

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

MAURICIO PERES VIEIRA

**ANÁLISE DOS RESULTADOS NA IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES DE
PRODUTIVIDADE NO ATENDIMENTO A CLIENTES DA EMPRESA PERSEUS:
UM ESTUDO DE CASO**

SÃO LEOPOLDO

2013

MAURICIO PERES VIEIRA

Análise dos Resultados na Implantação de Controles de Produtividade no
Atendimento a Clientes da Empresa Perseus: Um Estudo de Caso

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Pós Graduação, pelo
Curso de Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Flávio Nerva

São Leopoldo

2013

RESUMO

Este trabalho consiste em analisar a implantação de rotinas de controle de produtividade no setor de atendimento a clientes da empresa Perseus. Essa necessidade surgiu ao passo que a empresa não tinha uma visão clara da produtividade da equipe para tomada de decisões visando realocação e contratação de novos colaboradores. Nesse estudo foi demonstrado a situação pré e durante a implantação de algumas rotinas consideradas pertinentes no setor de atendimento, que contava com baixos índices de produtividade. Por conseguinte, foram analisados dados qualitativos, através de pesquisas de opinião com os colaboradores. Também foram usados dados quantitativos coletados dos sistemas internos da empresa, o qual serviram para embasar diversas tomadas de decisão mesmo durante a elaboração desse trabalho. Com isto, foi possível descobrir a produtividade do setor, bem como coletar as percepções dos mesmos frente às melhorias implantadas, que se refletiram diretamente na qualidade do atendimento prestado aos clientes.

Palavras-Chave: Qualidade em serviços, satisfação de clientes, ITIL.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 QUALIDADE.....	10
2.2 PRODUTIVIDADE.....	11
2.3 SERVIÇO	11
2.3.1 Prestação de Serviços	12
2.3.2 Qualidade na Prestação de Serviços	13
2.3.3 Ciclo do serviço	16
2.3.4 Cinco Dimensões de Serviço	17
2.4 ESCALAS DE MEDIÇÃO DE QUALIDADE NO SERVIÇO	19
2.4.1 Modelo de Gaps da Qualidade em Serviços	19
2.4.2 SERVQUAL	20
2.4.3 SERVPERF	21
2.4.4 Outras escalas de medição	22
2.5 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS NO ITIL.....	23
2.5.1 Entrega de Serviços	24
2.5.1.1 Gestão de Nível de Serviço.....	25
2.5.1.2 Gestão de Capacidade.....	27
2.5.1.3 Gestão de Disponibilidade.....	27
2.5.1.4 Gestão Financeira para Serviços de TI	27
2.5.1.5 Gestão da Continuidade dos Serviços de TI	27
2.5.2 Suporte de Serviços	28
2.5.2.1 Serviço de Suporte Operacional ou Central de Serviços.....	28
2.5.2.2 Gestão de Incidentes.....	28
2.5.2.3 Gestão de Problemas.....	29
2.5.2.4 Gestão de Configuração.....	29
2.5.2.5 Gestão de Mudança	30

2.5.2.6 Gestão de Versão.....	30
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1 A EMPRESA	35
4.2 SITUAÇÃO INICIAL E MELHORIAS IMPLEMENTADAS.....	35
4.2.1 Passo 1.....	36
4.2.2 Passo 2.....	36
4.2.3 Passo 3.....	38
4.2.4 Passo 4.....	39
4.3 CONTROLES DE PRODUTIVIDADE IMPLEMENTADOS.....	40
4.4 MELHORIAS PERCEBIDAS	45
4.4.1 Quantitativamente	45
4.4.2 Qualitativamente	47
5 ANÁLISE FINAL	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado que vive-se atualmente, a forma de lidar e resolver os problemas dos clientes de forma satisfatória é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas que tem laços estreitos com seus clientes. Além disso, otimizar os custos nessas áreas, muitas vezes periféricas numa empresa, é um fator crucial para obtenção de produtividade e na busca de sua sobrevivência.

Com o aumento da quantidade de clientes, muitas vezes aumenta-se de forma linear o quadro funcional para atender ao aumento de demanda, sem entrar no mérito de produtividade das equipes. O problema encontrado na empresa Perseus Tecnologia da Informação S/A (foco desse estudo), traduz-se na falta de visibilidade da produtividade da equipe frente ao aumento contínuo da carteira de clientes.

Esse estudo de caso visa analisar a implantação de rotinas de controle de produtividade no setor de atendimento a clientes dessa empresa. Com base nos resultados, a empresa terá subsídios para tomadas de decisão envolvendo contratações, treinamentos, balanceamentos de clientes versus gerentes de conta e etc.

Também serão verificadas as melhorias diversas no próprio atendimento aos clientes com as implantações das rotinas de controle no setor.

O método utilizado será um estudo qualitativo-quantitativo, e a estratégia empregada será a de um estudo de caso.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente a empresa não tem conhecimento da real capacidade produtiva de sua equipe de atendimento a clientes, e, além disso, não possui subsídios para identificar o momento de contratar ou realocar os colaboradores frente ao aumento da carteira de clientes.

Há situações onde o aumento de demanda é absorvido pela ociosidade oculta da equipe, e esse fator é um dos principais focos de desperdício da empresa. Apesar da importância desse setor, não é o setor que traz receitas para a empresa de forma direta e isso maximiza ainda mais a dimensão do problema, visto que é um

setor periférico e não o setor fim da empresa. Com isso, se faz necessário implantar rotinas de controle de produtividade, para descobrir qual é o grau de ociosidade da equipe e qual a real necessidade de aumento da quantidade de colaboradores da equipe de atendimento.

Além disso, esse controle possibilita um maior acompanhamento por parte dos próprios colaboradores como forma de feedback constante dos seus rendimentos. A empresa possui um programa de premiação com base em resultados e esse controle auxiliaria na reformatação desse programa, estimulando o setor a buscar melhores desempenhos.

Outro fator importante para o controle de produtividade diz respeito ao tempo máximo de retorno de atendimentos aos clientes, muitas vezes previsto em contrato. Alguns clientes possuem uma cláusula definindo o tempo máximo de atendimento para demandas consideradas urgentes, e atualmente a empresa não possui subsídios para identificar se conseguiria atender essas demandas no tempo prometido.

A questão principal desse estudo gira em torno de: “Como as mudanças na empresa Perseus, após a implantação de rotinas de controle de produtividade no setor de atendimento a clientes, melhoraram o atendimento aos clientes ?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os resultados percebidos na empresa Perseus, após a implantação de rotinas de controle de produtividade no setor de atendimento a clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa estudada neste caso
- Analisar e descrever a situação da empresa pré-implantação do controle de produtividade
- Descrever os controles propostos para o setor de atendimento a clientes.
- Verificar as melhorias obtidas após a implantação de rotinas de controle no setor de atendimento a clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo de caso é de grande utilidade para a empresa estudada, pois esclarecerá diversos fatores que nem foram levantados inicialmente, quando o processo de controle de produtividade começou a ser implantado. Apesar de muitos controles de produtividade propostos serem levantados com base no dia a dia, algumas percepções secundárias e efeitos colaterais que não serão percebidos de início ficarão muito claros com a apresentação desse estudo de caso.

Além disso, após concluído esse estudo, as técnicas e controles aqui explanados serão perfeitamente adaptáveis e utilizáveis em outras situações. Os cenários apresentados e que ocorrem na empresa Perseus são muito semelhantes aos que ocorrem em qualquer empresa prestadora de serviços.

Esse estudo é também uma grande oportunidade ao aluno, pois trará grandes vantagens acadêmicas ao mesmo, visto que exigirá pesquisas nos mais diversos campos da administração. Estas pesquisas, norteadas por esse estudo de caso, exigem uma rotina de pesquisas bem diferente do que é exigido no dia a dia do profissional, ampliando o aprendizado do mesmo.

No que diz respeito à viabilidade desse projeto ele é absolutamente passível de execução, visto o longo vínculo entre o aluno e a empresa estudada. Além do mais, a literatura acerca do assunto abordado é ampla, e facilitará a execução dessa pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE

Quando falamos em qualidade rapidamente conseguimos lembrar de experiências boas e ruins em diversos tipos de produtos ou serviços que utilizamos ultimamente. Mesmo assim temos dificuldade em encontrar uma definição completa acerca do tema, e que portanto pode ser mal interpretada e mal entendida nas empresas.

Conforme Campos (1992), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível e segura e no tempo certo as necessidades do cliente. O autor continua sua conceituação citando que qualidade não é só ausência de defeitos, e sim obter a preferência do cliente, e é isto que garantirá a sobrevivência da sua empresa.

Já para Feigenbaum (1994), qualidade em produtos e serviços pode ser definida como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes.

Mais adiante, esse mesmo autor propõe o controle da qualidade total (TQC – *Total Quality Control*), onde se reforça a idéia de que é necessário integrar a comunicação departamental, de forma que a qualidade resulta da combinação de esforços dos colaboradores de todas as áreas.

Segundo Feigenbaum (1994, p. 6),

Controle da qualidade total é um sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor.

2.2 PRODUTIVIDADE

Neste item muitos autores destacam a importância da produtividade na sobrevivência das organizações. Mas como muitos citam ela por si só não garante o sucesso absoluto das empresas, principalmente as do setor de serviços.

Campos (1992) cita que para aumentar a produtividade de uma organização humana, deve-se agregar o máximo de valor ao menor custo. Ele cita também que não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor e que atenda às necessidades dos clientes. A inclusão do cliente como fator decisivo de produtividade é muito importante, pois se o cliente não quiser comprar (por maior que seja a eficiência da empresa) a produtividade cairá.

Há ainda um outro termo empregado chamado qualatividade, o qual Denton (1991) apresenta como um termo usado para representar a necessidade de ambos conceitos caminharem juntos, qualidade e produtividade. Como o próprio autor cita, a qualidade e a produtividade são dois fatores da mesma equação, e as duas juntas significam a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio.

2.3 SERVIÇO

Para Kotler (1994), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. A produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. O autor aponta quatro características próprias de serviços, descritas a seguir:

- Intangibilidade: os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Para reduzir a incerteza, os compradores procurarão sinais ou evidência da qualidade do serviço. Farão inferências sobre essa qualidade a partir da localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço percebidos.
- Inseparabilidade: normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ao contrário dos bens físicos que podem ser fabricados, estocados e distribuídos através de revendedores múltiplos.

- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os fabrica e de onde são prestados. Na formação do serviço, seu processo não é visível, e o resultado do serviço é influenciado por um conjunto de elementos variáveis. Os compradores de serviços estão cientes desta desconformidade de padrão e frequentemente se informam sobre possíveis fornecedores destes serviços através de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de compras.
- Perecibilidade: esta característica não permite a estocagem dos serviços; estes não são acumulativos e dependem de um consumidor para terem origem. A perecibilidade de um serviço não é problema quando a demanda pelo mesmo é estável, porque é fácil antecipar sua prestação. Quando a demanda é flutuante as empresas enfrentam dificuldades, como acontece nas empresas que lidam com demandas cíclicas ou sazonais. Nesta situação, monta-se uma estrutura capaz de suportar as variações, o que naturalmente provoca custos de ociosidade para momentos de menores demandas. Assim, ao montarem sua estrutura, devem levar em considerações as flutuações para enfrentar cada situação.

2.3.1 Prestação de Serviços

A alta representatividade das empresas de prestação de serviços hoje em dia é inegável, e a participação desse setor no PIB (Produto Interno Bruto) dos países corrobora a importância desse setor.

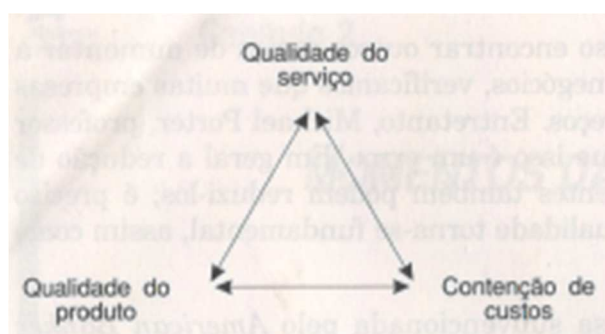
Denton (1991) enumera alguns fatores importantes para a importância desse setor da economia, como por exemplo a competição em mercados geograficamente maiores, facilitada pela globalização. Além disso, há também o fato de que todos os demais produtos são similares, o campo de batalha acaba sendo o setor de serviços, gerando a competição no setor.

Uma das formas que dá mais resultados para conseguir uma diferenciação no mercado consiste em relacionar a qualidade do serviço com a qualidade do produto. Mas nesse ponto muitas vezes há um dilema nas empresas entre optar pelo

custo da qualidade do serviço e o cumprimento do orçamento anual (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Nesse sentido, o autor propõe o modelo da opção dimensional apresentado a seguir:

Figura 1 – Modelo da opção dimensional



Fonte: Albrecht e Bradford (1992, p.24)

Segundo Albrecht e Bradford (1992, p. 23),

Esse modelo representa três aspectos importantes da administração de serviços. É surpreendente o número de empresas que caem na armadilha e são forçadas a optar por um dos três elementos. Quando uma empresa enxerga cada linha do modelo como uma dicotomia, ou/ou, e se sente impelida a escolher entre a qualidade do serviço ou contenção de custos; entre qualidade do produto ou qualidade do serviço; ou entre qualidade do produto ou contenção de custos, as decisões inteligentes dos negócios tornam-se limitadas. O que os proprietários e dirigentes de firmas precisam reconhecer é que existe a opção de escolha de tanto e quanto se faz necessário alocar nas dimensões do modelo. Portanto, podemos ter tanto de qualidade de serviço por quanto de qualidade de produto; tanto de qualidade de serviço por quanto de contenção de custos; tanto de qualidade do produto por quanto de contenção de custos.

Por fim, o autor complementa descrevendo que todas as relações são governadas por um único princípio inviolável: talvez o cliente nem sempre tenha razão, mas sempre está em primeiro lugar.

2.3.2 Qualidade na Prestação de Serviços

Nos serviços com qualidade inferior costumam apresentar indícios corriqueiramente parecidos, como colaboradores mal pagos, falta de liberdade na tomada de decisão e pouco treinamento e baixa motivação.

Os fornecedores de serviços não são ensinados a pensar, e tal tipo de abordagem exemplifica a mentalidade de curto prazo que está levando as empresas a se envolverem em problemas. Algumas empresas nem sabem o que é qualidade, muito menos como fornecê-la (DENTON, 1991).

Já nos serviços com qualidade superior, Denton (1991) exemplifica que essas organizações fornecem bons serviços porque descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os clientes e com o funcionamento diário dos negócios.

As organizações que se dedicam à qualidade em serviços fazem-no devido ao seu enfoque na qualidade, em vez de em cima de padrões de produção ou produtividade. Quando se pratica um gerenciamento efetivo, existe uma melhoria correspondente na qualidade, e não somente em produção ou qualidade. Se devemos ser bem-sucedidos no fornecimento efetivo de um serviço com qualidade, devemos parar de pensar a respeito da qualidade e da produtividade como sendo mutuamente exclusivas. As companhias bem-sucedidas do futuro descobrirão que é necessário definir a qualidade em termos de atendimento às expectativas dos clientes como sendo seus padrões de desempenho (DENTON, 1991).

