia, se estavam bons ou não, tinham qualidade ou não. Com a produção em massa, fruto da revolução industrial, surgiu a função de inspeção, em que alguém via se os produtos tinham ou não qualidade. Mas também esta função evoluiu, nomeadamente com o recurso à estatística, e a inspeção passa a ser feita sobre uma amostra.

Posteriormente surgem vários ramos da disciplina qualidade: como a qualidade total ou zero defeitos. Entretanto as fronteiras da qualidade são alargadas, e o design, o planeamento e outras atividades conexas, começam a estar sob alçada da função qualidade. A qualidade tem presente a cadeia de produção e a coordenação de várias funções.

A evolução da qualidade verificou-se de uma forma dinâmica através de etapas distintas. E pensando agora nos últimos anos – século XX até à presente data – é possível afirmar que (CAPRICHIO e LOPES, 2007):

Até aos anos 30, predominou a inspeção. A qualidade consistia numa inspeção para verificar a presença de possíveis defeitos nos produtos. Esta detecção era maioritariamente efetuada no final do processo produtivo através de um controle visual, medição e comparação para verificar a conformidade.

Entre os anos 30 e 50, predominou o controle. Verificou-se a criação de padrões, monitorização de processos, análise de desvios e implementação de medidas corretivas. É um problema de especialistas na área. Assiste-se à

utilização de ferramentas específicas de controle de qualidade tais como: fluxograma, diagrama causa-efeito ou o gráfico de Pareto.

Entre as décadas de 50 e 80, predominou a garantia. Surgiu uma preocupação em assegurar a qualidade. O controle total faz parte do sistema de planejamento e controle e é praticado de forma sistemática e integrada. Este controle verifica-se desde a concepção do produto até ao pós-venda, de forma a satisfazer o cliente e a diminuir os custos. A qualidade passa a ser vista em termos comuns a toda a organização, abrangendo todas as áreas. Para tal utilizaram-se os círculos da qualidade, normas de produção (como as europeias EN e as britânicas BS), auditorias, manutenção preventiva com base nas falhas mais frequentes e análise modal de falhas. Desta forma assegurava-se o controle total, não só da qualidade dos produtos/serviços em todas as suas fases, mas também a qualidade dos sistemas organizacionais que lhe servem de suporte.

Entre a década de 80 e o final do século, a qualidade é uma questão de gestão. A gestão pela qualidade total faz parte da estratégia da empresa e da sua filosofia de gestão, pois já existe uma cultura de qualidade em que a melhoria contínua é um problema de todos os colaboradores e abrange todas as funções da organização. A qualidade atravessa transversalmente toda a cadeia de valor, envolvendo ativamente a gestão e todos os colaboradores na melhoria contínua, na mudança profunda, na inovação e na meta dos zeros defeitos. Para tal, são utilizados de forma sistemática e em toda a organização, vários modelos como: benchmarking, empowerment, modelos de excelência, aprendizagem.

Após o surgimento das normas da ISO 9000, muitas empresas tiveram que se estruturar para implantar a Gestão da Qualidade Total a fim de se adequar para atingir a satisfação do cliente. O termo "ISO" vem do grego e significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade. Seu surgimento se deu em 1987, sendo sua primeira versão, denominada sistemas de garantia da qualidade, mencionado por BATALHA (2008).

A qualidade hoje em dia é tema recorrente seja no âmbito das organizações, seja no dia a dia das pessoas, normalmente expressada pelo grau de satisfação ou insatisfação em relação a determinado produto ou serviço.

A definição de qualidade é variada e abordada por diversos autores, devido a várias percepções em relação ao assunto:

A qualidade é identificada através de uma série de práticas que estão emergindo nos negócios de acordo com a definição de vários autores:

Quadro 1 – Conceitos de Qualidade

<b>Conceito de qualidade</b>	<b>Autor/Ano</b>
Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer.	Jenkins (1971)
Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.	Crosby (1971)
Qualidade se refere às quantidades de atributos inestimáveis contidos em cada unidade de atributo estimado.	Leffler (1982)
Qualidade é a característica que faz com que um produto seja projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada.	Rothery (1993)
A definição de qualidade se divide em quatro adequações ou níveis de qualidade, a saber: adequação ao padrão (o produto deve estar adequado ao padrão estabelecido, ou seja, o produto deve fazer aquilo que os projetistas pretendiam que ele fizesse); adequação ao uso (o produto deve satisfazer às necessidades de mercado, ou seja, deve ser utilizado da maneira que os clientes querem utilizá-lo); adequação ao custo (produto com alta qualidade e custo baixo, ou seja, produto com o máximo de qualidade a um custo mínimo) e adequação à necessidade latente (o produto deve satisfazer as necessidades do cliente antes que os clientes estejam conscientes dela, podendo assim proporcionar um monopólio por um curto período de tempo).	(Shiba; Waden(1997)
Qualidade é simplesmente fazer o que havíamos dito que iríamos fazer; dar ao cliente (tanto interno quanto externo), exatamente o que ele pediu.	Crosby (1999)
Qualidade não é algo que o fornecedor coloca num produto ou serviço, mas algo que o cliente obtém e pelo qual paga. Os clientes pagam apenas por aquilo que lhes é útil e lhes traz valor. Nada mais constitui qualidade.	Drucker (1999)
Qualidade enquanto ajuste aos fins a que se destinam os produtos é um dos possíveis critérios mensuráveis para estabelecer se uma unidade do produto atende ao objetivo a que se propõe.	Campbell; Rozsnyai (2002)

Fonte: adaptado de Paladini (2012)

Percebe-se melhor através dos conceitos apresentados no Quadro 1 a associação da qualidade à satisfação do cliente no que tange aos seus anseios e expectativas.

O quadro a seguir demonstra os diversos pontos de vista sobre a qualidade em dois momentos:



Quadro 2 – Diferentes visões da qualidade

Passado	Presente
Qualidade é responsabilidade dos operários e trabalhadores considerados mão de obra direta.	Qualidade é responsabilidade de todos, incluindo gerentes, mão de obra indireta e direção.
Defeitos de qualidade podem ser escondidos dos clientes.	Defeitos devem ser plotados e trazidos à tona para ação corretiva.
Problemas de qualidade são motivos para culpa, justificativas e desculpas.	Problemas de qualidade são motivos para soluções cooperativas.
Problemas de correção da qualidade devem ser acompanhados com o mínimo de documentação.	Documentação é essencial para o aprendizado de forma que os erros não se repitam.
O aumento da qualidade elevará os custos do projeto.	O aumento da qualidade economiza dinheiro e melhora os negócios.
Qualidade é focada internamente.	As pessoas querem produzir produtos com qualidade.
Qualidade não ocorre sem o acompanhamento próximo da supervisão.	A qualidade ocorre no início do projeto e deve ser planejada em conjunto com o projeto.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

## 4.2 SERVIÇOS

O conceito de serviço tem sido analisado muito em comparação com o conceito de produto (tangível). Assim sendo, um serviço é um processo, enquanto um produto é uma coisa (GRONROOS, 2000).

Ainda conforme Grönroos (2000) o conceito de serviço é de difícil definição. Mesmo assim, define-o como: um serviço é um processo que consiste numa série de atividades mais ou menos intangíveis, que normalmente, mas, não necessariamente, têm lugar em interações entre o cliente, empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do prestador do serviço, que são desenvolvidas como soluções para os problemas dos clientes .

Kotler et al. (2002) definem um serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e que não resulta na posse de algo.

Apesar de serem atribuídos diferentes significados ao conceito de serviço, conforme refere Johns (1999), globalmente é possível afirmar que os serviços são ações, processos e desempenhos, enquanto um produto é algo tangível. Vargo e

Lusch (2004) referem que atividades ou processos são o denominador comum da maioria das definições de serviços.

#### 4.2.1 As características dos serviços

Lovelock, Vandermerwe e Lewis (1999) diferenciam os produtos dos serviços, visto que nos serviços, se podem observar os seguintes aspectos:

- O cliente obtém valor com a prestação dos serviços, sem ter a posse de um elemento tangível;
- Embora várias vezes os serviços incluam elementos tangíveis, o serviço em si é basicamente intangível;
- Existe envolvimento do cliente na prestação do serviço;
- Terceiros elementos também estão envolvidos na prestação do serviço;
- Existe grande variabilidade na prestação do serviço. Diferentes contextos em que o serviço é prestado levam a diferentes prestações do serviço;
- Os clientes têm dificuldade em avaliar a prestação do serviço, e só o podem fazer durante ou após a sua prestação;
- Os serviços não são armazenáveis;
- É importante o fator tempo na prestação do serviço. Muitas vezes o cliente está presente, e mesmo quando não está, quer que a prestação do serviço demore o mínimo de tempo possível;
- Assiste-se à prestação do serviço através de diferentes canais de distribuição, não existindo o transporte entre o produtor e o consumidor. O papel do canal eletrônico entre o prestador do serviço e o consumidor encontra-se em crescimento.

Grönroos (2000) identifica três características básicas nos serviços:

- Os serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades e não coisas.
- Em grande parte os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo.
- Até certo ponto o cliente participa no processo de produção dos serviços.

Neste contexto, foram apresentadas as três características dos serviços por Yan e McLaren (2010), listadas a seguir:

- Heterogeneidade: a prestação de determinado serviço varia de acordo com quem o executa, onde é executado e de acordo com cada momento e cliente.
- Simultaneidade: serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- Intangibilidade: serviços representam um produto não físico, uma vez que não podem ser transportados e/ou armazenados.

Corroborando do mesmo pensamento de Yan e McLaren (2010), Slack (2002), diz que ela será aceitável quando as expectativas dos consumidores se igualarem com suas percepções sobre o que recebeu. Já Fitzsimmons (2000), afirma que em serviços a qualidade só acontece durante o contato entre cliente e prestador de serviço.

As características descritas acima implicam em uma série de consequências: o cliente é imediatamente afetado quando há falha no sistema de prestação do serviço, uma vez que ele próprio faz parte do sistema; como cada serviço prestado varia de acordo com quem o executa, onde é executado, o momento em que é executado e o cliente que o recebe, não é possível criar uma margem de segurança para possíveis falhas, cada performance será única.

Essas expectativas correspondem aos desejos dos clientes em relação a como a prestação de um serviço deveria ser (SHENGTAO, 2009).

As características dos serviços também podem ser sintetizadas nos quatro aspectos abaixo indicados por Zeithaml e Bitner, 2000:

- Intangibilidade – Como os serviços são desempenhos, ações e não objetos, não podem ser vistos, sentidos, provados, tocados da mesma forma que os bens tangíveis. Uma consequência é a maior dificuldade que os consumidores têm em avaliarem a prestação do serviço e estabelecerem a relação entre o preço e a qualidade.

- Heterogeneidade – O desempenho dos elementos que prestam o serviço é diferente em cada serviço que prestam. Como a avaliação do serviço é feita pelo consumidor, a heterogeneidade também resulta das diferentes formas como os consumidores avaliam. A heterogeneidade na prestação do serviço resulta da interação entre seres humanos. Uma consequência desta característica prende-se com a dificuldade de o serviço prestado corresponder ao programado; bem como a dificuldade que existe em controlar a qualidade na prestação do serviço.
- Inseparabilidade. Na maioria das ocasiões, durante a prestação do serviço o consumidor está a recebê-lo em simultâneo. Daqui resultam as seguintes implicações: o consumidor pode influenciar o resultado/desempenho do serviço; a necessidade de os empregados serem formados para bem comunicarem com os clientes; a necessidade de existirem múltiplas localizações do prestador do serviço, para minorar as deslocações do cliente quando este pretenda o serviço.
- Perecibilidade. Esta característica prende-se com o facto de o serviço não ser armazenável. Uma consequência é a necessidade de ajustamento entre a procura e a oferta do serviço. Como muitas vezes este ajustamento não se verifica, o cliente tem de esperar pela prestação do serviço.

Estas quatro características, apesar de não serem inquestionavelmente o melhor meio de diferenciação, têm sido tradicionalmente as mais utilizadas para diferenciar os produtos dos serviços (LOVELOCK e GUMMESSON, 2004).

Conclui-se assim que os serviços têm características comuns, a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade.

Estas características específicas dos serviços, de natureza qualitativa e subjetiva, fazem com que os gestores das organizações que prestam serviços, desenvolvam estratégias que tenham presente esta realidade (KOTLER et al., 2002).

#### 4.2.2 As expectativas do cliente na prestação de um serviço

A maioria das definições e modelos de qualidade do serviço consideram que a avaliação da qualidade é feita pela comparação entre as expectativas e a percepção da qualidade presentes no serviço (SETH, DESHMUKH e VRAT, 2005).

Teas e Palan (1997) afirmam que o desempenho dos serviços é comparado com as expectativas, e esta comparação leva a uma reação do consumidor demonstrada por satisfação ou percepção de qualidade.

Verifica-se assim que ao analisar a qualidade do serviço é importante definir o conceito de expectativa. Uma revisão à literatura evidencia várias definições para o conceito de expectativa do cliente, o que resulta na existência de vários conceitos.

Trata-se de alternativas teóricas que têm um papel complementar e diferente na teoria do marketing (TEAS e PALAN, 1997).

Schneider e White (2004) afirmam que podem ser indicados vários tipos de qualidade esperada:

- Preditiva: isto é, como os clientes pensam que irá ocorrer a prestação do serviço.
- Normativa: como os clientes pensam que deveria ser a prestação do serviço, independentemente de pensarem se irá ser ou não.
- Excelência: o entendimento que os clientes têm de como uma organização deveria prestar um excelente serviço.
- Adequado: o nível mínimo de desempenho do serviço que os clientes estão dispostos a aceitar.

Conforme se pode verificar, existem várias interpretações sobre o conceito das expectativas, pelo que o seu uso obriga a caracterizar especificamente o seu significado.

#### 4.2.3 Avaliação da qualidade em serviço

O tema qualidade em serviço é complexo, pois depende de fatores relacionados tanto ao prestador quanto ao cliente, pois se acredita que o conceito da

qualidade em serviços é baseado na expectativa de um cliente com o serviço prestado e por sua percepção de como é oferecido.

Carpinetti (2010) enfatiza que a gestão da qualidade é entendida como uma estratégia competitiva onde se divide em conquistar mercados e reduzir desperdício, portanto, o foco no cliente é fundamental para a identificação de requisitos possibilitando o grau de satisfação através de uma avaliação.

Para Paladini (2004), identificar as necessidades e oportunidades no mercado, é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças. São realmente da interpretação das necessidades do público interno e externo que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional, no que diz respeito à qualidade em atendimento. Muitas organizações se perdem no processo evolutivo justamente porque não possuem a capacidade de acompanhar as mudanças e determinar um novo rumo a seguir.

Segundo Johnston (1995), é fundamental identificar os fatores determinantes da qualidade em serviço e assim poder medir, controlar e melhorar a qualidade dos serviços percebidos pelo cliente, durante o processo de serviço. Contudo, o processo de prestação de serviços pode ser entendido como momentos da verdade ou ciclos de serviços, ou seja, as situações de contato entre o cliente e a organização prestadora de serviços, que interferem na percepção de qualidade do cliente.

As particularidades dos serviços requerem uma abordagem própria para a Gestão da Qualidade e seu gerenciamento. O componente intangível presente nos serviços é um fator que dificulta a avaliação de sua qualidade.

Diante disto, diversos autores tem procurado desenvolver conceitos de qualidade específicos para o setor de serviços. A avaliação da qualidade em serviços surgiu a partir da preocupação com a melhoria da qualidade em produtos, percebeu-se então que é mais difícil de mensurar a qualidade em serviços do que em bens físicos, uma vez que a qualidade de um serviço está diretamente associada à experiência de execução com cada cliente.

Nos serviços, o consumidor, que é quem recebe o serviço, não julga apenas o seu resultado, mas também os meios de como foi feita a execução.

A qualidade do serviço pode ser resultante da percepção que o cliente teve do serviço, confrontada com o serviço esperado (BATALHA, 2008). A

afirmativa respalda-se no método proposto proposto por Bowersox *et al.* (2006) para definir a satisfação do cliente: a “desconformidade de expectativa” em que se afirma que a qualidade de um serviço se dá pela diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Neste sentido, podem ocorrer três tipos de desconformação:

- I) Desconformação zero: quando o desempenho do serviço é idêntico às expectativas;
- II) Desconformação negativa: quando o desempenho de um serviço é pior do que as expectativas;
- III) Desconformação positiva: quando o serviço apresenta um desempenho melhor do que as expectativas.

Em muitas empresas orientadas ao cliente, o índice de satisfação do cliente é escolhido como principal indicador de desempenho, mesmo diante das variáveis intangíveis que o compõem. Diversos modelos e métodos surgem na tentativa de mensurar através de medidas ou parâmetros a percepção que o cliente tem sobre determinado produto ou serviço.

Uma das maneiras mais eficazes de se comprovar a satisfação do cliente com a qualidade do produto ou serviço, é através do seu próprio retorno e da sua própria propaganda boca-a-boca.

A satisfação do cliente representa uma grande parte da equação da participação de mercado. Um cliente satisfeito conta aos outros sobre o serviço e volta para contratar mais (CHARAN, 2008).

Para Batalha (2008), os clientes julgam a qualidade de um serviço a partir de um padrão interno existente antes de sua experiência com o serviço prestado. Este padrão é formado com base em suas experiências anteriores e é a base para a formação de suas expectativas.

### 4.3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Para Yeung e Chan (1998), um Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ, é definido como toda a estrutura organizacional de uma empresa, suas responsabilidades, procedimentos, e todo o conjunto de processos e recursos que implementam a gestão de qualidade. Não é por acaso que a avaliação de um SGQ tem como foco principal a sua estrutura organizacional, a satisfação dos funcionários e dos clientes. A implantação de um SGQ requer uma política de gestão apropriada e formação adequada para os trabalhadores. Por conseguinte, o esforço requerido para integrar o SGQ nas operações do dia a dia, com um ambiente onde os trabalhadores se enquadram, estejam motivados e se sintam bem a trabalhar, é muito importante.

Tratando-se da eficiência do SGQ, Hughes (2004) destaca que: o SGQ é considerado uma das ferramentas mais eficientes que as empresas possuem para aumentar a competitividade. Garante-se a consistência de um produto através de uma abordagem rigorosa ao processo de gestão, que inclui a validação, controle de documentos, rastreabilidade dos lotes, qualificação dos operadores (através da sua formação), e controle do produto final.

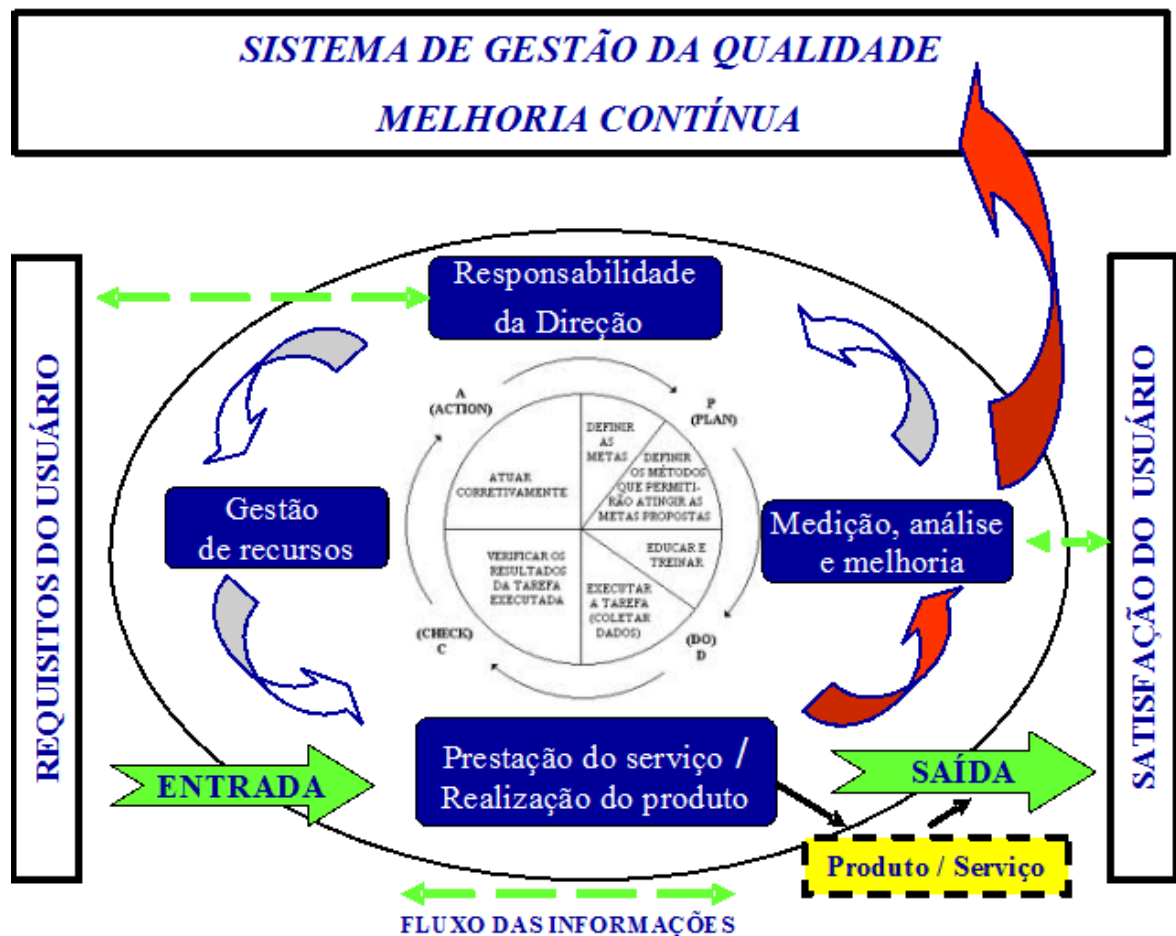
O Sistema de Gestão da Qualidade, como ferramenta que traz padronização de processos e controle sobre os mesmos, viabiliza medir a eficiência e verificar a eficácia das ações tomadas, com foco específico na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos. Esse sistema proporciona segurança à alta direção nas tomadas de decisão, pois possibilita a leitura de indicadores de desempenho precisos e confiáveis.

Um SGQ eficaz permite à empresa ter a garantia de que os seus produtos e serviços se encontram de forma consistente e em conformidade com os requisitos dos clientes (GINGELE *et al.*, 2002).

Van Harten (2002), lembra que: originalmente, os SGQ's foram desenvolvidos para a indústria da produção, como forma de fornecer regras e regulamentos para a prática da qualidade.



Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008



Fonte: Adaptado de Marques, A. S. (2005).

#### 4.3.1 Certificação de qualidade ISO 9001:2008

No início da década de 90, a certificação ISO surgiu no Brasil como uma revolução na área da qualidade. O fim da década de 80 foi marcado por grandes mudanças econômicas e políticas, devido à abertura de mercados. Passou a ser permitido que diversas organizações de origem estrangeira e com avançado poder tecnológico ingressassem no Brasil, o que resultou na permissão de que empresas brasileiras pudessem exportar seus produtos, desde que atendessem à norma de certificação internacional.

A partir de então surge no Brasil, a ISO, pertencente a uma organização não-governamental europeia, a International Organization for Standardization (ISO),

sediada em Genebra, na Suíça, possui a missão de aprimorar o desempenho da normalização e das atividades relacionadas no mundo inteiro, com objetivo de facilitar a troca internacional de bens e serviços e o desenvolvimento da cooperação nas esferas intelectual, científica e tecnológica.

O objetivo da ISO é desenvolver e difundir normas que possam ser utilizadas por todos os países do mundo. Cerca de 110 países fazem parte da ISO. Esses países são representados na organização por suas entidades normativas. No caso do Brasil, essa representação está a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (LUCINDA, 2010).

O termo ISO tem origem grega, oriundo da palavra “igual”, dada a sua ideia de uniformidade, padrões corretos de qualidade, também tendo como finalidade a sua pronúncia idêntica em três línguas diferentes, o inglês, o francês e o russo.

Na fase de implantação do sistema de gestão, a organização é submetida às diversas auditorias onde se verificam vários quesitos como: levantamentos de dados na organização, padronização dos procedimentos, elaboração de manuais, existência de auditorias internas e correções dos problemas apontados por ela. No fim, ocorre a certificação baseada em diversas pré-auditorias e na auditoria final.

Normalmente esta auditoria acontece em duas etapas.

Na primeira etapa o auditor verifica: se a empresa atende os requisitos da norma ISO 9001, se não existe nenhum item não contemplado no Sistema de Gestão e possíveis ajustes necessários.

Essa auditoria pode ser realizada na empresa ou não. Pode-se enviar os documentos que são analisados no escritório da certificadora, sem a visita presencial. Estando tudo correto, a empresa passa para a segunda etapa, também conhecida como auditoria de conformidade.

Na segunda etapa, o auditor verifica a execução de todos os processos da empresa e a conformidade dos produtos e serviços ofertados por meio de entrevistas e observação com os responsáveis pelos processos.

Se os requisitos estiverem consistentes o auditor recomendará a certificação da empresa. Essa auditoria é presencial e o resultado dela é a emissão ou não da recomendação para certificação ou da manutenção do certificado. O certificado leva em média 40 dias para ser emitido e entregue à empresa.

Importante ressaltar que mesmo após a etapa de certificação, devem ser realizadas periodicamente diversas auditorias, para verificar se todos os processos

estão em conformidade com as normas. Caso contrário, a certificadora poderá suspender, ou até mesmo cassar a certificação da organização auditada.

Segundo a NBR ISO 9001:2008 a organização deve executar auditorias internas em intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) Está conforme as disposições planejadas, com os requisitos dessa norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização;
- b) Está mantido e implementado eficazmente.

#### 4.3.2 A gestão da qualidade no serviço público

Conforme informações disponibilizadas pelos próprios órgãos públicos, a seguir demonstram-se alguns órgãos públicos já certificados pela ISO 9001:2008 no Brasil:

- **Banco Central do Brasil** - O Banco Central do Brasil que tem por missão assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente, recebeu em Novembro de 2012 pela certificadora BRTUV.
- **Tribunal de Contas do Município de São Paulo** - Foi o primeiro órgão público a obter a certificação. A certificação ISO 9001 foi concedida ao TCMSP em 1996 num prazo recorde de 8 meses, pela British Standards Institution (BSI). Para manutenção dessa certificação são realizadas auditorias semestrais.
- **Prefeitura de Colombo - PR** - O Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar) certificou o sistema de gestão da qualidade da Secretaria de Administração da Prefeitura de Colombo, em seu Setor de Compras, de acordo com os requisitos da Norma ABNT/NBR ISO 9001.

- **Prefeitura de Gramado – RS** - Foi a primeira Prefeitura do Brasil a obter a certificação em 2008 pela Certificadora Internacional DNV. Permanecendo certificada até os dias atuais.
- **Câmara de Vereadores de Ipatinga** - A Câmara Municipal de Ipatinga destaca-se por fazer parte de um seleto grupo de Câmaras Municipais certificadas pela NBR ISO 9001:2008. Em 2007, teve início o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sendo que a certificação pela Norma Brasileira ISO 9001:2000 foi conquistada pela primeira vez no ano de 2008. Em dezembro de 2009, a Câmara conquistou o certificado na versão mais atualizada da norma: a NBR ISO 9001:2008.
- **Câmara Municipal de Salvador** - Certificada pela primeira vez pela Bureau Veritas Certification, em 2007, com o ISO 9001 versão 2000, em dezembro de 2011 a Câmara ampliou seu escopo e renovou a certificação. Primeira casa legislativa municipal a implantar a Política de Qualidade e a obter o selo entre as capitais brasileiras, a Casa saltou de 31 para 40 procedimentos certificados, sendo 18 na área fim (Legislativo) e outros 22 em atividades de apoio. Com a ampliação do escopo, também foram certificados o Protocolo Administrativo e a Controladoria.

#### 4.4 MODELO SERVQUAL

O SERVQUAL, modelo de qualidade de serviço se baseia no princípio segundo o qual os consumidores comparam o que desejam com suas percepções do desempenho real na devida prestação de serviços (ELEUTERIO e SOUZA, 2002).

De acordo com Farias (1998), esta ferramenta busca verificar a extensão das expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços prestados. A percepção pode possuir uma dimensão inferior ou superior, mostrada através dos modelos dos gaps, entre o esperado e o recebido pelo cliente.

Este método tornou-se 'institucionalizado' na sua utilização, apesar de várias críticas de alguns autores segundo a sua metodologia.

Em essência, este instrumento é projetado para medir no cliente suas

expectativas e percepções sobre um serviço oferecido (YAN e MACLAREN, 2010).

Esse modelo se propôs a analisar as fontes de problemas com a qualidade, auxiliando no entendimento da qualidade dos serviços. Para identificar e medir esse Gaps, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram a escala SERVQUAL identificando 97 itens para medir a qualidade percebida nos serviços.

No primeiro refinamento da escala, chegou-se a 54 itens divididos em 10 dimensões. Essas 10 dimensões caracterizavam a percepção que os clientes tinham do serviço.

Prosseguindo com o refinamento da escala, os autores reduziram as dez dimensões para cinco, sendo: aspectos tangíveis (instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação); confiabilidade (capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa); presteza (ajudar o cliente e prover pronto atendimento); segurança (habilidade em transmitir confiança e segurança com cortesia e conhecimento); e empatia (cuidados e atenção individualizados aos clientes).

Em 1991 o modelo SERVQUAL foi revisto e foi alterada a forma de redação das questões e, em 1994, os autores reduziram para 22 afirmações, permanecendo as cinco dimensões anteriores (Parasuraman Berry; Zeithaml, 1991; 1994). O modelo final resulta então, em 22 afirmações que descrevem as dimensões de aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, solicitando que os entrevistados classifiquem sua expectativa e percepção com relação ao serviço prestado.

Quanto mais a pontuação demonstrar que as percepções estão abaixo das expectativas, mais baixa é a qualidade percebida. Em resumo, a SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens que apresenta boa confiabilidade e validade, a qual empresas podem utilizar para melhor entender as expectativas dos serviços de seus clientes.

Dessa forma, a escala SERVQUAL está estruturada sob o formato de Expectativas/Percepções, incluindo frases para cada uma das dimensões [...]. A estrutura, quando necessário, pode ser adaptada para as necessidades específicas da empresa (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

A escala SERVQUAL tem sido amplamente aceita como metodologia para análise da qualidade percebida em serviços de vários setores (Wisniewski e Donely, 1996) e, segundo Brown e Bond (1995), o modelo de Gap é considerado como uma das maiores contribuições na literatura de serviços.

De acordo com Farias (1998), esta ferramenta busca verificar a extensão das expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços prestados. A percepção pode possuir uma dimensão inferior ou superior, mostrada através dos modelos dos gaps, entre o esperado e o recebido pelo cliente. As expectativas são apresentadas como sendo predições formadas pelos consumidores antes do momento da compra, e ao utilizar o produto o cliente irá comparar suas expectativas com o desempenho do produto. As expectativas são também utilizadas pelos clientes como base de avaliação do desempenho de um serviço, antecedendo assim, a resposta de satisfação.

O instrumento é composto por dois conjuntos de questionários. Um deve avaliar com os clientes suas expectativas do serviço e o outro é o de avaliar com os clientes sua percepção do desempenho real do serviço (SHENGTAO, 2009).