Para serviços, o conceito de qualidade se torna mais complexo. Não pode ser medido por aspectos objetivos, como acontece com bens físicos. Os clientes têm que experimentar o serviço, pois antes é intangível, para realmente chegar a conhecê-lo. A intangibilidade faz com que seja mais difícil imaginar e desejar serviços do que mercadorias. Os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

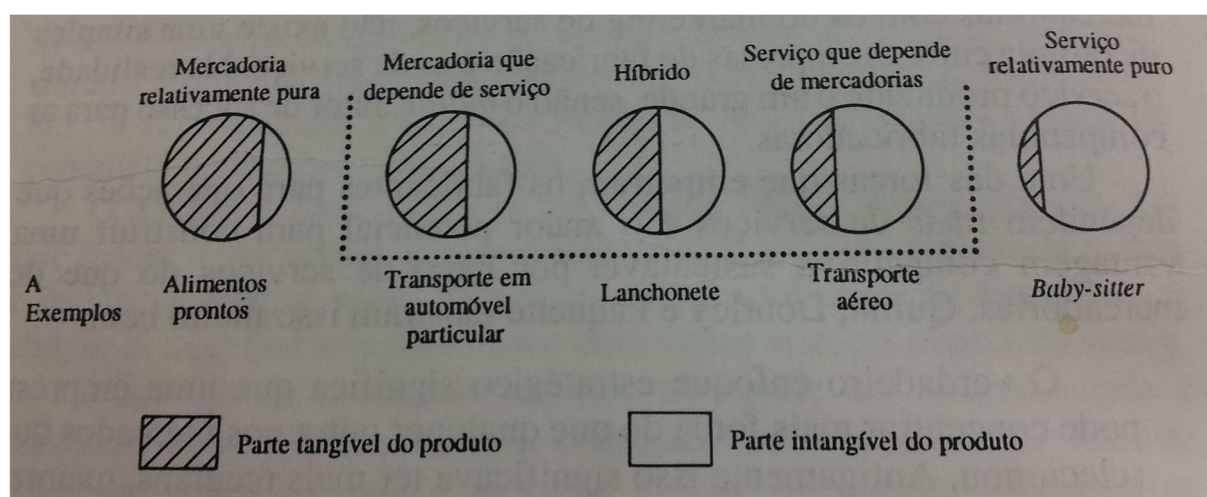
Segundo Moreira (1996), há três tipos de qualidade, descritos abaixo, que identificam os níveis de qualidade reconhecíveis hoje em dia, os quais são cumulativos, sendo que a dificuldade de obter a qualidade aumenta com cada um deles.

- Qualidade de conformação: um serviço de qualidade é aquele que foi realizado dentro da obediência as especificações, estando, portanto dentro dos padrões.

- Qualidade de necessidade: o serviço possui uma qualidade que satisfaz completamente as necessidades do consumidor; os atributos percebidos emparelham as expectativas do cliente e preenchem suas necessidades.
- Qualidade em espécie: diz respeito ao nível mais alto de qualidade. A qualidade é tão extraordinária que excede aquilo que era esperado pelo consumidor.

Na imagem apresentada a seguir, percebe-se uma clara diferenciação entre mercadorias e serviços. Se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício é mais intangível do que tangível, é um serviço. Porém, quase todos os produtos possuem elementos tangíveis e intangíveis, simultaneamente. Os compradores de automóvel conscientes do valor não compram apenas o carro; compram um sistema de transporte que lhes proporcionará o valor de seu dinheiro. Assim, a reputação de um representante em vendas e serviços profissionais, disponibilidade de peças de reposição, garantia de proteção e outros fatores influenciam a seleção de fábrica e modelo (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Figura 2 – Mercadoria versus serviços

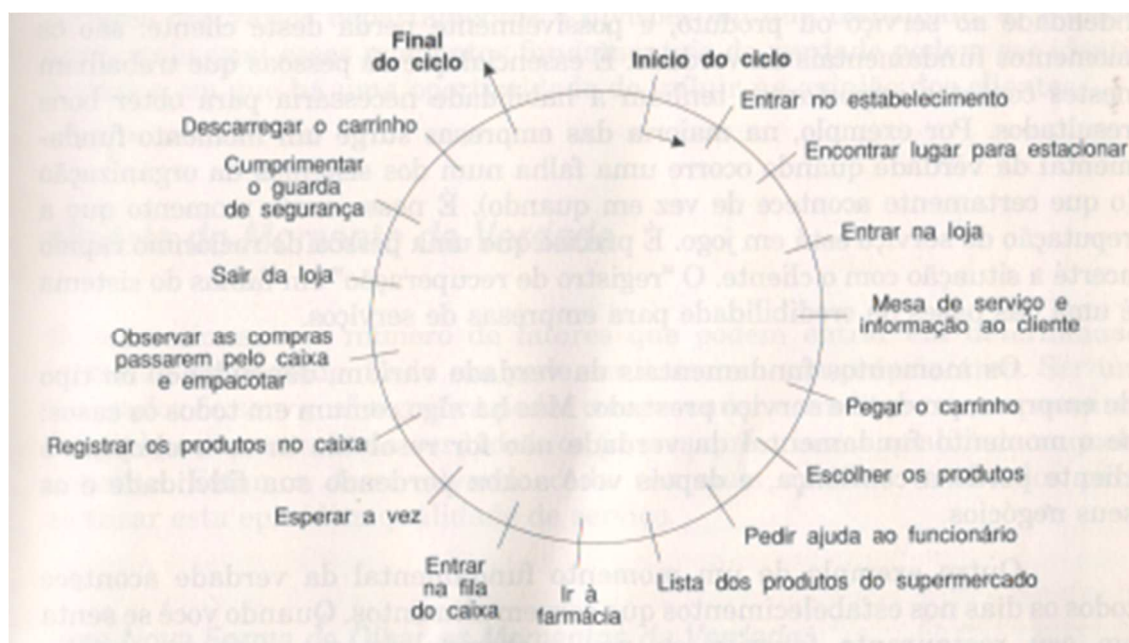


Fonte: Berry e Parasuraman (1992, p.22)

2.3.3 Ciclo do serviço

Conforme Albrecht e Bradford(1992), o ciclo do serviço é um mapa dos momentos da verdade, conforme vivenciados pelos clientes e é ativado cada vez que um cliente entra em contato com a empresa. A importância desse mapeamento dos ciclos de serviço segundo o autor, é que para os diversos aspectos da organização vamos visualizar pelo ângulo do cliente, ou seja, ver a empresa sob a perspectiva dele.

Figura 3 – Ciclo do serviço



Fonte: Albrecht, Bradford (1992, p. 31).

Conforme os autores, analisando o ciclo de serviço da empresa, é importante identificar os momentos importantes dos momentos fundamentais de verdade, os quais são chamados dessa forma tamanha a importância para o sucesso da empresa.

Os momentos fundamentais da verdade variam, dependendo do tipo de empresa, produto e serviço prestado. Mas há algo em comum em todos os casos: se o momento fundamental da verdade não for resolvido invariavelmente o cliente perde a confiança, e depois você acaba perdendo sua fidelidade e os seus negócios (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

2.3.4 Cinco Dimensões de Serviço

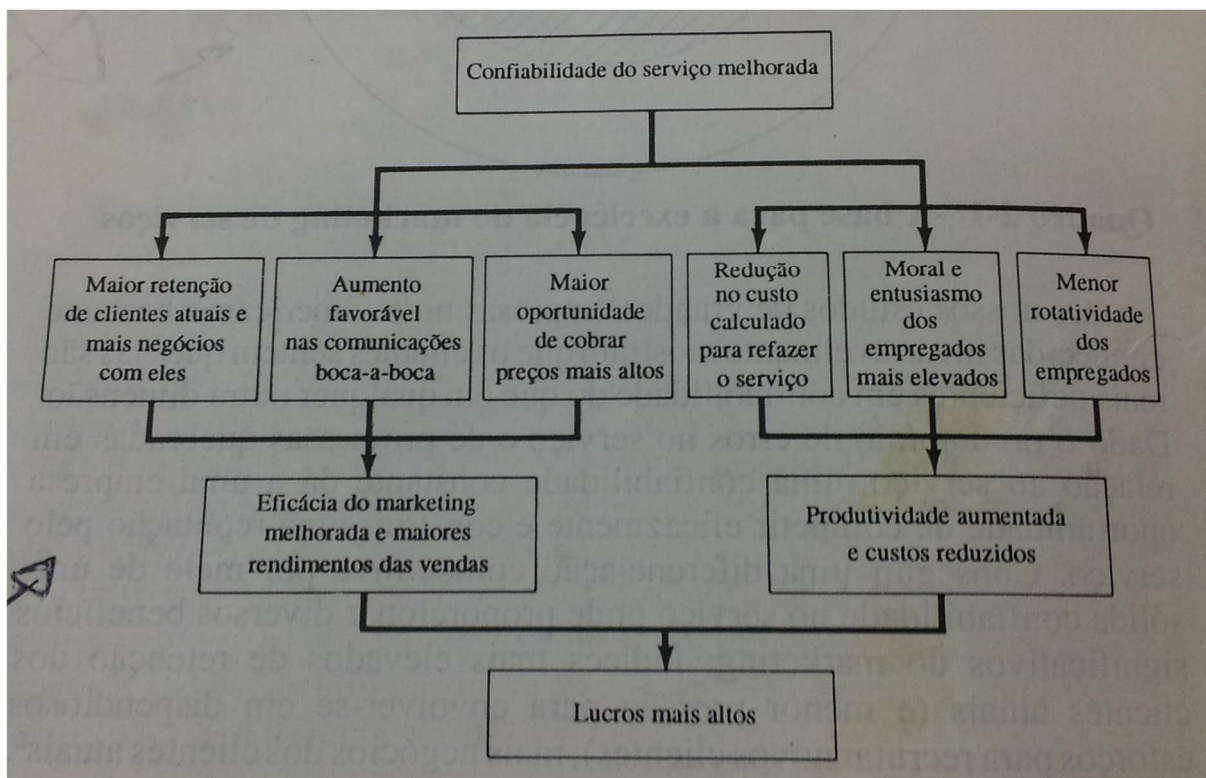
Berry e Parasuraman (1992) apontam a confiabilidade como fator mais importante para os clientes de serviço, apoiando-se em descobertas feitas a partir de pesquisas formais. Desde 1983, investigaram o tema da qualidade do serviço através de uma série de estudos em setores que vão dos serviços puros, como por exemplo seguros, até serviços associados com produtos tangíveis, como por exemplo conserto de eletrodomésticos. A pesquisa dos autores indicou cinco dimensões gerais que influenciam as avaliações de qualidade em serviços:

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- Sensibilidade: a disposição de ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Segurança: o conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes;
- Tangíveis: a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

As cinco dimensões descritas anteriormente aparecem em uma escala de importância relativa, após um estudo conduzido pelos autores, onde 1900 clientes de cinco diferentes empresas de serviços foram entrevistados. A confiabilidade é a essência da qualidade do serviço, seguida pela sensibilidade, segurança, empatia e por fim os fatores tangíveis, como instalações e equipamentos.

Na figura a seguir, os autores demonstram como a confiabilidade contribui para o aumento de lucros da empresa.

Figura 4 – Confiabilidade gerando aumento de lucro



Fonte: Berry, Parasuraman (1992, p. 32).

O “defeito zero” é algo tão decisivo nos serviços como na fabricação de bens industrializados. Porém, nos serviços a meta de defeito zero é mais complexa, por diversas razões. A separação entre produção e consumo de mercadorias proporciona aos fabricantes a oportunidade de eliminar os produtos defeituosos antes destes chegarem aos clientes. Entretanto, para a maioria dos serviços, a produção e o consumo são simultâneos, impossibilitando a segregação dos defeitos sem que estes sejam percebidos pelos clientes. Dessa forma, fazer bem o serviço da primeira vez é algo que envolve maior presteza e requer disciplina maior do que é necessária para assegurar que a mercadoria não tenha defeitos quando o cliente a compra (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Outra razão apontada pelos autores para a preocupação com a qualidade em serviços, é que a intangibilidade do serviço significa que os critérios para serviços impecáveis são menos concretos e mais subjetivos do que os critérios para produtos tangíveis sem defeito. As expectativas e as exigências dos clientes são os verdadeiros padrões de confiabilidade quando o que está sendo avaliado é essencialmente um desempenho, e não um objeto.

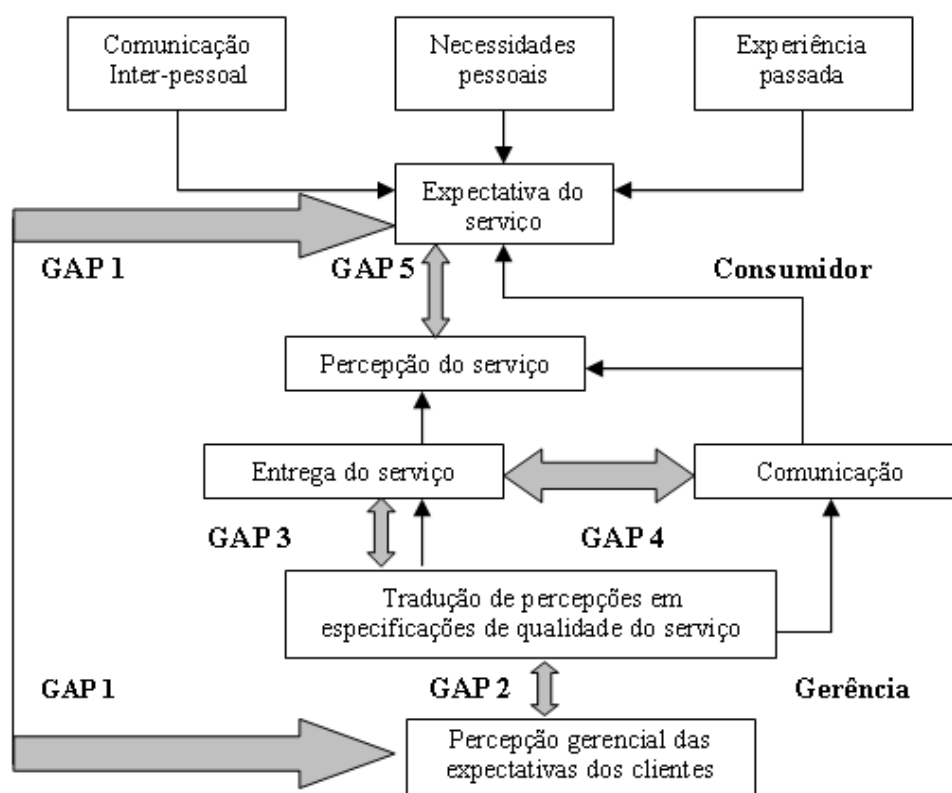
2.4 ESCALAS DE MEDIÇÃO DE QUALIDADE NO SERVIÇO

2.4.1 Modelo de Gaps da Qualidade em Serviços

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), a partir de seus estudos exploratórios, propuseram uma medição de qualidade em serviços baseadas em modelo de satisfação, e chegaram à conclusão de que pode ocorrer uma discrepância (lacunas ou gaps) entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço efetivamente prestado.