A qualidade do serviço é avaliada pelo cálculo da diferença (gap) entre o que o cliente espera e o que realmente percebe (YAN e MCLAREN, 2010).

O modelo SERVQUAL, instrumento de pesquisa desenvolvido para medir a qualidade de serviços, consiste de 22 itens. A primeira parte do questionário (22 itens) foi desenvolvida para medir o nível desejado – ou ideal - do serviço de uma determinada empresa ideal. Já a segunda parte (novamente os mesmos 22 itens) mede a percepção – esta é a real, objetiva - do cliente sobre o serviço oferecido por uma determinada empresa. Então a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na determinada empresa. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa aponta também as áreas fortes da empresa, que podem ser usadas como vantagens competitivas (ELEUTÉRIO e SOUZA, 2002).

#### 4.4.1 Modelo de Gap's

Segundo Batalha (2008), o modelo de qualidade no setor de serviços mais difundido é o modelo do GAPs ou lacunas. Esse modelo permite identificar, de forma sistemática, como é formada a percepção do cliente, ajudando a identificar onde estão as causas de um eventual problema de qualidade.

Baseado no modelo de satisfação para medição da qualidade em serviços, denominado Modelo de Gap's, onde a qualidade de um serviço é uma função da diferença entre a expectativa do cliente e o desempenho do serviço (Yan; McLaren, 2010). Dessa forma, a avaliação da qualidade ( $Q_i$ ) de um serviço em relação a uma dimensão ( $i$ ) é traduzida pela diferença entre a expectativa dos clientes ( $E_i$ ) e a percepção ( $D_i$ ) dos mesmos sobre o desempenho do serviço, conforme descrito na equação 1.

$$\text{Equação 1: } Q_i = D_i - E_i$$

Essa diferença ou Gap entre a expectativa e a percepção de desempenho do serviço é uma medida da qualidade de um serviço em relação à dimensão ( $i$ ). Essas dimensões são características genéricas dos serviços que ao serem avaliadas sob a perspectiva dos clientes e em conjunto, resultam na avaliação da qualidade do serviço como um todo.

Os cinco Gap's ou lacunas do modelo são discutidos a seguir :

Gap 1: entre a expectativa do usuário e a percepção do gestor ou da gestão. Este gap surge quando a gerência não percebe corretamente o que os clientes querem. Os fatores-chave que conduzem a esta lacuna são:

- Pesquisa de marketing insuficiente;
- Informações pobremente interpretadas sobre as expectativas do público;
- A investigação não orientada para a qualidade da demanda;
- Muitas camadas intermediárias entre o pessoal de primeira linha e o máximo nível de direção ou gestão.

Gap 2: Entre a percepção da gestão e a especificação da qualidade do serviço. Embora os gestores podem perceber corretamente o que o cliente quer, eles poderiam não definir um padrão de desempenho adequado. O Gap 2 pode ocorrer devido às seguintes razões:

- Procedimentos de planejamento insuficientes;
- Falta de compromisso de gestão;
- Concepção de serviços ambíguos ou pouco claros;
- Processo de desenvolvimento de novos serviços não sistemático.

Gap 3: Entre a qualidade dos serviços especificados e dos serviços prestados. Essa lacuna pode surgir através de pessoal de serviço pobremente treinados, incapazes ou sem vontade para atender o padrão de serviço estabelecido. As possíveis razões principais para esse gap são:

- As deficiências em políticas de recursos humanos como o recrutamento ineficaz, papel ambiguidade, conflito de papéis, avaliação inadequada e sistema de compensação;
- Marketing interno ineficaz;
- Falha para coincidir com a procura e a oferta;
- Falta de educação e formação do cliente.

Gap 4: Entre prestação de serviços e a comunicação externa. As expectativas dos consumidores são altamente influenciadas por declarações feitas por representantes da empresa e anúncios. A diferença surge quando essas expectativas assumidas não são cumpridas no momento da entrega do serviço. A discrepância entre o serviço real e o prometido podem ocorrer devido às seguintes razões:



- Sobre promessas na campanha de comunicação externa;
- Falta de gerenciamento das expectativas dos clientes;
- A incapacidade de desempenho conforme as especificações;

Gap 5: entre o serviço esperado e serviço experimentado. Esta diferença surge quando o consumidor interpreta mal a qualidade do serviço.

Entre esses GAPS, que a ferramenta SERVQUAL proposta por Zeithaml et al. (1990), consiste por parte do respondente, o peso nas cinco dimensões de qualidade de serviços (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança e Empatia).

Equação 2:  $\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$

A partir do Modelo de Gap's, foi desenvolvido o instrumento SERVQUAL para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes (Yan e McLaren, 2010). Este instrumento, também conhecido como modelo, ferramenta ou escala SERVQUAL, utiliza o Gap 5 do Modelo de Gap's para avaliar a qualidade percebida pelos clientes, através de 22 itens que abordam critérios relativos a cinco dimensões da qualidade, que são:

- I. Confiabilidade: capacidade para realizar um serviço de forma confiável;
- II. Presteza: capacidade de prover atendimento imediato e ajudar o cliente;
- III. Segurança: capacidade de transmitir segurança, confiança, cortesia e conhecimento;
- IV. Empatia: capacidade de fornecer atenção individualizada aos clientes;
- V. Aspectos tangíveis: adequação de equipamentos, instalações, pessoal envolvido e materiais.

Quadro 3 – Avaliação das Expectativas

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
Tangibilidade	A aparência física das instalações, equipamentos, materiais e comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de prover e gerenciar o serviço com confiança e precisão.
Presteza	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar um serviço de qualidade.
Segurança	O acesso à informação é apropriadamente restrito e seguro.
Empatia	A atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes.

Fonte: adaptada de (Da Silva e Neto, 2010) pelo próprio autor

O emprego deste instrumento é realizado com a captação das expectativas e percepções dos clientes para cada item, através da utilização de uma Escala Likert de 5 pontos com os extremos marcados com “Concordo Totalmente”, “Concordo”, “Discordo”, “Discordo Totalmente” e “Prefiro não responder”. Após a coleta de dados, é obtida uma pontuação final através da diferença entre as percepções e as expectativas ( $Gap\ 5 = Percepções - Expectativas$ ).

Tabela 1 – Opções de respostas da escala SERVQUAL

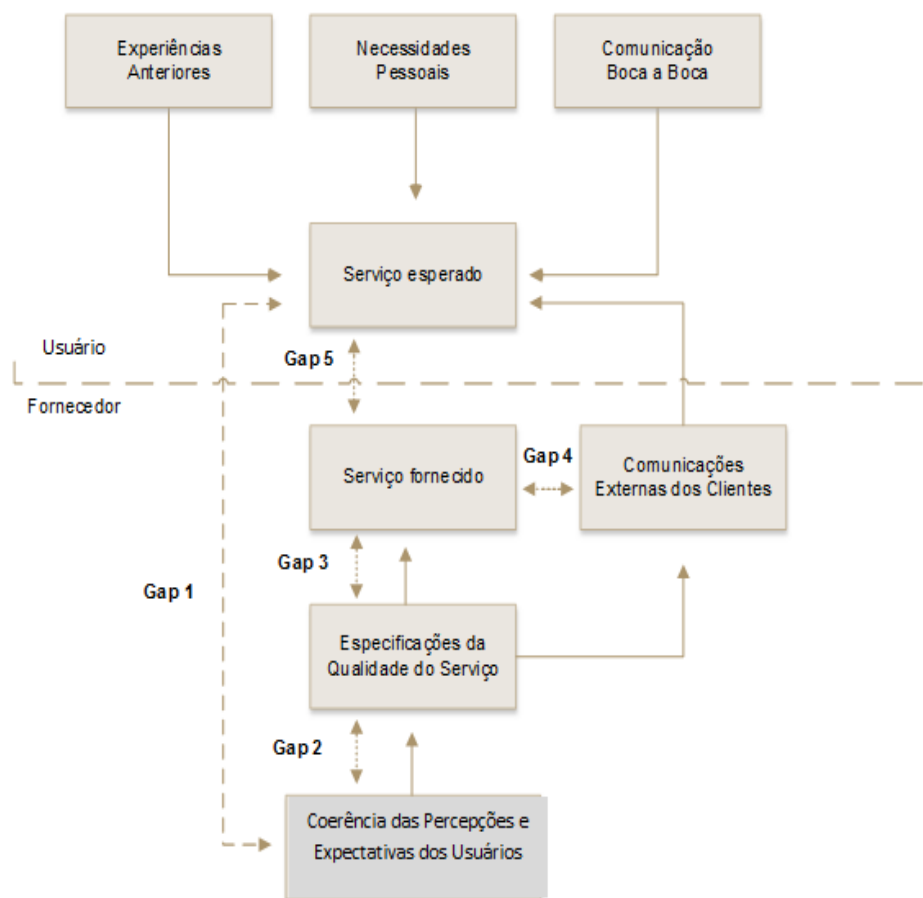
Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Prefiro não responder
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fonte: adaptada de (Da Silva e Neto, 2010) pelo próprio autor

Uma pontuação positiva no Gap 5 indica que o serviço prestado supera a expectativa, o que gera satisfação para o cliente. Uma pontuação negativa indica que o desempenho do serviço está abaixo do esperado, revelando quais critérios geram insatisfação para os clientes e possibilitando a intervenção dos gestores para a melhoria da qualidade.

Esse modelo destaca as cinco lacunas ou Gap's da qualidade na prestação do serviço, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Conceitual adaptado da qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

A figura acima se resume nas características que envolvem desde a fase inicial de um atendimento até a sua fase final possibilitando que a Gestão da Qualidade tenha seu avanço tecnológico para que muitas empresas aprimorem seus serviços com qualidade e exatidão, buscando a eficiência, eficácia e efetividade.

Para esta pesquisa as assertivas do modelo SERVQUAL serão adaptadas a realidade do órgão objeto de estudo, segundo as 5 dimensões propostas por Berry e Parasuraman, para melhor identificação dos gap's entre a percepção e a expectativas dos segurados.

#### 4.4.1 Aplicação do modelo SERVQUAL no serviço público

Quanto à aplicação do Modelo SERVQUAL como instrumento de avaliação da qualidade no serviço público, destacam-se os casos a seguir :

O primeiro caso ocorreu na cidade de Fortaleza/CE, a pesquisa foi voltada para um levantamento sobre a avaliação da qualidade do serviço de atendimento pessoal da Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e Cidadania de Fortaleza (AMC). O método utilizado foi o SERVQUAL, que buscou medir a distância entre a qualidade esperada pelo cliente e a qualidade que é oferecida pela empresa.

Com base na aplicação de uma pesquisa realizada através de questionário em uma amostra aleatória de cem usuários foi possível avaliar o nível de satisfação de qualidade dos clientes de acordo com cada atributo. Verificou-se que o atendimento teve uma avaliação bastante positiva por parte dos entrevistados em que menos de 3% dos entrevistados apontou discordância com o padrão atual oferecido pela AMC. Com tal diagnóstico, a AMC buscou manter um padrão de excelência na qualidade do atendimento pessoal, a partir de aspectos relacionados à gestão do relacionamento com clientes freqüentes e despachantes, além de um alinhamento estratégico com a ouvidoria da AMC.

Outro Exemplo ocorreu em Belo Horizonte/MG, cujo trabalho teve como objetivo identificar a qualidade de serviços de lazer de um complexo poliesportivo de um parque florestal de Belo Horizonte, de acordo com a percepção de seus usuários, utilizando como instrumento de avaliação a Escala SERVQUAL modificada. Foi avaliado o GAP 5 dessa escala (percepção do usuário quanto ao serviço - expectativa do usuário quanto ao serviço).

Para atingir seu objetivo geral foi desenvolvido e validada a aplicação de uma versão modificada da Escala SERVQUAL, como instrumento de medida da qualidade de serviços percebida pelos usuários do serviço de lazer. A qualidade percebida pelos usuários do serviço de lazer do complexo poliesportivo do parque foi mensurada e os escores analisados para a formulação de sugestões de melhorias a serem implementadas pela organização para solucionar os pontos críticos apontados com relação à qualidade dos serviços de lazer oferecidos.

Outro caso ocorreu na biblioteca do IPEN – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares em São Paulo/SP cuja pesquisa teve como objetivo discutir os aspectos que mais afetam o desempenho das bibliotecas, destacando a importância da satisfação da demanda dos usuários, enfatizando que, bibliotecas não atuam para satisfação própria nem sobrevivem isoladamente. Considera que, no ambiente de bibliotecas especializadas e universitárias, este fator adquire uma importância fundamental. Reflete sobre a importância da avaliação como instrumento fundamental para o planejamento e tomada de decisão do administrador de bibliotecas.

Para efetuar uma avaliação da qualidade dos serviços da biblioteca utilizou o modelo SERVQUAL; o qual identifica a diferença entre a expectativa do usuário e a percepção do serviço usufruído. Relata e analisa o processo desta avaliação realizada pela biblioteca do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, São Paulo.

A pesquisa, realizada totalmente por via eletrônica, incluiu 620 usuários pertencentes à comunidade científica do IPEN e obteve uma adesão de 80% de respostas, média considerada bastante alta para esse tipo de pesquisa. A análise dos resultados da pesquisa evidenciou que a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca do IPEN, esta bem próxima da expectativa dos seus usuários, apontando, ainda, alguns serviços com pequeno espaço para melhoria.

## 5. METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA

De acordo com Vergara (2010), a metodologia está associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim, por meio de instrumentos que possam captar ou manipular a realidade.

Este capítulo tratou sobre o objeto da pesquisa, o tipo de pesquisa realizada, a forma da coleta dos dados, a população e a amostra, assim como a forma de análise e interpretação dos dados.

### 5.1 FUNDAMENTAÇÃO

A Qualidade é fator fundamental na prestação de serviços, sejam eles privados ou públicos, no entanto, nem sempre identificar, mensurar a qualidade é algo simples de se fazer, devido às diversas variáveis que a envolvem. Isto é verdade tanto para os bens e para os serviços. No entanto, o problema com a gestão da qualidade de serviço em empresas de serviços é que a qualidade não é facilmente identificável e mensurável devido às características inerentes de serviços que os tornam diferentes dos produtos,

Buscando identificar esses problemas ou GAP'S, foi utilizado o Método SERVQUAL que se propõe avaliar o impacto das dimensões de Parasuraman, tais como: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Empatia e Segurança.

A pesquisa abordada nesse estudo visou analisar a qualidade dos serviços prestados pela Manaus Previdência, utilizando como metodologia o método SERVQUAL.

Quanto aos objetivos da pesquisa ela foi classificada como descritiva e explicativa. Descritiva porque visou descrever característica do objeto de estudo através da coleta de dados, e explicativa porque visou identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos em estudo.

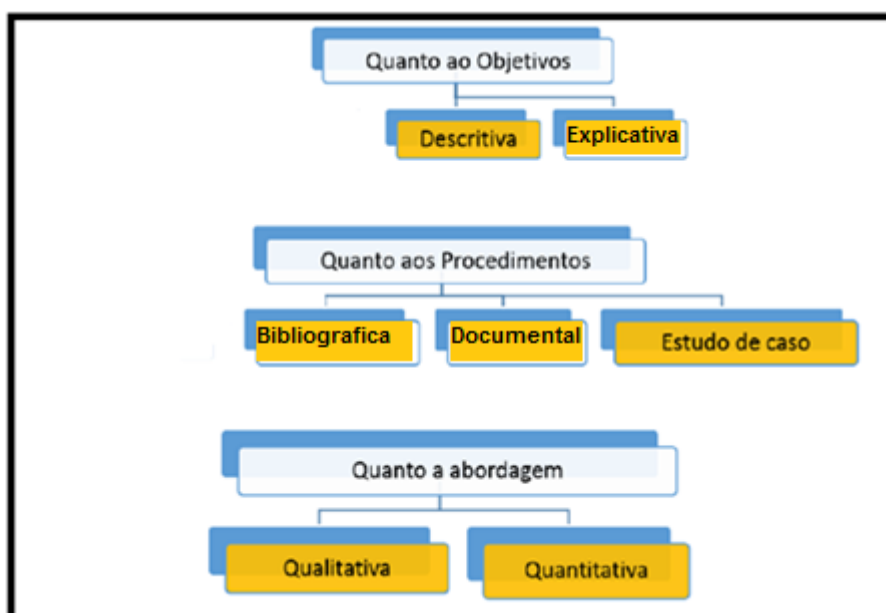
Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, documental e de estudo de caso, pois se utilizou de material já publicado, livros, artigos e material da internet bem como material de apoio do próprio órgão objeto de estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema. Para tanto, se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda descrever novos fenômenos.

Quanto à forma de abordagem ela foi classificada como qualitativa e quantitativa.

No decorrer do estudo foram coletadas literaturas sobre o tema Qualidade, a fim de contribuir no processo de prestação de serviços, com intuito de perceber a percepção dos usuários da Manaus Previdência quanto à qualidade dos serviços prestados.

Figura 3 – Classificação da pesquisa

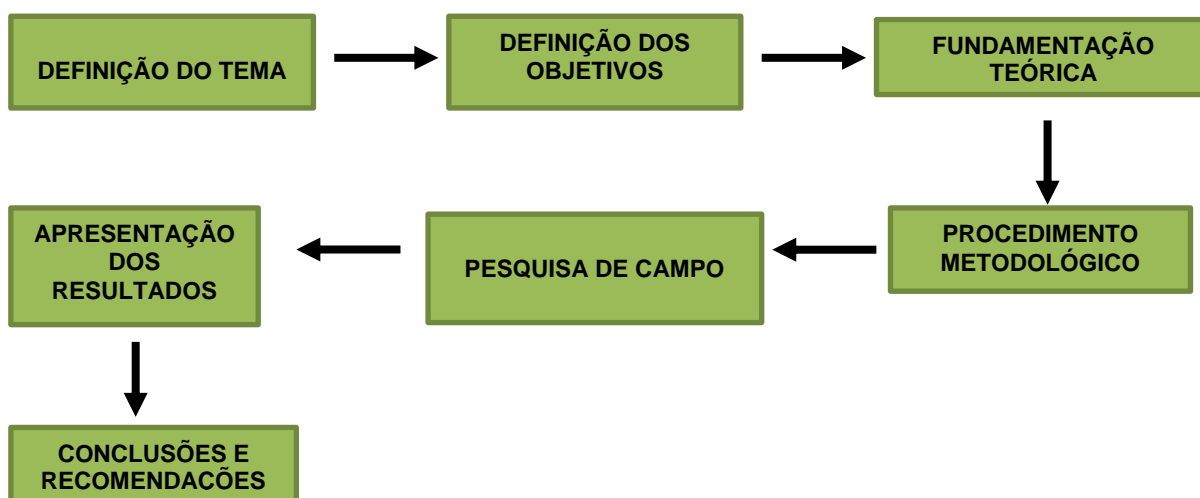


Fonte: Próprio autor (2016)

## 5.2 ETAPAS DO PROJETO

As etapas do projeto se basearam conforme a figura a seguir:

Figura 4 – Etapas do projeto



Fonte: próprio autor (2016).

## 5.3 CARACTERIZAÇÃO DA MANAUS PREVIDÊNCIA

O Fundo Único de Previdência do Município de Manaus (Manausprev) foi criado em 21 de julho de 2005, por meio da Lei nº 870, com a finalidade de gerir o Regime Próprio de Previdência do Município de Manaus, garantindo os benefícios previdenciários aos segurados e dependentes do Sistema de Previdência Municipal. Era uma instituição paradministrativa, com natureza jurídica de serviço social autônomo. Sucedeu o Instituto Municipal de Previdência e Assistência Social (Impas), extinto devido a uma norma de abrangência nacional, com o Governo Federal determinando que os serviços previdenciários fossem realizados



separadamente dos serviços de saúde. Com a extinção do Impas, a Prefeitura de Manaus criou órgãos específicos para a saúde e a previdência do servidor.

Funcionando como um ente de cooperação, esta situação não encontrava respaldo constitucional e nem atendia às diretrizes do Ministério da Previdência Social, assim como do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM). Essa distorção foi corrigida pela Lei nº 1.803, de 29 de novembro de 2013, que extinguiu o Manausprev e criou a Manaus Previdência.

A Manaus Previdência foi criada como autarquia pela Lei nº 1.803, de 29 de novembro de 2013, integrante da administração indireta da Prefeitura de Manaus. É dotada de personalidade jurídica de direito público e de autonomia administrativa, contábil, financeira, orçamentária e patrimonial, com a finalidade de gerir o Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de Manaus (RPPS). Vincula-se, para fins de controle finalístico, à Secretaria Municipal de Finanças, Tecnologia da Informação e Controle Interno (Semef).

Atualmente a Manaus Previdência trabalha com as seguintes Diretrizes Estratégicas:

### **Missão**

Assegurar os direitos previdenciários aos segurados e dependentes, observando os critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial, contribuindo com a gestão fiscal e responsável do Município.

### **Visão**

Disseminar a cultura previdenciária entre os servidores públicos do Município de Manaus e ser referência nacional como instituição gestora de previdência até 2020.

### **Valores**

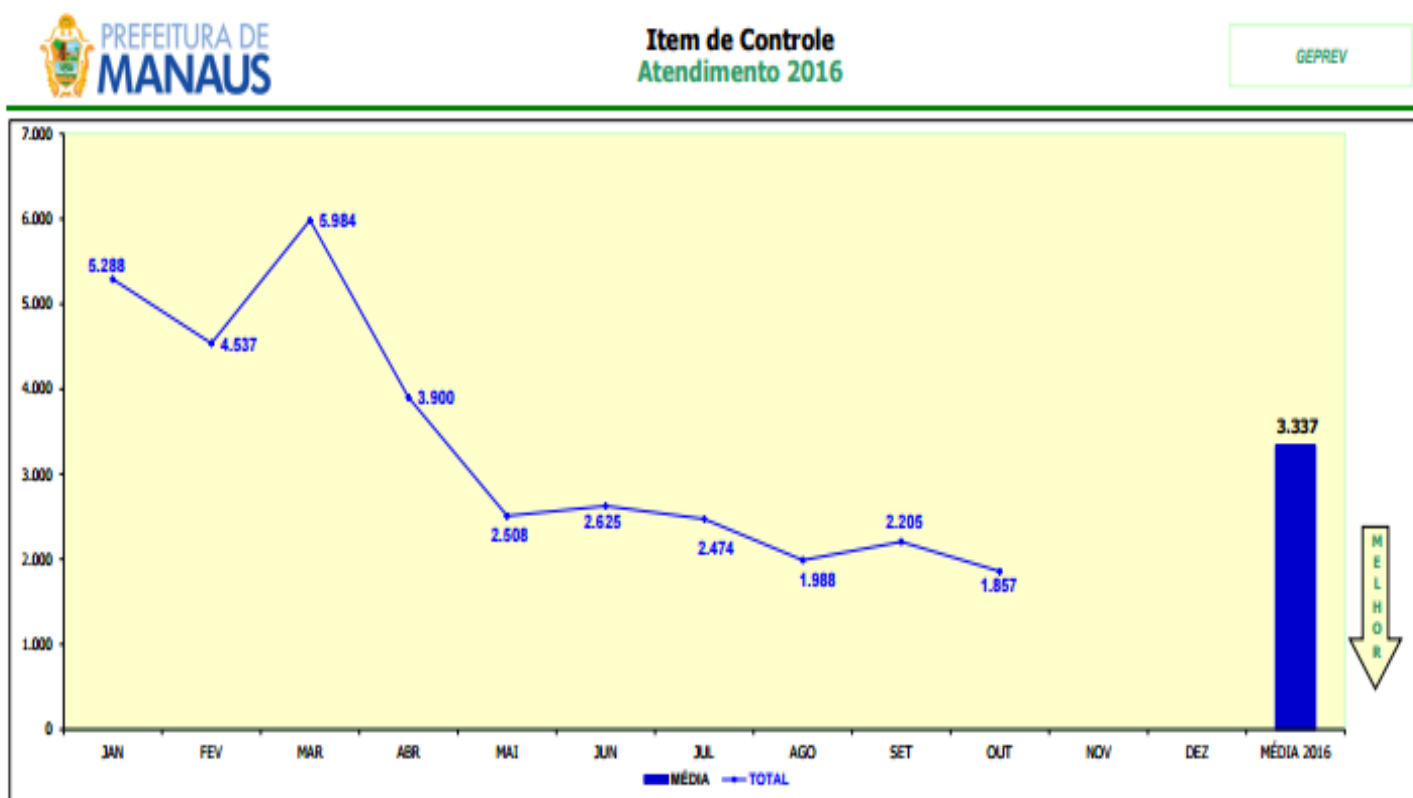
Respeito – Transparência – Produtividade – Bons Serviços – Modernidade – Cooperação – Moralidade – Ética.

## Política da Qualidade

A Manaus Previdência tem como Política da Qualidade o comprometimento de gerir com excelência a Previdência Municipal, visando à satisfação dos segurados e dependentes e a execução efetiva do Plano de Benefícios, melhorando continuamente as atividades em atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Quanto ao número de atendimentos realizados no ano de 2016, a Manaus Previdência obteve o seguinte desempenho:

Figura 5 – Dados de atendimento na Manaus Previdência



	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA 2016	TOTAL
<b>PROJEÇÃO</b>	2.800	2.800	4.500	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.942	35.300
Agendamento Censo Previdenciário 2016	1.160	1.027	843	491	166	118	0	0	0	0	0	0	317	3.805
Informações e Orientações	1.736	1.396	1.663	790	501	452	514	342	456	305	917	0	756	9.072
Entrega de Contra Cheques	1.454	1.406	1.687	1.467	1.129	1.223	1.079	1.061	1.041	974	1.239	0	1.147	13.760
Processos Recebidos	123	131	105	106	109	99	137	76	174	61	70	0	99	1.191
Processos Formalizados	191	212	185	156	156	207	187	137	154	191	136	0	159	1.912
Solicitação de Declarações Diversas	237	103	225	209	250	282	332	207	178	171	245	0	203	2.439
Recadastramento de Aposentados e Pensionistas	237	76	30	0	0	0	0	33	0	0	0	0	31	376
Outras Solicitações / Entrega IRRF	51	71	1.051	449	39	37	127	18	116	50	103	0	176	2.112
Atendimentos Especializados	49	105	182	210	149	199	90	104	65	89	128	0	114	1.370
Reclamações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processos Instruídos pelo SATE 1	50	10	13	22	9	8	8	10	21	16	7	0	15	174
<b>Real</b>	<b>5.288</b>	<b>4.537</b>	<b>5.984</b>	<b>3.900</b>	<b>2.508</b>	<b>2.625</b>	<b>2.474</b>	<b>1.988</b>	<b>2.205</b>	<b>1.857</b>			<b>3.337</b>	<b>33.366</b>

Fonte: Manaus Previdência (2016)

## 5.4 COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foram utilizados dois questionários devidamente adaptados do Modelo Servqual para a realidade do órgão objeto de estudo desta pesquisa, Um questionário foi aplicado aos segurados (aposentados e pensionistas) e o outro foi aplicado aos funcionários da Manaus Previdência.

De acordo com Yan e McLaren (2010), o questionário SERVQUAL desenvolvido pode, com pequenas alterações, ser utilizado em qualquer organização de serviços (Yan *et al*, 2010). A literatura sobre o tema sugere inúmeras aplicações para o SERVQUAL, mas a sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviços através dos clientes.

O formulário desenvolvido para avaliar a qualidade do serviço oferecido por fornecedores certificados teve sua estrutura baseada na escala SERVQUAL, que é um questionário desenvolvido para avaliar a qualidade de um serviço em cinco dimensões (tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia) e contempla indicadores da qualidade junto de clientes e indicadores da qualidade do processo (YAN e MCLAREN, 2010).

O instrumento de coleta concerne em 22 questões a fim de demonstrar da forma mais clara possível a percepção dos clientes e o GAPS que possivelmente possam ocorrer na gestão da qualidade da prestação de serviços.

O SERVQUAL pode ser utilizado em estudos de marketing para comparar um serviço com os serviços de concorrentes e, adicionalmente, para identificar as dimensões da qualidade em serviços que se encontram em nível superior ou inadequado (FITZSIMONS, 2005).

Devido às dificuldades encontradas para aplicação do questionário via e-mail através da Ferramenta Google Docs, haja vista às características do público alvo da pesquisa (aposentados e pensionistas), alternativamente e em consenso com a Direção da Manaus Previdência, o questionário desta pesquisa foi aplicado in loco, na Sede do órgão, onde diariamente são feitos os atendimentos aos segurados referentes a questões de aposentadorias e pensões, entre os dias 20/10/2016 e 11/11/2016, com a devida autorização da Direção. Neste período foram abordados os quantitativos de pessoas obtidos através do cálculo amostral de segurados e funcionários.

## 5.5 CALCULO AMOSTRAL

A Manaus Previdência possui cerca de 6.000 Segurados e cerca de 90 funcionários que trabalham no órgão.

O cálculo amostral foi feito de acordo com o tamanho da população tanto de segurados quanto para a população de funcionários, separadamente, utilizando-se um nível de confiança de 90% e um erro amostral de 5%.

Segundo Levin (1987) e Triola (1999), as fórmulas para determinação do tamanho da amostra trabalham basicamente com a ideia de população infinita e finita.

Para este estudo temos uma amostra finita, ou seja, possui um tamanho (n) maior ou igual a 5% do tamanho da população (N). Para definição de amostra capaz de expressar a realidade da população-alvo, aplicar-se-á a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Onde:

n = é o número de indivíduos na amostra;

N = é o tamanho da população;

Z = é o desvio do valor médio que aceitamos para alcançar o nível de confiança desejado. Em função do nível de confiança buscado, usa-se um valor determinado, que é dado pela forma da distribuição de Gauss. Os valores mais frequentes são: (90% -> Z=1,645), (95% -> Z=1,96), (99% -> Z=2,575).

e = é a margem de erro máximo que se quer admitir (por exemplo 5%). Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (p);

p = proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria que se tem interesse em estudar, quando não se pode determinar adota-se 0,5, pois de acordo com Fonseca e Martins (2008) este critério visa definir a maior amostra possível para a obtenção de resultados mais consistentes.

Como resultados do cálculo amostral, obteve-se para a população de segurados (aposentados e pensionistas) uma amostra de 260 (duzentos e sessenta)

indivíduos e para a população de funcionários obteve-se uma amostra de 68 (sessenta e oito) indivíduos.

### 5.5.1 Validação e confiabilidade das informações do questionário

Um questionário devidamente elaborado deve levar em consideração dois aspectos muito importantes: sua validade e sua confiabilidade.

A validade de um instrumento de medição é a característica de maior importância para avaliar sua efetividade. Diz-se que um instrumento é válido quando mede o que se deseja. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável. Em outras palavras, a validade pode ser considerada como o grau no qual os escores de um teste estão relacionados com algum critério externo do mesmo teste. Esses critérios podem ser os escores obtidos em outro teste, definições de conceitos, formulação de objetivos, etc. (RICHARDSON, 1989).

Hayes (1998) definiu a confiabilidade como o grau em que o resultado medido reflete o resultado verdadeiro, ou seja, quanto uma medida está livre da variância dos erros aleatórios.

Ainda segundo Richardson (1989), se um investigador não conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, podem surgir muitas dúvidas acerca dos resultados obtidos e das conclusões extraídas.