Os gaps são resultados das falhas no processo de gestão da qualidade, sendo ele uma medida de qualidade do serviço em relação a uma característica específica (EBERLE, 2009).

Figura 5 – Modelo de gaps de qualidade em serviços



Fonte: Eberle (2009, p. 37)

O estudo revelou a existência de 5 gaps que afetam o nível de qualidade em serviços entregues ao consumidor final, cujas principais características são as seguintes (EBERLE, 2009):

- Gap 1 – Percepção Gerencial, que representa a lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção das expectativas do cliente pelo gerente.
- Gap 2 – resulta da especificação da qualidade, gerando uma lacuna entre a percepção das expectativas do cliente pelo gerente ante os padrões de qualidade da empresa. A falta de definição de processos e metas contribuem para a formação deste gap.
- Gap 3 – discrepância na entrega do serviço. Lacuna entre as normas e especificações, e o que é de fato entregue ao cliente. Ocorre quando colaboradores não seguem as orientações pra prestar um bom serviço.
- Gap 4 – comunicação com o mercado. Diferença entre o serviço prometido e o serviço prestado.
- Gap 5 – qualidade percebida no serviço. É a diferença entre a qualidade do serviços que o cliente esperava receber e a qualidade que efetivamente recebeu.

2.4.2 SERVQUAL

A escala SERVQUAL foi desenvolvida em trabalho posterior (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) para permitir mensurar as percepções do consumidor quanto à qualidade dos serviços. A escala SERVQUAL (Service Quality) trabalha justamente na lacuna 5 descrita no capítulo anterior.

A escala divide-se em 2 baterias de perguntas, uma medindo as expectativas do entrevistado quanto às empresas do setor a ser estudado e a segunda medindo a percepção do entrevistado perante os serviços de uma empresa o qual ele é cliente (VECCHI, 2000).

Inicialmente cada bateria continha 97 itens que representavam as dez dimensões de qualidade: Confiabilidade, presteza, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão do cliente, tangíveis. Após alguns tratamentos estatísticos seguidamente aplicados, chegou-se ao modelo

final com 22 itens em cada bateria, divididos nas 5 dimensões de qualidade (capítulo 2.3.4) (VECCHI, 2000).

A qualidade no serviço percebida total é a soma das diferenças entre a qualidade esperada e a percebida em cada item da escala, sendo esses coletados com uma escala de 7 itens (que vai do discordo totalmente ao concordo totalmente) (VECCHI, 2000).

Quanto à sua aplicabilidade, a escala SERVQUAL é usada extensamente dentro das empresas de serviço para compreender as percepções dos clientes a respeito de suas necessidades do serviço, podendo, também, ser aplicada para compreender as percepções dos colaboradores quanto à qualidade dos serviços, e para fornecer uma medida do serviço prestado pela organização (EBERLE, 2009).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), afirmam que essa escala é muito valiosa quando usada periodicamente para traçar tendências da qualidade em serviços. Serve também para as empresas avaliarem a importância e o desempenho nas cinco dimensões da escala.

No entanto, muitos autores criticam a escala proposta, principalmente na quantidade de dimensões sugeridas. As cinco dimensões individuais sugeridas deveriam ser passíveis de adaptações frente aos diversos serviços específicos (EBERLE, 2009)

2.4.3 SERVPERF

Cronin e Taylor (1992) adaptaram a escala SERVQUAL, desenvolvendo um novo sistema de medição da qualidade em serviços, a escala SERVPERF (service performance). Ela contém os mesmos itens que a escala SERVQUAL, porém exclui qualquer consideração sobre as expectativas, considerando apenas o desempenho percebido sobre o serviço prestado (FERREIRA, 2005).

Desenvolveram então um modelo baseado somente na percepção do desempenho dos serviços (performance) que traz como vantagem a redução do instrumento de pesquisa (parcimônia), pois afirmam que a qualidade em serviços conduz à satisfação do cliente. Assim, Cronin e Taylor (1992) testaram um modelo alternativo que se baseia unicamente na performance do serviço e na significância das relações entre a qualidade do serviço, a satisfação do consumidor e suas intenções de compra. Para justificar seu modelo, os autores ressaltam que qualidade

está relacionada à atitude do cliente e deve ser medida como uma percepção do desempenho (EBERLE, 2009).

Dessa forma, criaram um método alternativo que se baseia em performance do serviço, considerando a ordem da casualidade entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, justificando assim que a qualidade não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção que conduz à satisfação de clientes (SIQUEIRA; CARVALHO, 2006).

2.4.4 Outras escalas de medição

A partir do trabalho desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988) foram desenvolvidas diversas escalas de medição da qualidade em serviços. Essas demais escalas tiveram como base a Escala SERVQUAL, e foram reaplicadas às mesmas dimensões, mas de forma adaptada às particularidades de cada situação em análise. Seguem alguns exemplos (EBERLE, 2009):

- SYTHESISED – Brogowicz, Delene e Lyth (1990) - tentou identificar as dimensões associadas a uma estrutura de gestão, de planejamento, de implementação e de controle. Foram usadas as dimensões: instalações físicas, tecnologia, aparência, acessibilidade, conhecimento, relacionamento interno e percepção dos serviços.
- SERVPEX – Robledo (2001) - abrange a medição das expectativas e do desempenho de uma forma simples, por meio de uma única escala, que vai de 1 “muito pior que o esperado” a “muito melhor que o esperado”. Esta escala foi aplicada em companhias aéreas para medição da satisfação, com três dimensões e vinte e seis itens.
- ISQB - Kang, Jones e Alexandris (2002) – para medição da qualidade dos serviços internos, foi testado e validado o modelo ISQB (Internal Service Quality Battery. Foi aplicado junto aos funcionários de uma universidade com o intuito de verificar a transferibilidade da escala SERVQUAL.
- SYSTRA-SQ - Aldlaigan e Buttle (2002) - desenvolveram a escala de medição SYSTRA-SQ (Sistema Transacional da Qualidade em Serviços),

que considera as dimensões técnica e funcional de Grönroos (1984; 1990), a qual foi aplicada em bancos varejistas.

- LQI - Getty e Getty (2003) - instrumento de medição LQI (Lodging Quality Index) para serviços de hospedagem. As dimensões consideradas nesta escala são: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, confiança, comunicação e hospedagem.

2.5 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS NO ITIL

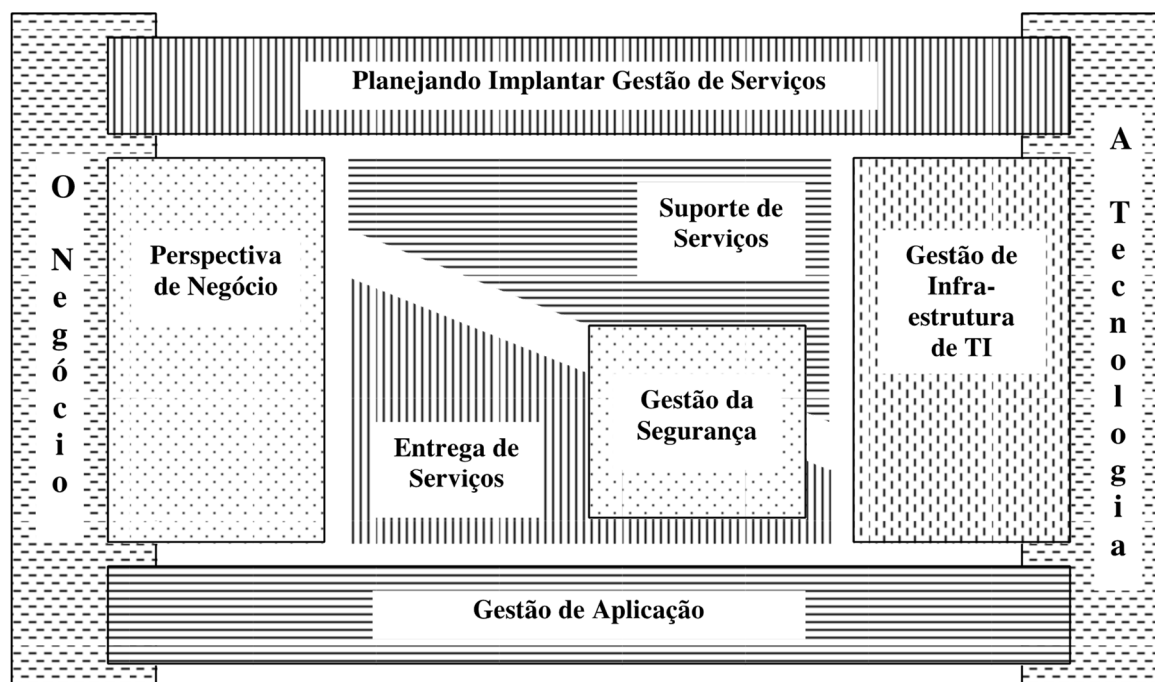
O ITIL é um modelo de referência para as melhores práticas para gestão de serviços de Tecnologia da Informação (TI) e para o alinhamento da área com os negócios das organizações (ALBERTIN, 2010).

ITIL, da sigla *Information Technology Infrastructure Library*, está estruturado em processos, tendo, como foco principal a operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia, valorizando os assuntos importantes para o fornecimento dos serviços de TI com a qualidade desejada (FERNANDES e ABREU, 2008).

Esse modelo nasceu ainda na década de 80, com a necessidade do governo britânico de melhorar e padronizar os serviços de Tecnologia da Informação prestados a eles. Surgiu portanto da carência de um padrão que reunisse as melhores práticas para o gerenciamento eficiente e responsável dos recursos de TI (JESUS, 2007).

O ITIL reconhece que não existe uma solução universal para o projeto e implementação de um processo ótimo de gestão e prestação de serviços de TI de qualidade. É pressuposto que cada organização adotante do ITIL promova as adaptações necessárias ao seu caso. Considerado como um modelo, o ITIL é resultado do senso comum de especialistas, profissionais e autoridades que colaboraram para o seu desenvolvimento. Provê diretrizes, consideradas as melhores práticas, para assegurar, ao mesmo tempo, o fornecimento de sistemas ou soluções adequadas e, um forte alinhamento entre os processos de TI e de negócio.(MACHADO, 2007)

Figura 6 – O modelo ITIL



Fonte: Machado (2007, p. 40).

Na figura acima vemos os 7 módulos do ITIL, com as suas integrações entre Negócio e a Tecnologia. Os módulos que funcionam como alicerce de toda a metodologia são os de Entrega e Suporte de Serviços, detalhados a seguir.

2.5.1 Entrega de Serviços

O módulo Entrega de Serviços cobre os processos necessários ao planejamento e a prestação de serviços de qualidade, não só para o presente, mas também visando a continuidade dos serviços no futuro. Os processos que constituem este módulo são (MACHADO, 2007):

- Gestão de Nível de Serviço;
- Gestão de Capacidade;
- Gestão de Disponibilidade;
- Gestão Financeira para Serviços de TI;
- Gestão da Continuidade dos Serviços de TI;

2.5.1.1 Gestão de Nível de Serviço

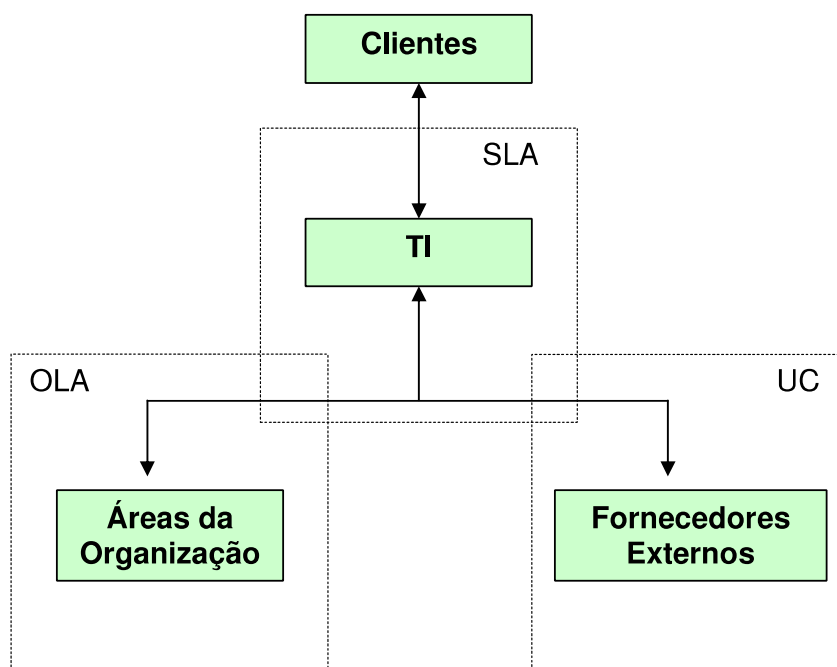
Conforme Sant'anna (2008), este processo é a base para o gerenciamento dos serviços que a área de TI fornece para a organização. Essa gerência é responsável em assegurar que os serviços de TI, dentro dos níveis de serviços definidos, serão determinados, monitorados para serem entregues quando e onde as áreas usuárias o definirem.

Seu gerente geralmente é o próprio gerente da área de TI, haja vista a importância dessa gerência para a imagem da área de TI perante toda a organização. Pode ser dividido nos seguintes sub processos (SANT'ANNA, 2008):

- Revisão dos serviços disponibilizados
- Negociação com os clientes
- Revisão dos contratos de serviços com fornecedores externos
- Desenvolvimento e monitoração dos acordos de nível de serviço
- Implementação das políticas e dos processos de melhoria contínua
- Estabelecimento de prioridades
- Planejamento do crescimento dos serviços
- Definição de custo dos serviços em conjunto com o gerenciamento financeiro e da forma de ressarcimento desses custos.

Segundo Jesus (2007), O nível de serviço é estabelecido por meio de acordos firmados junto aos clientes, dependendo de outros acordos internos e externos com áreas internas e fornecedores externos.

Figura 7 – Acordos de Nível de serviço



Fonte: Jesus (2007, p. 37)

- Acordo de nível de serviço (SLA): Formalização do Nível de serviço realizado entre o cliente e o fornecedor. Este acordo servirá como base para o gerenciamento do mesmo.
- Acordos de nível operacional (OLA): São os acordos internos, que podem ser celebrados entre a equipe de TI ou entre áreas da organização.
- Contratos de Apoio (UC): São os contratos com fornecedores externos à área de TI.

Esses contratos são muito importantes pois dependendo do nível do serviço e dos envolvidos podem afetar o serviço prestado. Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), pode-se simplificar o SLA como sendo os direitos dos clientes aplicados às relações entre organizações. Com o SLA as organizações têm garantias legais de níveis de desempenho dos serviços de TI oferecidos e de infraestrutura por parte de seus fornecedores.