### 5.5.2 Coeficiente alfa de Cronbach

Para realizar a análise da consistência interna das dimensões de serviços do questionário aplicado nesta pesquisa, será utilizado o teste estatístico de confiabilidade interna: Alfa de Cronbach (HAIR, BABIN, MONEY e SAMUEL, 2005).

Segundo Cortina (1993), o coeficiente alfa é certamente uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação. Uma revisão do Social Sciences Citations Index para a literatura publicada entre 1966 e 1990 revelou que o artigo de Cronbach (1951) foi citado aproximadamente 60 vezes por ano em um total de 278 jornais diferentes.

O coeficiente alfa foi descrito em 1951 por Lee J. Cronbach (CRONBACH, 1951). É um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993).

Em outras palavras, o alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (STREINER, 2003).

Também se pode conceituar este coeficiente como a medida pela qual algum conceito ou fator medido está presente em cada item. Geralmente um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de Cronbach (ROGERS, SHMITI e MULLINS, 2002).

Para se estimar o alfa, considera-se X como sendo uma matriz n x k que corresponde às respostas quantificadas de um questionário. Cada linha de X representa um sujeito e cada 6 coluna representa uma questão. As respostas quantificadas podem estar em qualquer escala (LEONTITSIS e PAGGE, 2007).

Assim, de acordo com Leontitsis e Pagge (2007), o coeficiente alfa de Cronbach é mensurado de acordo com a Equação 5:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_r^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2} \right]$$

Onde  $\sigma_i^2$  é a variância de cada coluna de X, ou seja, é a variância relacionada a cada questão de X, e  $\sigma_r^2$  é a variância da soma de cada linha de X, ou seja, é a soma das respostas de cada sujeito, também deve ser observado que k deve ser maior que 1 para que não haja zero no denominador e n deve ser maior que 1 para que não haja zero no cálculo do denominador do  $\sigma_i^2$  e do  $\sigma_r^2$ .

Na equação acima, k é um fator de correção. Se há consistências nas respostas quantificadas, então  $\sigma_r^2$  será relativamente grande, fazendo com que o  $\alpha$  tenda a 1. Por outro lado, respostas randômicas farão com que  $\sigma_r^2$  seja comparável com a soma das variâncias individuais ( $\sigma_i^2$ ), fazendo com que  $\alpha$  tenda a zero.

Aplicando-se os valores obtidos nos questionários aplicados aos segurados na fórmula do Alfa de Cronbach, obteve-se o seguinte resultado:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_r^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2} \right]$$

$$\alpha = (22/22-1) * (1-21,957/212,906) = \mathbf{0,939578074}$$

Aplicando-se os valores obtidos nos questionários aplicados aos funcionários na fórmula do Alfa de Cronbach, obteve-se o seguinte resultado:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_r^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2} \right]$$

$$\alpha = (22/22-1) * (1-13,523/83,65) = \mathbf{0,878259187}$$

#### 5.5.2.1 Interpretação do coeficiente alfa de Cronbach

O coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de alfa sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003).

É importante saber que o valor de alfa é afetado pelo número de itens que compõem uma escala. À medida que se aumenta o número de itens, aumenta-se a variância, sistematicamente colocada no numerador, de tal forma que se obtém um valor superestimado da consistência da escala (KRUS e HELMSTADTER, 1993).

Da mesma maneira, deve-se considerar que o valor do alfa pode ser superestimado caso não seja considerado o tamanho da amostra: quanto maior o número de indivíduos que preenchem uma escala, maior é a variância esperada (BLAND e ALTMAN, 1997).

Segundo George e Mallery (2003), a maneira prática de julgar o valor de alfa é comparar o valor calculado com o valor preconizado por diferentes autores em tabelas apresentadas na literatura. A regra é imprecisa, mas serve como primeira aproximação, desde que se tenha a precaução de levar em conta as limitações dessa estatística. Veja a tabela abaixo.

Tabela 2 - Consistência interna do questionário

Valor de alfa	Consistência interna
0,91 ou mais	Excelente
0,90 - 0,81	Bom
0,81 - 0,71	Aceitável
0,71 - 0,61	Questionável
0,61 - 0,51	Pobre
Menor do que 0,51	Inaceitável

Fonte: George, D e Mallery, P. (2003)

O resultado do alfa de cronbach para as respostas coletadas através do Questionário aplicado aos segurados, cuja amostra era de 260 indivíduos foi de **0,939578074**, de acordo com a tabela de Consistência Interna do Questionário Segundo o Valor de Alfa, esse resultado indica que a consistência das respostas é excelente.

O resultado do alfa de cronbach para as respostas coletadas através do Questionário aplicado aos funcionários, cuja amostra era de 68 indivíduos foi de **0,878259187**, de acordo com a tabela de Consistência Interna do Questionário Segundo o Valor de Alfa, esse resultado indica que a consistência das respostas é boa.



## 5.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Encerrada a fase de coleta de dados e validação dos questionários preenchidos, os dados expressos em forma numérica, possibilitaram um tratamento quantitativo, com o auxílio da estatística, permitindo a visualização dos dados por meio de gráficos e tabelas, de forma padronizada.

## 5.7 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Gil (2010) em virtude dos múltiplos enfoques analíticos que podem ser adotados no estudo analítico do estudo de caso, a tarefa de definir uma sequência de etapas para análise e interpretação dos dados torna-se difícil, porém há algumas etapas que são utilizadas em muitos estudos de casos.

Após o tratamento dos questionários, foram feitas análises através de cálculos estatísticos, objetivando-se chegar aos resultados propostos.

## 6 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados apresentados a seguir, estão segmentados de acordo com as 22 assertivas adaptadas do modelo SERVQUAL e segmentadas segundo as 5 dimensões propostas por Parasuraman, sob a ótica dos segurados (aposentados e pensionistas) e dos funcionários da Manaus Previdência:

### DIMENSÃO 1: AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO - A aparência física das instalações, equipamentos, materiais e comunicação

QUADRO 4 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	A SEDE DA MANAUS PREVIDÊNCIA ESTÁ SEMPRE LIMPA E BEM CONSERVADA.						A SEDE DA MANAUS PREVIDÊNCIA ESTÁ SEMPRE LIMPA E BEM CONSERVADA.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	143	55,0%	55,0%	4,44	0,56	33	48,5%	48,5%	4,49	0,51
CONCORDO	4	97	37,3%	92,3%			35	51,5%	100,0%		
DISCORDO	3	11	4,2%	96,5%			0	0,0%	100,0%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	9	3,5%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	0	0,0%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

QUADRO 5 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	A SEDE DA MANAUS PREVIDÊNCIA POSSUI ESTRUTURA ADEQUADA PARA ATENDER OS SEGURADOS.						A SEDE DA MANAUS PREVIDÊNCIA POSSUI ESTRUTURA ADEQUADA PARA ATENDER OS SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	116	44,6%	44,6%	4,28	0,72	29	42,6%	42,6%	4,40	0,60
CONCORDO	4	114	43,8%	88,5%			37	54,4%	97,1%		
DISCORDO	3	20	7,7%	96,2%			2	2,9%	100,0%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	6	2,3%	98,5%			0	0,0%	100,0%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	4	1,5%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 6 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	A SEDE DA MANAUS PREVIDÊNCIA POSSUI BOA ACESSIBILIDADE PARA IDOSOS, CADEIRANTES, VAGAS DE ESTACIONAMENTO, BANHEIROS ADEQUADOS, ETC.					A MANAUS PREVIDÊNCIA POSSUI EQUIPAMENTOS MODERNOS PARA O BOM DESEMPENHO DA ATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	124	47,7%	47,7%	4,25	0,75	24	35,3%	35,3%	4,22	0,78
CONCORDO	4	97	37,3%	85,0%			39	57,4%	92,6%		
DISCORDO	3	28	10,8%	95,8%			3	4,4%	97,1%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	1	0,4%	96,2%			0	0,0%	97,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	10	3,8%	100,0%			2	2,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 7 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	OS FUNCIONÁRIOS DA MANAUS PREVIDÊNCIA SE VESTEM ADEQUADAMENTE PARA O DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES.					SEUS COLEGAS SE APRESENTAM VESTIDOS ADEQUADAMENTE PARA TRABALHAR.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	147	56,5%	56,5%	4,36	0,64	23	33,8%	33,8%	4,29	0,71
CONCORDO	4	85	32,7%	89,2%			43	63,2%	97,1%		
DISCORDO	3	9	3,5%	92,7%			1	1,5%	98,5%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	12	4,6%	97,3%			1	1,5%	100,0%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	7	2,7%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

## Análise dos resultados obtidos na DIMENSÃO 1: AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO

Ambiente de trabalho é o lugar onde as pessoas permanecem, convivem e desenvolvem ações de trabalho. O ambiente de trabalho é importante para a segurança e qualidade de vida dos trabalhadores. Muitos desses chegam a passar 70% do seu tempo diário no local de trabalho, assim o ambiente e as características dos trabalhos realizados devem ser os mais agradáveis possíveis para que os trabalhadores se sintam bem.

Para Grott (2008), entende-se o meio ambiente do trabalho como um conjunto de fatores físicos, climáticos ou de quaisquer outros que, interligados ou não, estão presentes e envolvem o local de trabalho do indivíduo.

Um trabalhador feliz é um trabalhador mais motivado e confiante, o que possibilita que este desempenhe melhor suas atividades. A segurança, saúde e bem estar dos trabalhadores são preocupações vitais de centenas de milhões de pessoas em todo o mundo, é uma questão que se estende para além do trabalhador e sua família, sendo de suprema importância para a produtividade e competitividade e sustentabilidade das empresas e comunidades, assim como para as economias regionais e nacionais, uma vez que os resultados do desempenho dos funcionários vão refletir diretamente sobre o atendimento aos clientes.

Segundo Wada (1990), O ambiente de trabalho pode ser definido como o conjunto de fatores interdependentes, materiais ou abstratos que atua direta e indiretamente na qualidade de vida das pessoas e no resultado de seus trabalhos.

Desta forma, um ambiente de trabalho saudável é aquele que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem estar de todos os trabalhadores.

Na Manaus Previdência, objeto de estudo, no que diz respeito às assertivas relacionadas ao Ambiente de trabalho na visão dos segurados e funcionários:

Os resultados obtidos demonstraram que 92,3% dos segurados e 100,0% dos funcionários estão satisfeitos com a conservação e limpeza da Sede da Manaus Previdência. Entretanto a nota média relacionada à expectativa foi de 4,44 na visão dos segurados e 4,49 na visão dos funcionários, numa escala de 5 pontos, o que demonstra que ainda existe um gap de oportunidade para melhorias de 0,56 e 0,51, respectivamente. O que pode estar gerando esses resultados? Tal resultado está associado ao cumprimento do princípio 1 da qualidade: foco no cliente. As organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem entender as necessidades atuais e futuras do cliente, devem satisfazer os requisitos do cliente e se esforçar para exceder as expectativas do cliente. O que demonstra que a gestão está comprometida com a conservação de um bom ambiente físico de trabalho, o que se faz sentir entre os segurados e funcionários da Instituição analisada.

Quando o assunto é Estrutura moderna e adequada para atender segurados e funcionários, percebe-se que 88,5% dos segurados se sentem satisfeitos, assim como 97,1% dos funcionários em relação às condições de trabalho. Pela nota média, segurados e funcionários deram 4,28 e 4,40 respectivamente, demonstrando

ainda um gap de possível melhoria de 0,72 e 0,60 respectivamente. Este resultado tem relação direta com o cumprimento do Princípio 1 da qualidade: foco no cliente. As organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem entender as necessidades atuais e futuras do cliente, devem satisfazer os requisitos do cliente e se esforçar para exceder as expectativas do cliente.

Durante a pesquisa, observou-se que o layout está devidamente adaptado para o cumprimento da política da qualidade da Manaus Previdência que visa o comprometimento de gerir com excelência a Previdência Municipal, visando à satisfação dos segurados e dependentes e a execução efetiva do Plano de Benefícios, melhorando continuamente as atividades em atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade.

No que diz respeito à acessibilidade dos segurados e adequação da estrutura predial, 85,0 dos segurados sentem-se satisfeitos com as condições oferecidas. A nota média atribuída para este item foi de 4,25, restando um gap de oportunidade de melhoria de 0,75. Este resultado demonstra o comprometimento da Manaus Previdência em cumprir os requisitos relacionados ao princípio 1 da qualidade: foco no cliente. As organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem entender as necessidades atuais e futuras do cliente, devem satisfazer os requisitos do cliente e se esforçar para exceder as expectativas do cliente que hoje em dia devem fazer parte da responsabilidade social de qualquer instituição, seja pública ou privada.

Na visão dos funcionários a satisfação quanto às condições de trabalho oferecidas é de 92,6%, uma nota média de 4,22 e um gap de melhoria possível de 0,78. Este resultado é de suma importância, pois sabe-se que quanto melhor as condições de trabalho oferecidas, melhores serão os resultados obtidos pelos funcionários.

Quanto ao quesito aparência, 89,2% dos segurados concordam que os funcionários da Manaus Previdência se vestem adequadamente para o trabalho, quanto à avaliação dos próprios funcionários a concordância é de 97,1%. Este resultado está relacionado ao cumprimento do Princípio 3 da qualidade: Envolvimento do pessoal. As pessoas em todos os níveis representam a essência de uma organização e seu envolvimento completo possibilita o uso de suas habilidades para benefício da organização. Revela a preocupação da Manaus Previdência com o

bom atendimento ao seu público, o que sabemos que é diretamente influenciado pela aparência dos funcionários, passando desta maneira uma maior credibilidade em relação à instituição.

Os itens avaliados da dimensão Ambiente de Trabalho são importantes para a satisfação do cliente, principalmente no caso específico da Manaus Previdência, cujo público alvo é em sua grande maioria pessoas acima de 60 anos de idade, o que requer uma atenção especial principalmente no que diz respeito à acessibilidade ao local, vagas de estacionamento, atendimento preferencial, etc. Conforme estabelece o Estatuto do Idoso em seus artigos 2º e 3º:

Art. 2º O idoso goza de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-lhe, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, para preservação de sua saúde física e mental e seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade.

Art. 3º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

I – atendimento preferencial imediato e individualizado junto aos órgãos públicos e privados prestadores de serviços à população;

É possível concluir desta maneira, de acordo com os resultados obtidos, que os segurados encontram-se atualmente, em sua grande maioria satisfeita com os serviços prestados pela Manaus Previdência, ainda que passíveis de melhoria.

## DIMENSÃO 2: CONFIABILIDADE - Capacidade de prover e gerenciar o serviço com confiança e precisão

### QUADRO 8 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	A MANAUS PREVIDÊNCIA CUMPRE OS PRAZOS PROMETIDOS NO ATENDIMENTO.						A MANAUS PREVIDÊNCIA ESTABELECE PRAZOS PARA O CUMPRIMENTO DAS ATIVIDADES QUE VOCÊ EXECUTA.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	130	50,0%	50,0%	3,95	1,05	27	39,7%	39,7%	4,40	0,60
CONCORDO	4	59	22,7%	72,7%			41	60,3%	100,0%		
DISCORDO	3	24	9,2%	81,9%			0	0,0%	100,0%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	23	8,8%	90,8%			0	0,0%	100,0%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	24	9,2%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 9 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	OS FUNCIONÁRIOS DA MANAUS PREVIDÊNCIA SEMPRE LHE AJUDAM A RESOLVER SEUS PROBLEMAS OS SOLICITAÇÕES.						SEUS COLEGAS SÃO SOLIDÁRIOS E PRESTATIVOS QUANDO VOCÊ TEM PROBLEMAS A RESOLVER NO TRABALHO.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	152	58,5%	58,5%	4,36	0,64	29	42,6%	42,6%	4,38	0,62
CONCORDO	4	67	25,8%	84,2%			38	55,9%	98,5%		
DISCORDO	3	29	11,2%	95,4%			0	0,0%	98,5%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	7	2,7%	98,1%			0	0,0%	98,5%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	5	1,9%	100,0%			1	1,5%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 10 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	APÓS SER ATENDIDO VOCÊ SAI SEMPRE COM A CERTEZA QUE SEU PROBLEMA SERÁ RESOLVIDO.						QUANDO VOCÊ SOLICITA AJUDA DE ALGUM COLEGA, ELE LHE TRANSMITE A CONFIANÇA DE QUE VOCÊ PODE CONTAR COM A AJUDA DELE.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	151	58,1%	58,1%	4,38	0,62	27	39,7%	39,7%	4,35	0,65
CONCORDO	4	76	29,2%	87,3%			40	58,8%	98,5%		
DISCORDO	3	17	6,5%	93,8%			0	0,0%	98,5%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	14	5,4%	99,2%			0	0,0%	98,5%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	2	0,8%	100,0%			1	1,5%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 11 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	A MANAUS PREVICÊNCIA EXECUTA OS PROCEDIMENTOS SEMPRE DE ACORDO COMO LHE FOI INFORMADO.					AS ATIVIDADES QUE VOCÊ REALIZA, POSSUEM UM PADRÃO DE EXECUÇÃO JÁ PRÉ-ESTABELECIDO.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	143	55,0%	55,0%	4,32	0,68	22	32,4%	32,4%	4,28	0,72
CONCORDO	4	80	30,8%	85,8%			45	66,2%	98,5%		
DISCORDO	3	23	8,8%	94,6%			0	0,0%	98,5%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	6	2,3%	96,9%			0	0,0%	98,5%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	8	3,1%	100,0%			1	1,5%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-			-	-	68		

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 12 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	AS SUAS INFORMAÇÕES ESTÃO SEMPRE ATUALIZADAS NO CADASTRO DA MANAUS PREVIDÊNCIA.					A MANAUS PREVIDÊNCIA MANTEM O REGISTRO DE INFORMAÇÕES DE FUNCIONARIOS E SEGURADOS SEMPRE ATUALIZADOS.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	166	63,8%	63,8%	4,41	0,59	19	27,9%	27,9%	4,12	0,88
CONCORDO	4	69	26,5%	90,4%			40	58,8%	86,8%		
DISCORDO	3	7	2,7%	93,1%			8	11,8%	98,5%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	1	0,4%	93,5%			0	0,0%	98,5%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	17	6,5%	100,0%			1	1,5%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-			-	-	68		

Fonte: Próprio autor (2016)

### Análise dos resultados obtidos na DIMENSÃO 2: CONFIABILIDADE - Capacidade de prover e gerenciar o serviço com confiança e precisão

Segundo Corrêa (2011), O primeiro fator na determinação da qualidade de serviços é a confiabilidade. Este fator determina a credibilidade obtida pela empresa no processo de interação com o cliente.

Para que o cliente perceba a credibilidade e a empresa possa obter vantagem em relação a este fator, a empresa deve dar atenção na hora de desenvolver novos produtos ou serviços, ou mesmo analisando os já existentes, de apenas prometer e comunicar par cliente as características as quais ele possa entregar, dentro dos termos também acertados entre as partes.



Em uma pesquisa sobre os fatores que determinam a qualidade dos serviços, Kotler (1998) demonstrou que o fator Confiabilidade foi considerado o mais importante pelos consumidores com 32% no resultado da avaliação.

Segundo Berry e Parasuraman (1992) a confiabilidade em serviços pode ser definida como sendo a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Os autores ainda dizem que a confiabilidade em suas pesquisas aparece como principal critério que os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa.

Ainda para os autores, a confiabilidade, o desempenho confiável e preciso do serviço, é o coração da excelência da prestação do serviço. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, cometendo erros possíveis de serem evitados, deixando de cumprir promessas feitas só para atrair o cliente, ela estremece a confiança deste em suas capacidades e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço.

Para Slack et al (2002) a confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços quando foram prometidos. Sendo assim os clientes só podem julgar a confiabilidade de uma operação depois do produto ou serviço ter sido entregue.

Na Manaus Previdência, no que diz respeito às assertivas relacionadas à Confiabilidade, tanto na visão dos segurados em relação aos serviços prestados e quanto na visão dos funcionários em relação aos seus colegas e métodos de trabalho, obteve-se os seguintes resultados:

Os resultados demonstraram que 72,7% dos segurados estão satisfeitos com o cumprimento de prazos estabelecidos por parte da Manaus Previdência. Entretanto a nota média relacionada à expectativa dos segurados foi de 3,95, o que indica que existe ainda um GAP de oportunidade de melhoria de 1,05 numa escala de 5 pontos. Este resultado evidencia ainda que passível de melhoria, está relacionado ao cumprimento do princípio 2 da qualidade: liderança. Os líderes estabelecem a uniformidade do objetivo e a direção da organização. Eles devem criar e manter o ambiente interno em que as pessoas possam se tornar completamente envolvidas em atingir os objetivos da organização.

Apesar de ser um bom percentual, este quesito pode ser melhorado a partir de uma melhor interlocução dos funcionários com os segurados, dando informações

mais precisas a cerca dos prazos e de possíveis fatores que podem influenciar no prazo de resolução do problema.

Quando o assunto é certeza de que o seu problema será resolvido, percebe-se que 87,3% dos segurados se sentem seguros de que isso vai acontecer, assim como 85,8% dos segurados, acredita que os problemas serão resolvidos conforme os procedimentos informados. Este resultado revela a credibilidade adquirida pela instituição junto aos segurados, devido o compromisso dos funcionários com a resolução dos problemas apresentados pelos segurados e está associado ao Princípio 4 da qualidade: abordagem de processo. Um resultado desejado é obtido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Quando a análise é feita sob a ótica dos funcionários, 100% deles afirmam que suas atividades possuem prazos pré-estabelecidos para execução, enquanto que 98,5% afirmam que suas atividades além de prazos, possuem padrão de execução também pré-estabelecidos e confiam nos colegas de trabalho quando necessitam de sua colaboração no dia-a-dia, o que evidencia o cumprimento do princípio 3 da qualidade: Envolvimento do pessoal. As pessoas em todos os níveis representam a essência de uma organização e seu envolvimento completo possibilita o uso de suas habilidades para benefício da organização.

De forma geral, com os resultados acima apurados, ressalta-se que a confiabilidade é uma dimensão desta pesquisa em que a Manaus Previdência obteve resultados satisfatórios junto aos segurados, e este fato merece destaque principalmente por se tratar de um órgão público e ainda mais, porque diferentemente da iniciativa privada onde o cliente insatisfeito com os serviços prestados por uma empresa tem a opção de se desvincular e buscar no mercado outras opções de atendimento, no caso da Manaus Previdência, que é o órgão destinado a tratar das questões referentes às aposentadorias e pensões municipais, uma vez que o servidor público encontra-se na condição de segurado, estará fadado a conviver com serviço prestado por este órgão, sem opções de escolha.

### DIMENSÃO 3: PRESTEZA - Disposição para ajudar o cliente e proporcionar um serviço de qualidade

**QUADRO 13 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	A MANAUS PREVIDÊNCIA COMUNICA SOBRE PROGRAMAÇÕES E EVENTOS QUE VÃO ACONTECER DURANTE O MÊS.					A MANAUS PREVIDÊNCIA REALIZA PROGRAMAÇÕES, CURSOS E EVENTOS VISANDO O APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	110	42,3%	42,3%	3,66	1,34	22	32,4%	32,4%	4,13	0,87
CONCORDO	4	46	17,7%	60,0%			37	54,4%	86,8%		
DISCORDO	3	35	13,5%	73,5%			7	10,3%	97,1%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	44	16,9%	90,4%			0	0,0%	97,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	25	9,6%	100,0%			2	2,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

**QUADRO 14 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	VOCÊ É SEMPRE ATENDIDO RAPIDAMENTE QUANDO NÃO HÁ NINGUÉM PARA SER ATENDIDO NA SUA FRENTE.					QUANDO VOCÊ SOLICITA, SEU COLEGA DE TRABALHO O AJUDA IMEDIATAMENTE SE NÃO ESTIVER OCUPADO EM OUTRA ATIVIDADE.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	163	62,7%	62,7%	4,35	0,65	14	20,6%	20,6%	3,71	1,29
CONCORDO	4	55	21,2%	83,8%			27	39,7%	60,3%		
DISCORDO	3	25	9,6%	93,5%			21	30,9%	91,2%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	5	1,9%	95,4%			5	7,4%	98,5%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	12	4,6%	100,0%			1	1,5%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

**QUADRO 15 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	QUANDO VOCÊ TEM UM PROBLEMA E SOLICITA AJUDA A UM FUNCIONÁRIO DA MANAUS PREVIDÊNCIA, ELE AJUDA MESMO QUE NÃO SEJA DA ALÇADA DELE.					SEUS COLEGAS SÃO SOLIDÁRIOS EM LHE AJUDAR A RESOLVER PROBLEMAS, MESMO QUANDO NÃO SÃO DA COMPETÊNCIA DELES.					
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	160	61,5%	61,5%	4,39	0,61	17	25,0%	25,0%	4,09	0,91
CONCORDO	4	57	21,9%	83,5%			44	64,7%	89,7%		
DISCORDO	3	34	13,1%	96,5%			4	5,9%	95,6%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	2	0,8%	97,3%			2	2,9%	98,5%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	7	2,7%	100,0%			1	1,5%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

## QUADRO 16 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	OS FUNCIONÁRIOS DA MANAUS PREVIDÊNCIA SÃO SEMPRE RÁPIDOS EM RESOLVER SEUS PROBLEMAS OU ATENDER AS SOLICITAÇÕES.						VOCÊ PERCEBE QUE SEUS COLEGAS DE TRABALHO SÃO SEMPRE ÁGEIS EM RESOLVER AS SOLICITAÇÕES DE OUTROS COLEGAS OU SETORES.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	149	57,3%	57,3%	4,24	0,76	18	26,5%	26,5%	4,03	0,97
CONCORDO	4	46	17,7%	75,0%			40	58,8%	85,3%		
DISCORDO	3	48	18,5%	93,5%			6	8,8%	94,1%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	13	5,0%	98,5%			2	2,9%	97,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	4	1,5%	100,0%			2	2,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### Análise dos resultados obtidos na DIMENSÃO 3: PRESTEZA - Disposição para ajudar o cliente e proporcionar um serviço de qualidade

De acordo com Nóbrega (2011), Presteza é definida como a disposição e boa vontade em prestar um serviço. Isto está ligado a não deixar o cliente à espera, às vezes indefinida, da empresa ou de seus funcionários.

Presteza que também tem sinônimo de Eficiência é conforme a Constituição Federal de 88, um dos princípios que norteiam a qualidade da Administração Pública: Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Embora somente recentemente este princípio tenha ganhado status de princípio constitucional, doutrinadores como Hely Lopes Meirelles (1996) já citava a eficiência como: o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos, para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Completando este entendimento, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2002) afirma que uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos.

E ainda, ressalta a autora que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação de agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A autora faz algumas indagações sobre algumas situações que se vivencia no dia a dia como: você alguma vez já se sentiu ignorado em um órgão público? Já compareceu a uma local, e teve que ficar esperando um bom tempo até que alguém resolvesse vir lhe atender? Ou você teve que chamar alguém, até ser atendido... Se você passou por situações como essas, a dimensão da qualidade do serviço afetada foi exatamente a presteza.

Na Manaus Previdência, no que diz respeito às assertivas relacionadas à Presteza na visão dos segurados e funcionários, obteve-se os seguintes resultados:

Apenas 60% dos segurados estão satisfeitos quanto à comunicação sobre eventos e programações que ocorrem durante o mês, a nota média numa escala de 0 a 5 pontos foi de 3,66, restando um gap de oportunidade de melhoria de 1,34.

O que pode estar acontecendo neste caso é uma dificuldade em localizar os segurados para informar a respeito das programações e eventos, uma vez que este procedimento é realizado via telefone.

Quanto à rapidez no atendimento 83,8% concordam que são atendidos rapidamente e 83,5% se dizem satisfeitos quando solicitam informações a presteza dos funcionários em auxiliar na resolução de problemas, o que evidencia a busca pelo cumprimento do princípio 6 da qualidade: melhoria contínua. A melhoria contínua do desempenho de uma organização deve ser um objetivo permanente da organização.

Quanto à visão dos funcionários do órgão, 86,8% se dizem satisfeitos quanto a realização de Programações, cursos e eventos pela Manaus Previdência.

Tratando-se da presteza do seu colega de trabalho, apenas 60,3% concordam que são auxiliados com rapidez quando solicitam ajuda, neste quesito a nota média numa escala de 0 a 5 foi de 3,71, havendo assim um gap de oportunidade de melhoria de 1,29. Este resultado demonstra uma oportunidade de se trabalhar com mais intensidade a questão do envolvimento de pessoal com os

objetivos da organização, o que estaria relacionado diretamente ao Princípio 2 da qualidade: liderança. Os líderes estabelecem a uniformidade do objetivo e a direção da organização. Eles devem criar e manter o ambiente interno em que as pessoas possam se tornar completamente envolvidas em atingir os objetivos da organização.

A presteza assim como a empatia é uma dimensão de extrema relevância para esta pesquisa devido a fatores relacionados ao público desta pesquisa, que possuem características específicas e diferenciadas dos demais cidadãos, por se tratarem de pessoas idosas, geralmente com dificuldades maiores de locomoção, pessoas que estão mais sujeitas ao estresse, que normalmente possuem algum tipo de problema de saúde e requerem cuidados especiais.

Ser prestativo nestes casos torna-se fundamental para que se alcance a satisfação dos segurados. De forma geral, quanto aos resultados obtidos na pesquisa percebe-se um elevado grau de satisfação dos segurados em relação ao atendimento prestado pela Manaus Previdência, o que evidencia o bom serviço prestado pelo órgão, uma vez que não é comum ouvir-se críticas de cidadãos quanto à morosidade na prestação de serviço em órgãos públicos.

#### **DIMENSÃO 4: SEGURANÇA – O comportamento dos funcionários em prestar um serviço de qualidade inspira confiança aos clientes**

**QUADRO 17 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	VOCÊ PERCEBE QUE OS FUNCIONÁRIOS ESTÃO SEMPRE PREPARADOS E TREINADOS PARA LHE ATENDER.						NA SUA PERCEPÇÃO, SEUS COLEGAS DE TRABALHO SÃO CAPACITADOS PARA DESENVOLVER AS ATIVIDADES DELES NO DIA A DIA.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	154	59,2%	59,2%	4,39	0,61	26	38,2%	38,2%	4,28	0,72
CONCORDO	4	65	25,0%	84,2%			39	57,4%	95,6%		
DISCORDO	3	31	11,9%	96,2%			1	1,5%	97,1%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	8	3,1%	99,2%			0	0,0%	97,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	2	0,8%	100,0%			2	2,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

**Quando um funcionário da Manaus Previdência dá uma informação, você se sente seguro quanto à informação recebida.**

**QUADRO 18 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	QUANDO UM FUNCIONÁRIO DA MANAUS PREVIDÊNCIA LHE DÁ UMA INFORMAÇÃO, VOCÊ SENTE SEGURANÇA QUANTO A INFORMAÇÃO RECEBIDA.						VOCÊ SENTE SEGURANÇA QUANTO AS INFORMAÇÕES QUE RECEBE DE OUTROS COLEGAS OU SETORES.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	146	56,2%	56,2%	4,28	0,72	22	32,4%	32,4%	4,32	0,68
CONCORDO	4	77	29,6%	85,8%			46	67,6%	100,0%		
DISCORDO	3	14	5,4%	91,2%			0	0,0%	100,0%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	10	3,8%	95,0%			0	0,0%	100,0%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	13	5,0%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

**QUADRO 19 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	NA SUA PERCEPÇÃO, A MANAUS PREVIDÊNCIA OFERECE TODO SUPORTE NECESSÁRIO PARA QUE OS FUNCIONÁRIOS POSSAM LHE ATENDER DE MANEIRA SATISFATÓRIA						A MANAUS PREVIDÊNCIA OFERECE TODO SUPORTE NECESSÁRIO PARA QUE CADA FUNCIONÁRIO POSSA DESEMPENHAR BEM SUAS ATIVIDADES.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	152	58,5%	58,5%	4,23	0,77	22	32,4%	32,4%	4,22	0,78
CONCORDO	4	57	21,9%	80,4%			43	63,2%	95,6%		
DISCORDO	3	25	9,6%	90,0%			1	1,5%	97,1%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	11	4,2%	94,2%			0	0,0%	97,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	15	5,8%	100,0%			2	2,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

**QUADRO 20 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS**

ASSERTIVA:	OS FUNCIONÁRIOS QUE LHE ATENDEM DEMONSTRAM TER CONHECIMENTO SOBRE SEU PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO.						SEUS COLEGAS DE TRABALHO DEMONSTRAM TER O CONHECIMENTO NECESSÁRIO PARA A EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	156	60,0%	60,0%	4,45	0,55	19	27,9%	27,9%	4,12	0,88
CONCORDO	4	84	32,3%	92,3%			42	61,8%	89,7%		
DISCORDO	3	5	1,9%	94,2%			5	7,4%	97,1%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	10	3,8%	98,1%			0	0,0%	97,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	5	1,9%	100,0%			2	2,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

## **Análise dos resultados obtidos na DIMENSÃO 4: SEGURANÇA – O comportamento dos funcionários em prestar um serviço de qualidade inspira confiança aos clientes**

A dimensão da segurança inclui: se o comportamento dos empregados da empresa inspira confiança aos clientes.