2.5.1.2 Gestão de Capacidade

O processo de Gestão de Capacitação/Capacidade é responsável pelo controle dos recursos de infraestrutura de TI necessários ao atendimento das demandas do negócio em termos de serviços de TI, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados da forma mais eficiente possível (SANT'ANNA, 2008).

Para atingir seus objetivos, é imprescindível a identificação dos serviços de TI que serão requeridos pelas áreas de negócio da organização, além de calcular o custo desta infraestrutura (SANT'ANNA, 2008).

2.5.1.3 Gestão de Disponibilidade

O gerenciamento da disponibilidade é o processo do ITIL que procura determinar o nível de disponibilidade dos serviços de TI e otimizar a capacidade da infra-estrutura. Dessa forma, é possível obter para os acordos de nível de serviço e adequar a necessidade aos requisitos disponíveis (SANT'ANNA, 2008).

2.5.1.4 Gestão Financeira para Serviços de TI

Já este processo tem por objetivo determinar o custo de todos os serviços de TI e demonstrá-los de maneira que a organização possa compreender e utilizar para o processo de tomada de decisão. Também auxilia no suporte de mecanismos que possibilitem a cobrança dos custos dos serviços prestados (SANT'ANNA, 2008).

2.5.1.5 Gestão da Continuidade dos Serviços de TI

Este processo é o responsável pela validação dos planos de contingência e recuperação dos serviços de TI após a ocorrência de acidentes. Ele não trata apenas de medidas reativas, mas também de medidas pró-ativas decorrentes de ações de mitigação dos riscos de ocorrência de um desastre em primeira instância (SANT'ANNA, 2008).

O principal produto deste processo é o plano de continuidade de negócio que, por definição, é um conjunto de procedimentos definidos e testados previamente para garantir a continuidade dos serviços vitais, mesmo após a ocorrência de desastres (JESUS, 2007).

2.5.2 Suporte de Serviços

O Suporte de Serviços constitui-se de processos relativos ao suporte, à operação e uso dos sistemas de informação, bem como da manutenção necessária a adaptação dos sistemas a futuras necessidades. Os processos desse módulo são (MACHADO, 2007):

- Serviço de Suporte Operacional ou Central de Serviços;
- Gestão de Incidentes;
- Gestão de Problemas;
- Gestão de Configuração;
- Gestão de Mudança;
- Gestão de Versão;

2.5.2.1 Serviço de Suporte Operacional ou Central de Serviços

Central de Serviços é uma função com atendimento direto a usuários, gerencia, coordena, resolve incidente e acompanha solicitações (ANDRADE e MOURA, 2009).

É essencial para o gerenciamento de Serviços de TI. Ela é o primeiro contato dos usuários ao notarem imprevistos e visa responder rapidamente às questões, reclamações e problemas deles. Também é responsável, principalmente, pelo gerenciamento e comunicação de incidentes e é por meio dela são feitas as suas classificações e priorizações (JESUS, 2007).

2.5.2.2 Gestão de Incidentes

Visa restaurar serviços o mais rápido possível (ANDRADE e MOURA, 2009), minimizando impactos para o negócio (trata efeito e não causa), se apoiando na estrutura da central de serviços (JESUS, 2007).

A Central de serviços registra os incidentes e é ela quem classifica, prioriza e encaminha os mesmos aos diferentes níveis de suporte. Exemplos de classificação de incidentes podem ser: erro, instalação de produto e falha em

hardware. Já exemplos de priorização podem ser: alta, média e baixa (JESUS, 2007).

Ambos, classificação e priorização, servem para determinação de prazos de atendimento contidos nos acordos de nível de serviço. Na imagem a seguir vemos um exemplo de priorização de incidentes.

Figura 8 – Priorização de incidentes

Incidente	Prioridade	Prazo de Atendimento
Rede indisponível	Alta	2 horas
Rede indisponível	Baixa	4 horas
Instalação de Software	Alta	5 horas
Instalação de Software	Baixa	16 horas

Fonte: Jesus (2007, p. 33)

2.5.2.3 Gestão de Problemas

Busca prevenir e investigar a causa dos incidentes, minimizando os impactos (ANDRADE e MOURA, 2009). É o responsável pela resolução definitiva e prevenção das falhas relacionadas aos incidentes que afetam o funcionamento normal dos serviços de TI. Isto inclui assegurar que as falhas serão corrigidas, prevenir a reincidência das mesmas e realizar uma manutenção preventiva que reduza a possibilidade de que venham a ocorrer (SANT'ANNA, 2008).

2.5.2.4 Gestão de Configuração

Responsável pela identificação, controle, manutenção e auditoria de Itens de Configuração (ANDRADE e MOURA, 2009). É importante para toda organização controlar os seus meios de produção, pois eles são a chave para a criação de produtos ou serviços a serem oferecidos aos clientes, pelos quais se pode criar valor para a organização (SANT'ANNA, 2008).

Um item de configuração é um componente que faz parte ou está diretamente relacionado com a infra-estrutura de TI. Um item de configuração pode

ser um componente físico ou lógico, bem como pode também ser composto por outros itens de configuração (SANT'ANNA, 2008).

2.5.2.5 Gestão de Mudança

Serve para padronização de métodos e procedimentos para mudanças no ambiente computacional (ANDRADE e MOURA, 2009).

Visa assegurar o tratamento das mudanças ocorridas no ambiente operacional, minimizando impactos nos serviços ou no negócio. Como na maioria dos casos a mudança ocorre em itens já colocados em produção, seu gerenciamento é importante para evitar a interrupção de serviços ou acarretamento de novos problemas (JESUS, 2007). Um importante objetivo desse processo é garantir a existência de um plano de recuperação do serviço, caso algum imprevisto venha a ocorrer, como, por exemplo, o bloqueio inesperado de um item de configuração (SANT'ANNA, 2008).

2.5.2.6 Gestão de Versão

Busca garantir que aspectos técnicos e não-técnicos sejam considerados nas mudanças, bem como o planejamento dos recursos envolvidos (ANDRADE e MOURA, 2009).

Uma vez que uma ou mais mudanças são desenvolvidas, testadas e empacotadas para implementação, o processo de Gerenciamento de Liberação é responsável por introduzi-las na infraestrutura de TI e gerenciar as atividades relacionadas com tal liberação (SANT'ANNA, 2008).

O processo de Gerenciamento de Liberação também contribui para aumentar a eficiência da introdução de mudanças no ambiente infraestrutura de TI, combinando-as em uma única liberação e realizando a implementação das mesmas em conjunto (SANT'ANNA, 2008).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

No que se refere à escolha dos métodos de uma pesquisa, Roesch (1999) afirma que a metodologia deve ser coerente com a formulação do problema, com os objetivos e com as limitações da pesquisa, sendo que a metodologia deve ser adequada para cada tipo de projeto.

Dessa forma, o presente trabalho foi dividido em 2 partes, sendo uma primeira de exploração da situação prévia do atendimento a clientes na empresa, e uma segunda com caráter conclusivo sobre a situação após a implantação das rotinas de controle de qualidade.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil(1999), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

O método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos dados, evitar distorção de análise e interpretação possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999). Esse método envolve coletar, analisar e interpretar dados que não podem ser quantificados completamente, isso é, transformados em números (PARASURAMAN, 1991).

Já o método qualitativo procura o que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, deixando de enfatizar uma necessidade de buscar uma média estatística (ROESCH, 1999)

Segundo Richardson(1999), o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Nesse mesmo sentido, Parasuraman (1991) ressalta que ao contrário do qualitativo, o quantitativo é caracterizado por exemplos maiores, estruturados e mais representativos. Consequentemente o local mais comum para aplicação dessas técnicas são em projetos de pesquisa conclusivas.

O método empregado nessa pesquisa será qualitativo-quantitativo, pois existem questões a serem abordadas que precisam da precisão das medições, como por exemplo a rapidez e quantidade de atendimentos antes e depois da implantação do processo. Mas há também outros fatores que necessitam de uma abordagem diferente, como por exemplo a percepção da mudança gerada na equipe para com os clientes, sendo esse um fator a ser analisado por métodos qualitativos.

A estratégia empregada será um estudo de caso, e tem por objetivo analisar os resultados após a implantação de rotinas de controle de produtividade no setor de atendimento a clientes. Como cita Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

O setor foco dessa pesquisa é o de Atendimento a Clientes e Serviços (ACS) da empresa Perseus. O público alvo da mesma é o coordenador do setor analisado, analistas e atendentes, além dos diretores da empresa..

A amostra a ser utilizada na pesquisa consiste de 1 Coordenador de setor, 3 analistas, 3 operadores de suporte e 3 diretores. A motivação da escolha desse público alvo se dá devido ao envolvimento direto ou indireto nas ações tomadas para resolver os problemas da empresa, sejam diretamente do setor ACS ou de outros setores (efeitos colaterais).

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas a serem utilizadas nessa pesquisa serão Entrevistas, Observações dos participantes e coleta dos dados nos sistemas internos da empresa.

A técnicas de coletas de dados se diferenciam conforme o método a ser utilizado na pesquisa. Nas pesquisas qualitativas as principais são Entrevistas em profundidade, Observação do participante, Entrevistas em grupo, textos e documentos.

Já quando o método é quantitativo, as técnicas principais são Questionários, Escalas, Observação Direta, Testes, Índices e Relatórios Escritos.

De acordo com Gil(1999), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. Ainda segundo esse autor, essa técnica é uma das mais utilizadas no âmbito das ciências sociais. Diversos profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica não apenas para a coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação.

O método de entrevista é imensamente utilizado conforme enfatiza Gil (1999) por causa de uma série de fatores como:

- possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social
- é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano
- os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.
- Gil ainda apresenta também algumas desvantagens dessa técnica:
- a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas
- inadequada compreensão do significado das perguntas
- fornecimento de respostas falsas
- influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado.

Todas essas limitações, de alguma forma, intervêm na qualidade das entrevistas. Todavia, em função da flexibilidade própria da entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser contornadas. Para tanto, o responsável pelo planejamento da pesquisa deverá dedicar especial atenção ao processo de seleção e treinamento dos entrevistadores, já que o sucesso dessa técnica depende fundamentalmente do nível da relação pessoal estabelecido entre entrevistador e entrevistado (GIL, 1999).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de análise dos dados a serem utilizadas serão primeiramente a análise das entrevistas realizadas com o público alvo. Será analisado a percepção e

opinião dos colaboradores que possuem o principal contato com o cliente, e conseguem obter o retorno imediato dos mesmos quanto a qualidade do serviço prestado. Além disso, a opinião dos colaboradores de outros setores será de grande valia para identificar as percepções internas de melhorias (ou não) em outros setores, que são os efeitos colaterais das decisões.

Esta entrevista será realizada de forma eletrônica, utilizando a plataforma do Google, possibilitando uma rápida e boa apresentação, além de permitir uma ágil aplicação e coleta dos resultados. Além do mais, essa plataforma garante o total sigilo da identidade do entrevistado, permitindo assim respostas transparentes e isentas de qualquer influência.

Além disso, a análise será feita de forma quantitativa nos sistemas de registro internos da empresa, onde será possível obter métricas de desempenho comparando a evolução das mesmas ao longo do tempo, e cruzando indiretamente com a percepção de melhora do público entrevistado. Esses sistemas permitem recuperarmos indicadores até então desconhecidos e que serão de grande valia para identificarmos pontos de melhora no processo de qualidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nos próximos tópicos são apresentados de forma mais detalhada a empresa estudada, além da definição da situação inicial da empresa. Mais adiante, são mostradas as alterações realizadas e os resultados obtidos, bem como a evolução dos indicadores ao longo do período foco desse estudo.

4.1 A EMPRESA

A empresa analisada nesse estudo de caso é a Perseus Tecnologia da Informação S/A, situada em Canoas, e que desde 1998 atua no setor de Tecnologia da Informação, desenvolvendo software de gestão para instituições de ensino, tanto de ensinos básico como superior e técnicos. A empresa é de pequeno porte, possuindo atualmente 31 funcionários.

A estrutura organizacional da empresa é basicamente distribuída em 2 setores, sendo um deles o responsável pelo desenvolvimento dos sistemas em si, e lida com todas as questões técnicas que envolvem o desenvolvimento de software. Já o outro setor é justamente o foco desse estudo de caso, que é o de Atendimento a Clientes e Serviços (ACS). Esse setor é responsável por todo e qualquer contato com os clientes no que tange a prestação do serviço contratado, como suporte, implantações, problemas e personalizações dos sistemas.

4.2 SITUAÇÃO INICIAL E MELHORIAS IMPLEMENTADAS

De início, os colaboradores do ACS ocupavam uma posição onde eram denominados “gerentes de conta”, e dividiam as tarefas conforme os clientes que cada um controlava. Dessa forma, era natural alguns ficarem mais sobrecarregados do que outros, e o tempo de atendimento variava de cliente para cliente, pois dependia da quantidade de clientes que cada gerente controlava.

Diante deste cenário, algumas medidas foram sendo tomadas a partir de março de 2012, com algumas etapas descritas a seguir.

4.2.1 Passo 1

O primeiro passo a ser melhorado foi canalizar os atendimentos em uma triagem, que é responsável por definir a prioridade de cada atendimento conforme urgência e tempo de espera. Após essa triagem inicial, os atendimentos são listados em ordem crescente de prioridade, com os mais urgentes no topo.