Segundo Nobrega (2011), Segurança é definida como a competência demonstrada na execução de um serviço. Isto refere-se à qualificação formal, bem como à capacitação dos profissionais que prestam o serviço. Existe uma relação de cause-efeito entre conhecer e executar bem um serviço. Por isto, profissionais de consultoria, direito, medicina, educação tendem a valorizar a dimensão segurança, mas nenhum conhecimento é suficiente se não gerar a confiabilidade necessária na prestação de um serviço.

Para Fagundes (2011), todo negócio de serviços precisa definir e medir de maneira pró-ativa a satisfação do cliente. Em média, as empresas não ficam sabendo de 96% dos clientes insatisfeitos, e para cada queixa recebida, outros 26 clientes têm o mesmo problema. Os clientes que têm os seus problemas resolvidos satisfatoriamente contam a uma média de 5 pessoas sobre o tratamento recebido. Cerca de 13% dos clientes insatisfeitos contam a mais de 20 pessoas. O pior cliente é aquele que não reclama, sai mudo, calado e não volta nunca mais. Clientes que reclamam têm maior tendência a fazer novos negócios com sua empresa do que aqueles que não se queixam: 54 a 70% se o seu problema foi totalmente resolvido e 95%, se foi feito com rapidez.

No ambiente de serviços, existem três componentes principais da confiança:

A perícia do prestador de serviços;

A confiabilidade do prestador de serviços;

A preocupação do prestador de serviços pelo cliente.

Para obter êxito, o prestador de serviços deve procurar contar a verdade ao cliente, mesmo quando ela dói, deve fornecer toda a informação solicitada, os prós e os contras, evitar fazer comentários desagradáveis sobre outros clientes e concorrentes, além de ser fidedigno, cortês e atencioso com os seus clientes.



Na Manaus Previdência, no que diz respeito às assertivas relacionadas à Segurança na visão dos segurados e funcionários, obteve-se os seguintes resultados:

Para 84,2% dos segurados, é perceptível que os funcionários da Manaus Previdência estão treinados e preparados para atenderem bem os segurados, em quanto que 85,8% se sentem seguros quanto às informações fornecidas pelos funcionários da Manaus Previdência. Ainda 82,3% concordam que os funcionários detêm o conhecimento necessário para atenderem as demandas dos segurados.

Quanto a percepção dos funcionários, 95,6% consideram que seus colegas de trabalho são capacitados para desenvolver suas tarefas no dia a dia. Enquanto que para 89,7% dos funcionários a Manaus Previdência dá todo o suporte necessário para o bom desenvolvimento das atividades.

Estes resultados tanto por parte dos segurados quanto dos funcionários ressaltam o compromisso da Manaus Previdência com o cumprimento do princípio 3 da qualidade: envolvimento de pessoal. As pessoas em todos os níveis representam a essência de uma organização e seu envolvimento completo possibilita o uso de suas habilidades para benefício da organização.

Quanto à análise da dimensão Segurança, pode-se destacar sua importância partindo-se da premissa de que o público alvo da Manaus Previdência é formado basicamente por pessoas da terceira idade, o que requer cuidados e atenção especiais. O idoso precisa sentir-se plenamente seguro quanto à informação repassada pelo atendente, precisa estar claro para ele de que forma e em qual prazo suas questões serão resolvidas a confiança no funcionário que o atende é fundamental para que ele se sinta plenamente satisfeito com o serviço prestado.

## DIMENSÃO 5: EMPATIA - A atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes

### QUADRO 21 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	VOCÊ É ATENDIDO DE FORMA INDIVIDUAL.						VOCÊ COLABORA INDIVIDUALMENTE COM CRÍTICAS E SUGESTÕES PARA O BOM FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES DA MANAUS PREVIDÊNCIA.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	136	52,3%	52,3%	4,23	0,77	20	29,4%	29,4%	4,18	0,82
CONCORDO	4	76	29,2%	81,5%			41	60,3%	89,7%		
DISCORDO	3	31	11,9%	93,5%			6	8,8%	98,5%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	7	2,7%	96,2%			1	1,5%	100,0%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	10	3,8%	100,0%			0	0,0%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 22 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	A MANAUS PREVIDÊNCIA POSSUI ATENDIMENTO ESPECÍFICO PARA CADA TIPO DE PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO.						SEUS SUPERIORES DÃO A DEVIDA ATENÇÃO AS CRÍTICAS E SUGESTÕES FEITAS PELOS DE MAIS FUNCIONÁRIOS.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	154	59,2%	59,2%	4,39	0,61	19	27,9%	27,9%	3,96	1,04
CONCORDO	4	79	30,4%	89,6%			38	55,9%	83,8%		
DISCORDO	3	13	5,0%	94,6%			4	5,9%	89,7%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	3	1,2%	95,8%			3	4,4%	94,1%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	11	4,2%	100,0%			4	5,9%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### QUADRO 23 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	SE O SEU PROBLEMA FOR BEM ESPECÍFICO A MANAUS PREVIDÊNCIA PROCURA DAR UM TRATAMENTO DIFERENCIADO.						SEUS SUPERIORES TEM CONHECIMENTO DAS SUAS NECESSIDADES NO DIA A DIA JUNTAMENTE COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	148	56,9%	56,9%	4,31	0,69	19	27,9%	27,9%	3,87	1,13
CONCORDO	4	66	25,4%	82,3%			34	50,0%	77,9%		
DISCORDO	3	29	11,2%	93,5%			8	11,8%	89,7%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	13	5,0%	98,5%			1	1,5%	91,2%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	4	1,5%	100,0%			6	8,8%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

## QUADRO 24 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	OS FUNCIONÁRIOS DA MANAUS PREVIDÊNCIA FAZEM TODO O POSSÍVEL PARA ATENDER AS SUAS SOLICITAÇÕES E RESOLVER SEUS PROBLEMAS.						OS SEUS SUPERIORES SE INERESSAM EM SABER SOBRE AS SUAS NECESSIDADES PARA A BOA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	146	56,2%	56,2%	4,28	0,72	19	27,9%	27,9%	3,69	1,31
CONCORDO	4	62	23,8%	80,0%			31	45,6%	73,5%		
DISCORDO	3	39	15,0%	95,0%			7	10,3%	83,8%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	4	1,5%	96,5%			0	0,0%	83,8%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	9	3,5%	100,0%			11	16,2%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

## QUADRO 25 – SEGURADOS E FUNCIONÁRIOS

ASSERTIVA:	OS FUNCIONÁRIOS DA MANAUS PREVIDÊNCIA LHE ATENDEM BEM EM QUALQUER OCASIÃO, MESMO QUANDO HÁ SITUAÇÕES ADVERSAS.						O AMBIENTE DE TRABALHO É SEMPRE BOM, MESMO QUANDO HÁ SITUAÇÕES ADVERSAS.				
RESPOSTA	PONTUAÇÃO	SEGURADOS					FUNCIONÁRIOS				
		ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)	ENTREVISTADOS	% APROVAÇÃO	% APROVAÇÃO ACUMULADO	MÉDIA REALIDADE	GAP (EXPECTATIVA - REALIDADE)
CONCORDO TOTALMENTE	5	146	56,2%	56,2%	4,23	0,77	20	29,4%	29,4%	4,12	0,88
CONCORDO	4	53	20,4%	76,5%			42	61,8%	91,2%		
DISCORDO	3	43	16,5%	93,1%			3	4,4%	95,6%		
DISCORDO TOTALMENTE	2	11	4,2%	97,3%			0	0,0%	95,6%		
PREFIRO NÃO RESPONDER	1	7	2,7%	100,0%			3	4,4%	100,0%		
-	TOTAL	260	100,0%	-	-	-	68	100,0%	-	-	-

Fonte: Próprio autor (2016)

### Análise dos resultados obtidos na DIMENSÃO 5: EMPATIA - A atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes

Para Nóbrega (2011), Empatia é definida como atenção, respeito e carinho proporcionados ao cliente. Se as dimensões anteriores estão ligadas aos aspectos físicos, fazer a coisa certa, ser ágil e ter conhecimento, a dimensão empatia é aquela que mais se aproxima do relacionamento prestador do serviço e cliente. Aqui reside toda a possibilidade, e necessidade, de se dar atenção, demonstrar educação, ser cortês, polido, tratar bem, ter carinho para com o cliente.

Para Fagundes (2011), Empatia é a capacidade de experimentar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus. Empresas empáticas sabem o que é ser um cliente da sua própria empresa. Elas procuram entender as necessidades básicas do cliente; devem proporcionar aos clientes atenção

individual; contratar empregados que dão atenção personalizada, individualizada; oferecer horários de funcionamento que sejam convenientes a todos os clientes.

O atendimento ao cliente é o principal mecanismo para se estabelecer empatia com o cliente, pois segundo Oliveira (2011), consiste numa atitude positiva de dar atenção ao mesmo, permitindo que ele manifeste suas necessidades, ouvindo-o com interesse, dando solução aos seus problemas, ou então, encaminhando-o para a possível solução.

Cada situação de atendimento é única; varia de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado. Percebe-se que as pessoas têm necessidade de serem tratadas de forma singular, muitas vezes, essas necessidades são mais importantes que os negócios ou problemas que procuram resolver. Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como os funcionários devam atendê-lo de forma especial, única.

Não basta ter um bom produto, é preciso oferecer aos clientes e consumidores serviços de qualidade. É necessário que se elabore estratégias de marketing para as empresas de serviço, pois só assim as organizações poderão estar atendendo de forma satisfatória seus clientes, como afirma Kotler e Armstrong (1998) que "a medida que os consumidores veem a prestação de um serviço como relativamente homogênea, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor. A alternativa à concorrência do preço é desenvolver uma oferta, entrega e/ou imagem diferenciada".

Para uma empresa estar atendendo as necessidades de seus consumidores, é necessário que a mesma entenda primeiramente o comportamento de seus clientes sabendo que este comportamento pode ser influenciado por vários fatores, nesse contexto é estudado alguns conceitos para que se possa ter um melhor entendimento e assim estar melhorando a qualidade da pesquisa.

O comportamento do consumidor é um fator que tem feito as empresas mudarem suas formas de agir, ou seja, é necessário que as organizações criem estratégias voltadas aos recursos, deterioração ambiental, dificuldades econômicas, perda de valores morais e outros índices de degradação da qualidade de vida, é inevitável a adequação da orientação das empresas em satisfazer seus consumidores (GIGLIO, 2002).

Em relação os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, Kotler e Armstrong (1998), abordam que: os fatores que influenciam os

consumidores no processo de compra são: fatores culturais (cultura, subcultura, classe social); fatores sociais (grupo de referência, família, papéis e posições sociais); fatores pessoais (idade e estágio de ciclo de vida, ocupação, condições, estilo de vida, personalidade e auto conceito); fatores psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes). Os fatores pessoais dizem respeito às características pessoais do indivíduo consumidor. Essas características podem ser de natureza demográfica ou de natureza psicográfica, que se refere à personalidade e ao estilo de vida. Sua importância está no ato de que, conhecendo tais características, o fornecedor pode conhecer melhor as necessidades que os clientes almejam satisfazer.

Na Manaus Previdência, no que diz respeito às assertivas relacionadas à Presteza na visão dos segurados e funcionários, obteve-se os seguintes resultados:

Em relação aos segurados, 81,5% afirmam que recebem tratamento diferenciado quando possuem questões específicas a serem resolvidas, enquanto que 80,0% concordam que os funcionários da Manaus Previdência fazem de tudo para atender suas solicitações ou demandas. 76,5% concordam que são bem atendidos em qualquer ocasião, mesmo quando há situações adversas, a nota média para esta última assertiva foi de 4,23 numa escala de 0 a 5, restando um gap de oportunidade de melhoria de 0,77.

Estes resultados demonstram a preocupação da Alta Direção da Manaus Previdência em trabalhar as atividades realizadas pelo órgão como um processo, o que estaria diretamente relacionado com o cumprimento do Princípio 4 da qualidade: abordagem de processo. Um resultado desejado é obtido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Quanto aos funcionários, 83,8% afirmam que seus superiores dão a devida atenção a críticas e sugestões feitas pelos funcionários, enquanto que 77,9% concordam que seus superiores conhecem suas necessidades no dia a dia de trabalho, para este item, a nota média foi de 3,87 numa escala de 0 a 5, restando um gap de oportunidade de melhoria de 1,13. No que diz respeito ao ambiente de trabalho, 91,2% concordam que o ambiente de trabalho é bom mesmo nas quando existem adversidades.

Estes resultados evidenciam a preocupação com o cumprimento do princípio 2 da qualidade: liderança. Os líderes estabelecem a uniformidade do objetivo e a direção da organização. Eles devem criar e manter o ambiente interno em que as pessoas possam se tornar completamente envolvidas em atingir os objetivos da organização e do princípio 5 da qualidade: abordagem de sistemas para gestão. Identificar, entender e gerenciar processos interligados da forma como um sistema contribui para a eficácia e eficiência no atingimento de seus objetivos.

Quanto à análise da Dimensão Empatia, no que tange aos resultados alcançados, percebe-se grande parte dos segurados satisfeitos com o tipo de tratamento a eles dispensados no atendimento da Manaus Previdência.

Vale ressaltar que esta dimensão no caso específico desta pesquisa, possui uma grande importância na questão da avaliação da qualidade do atendimento em virtude do público alvo da Manaus Previdência ser formado quase que exclusivamente por pessoas da terceira idade, o que eleva o grau de dificuldade de se prestar um bom atendimento, pois, sabe-se que as pessoas idosas normalmente possuem uma sensibilidade maior ao estresse, estão mais propensas a se descontentar com algo ou a se irritar com algumas situações do dia a dia com mais facilidade, necessitando de um tratamento diferenciado por parte do atendente, que deve dar maior atenção à clareza na hora de se comunicar, seja ao ouvir ou ao falar, como também na forma de se expressar por gestos e palavras e principalmente na hora de entender as limitações impostas ao segurado por conta da idade avançada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse estudo pode-se perceber através dos resultados obtidos, de forma geral, um elevado índice de satisfação em relação à qualidade do atendimento prestado pela Manaus Previdência, seja sob a ótica dos segurados (aposentados e pensionistas) ou dos funcionários que trabalham no órgão.

Esses resultados se demonstram relevantes uma vez que se sabe que a insatisfação da população em relação à qualidade dos serviços prestados em todas as esferas governamentais é geral, seja ela federal, estadual ou municipal e conforme demonstrado ao longo do estudo, apesar de existirem vários órgãos no Brasil que possuem o sistema de gestão ISO 9001:2008 implantado e muitos até certificados, pouco se sabia a respeito dos resultados deste sistema na gestão pública, desta forma a grande questão a ser respondida por esse estudo era se de fato a utilização desse sistema de gestão, cujos gastos são elevadíssimos tanto no processo de implantação quanto de auditoria para a manutenção da certificação, geravam resultados satisfatórios na qualidade de atendimento prestada ao cidadão.

Sendo a Manaus Previdência pioneira na avaliação dos resultados oriundos do Sistema ISO 9001:2008 na administração pública e obtendo de maneira geral resultados altamente satisfatórios, revela o impacto que a implantação deste sistema causou na maneira como os segurados percebem o tratamento que lhes é dado no atendimento, agora de maneira altamente satisfatória. Desta forma abre-se uma oportunidade para que se possa utilizar este estudo como parâmetro para dar seguimento a futuras implantações e avaliações do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008 em outros órgãos no âmbito da administração pública, principalmente no caso da Administração Pública de Manaus.

Ainda nesse contexto, é importante ressaltar as características do público alvo atendido pela Manaus Previdência, aposentados e pensionistas, ou seja, um público em sua maioria idoso e que demanda todo um cuidado, carinho e atenção extras, necessitam de condições de fácil acessibilidade ao local, na locomoção, cuidados especiais forma de se transmitir as informações, entre outros.

Ficou perceptível também que o próprio órgão, em todos os níveis, seja estratégico, tático ou operacional, compreende muito bem o seu papel enquanto prestadores de serviços e possuem um alto grau de comprometimento na realização

de suas atividades. Isto fica evidente na análise da maneira de como os próprios funcionários percebem a qualidade dos serviços prestados pelos demais colegas de trabalho.

### **Sugestões e recomendações**

Sabe-se que apesar do elevado grau de satisfação obtido na Manaus Previdência devido à implantação do sistema de gestão ISO 9001:2008, sempre se encontram pontos de melhoria e sugestões a serem feitas.

Durante a coleta de dados realizada no período de 20/10/2016 a 11/11/2016, além da aplicação dos questionários de entrevistas aos segurados e funcionários, pode-se perceber o funcionamento do órgão no seu dia a dia, manter contato diretamente com as pessoas através de conversas informais, ouvir críticas e sugestões para a melhoria das atividades, as mais relevantes destacam-se a seguir:

Quanto à dimensão ambiente de trabalho, na assertiva **“A sede da Manaus Previdência possui boa acessibilidade para idosos, cadeirantes, vagas de estacionamento, banheiros adequados, etc.”**, apesar do alto índice de satisfação dos segurados em relação a sede da Manaus Previdência, 85,0%, percebeu-se um problema quanto à sua acessibilidade, relatado por varios segurados entrevistados: a sede da Manaus Previdência, localiza-se em uma das avenidas mais movimentadas da cidade, muitos segurados chegam até a sede através de ônibus que circulam nos dois sentidos da via, para quem utiliza o ônibus e chega na avenida pela via oposta, existe a dificuldade de atravessar a avenida, desta maneira recomenda-se verificar junto aos órgãos competentes, a implantação de uma faixa de pedestre em frente a sede do órgão.

Quanto à dimensão confiabilidade, na assertiva **“A Manaus Previdência cumpre os prazos prometidos no atendimento”**, percebeu-se um bom índice de satisfação dos segurados, 72,7%, porém abaixo dos demais índices obtidos na mesma dimensão, isto ocorre devido a muitas vezes a solicitação do segurado depender de resolução também de outros órgãos além da Manaus Previdência, o que ocasiona o não cumprimento de prazo, para esta questão recomenda-se



informar um prazo médio maior ao segurado ou dar informações claras de que pode haver atrasos devido a esse tipo de tramite de resolução.

Quanto à dimensão prestação, na assertiva **“A Manaus Previdência comunica a respeito das programações e eventos que vão ocorrer durante o mês”**, notou-se um índice de aprovação de apenas 60,0%. Isto ocorre porque a informação sobre eventos do mês se dá via contato telefônico, e assim muitas vezes o segurado não é informado, haja vista que são cerca de 6.000 segurados na Manaus Previdência. Para amenizar esta questão sugere-se a elaboração de panfletos com a programação do mês que podem ser entregues pelos próprios atendentes no momento do atendimento e também se verificar a possibilidade de inserir um informe com a programação no próprio contracheque do segurado.

Quanto à dimensão prestação, na assertiva **“Quando você solicita, seu colega de trabalho o ajuda imediatamente se não estiver ocupado com alguma outra atividade”**, apenas 60,3% dos funcionários afirmaram que seus colegas de trabalho os auxiliam imediatamente quando solicitados se não estiverem ocupados com alguma outra tarefa. Neste ponto sugere-se a realização de reuniões e palestras internas com vistas a incentivar a colaboração entre funcionários e setores para o bom cumprimento das atividades do dia-a-dia do órgão.

Quanto à dimensão empatia, na assertiva **“Os seus superiores se interessam em saber sobre o que você e seus colegas de trabalho necessitam para a boa realização de suas tarefas”**, apenas 73,5% dos funcionários afirmaram que os seus superiores se interessam em saber sobre as suas necessidades do dia-a-dia para a boa execução das atividades. Recomenda-se neste caso que sejam feitas reuniões semanais de setores com o propósito de identificar necessidades, fazer feedbacks, com vistas a melhoria de desempenho dos funcionários e chefes.

### **Limitações e sugestões de novas pesquisas**

Os resultados obtidos demonstram a eficiência da implantação do sistema de gestão da qualidade baseado nas normas ISO 9001:2008 na Manaus Previdência. Pioneiro no que tange a medição desses resultados na Administração Municipal, sob a ótica dos segurados, uma vez que não se encontrou material semelhante que tenha tido como objetivo avaliar os resultados de um sistema de

gestão Municipal baseado nas normas ISO 9001:2008 dentro das principais bibliotecas virtuais do Estado do Amazonas.

Sugere-se, portanto, para estudos futuros a utilização deste trabalho como parâmetro para avaliações dos demais órgãos da Administração Pública, seja na esfera federal, estadual ou municipal, que tenham como objetivo, mensurar a qualidade do atendimento prestado ao cidadão nos órgãos que possuem esse mesmo sistema de gestão baseado nas normas ISO 9001:2008, desta maneira, espera-se contribuir ainda mais com o poder público no que diz respeito a investimentos que visem melhorar a qualidade do atendimento prestado ao cidadão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOFORADO F. **Crises de governabilidade e de governança ameaçam a legitimidade do governo Dilma Rousseff obtida nas urnas**. 2015. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/falcoforado/crises-de-governabilidade-e-de-governana-ameaam-a-legitimidade-do-governo-dilma-rousseff-obtida-nas-urnas>>. Acesso em: 13/01/2017.
- ABNT. Associação brasileira de normas técnicas. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/>. Acesso em: 10/10/2016.
- ANTONIO, N.; TEIXEIRA, A. **Gestão da qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM**. Lisboa, Edições Sílabo, 2007.
- BATALHA, M. O. **Introdução à engenharia de produção/organizador**. Rio de Janeiro: Elsevier – 6 reimpressão, 2008.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1992.
- BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. **Cronbach's alpha**. *British Medical Journal*. p. 314-572. 1997.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Bookman, 2006.
- BROWN, S. W.; BOND, E. U. **The internal market/external market framework and service quality: Toward theory in services marketing**. *Journal of Marketing Management*, v. 11, n. 1/3, p. 25-39, 1995.
- CAPRICHIO, L.; LOPES, A. **Gestão da qualidade**. Lisboa, Editora RH, 2007.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHARAN, R. **O Que o Cliente Quer Que Você Saiba**. Elsevier, 2008.
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 22/12/2016.
- CORREA, K. **Fatores determinantes da qualidade em serviços**. 2010. Disponível em: <<http://administracaoegestao.com.br/marketing-internacional/fatores-determinantes-da-qualidade-em-servicos/>>. Acesso em 25/11/2016.
- CORTINA, J. M. **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications**. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.
- COUTINHO, M.J.V. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**. Brasília ENAP. Revista do Serviço Público. Ano 51, n.3, jul-set, 2000.
- CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of test**. *Psychometrika*, 1951.
- CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, S. A. **SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality**. *The Journal of Marketing*, p. 125-131, 1994. ISSN 0022-2429.

CROSBY, P. **A gestão pela qualidade**. Banas Qualidade, v.8, n. 70, p. 98. Março/98

DA SILVA, D. P.; NETO, A. C. **Avaliação da qualidade em serviço de entrega em domicílio no setor farmacêutico: uma aplicação do método SERVQUAL, usando a análise fatorial**. RECEN-Revista Ciências Exatas e Naturais, v. 10, n. 1, p. 49-62, 2010. ISSN 2175-5620.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELEUTERIO, S. A. V.; SOUZA, C. A. F. de. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 2002. v. 09, n. 3, p. 53-64, julho/ setembro.

ESTATUTO DO IDOSO. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/2003/L10.741.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2003/L10.741.htm)>. Acesso em 28/11/2016.

FADUL, E.M.C. **Reforma do Estado e serviços públicos? Transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social?** Revista de Administração. São Paulo. V34, n1, p.70-78, jan/mar, 2000.

FAGUNDES, R. **O impacto da segurança na qualidade de serviços**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-impacto-da-seguranca-na-qualidade-de-servicos/60555/>> Acesso em: 30/11/2016.

FARIAS, S. A. **Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor: um estudo no segmento da terceira idade**. 218 f. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. 6. Ed. – 11ª reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

GARVIN, D. **Managing quality**. New York, The Free Press, 1988.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon. 2003. Apud: Gliem, J.A.; Gliem, R.R. **Calculating, interpreting and reporting Cronback's alpha reliability coefficient for Likert-type scales**. Disponível em: <<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/>>. Acesso em 01/12/2016.

GIGLIO, E. **O comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

GINGELE, J.; CHILDE, S. J.; MILES, M. E. **A modelling technique for re-engineering business processes controlled by ISO 9001:2008**. Computers in Industry, 2002.

- GRONROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2 ed. England, John Wiley & Sons, 2000.
- GROTT, J. M. **Meio ambiente do trabalho**. Ed. 2. Editora: Jurua, 2008.
- HAIR, J.F.J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1998.
- HUGHES, J. J. **Application of quality systems to virology testing**. *Journal of Clinical Virology*. p. 31, 2004.
- JOHNS, N. **What is this thing called service?**, *European Journal of Marketing*, 33(9/10), pp. 958-973, 1999.
- JOHNSTON, R. **The determinants of service quality - satisfiers and dissatisfiers**. *International Journal of Service Industry Management*. v. 6, n. 5, p. 53, 1995.
- JURAN, J. **How to think about quality**. In: Juran, J.; Godfrey, A. (Ed). *Juran's Quality Handbook*. Fifth edition. Singapore, McGraw-Hill International Edition, pp. 2.1-2.18, 2000.
- KRUS, D. J.; HELMSTADTER, G. C. **The problem of negative reliabilities**. *Educational and Psychological Measurement*. v. 53, p. 643-650. 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.
- KOTLER, P. et al. **Principles of marketing**. 3<sup>rd</sup> European edition. Madrid, Prentice Hall, 2002.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. **A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance**. *Mathematics and Computers in Simulation*. v. 73, p. 336-340, 2007.
- LEVIN, J. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2. Ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.
- LOVELOCK, C.; VANDERWERWE, S.; LEWIS, B. **Services marketing. A European perspective**. Great Britain, Pearson Education Limited, 1999.
- LOVELOCK, C. e GUMMESSON, E. **Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives**. *Journal of Service Research*, 7(1), pp. 20-41, 2004.
- LUCINDA, M. A. **Qualidade - Fundamentos e Práticas**. Brasport, 2010.
- MARQUES, A. S. **Integração Normativa na Gestão da Qualidade**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Aveiro, Portugal. p. 105, 2005.

- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.
- NORMA ISO 9001. **Sistema de gestão da qualidade – Requisitos**. ABNT, 2008.
- NOBREGA, K. **O impacto da presteza na qualidade de serviços**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-impacto-da-presteza-na-qualidade-de-servicos/60424/>>. Acesso em 05/01/2017.
- NOBREGA, K. **O impacto da segurança na qualidade de serviços**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-impacto-da-seguranca-na-qualidade-de-servicos/60555/>>. Acesso em 05/01/2017.
- NOBREGA, K. **O impacto da empatia na qualidade de serviços**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-impacto-da-empatia-na-qualidade-de-servicos/60652/>>. Acesso em: 05/01/2017.
- OLIVEIRA, L. **Atendimento diferenciado ao cliente**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-diferenciado-ao-cliente/59676/>>. Acesso em: 07/01/2017.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios e métodos**. 2012.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL**. Journal of retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. **Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model**. Human Resource Management, v. 30, n. 3, p. 335-364, 1991.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. **Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring SQ: implications for future research**. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. Ed. Atlas, 2. Ed. São Paulo, 1989.
- ROGERS, W. M.; SCHIMITI, M.; MULLINS, M. E. **Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches**. Organizational Research Methods. v. 5, p. 184-199. 2002.
- SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. F. G. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?** Rev. Administração Pública. Rio de Janeiro, v.34, n2, p. 59-77, mar/abr, 2000.
- SHENGTAO, M., JUN, Z. **An Empirical Assessment and Application of SERVQUAL in Mainland Chinese Express Industry**. International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce, v.01, n.1, p. 01-05, 2009.
- SETH, N.; DESHMUKH, S.; VRAT, P. **Service quality models: a review**. International Journal of Quality & Reliability Management, 22(9), pp. 913-949, 2005.
- SLACK, N. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. **Service quality: research perspectives**. USA, Sage Publications, 2004.

- STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter.** *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.
- TEAS, R.; PALAN, K. **The realms of scientific meaning framework for constructing theoretically meaningful nominal definitions of marketing concepts.** *Journal of Marketing*, 61, pp. 52-67, 1997.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística.** 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.
- VAN HARTEN, W. H.; CASPARIE, T. F.; FISSCHER, O. A. **The evaluation of the introduction of a quality management system: A process-oriented case study in a large rehabilitation hospital"**. *Health Policy*. p. 60, 2002.
- VARGO, S.; LUSCH, R. **The four service marketing myths. Remnants of a goods- based, manufacturing model.** *Journal of Service Research*, 6(4), pp. 324-335, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WADA, C.C.B.B. **Saúde: determinante básico do desempenho.** *Revista alimentação e nutrição*. N 56, p. 36 – 38, 1990.
- WELLINGTON, P. **Atendimento Eficaz ao Cliente.** Clio Editora, 2011.
- WISNIEWSKI, M.; DONNELLY, M. **Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL.** *Total Quality Management*, v. 7, n. 4, p. 357-366, 1996.
- YAN, B.; MCLAREN, P. A. **Measuring After-sales Service Quality in Automobile Retails: an Application of the SERVQUAL Instruments.** *Department of Industrial and Systems Engineering*, v. 01, p. 01-05. 2010.
- YEUNG, C. L.; CHAN, L. Y. **Quality Management System development: Some implications from case studies.** *Computers & Industrial Engineering*, 35(1-2), 1998..
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** New York: [S.n.], 1990.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Services marketing: integrating customer focus across the firm.** 2<sup>nd</sup> ed. USA, Irwin McGraw-Hill, 2000.