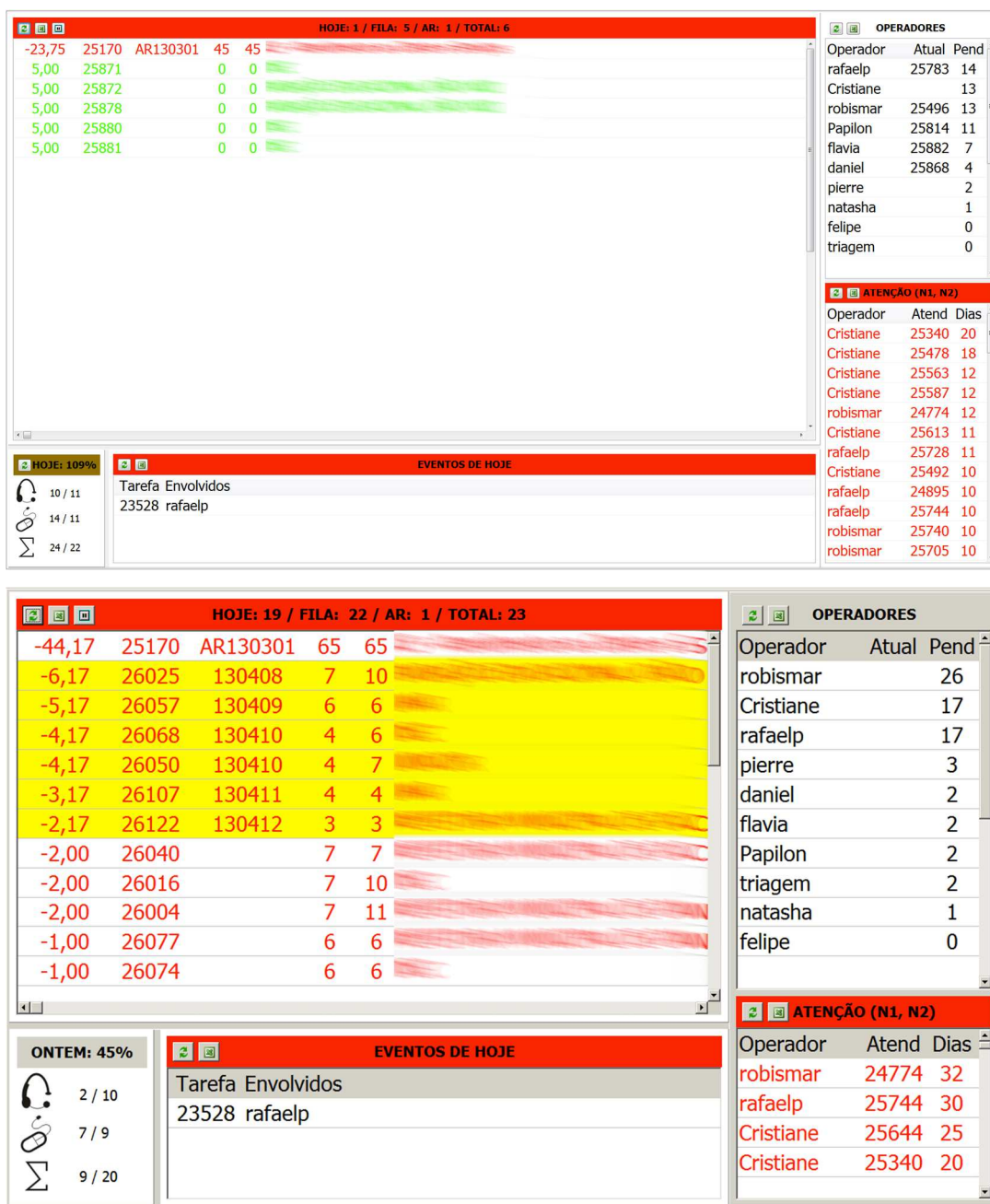
Assim, todo atendimento, logo no seu nascimento, já possui uma prioridade estabelecida e uma estimativa de prazo de atendimento.

4.2.2 Passo 2

O segundo passo foi dado no sentido de unificar os atendentes, abolindo o papel de gerência de conta no conceito como vinha sendo utilizado. Todos passaram a atender qualquer cliente, e sempre buscando atender a tarefa do topo da fila. Quando o atendente começa a trabalhar na determinada tarefa ela é retirada do painel, o qual apenas apresenta os itens que ainda não tiveram o atendimento iniciado. Os gerentes de conta formavam agora um segundo nível de atendimento denominado "N2", destinado aos atendimentos mais complexos.

Essa fila passou então a ser apresentada publicamente dentro do setor, no que se tornou o principal artefato do controle de produtividade. Esse recurso foi chamado internamente de "Painel do ACS".

Figura 9 – Dois exemplos do Painel do ACS em dias diferentes

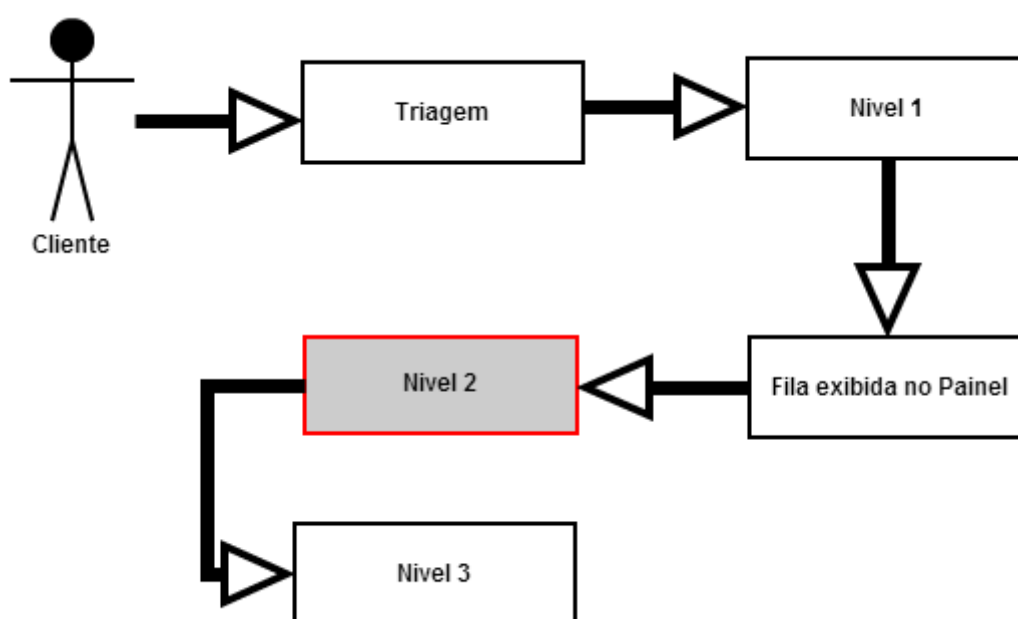


Esse painel consistiu em apresentar as novas solicitações de clientes num aparelho televisor de 26 polegadas, estrategicamente posicionado para permitir a visualização a todos do setor. Esse painel mostra as tarefas em forma de lista, e com cores que representam a urgência do atendimento. Dados como código do atendimento, nome do cliente e prazo também são apresentados.

Portanto, quando o atendimento é criado no primeiro nível e é repassado para a triagem, o atendimento recebe uma classificação. Assim que classificado, ele passa a ser visualizado no Painel do ACS.

Além disso, sempre que entra uma tarefa considerada urgente, o painel emite um aviso sonoro, para que o setor todo perceba a situação e se mobilize para resolvê-lo o mais rápido possível. Na imagem a seguir é exibido um breve fluxograma de como o cliente é atendido no setor ACS.

Figura 10 – Fluxo do atendimento na empresa Perseus



4.2.3 Passo 3

Ao longo do tempo as necessidades surgiam conforme as etapas iniciais estavam sendo superadas. Num segundo momento o painel foi ajustado para mostrar o volume de atendimentos do dia, comparando com a média histórica do determinado dia da semana. Além disso, a performance do setor também passou a ser exibida, comparando o número de atividades fechadas no dia versus o número de atividades entrantes.

Dessa forma, os próprios colaboradores conseguem perceber no dia a dia a evolução das atividades, controlando o acréscimo ou decréscimo da quantidade de atendimentos na fila.

Figura 11 – Desempenho médio por colaborador

DESEMPENHO MÉDIO			
25/03/2013 até 25/03/2013			
Operador	Atendimentos	Fechamentos	% Aproveitamento
Cristiane	3,00	1,00	33,33
daniel	11,00	4,00	36,36
felipe			0,00
flavia	25,00	5,00	20,00
natasha	9,00	3,00	33,33
Papilon	4,00	3,00	75,00
rafaelp	7,00	1,00	14,29
robismar	15,00	3,00	20,00
Média geral de aberturas por dia			24,00
Média geral de fechamentos por dia			20,00
Saldo (aberturas - fechamentos)			4,00
Média de fechamentos por dia e por operador			2,50
Média de fechamentos por dia e por operador N1			3,00
Média de fechamentos por dia e por operador N2			2,00

4.2.4 Passo 4

Numa etapa posterior, os colaboradores citaram a necessidade em identificar o volume atendido individualmente. Assim, o painel passou a disponibilizar (de forma individual no computador de cada colaborador) o volume de atendimentos atendidos, comparando com a quantidade de novos chamados, bem como o volume atendido pela equipe toda durante o dia e na semana. Dessa forma foi possível conscientizar ainda mais a equipe para que atuassem como um time afim de atender as expectativas de produtividade.

Esse controle de produtividade individual foi produzido para ser acessado particularmente por cada um, mas o gerente do setor possui acesso ao escore de todos, possibilitando assim uma estatística mais apurada.

4.3 CONTROLES DE PRODUTIVIDADE IMPLEMENTADOS

A implantação das medidas até então descritas se passaram no período de 1 ano, desde março de 2012 até fevereiro de 2013. Esse período compreende justamente no prazo de tempo desse estudo de caso, e que apesar de a implantação efetiva ter sido em março, houveram mudanças pontuais e sutis ao longo dos meses subsequentes.

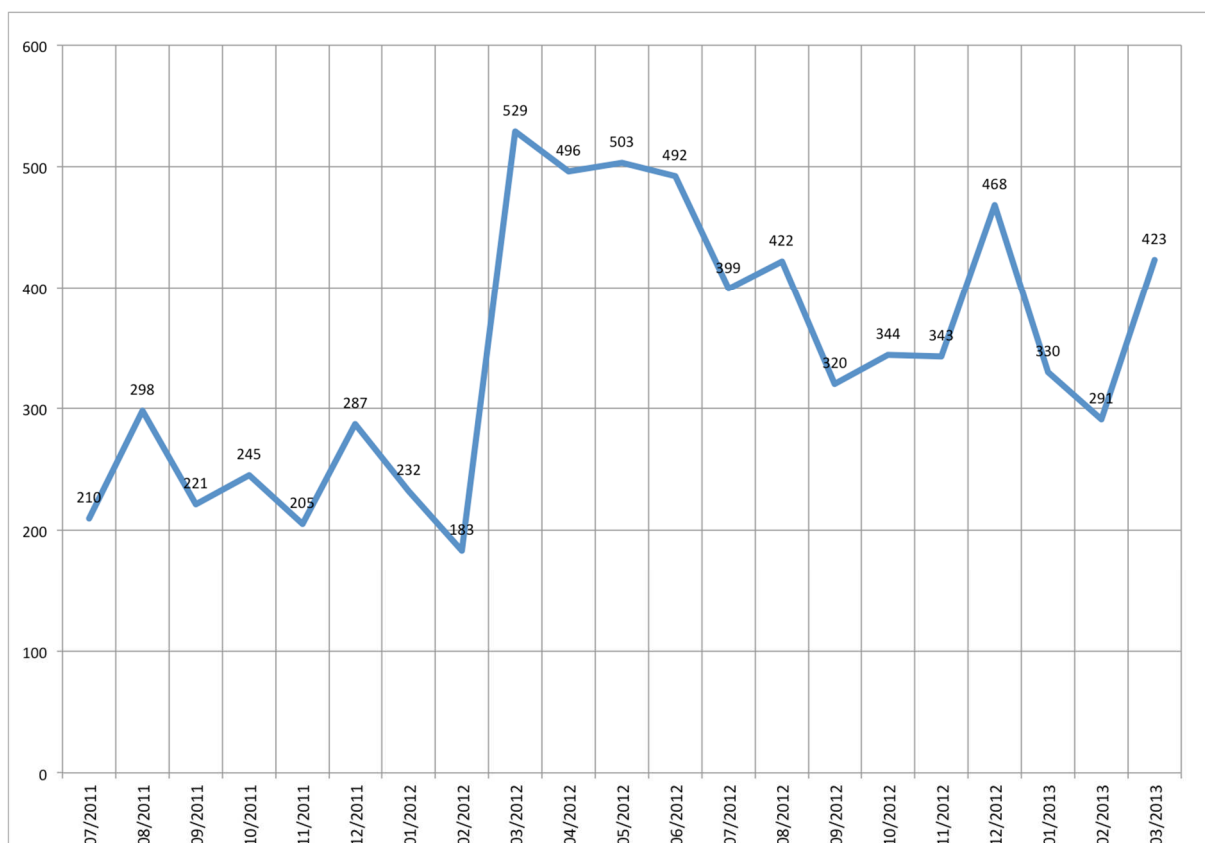
A primeira medida adotada foi reunir os atendimentos com mais de 30 dias e concluí-los. Havia muitos atendimentos em aberto há mais de 30 dias e sem a real definição por parte do cliente se o mesmo já havia sido concluído ou não. Muitas vezes nem a equipe sabia ao certo o que devia ser feito na maioria desses atendimentos.

A seguir, foi posto em prática a principal medida do controle de produtividade implementado no setor, que foi o tempo de atendimento. Inicialmente notou-se que o tempo médio de atendimento era muito alto, e o prazo de resolução dos atendimentos muito distante do que é considerado ideal pela empresa. Também se percebeu que o problema nascia no tempo necessário para o primeiro contato, pois muitos atendimentos são abertos pela internet, sem contato telefônico. Com isso, o tempo total gasto nos atendimentos crescia ainda mais.

Para levantamento de dados importantes para essa pesquisa, foi feito um estudo nos sistemas internos da empresa para averiguar o histórico e evolução dos atendimentos. O eixo de tempo analisado compreendeu alguns meses antes do início do estudo propriamente dito, que acabou sendo desde julho de 2011 até março de 2013. Esse período mais amplo foi necessário para que a análise não fosse distorcida pelas sazonalidades ao qual a empresa é exposta. Há períodos do ano com demandas fora do comum, e por esse motivo é que o período dessa análise foi ampliada.

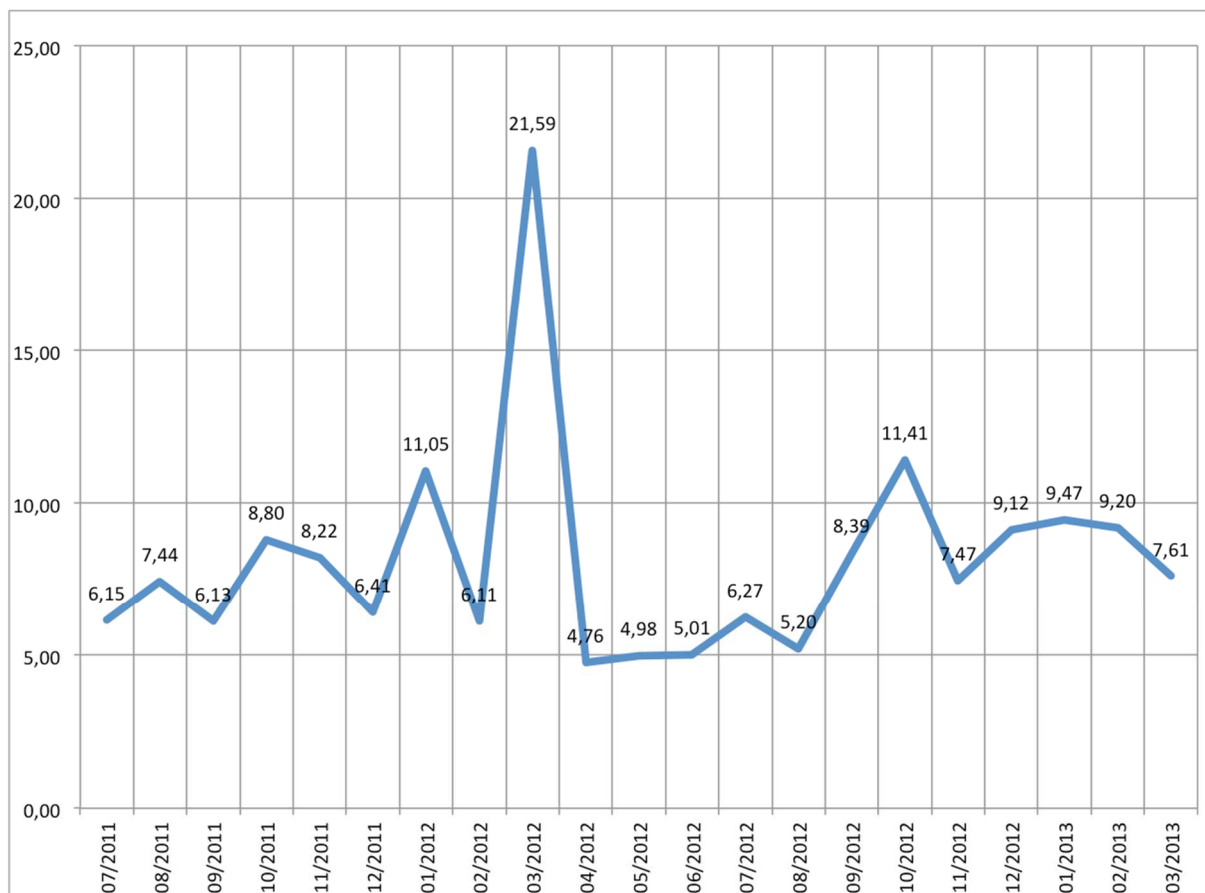
Na figura 12 é possível perceber a sazonalidade ao qual a empresa é exposta ao longo dos período analisado (21 meses). Essa variação se deve ao fato de a empresa possuir clientes que têm na sua essência processos com ciclos bem definidos, o que acaba refletindo no trabalho de suporte da empresa.

Figura 12 – Evolução do número de atendimentos finalizados, mês a mês.



Já na figura 13, é exibido o número de dias médio para conclusão dos atendimentos, desde julho de 2011 até março de 2013. Dado as sazonalidades já citadas, os valores flutuam bastante dependendo da época e da produtividade da equipe em cada mês. Percebemos claramente uma melhora no mês de março de 2013 e que se manteve nos meses seguintes, que foi justamente o primeiro mês com as melhorias explicitadas nesse estudo. Porém, a partir de setembro de 2012 notou-se um acentuado crescimento do tempo médio de finalização dos atendimentos, tornando-se mais estável entre dezembro e fevereiro (girando em torno de 9 dias)

Figura 13 – evolução do tempo médio de finalização dos atendimentos (em número de dias)

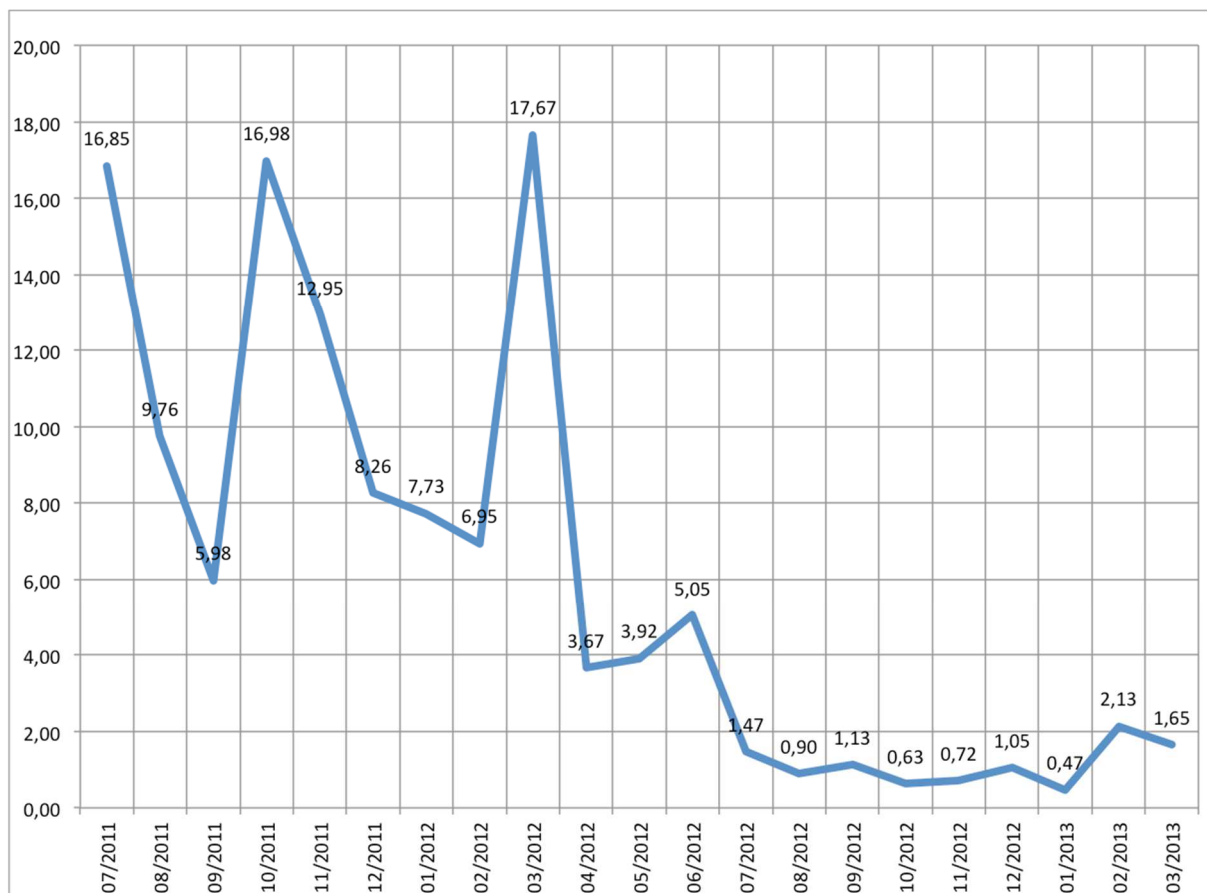


Na figura 14, observamos um dos principais problemas inicialmente apontados pela equipe, na fase de pré-implantação do projeto, que é o tempo do primeiro contato com o cliente após a abertura do chamado pela internet.

Esse gráfico está na escala de número de horas, e mostra uma melhora sensível no tempo médio de retorno. Antes da implantação das rotinas, o melhor tempo médio havia sido em torno de 6 horas em média.

Após a implantação o tempo médio passou a oscilar de 3 a 5 horas, atingindo o ápice de performance por vários meses seguidos com uma media próxima de 1 hora.

Figura 14 – evolução do tempo médio de primeiro contato dos atendimentos (em número de horas)



Além dos itens detalhados, outra medida que trouxe grande retorno foi o alerta por email enviados aos clientes quase que diariamente, nos casos onde há necessidade de maiores esclarecimentos acerca do problema relatado. Antes, o atendimento ficava à espera de resposta por muitos dias, ocasionando que muitos caíam no esquecimento e com um tempo de atendimento maior quando retomados.

Agora, há envios automáticos de email lembrando ao cliente que há atendimentos em aberto e sem resposta. No 5º, 8º e 9º dias é feito um lembrete ao mesmo, avisando-o que deve entrar no portal de chamados na internet e resolver as pendências relatadas. Se o cliente não dirimir as dúvidas levantadas até o 10º dia, o atendimento é encerrado automaticamente por falta de retorno.

Dessa forma, um problema crônico foi resolvido que eram os atendimentos antigos e considerados intermináveis. Muitas vezes ocorria de o cliente mesmo conseguir resolver a situação ou até mesmo mudar de ideia a respeito da solicitação,

e o atendimento seguia em aberto ocupando a fila de atendentes ou muitas vezes sendo atendido de fato, mas sem necessidade.

4.4 MELHORIAS PERCEBIDAS

O período de análise compreende 12 meses, desde março de 2012 até fevereiro de 2013, compreendendo 2 meses pré-implantação das rotinas, e os 10 meses posteriores com as medidas em implantação gradual.

4.4.1 Quantitativamente

No capítulo anterior já puderam ser observados diversos ganhos com a implantação dos controles estudados nesse trabalho. Para a avaliação desse ponto de vista, foram analisados os seguintes critérios ao longo do tempo estipulado:

- Quantidade média de abertura de atendimentos
- Tempos médio de encerramento dos atendimentos
- Tempo de médio do primeiro retorno de um atendimento

Desses 3 fatores, o que mais chamou a atenção quanto à performance, foi último item, que remete à melhoria no tempo médio o primeiro retorno dos atendimentos. Nos 12 meses que antecederam a implantação, o tempo médio ficou em 9,65 horas, com picos de até 17 horas em alguns meses (Figura 14). Nos 9 meses que o processo começou a ser implantado, o tempo médio desse período caiu drasticamente para 1,13 horas, com picos de apenas 2,13 no mês de fevereiro, que juntamente com janeiro são meses tipicamente problemático por conta das férias dos colaboradores.

Além disso, outra melhoria que pôde ser observada se deu na quantidade de atendimentos encerrados em cada nível de atendimento. O nível 1, responsável pelos atendimentos iniciais e mais simples possuía um índice de resolução muito baixo. Já o nível 2, setor com maior capacidade técnica e de maior custo, ficava onerado com essa situação e a relação custo benefício do setor estava muito prejudicada. Para se ter ideia, ambos tinham o mesmo número de colaboradores e, por falta de capacidade técnica, a maioria dos atendimentos ficavam sob a responsabilidade do nível 2.

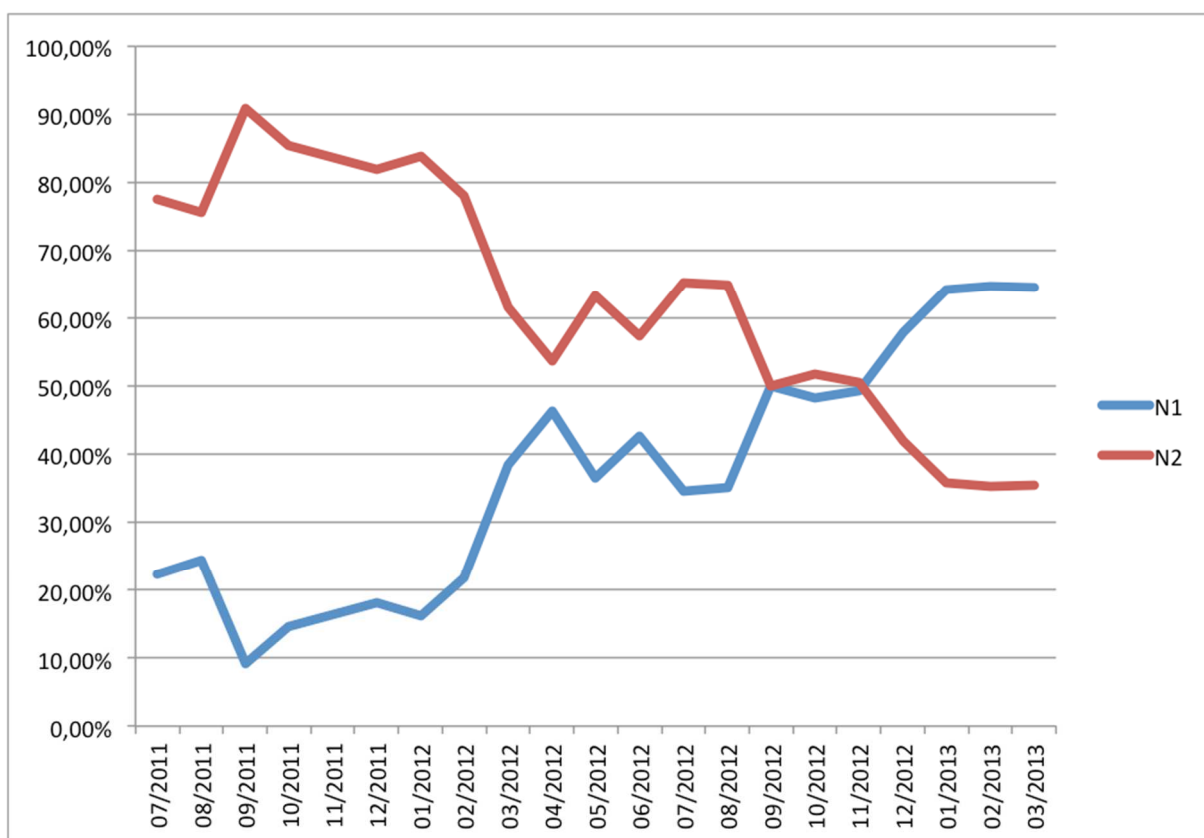
Com isso, visando a evolução da carteira de clientes, a empresa viu a necessidade de expandir o setor, mas assim como é praticado no mercado, aumentando o quadro de colaboradores no atendimento inicial, aumentando a

capacidade resolutive no setor com colaboradores de menor custo para, assim, melhorar a relação custo-benefício do setor.

Conforme podemos observar na figura 15, inicialmente o setor mais caro respondia por cerca de 80% dos fechamentos. Com os recursos de controle de produtividade, dia a dia era possível observar essa média. e o setor foi incentivado a, pouco a pouco, fazer o repasse de conhecimento necessário ao nível 1, agilizando e permitindo que os atendimentos fossem finalizados ainda no primeiro nível de atendimento.

Exatamente em novembro de 2012 a tendência se inverteu e a proporção passou a ser, em média, 65% dos atendimentos fechados no nível 1, contra 35% no nível 2.

Figura 15 – Percentual de resolução de atendimentos, por nível de atendimento



4.4.2 Qualitativamente

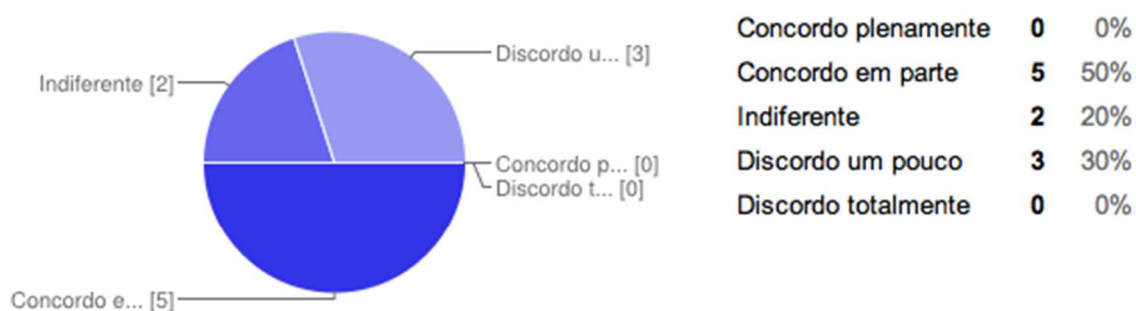
Para essa análise foi elaborado um questionário com as indagações mais pertinentes a esta pesquisa e o que se busca identificar como benefícios ou prejuízos. Esse questionário encontra-se no Anexo 1 desse estudo de caso.

O público alvo foi a própria equipe e alguns diretores, conforme descrito no capítulo **3.2 Definição da Área/Pop.-Alvo/Amostra/Unid. Análise.**

A primeira sessão do questionário compreendeu das perguntas 1 até 8, com resposta única e a escala empregada foi: Concordo plenamente / Concordo parcialmente / Indiferente / Discordo um pouco / Discordo Totalmente.

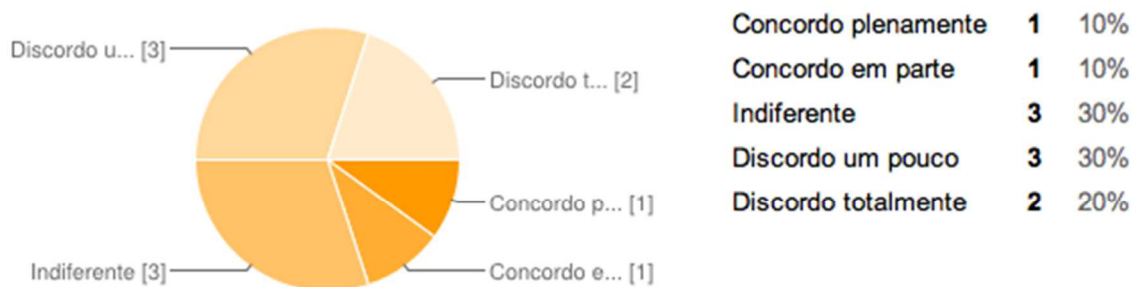
Na figura 16, podemos observar a compilação acerca da primeira questão. Notamos que mesmo antes das ações de controle de produtividade, a opinião geral era de que o tempo de primeira resposta estava parcialmente satisfatório (50%). Porém, ninguém concordou plenamente de que o tempo estava satisfatório antes das intervenções relatadas nesse estudo de caso.

Figura 16 – O tempo da primeira resposta ao cliente já estava num patamar satisfatório



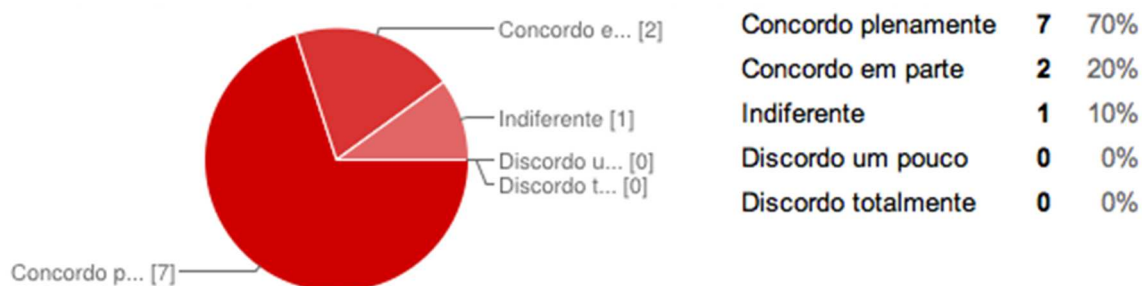
Já na próxima pergunta notamos um dos principais problemas observados no dia a dia, que é o tempo de finalização dos atendimentos. A maioria considerou que o tempo não era bom antes dessas ações.

Figura 17 – O tempo gasto até a finalização dos atendimentos já eram bons antes dessas ações



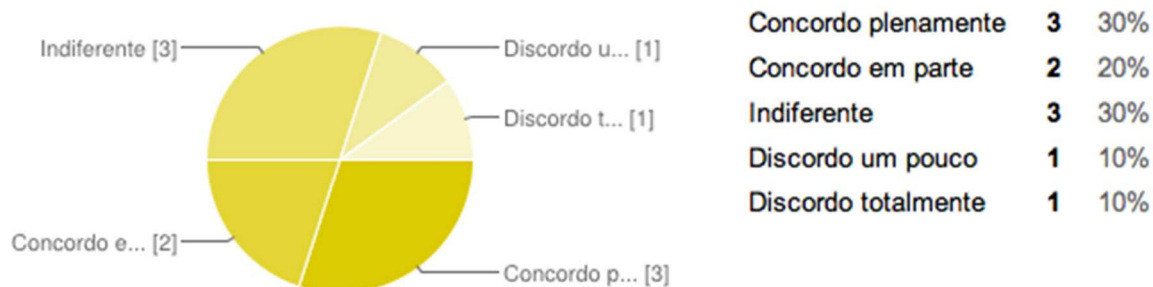
Na questão seguinte, foi avaliado a percepção de benefícios dos controles de produtividade propostos, e a maioria sinalizou que houveram mais benefícios do que prejuízos nas ações tomadas. Mesmo sendo alvo do controle de produtividade, a maioria esmagadora (70%) concordou plenamente de que a implantação do painel trouxe mais benefícios do que prejuízos à equipe.

Figura 18 – A implantação do painel trouxe mais benefícios do que prejuízos à equipe.



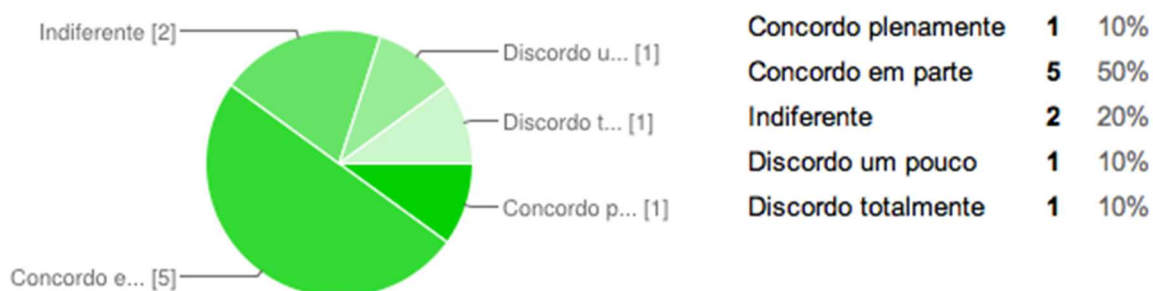
À seguir, na figura 19, observamos que foi notável a melhora dos tempos de atendimento na opinião dos clientes. Embora o questionário não tenha sido aplicado diretamente aos clientes, os colaboradores mantêm um relacionamento estreito e constante com todos, o que permitiu confiarmos nesse tipo de questionamento.

Figura 19 – Os clientes notaram melhora nos tempos de atendimento após as melhorias



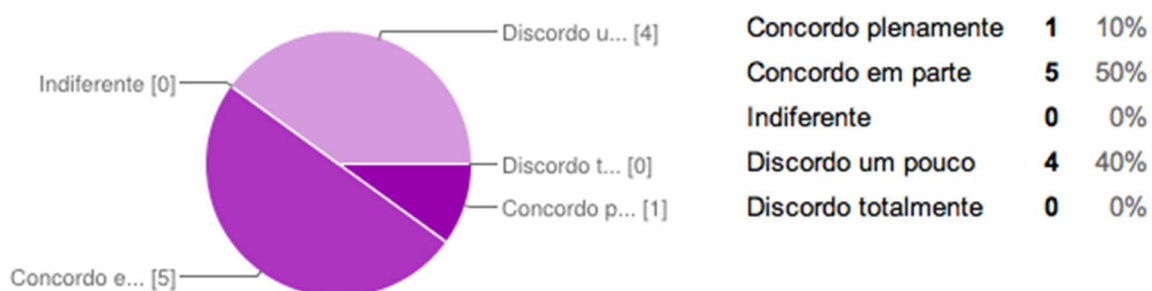
Já a próxima pergunta diz respeito à melhoria na qualidade do atendimento na opinião indireta dos clientes, e apesar de haver uma boa dispersão nas respostas, a maior parte concorda com a afirmação. Mais uma vez o relacionamento próximo e constante facilitou esse tipo de resposta.

Figura 20 – Os clientes notaram melhora na qualidade do atendimento prestado



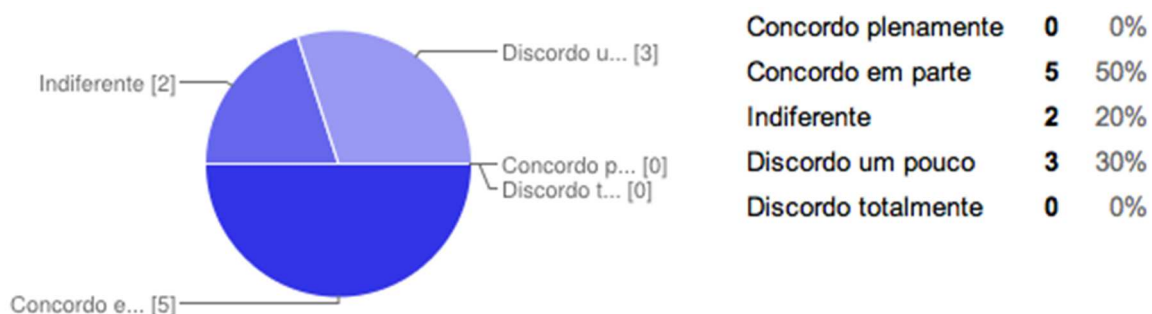
Na sequência, o questionamento se refere à união da equipe, e dessa vez houveram respostas bem dispersas.

Figura 21 – A equipe passou a trabalhar como um time de fato, trabalhando todos juntos em prol de um resultado comum.



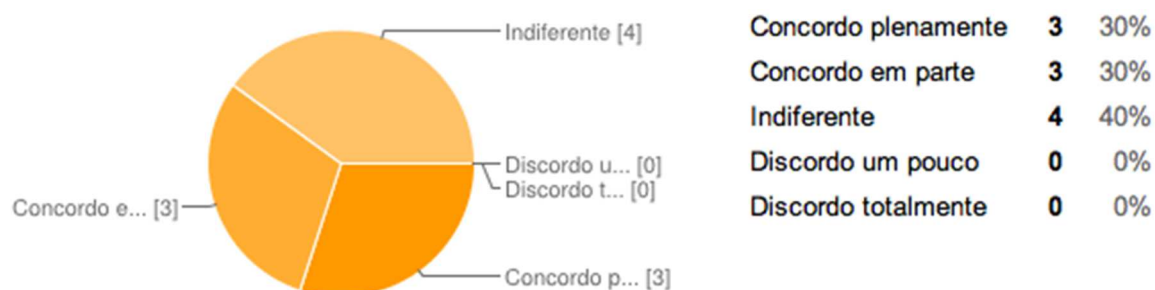
A pergunta seguinte se refere ao mesmo tema da unicidade da equipe, e novamente houve uma certa distribuição nas respostas, mas com uma leve tendência para a concordância com a afirmação realizada.

Figura 22 – Todos colaboradores do setor incorporaram o espírito de equipe com esses novos métodos.



A última pergunta dessa primeira sessão se refere ao rendimento pessoal de cada um, e apesar de não haver unanimidade, as respostas se concentraram na área da concordância em relação à melhora no rendimento pessoal.

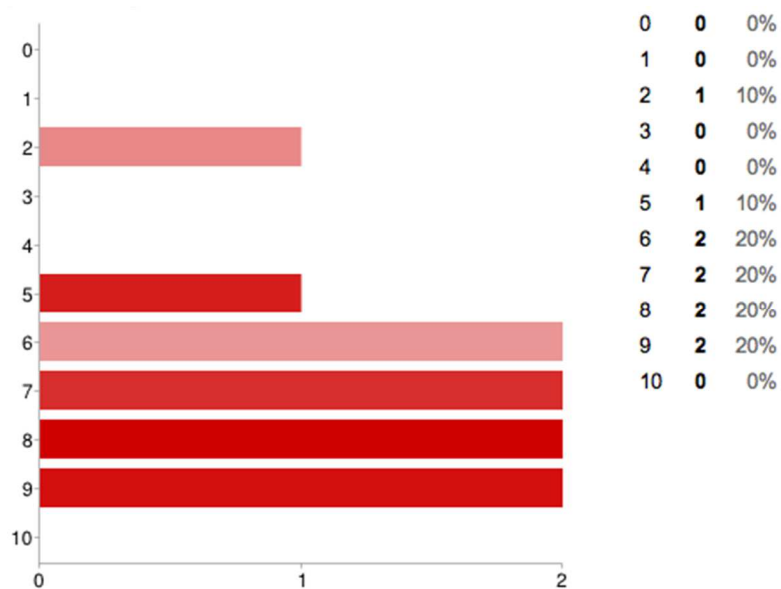
Figura 23 – As mudanças melhoraram meu rendimento pessoal.



Na segunda sessão de perguntas foi solicitado uma nota de 0 a 10 sobre alguns aspectos acerca da situação **atual** dos serviços prestados.

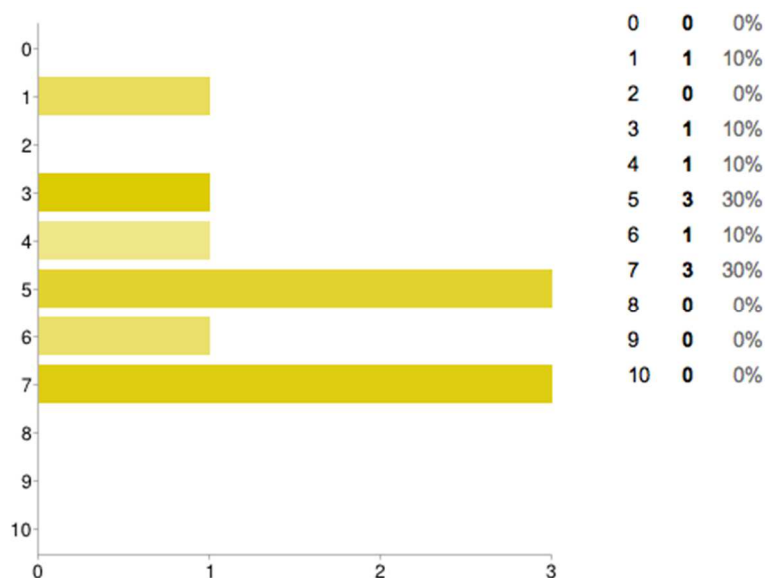
A primeira pergunta, apresentada na figura 24, mostrou um resultado bem variado, concentrando-se predominantemente entre a nota 6 e 9.

Figura 24 – Tempo da primeira resposta a um chamado aberto pelo cliente.



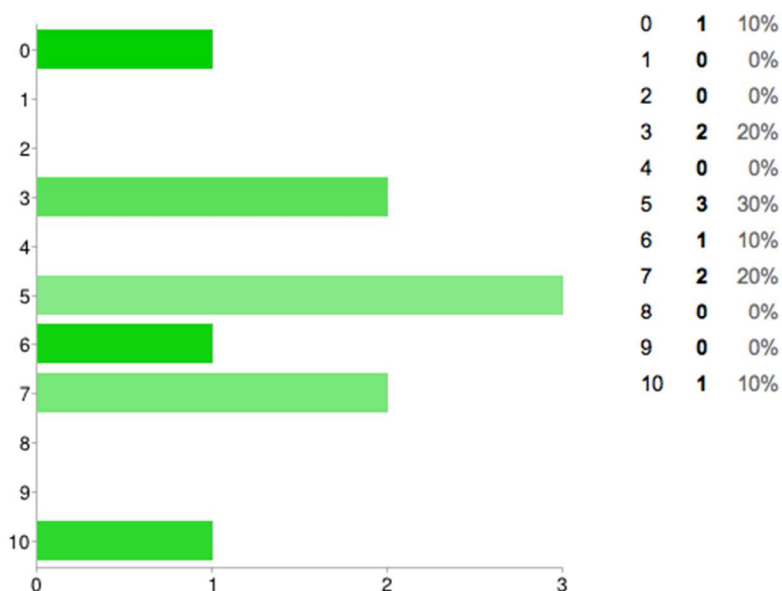
O próximo questionamento foi sobre o tempo total de atendimento, e a nota revelou um fator que ainda precisa ser melhorado, visto que as notas maiores foram apenas 7, mas a média ficou em 5 apenas. Conforme vimos no capítulo anterior, esse fator realmente carece de melhores índices.

Figura 25 – tempo total de atendimento, desde abertura até a solução final.



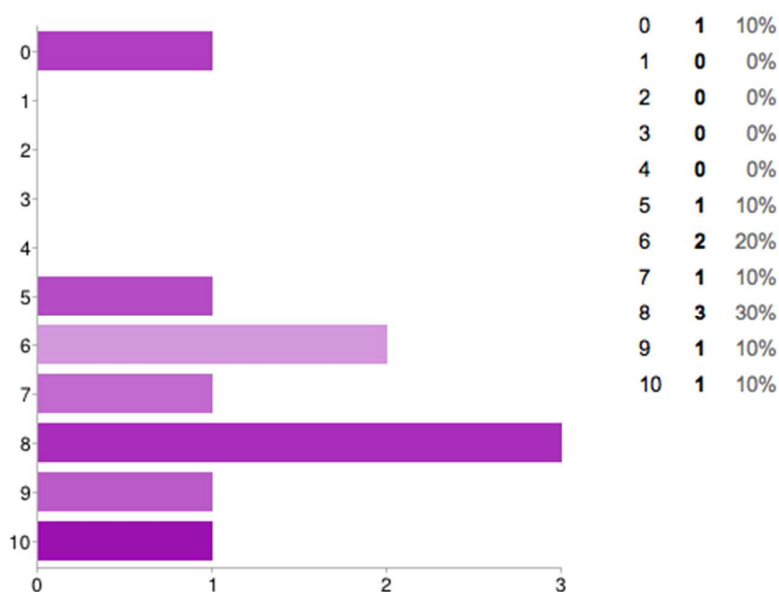
Já na pergunta seguinte (Figura 26), a questão visava elucidar a opinião dos colaboradores sobre o prazo máximo de atendimento de 5 dias. As notas foram bem dispersas e novamente com uma média baixa, de apenas 5,1. Esse é um ponto que ainda deve sofrer melhorias.

Figura 26 – Avalie a meta de prazo máximo de atendimento de 5 dias úteis.



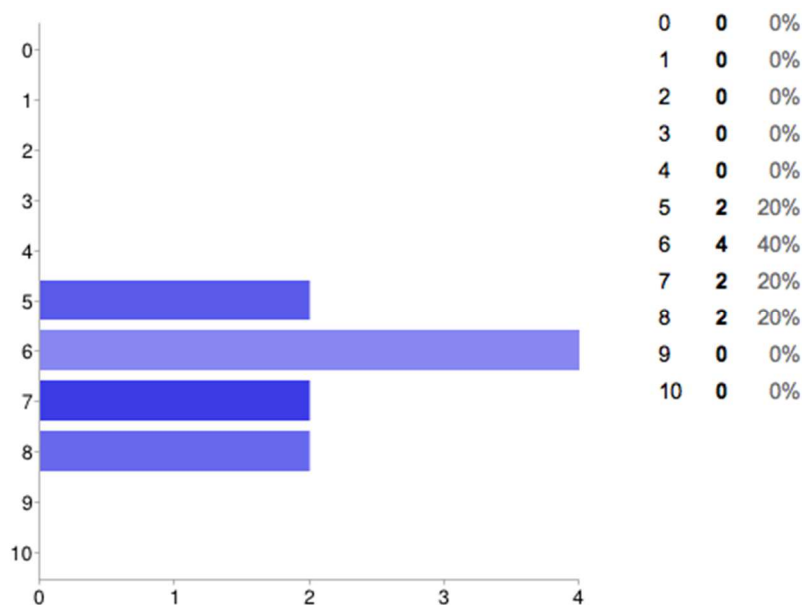
A seguir, os colaboradores foram indagados acerca de sua própria produtividade após a implantação das rotinas de controle. Dessa vez também houve boa dispersão, mas concentrada nas notas mais altas. A média de 6,7 foi considerada boa mas com grandes possibilidades de melhora.

Figura 27 – Minha produtividade.



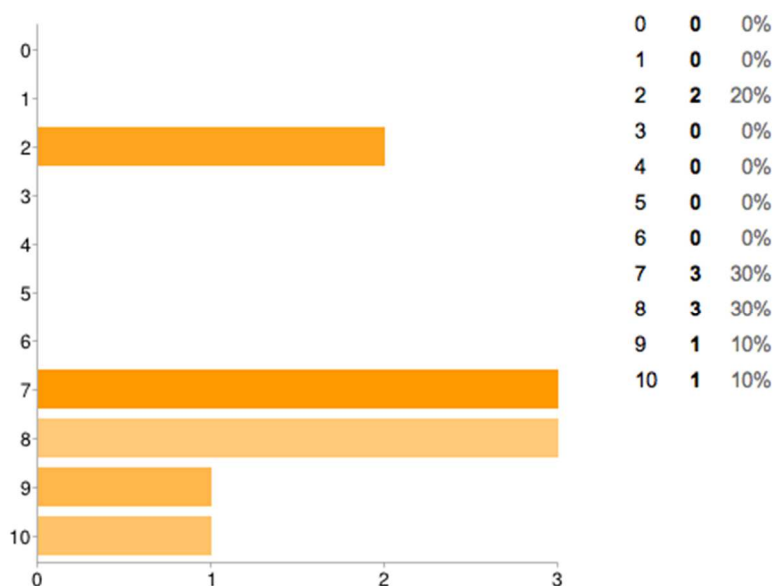
Na figura 28 apresentamos as notas atribuídas à produtividade da equipe como um todo, e houve uma boa concentração entre as notas 5 e 8, com a média ficando em 6,4. Mais uma vez a média foi considerada boa, dado o pouco tempo de aplicação das novas rotinas de controle.

Figura 28 – Produtividade da equipe.



Na última questão é avaliado a qualidade do atendimento como um todo, e na opinião da equipe esse item obteve média de 6,8, com boa concentração entre as notas 7 e 8.

Figura 29 – Qualidade dos atendimentos prestados.



5 ANÁLISE FINAL

Após a demonstração dessa série de dados e gráficos, concluímos que um dos objetivos traçados pela empresa ao implantar as rotinas de controle de produtividade foi atingido, que se trata da identificação e diminuição do tempo de resposta do primeiro atendimento de cada solicitação. Esse tempo pode ser visto na Figura 14, o qual o tempo oscilava bastante até março de 2012, e a partir desse mês a variação diminuiu, chegando a uma média de apenas 1,13 horas para o primeiro atendimento.

Conforme foi mostrado na figura 12, o volume de atendimentos possui sazonalidades, e que houve um acréscimo considerável de atendimentos após a implantação das rotinas de controle. Dessa forma, está descartada a hipótese de que o tempo de resposta melhorou por conta de um volume favorável. O que ocorreu foi justamente o contrário, reforçando a tese de que o prazo foi enxugado mesmo com acréscimo no volume total de atendimentos no período analisado.

Já um outro indicador desejado percebemos não ter havido tanto êxito. Foi o tempo médio total de finalização dos atendimentos, que embora tenha melhorado (ver Figura 13) ainda possui um valor muito alto, sendo esse uma média de 9 dias. Previamente à implantação das rotinas de controle de produtividade, esse período já esteve bem próximo a esse valor, e portanto, esse certamente é um ponto a ser melhorado no setor. A meta traçada internamente no setor é atingir o tempo máximo de 5 dias para as resoluções dos atendimentos, e pelo que se percebe, ainda está longe de ocorrer.

Aliado a isso, podemos realçar um outro ganho importante para a empresa, que foi a inversão no volume de fechamentos, entre os níveis 1 e 2 do setor de atendimentos. Isso só foi possível graças às métricas exibidas em tempo real no painel do ACS, que permitiam aos gestores controlar o repasse de conhecimento para o nível 1, para que o próprio conseguisse atender ao cliente de forma completa, sem necessitar repassar ao próximo nível.

Já no que tange a opinião pessoal dos colaboradores pudemos observar que os colaboradores ficaram divididos quando perguntados sobre o tempo da primeira resposta ao cliente antes dos controles, sendo que 50% afirmaram que já era bom o suficiente e 30% discordaram. Mas quando perguntados sobre o tempo total dos

atendimentos houve uma inversão nos valores, sendo que 50% afirmaram que o tempo não estava bom, e 20% discordaram.

Uma questão bastante curiosa ocorreu quando perguntados acerca do benefício percebido nos controles de produtividade. A maioria esmagadora (90%) concordou que esses controles trouxeram benefícios à equipe, mesmo que isso signifique um maior controle de suas atividades no dia a dia. Isso demonstra um engajamento interessante da equipe no sentido de ajudar na melhora da qualidade do atendimento aos clientes.

Nas questões que abordaram a qualidade percebida pelos clientes, a maioria concordou que os clientes notaram melhora nos tempos de atendimento, tanto no tempo total, como no tempo do primeiro atendimento. Isso se traduz num aspecto muito positivo para a empresa que, apesar de não ter conseguido melhorar tanto o tempo total nos dados coletados nos sistemas internos, a percepção do cliente foi positiva ao passo que ele começou a ser atendido mais rapidamente desde o primeiro atendimento, mesmo que demore o mesmo tempo (ou até mais) do que antes.

Já sobre o rendimento individual, 60% concordaram que houve um acréscimo no rendimento com a implantação das rotinas de controle. Já os outros 40% ficaram neutros nessa questão, evidenciando que a maioria conseguiu aproveitar bem a oportunidade de melhora proporcionada pelos novos artefatos.

No segundo trecho da entrevista com os colaboradores, foram levantadas notas de 0 a 10 sob diversos aspectos, e dessa forma pudemos obter um escore avaliativo em cada uma. Mais uma vez o tempo de primeira resposta foi bem pontuado, com 60% entre 7 e 9. Já sobre o tempo total, a nota ficou mais distribuída mas com uma concentração considerável de 70% entre 5 e 7.

Por fim, um dos critérios mais importantes para a empresa foi avaliado de forma bem satisfatória pelos colaboradores, que foi a nota para a qualidade geral dos atendimentos prestados. Esse critério ficou com um escore acima de 7 para 80% dos entrevistados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo de caso objetivou demonstrar os resultados percebidos na empresa Perseus, após a implantação de rotinas de controle de produtividade no setor de atendimento a clientes.

Conforme pode ser visto ao longo desse estudo de caso, e principalmente por se tratar de uma prestação de serviços, não há apenas um indicador ou opinião que sejam verdade absoluta. Nesse tipo de setor há diversos fatores que induzem ou influenciam a opinião e satisfação do cliente, o que torna a tarefa de atendê-lo um desafio novo a cada dia.

Outrossim, a experiência que esse tipo de pesquisa proporciona gera um ciclo virtuoso de melhorias e indagações na empresa, gerando a cultura de aprendizado e evolução contínuas, evitando assim a entrada numa zona de conforto. Zona de conforto essa que foi removida com a implantação da rotina de controle de produtividade destrinchada neste trabalho, e que ainda sofrerá várias mudanças após a publicação deste trabalho ao público interno da empresa.

Entretanto, mesmo durante a elaboração desse trabalho os frutos já vinham sendo colhidos conforme as métricas, gráficos e opiniões eram coletados e compilados. Dessa forma, não foi necessária a finalização deste documento para as correções pontuais necessárias aos processos.

Por fim, há uma grande oportunidade de evolução deste trabalho no sentido de aplicar algumas técnicas ou frameworks consagrados na empresa, afim de melhorar ainda mais o desempenho e produtividade do atendimento a clientes. A implantação efetiva de padrões do ITIL, por exemplo, poderiam trazer diversos benefícios para a empresa, e como não era o foco desse estudo, fica como sugestão de trabalhos futuros.

Além disso, há ainda a possibilidade de num segundo momento empregar esse mesmo tipo de pesquisa simultaneamente aos clientes e colaboradores. Assim, é possível identificar a sintonia nas respostas e identificar se os colaboradores estão fazendo a leitura correta das necessidades e anseios dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.L; ALBERTIN, R.M.M. **Estratégia de Governança de Tecnologia de Informação: Estrutura e Prática**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade**. A vantagem competitiva. São Paulo. Makron Books, 1992.
- ALDLAIGAN, Abdullah H.; BUTTLE, Francis A. **SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality**. International Journal of Service Industry Management, v. 13, n. 4, p. 362-381, 2002.
- ANDRADE, Jeime Nunes; MOURA, Hermano Perrelli. **Gestus ITIL - Um Processo para Implementação das Práticas ITIL para Gerenciamento de Serviços de TI**. 6º CONTECSI (Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação). Anais, São Paulo, 2009.
- BERRY, L.L. ; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo. Maltese-Norma, 1992.
- BRASIL, Vinicius Sittoni. **Análise da Qualidade Percebida em Serviços Hospitalares Diferenciados**. Dissertação de Mestrado, PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 1994.
- BROGOWICZ, Andrew A.; DELENE, Linda M.; LYTH, David M. A **Synthesised service quality model with managerial implications**. International Journal of Service Industry Management, v. 1, n.1, p. 27-45, 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total** (no Estilo Japonês). Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1992. 229p.
- CRONIN Jr. Joseph J., TAYLOR, Steven A. **Measuring service quality: a reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, Julho 1992.
- CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. **SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptios-minus-expectations measurement of service quality**. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 125-131, New York, 1994.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços**. O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo. Makron Books. 1991
- EBERLE, Luciene. **Identificação das Dimensões da Qualidade em Serviços: Um Estudo Aplicado em ums Instituição de Ensinos Superior Localizada em Caxias do Sul-RS**. Dissertação de Mestrado Administração, PPGA-UCS, Caxias do Sul, 2009.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo. Makron Books, 1994.
- FERNANDES, A.A; ABREU, V.F. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia dos Processos e Serviços**. Rio de Janeiro. Brasport, 2008

FERREIRA, Almiro. **Uma análise das dimensões da qualidade de serviços em educação superior para o estabelecimento de cursos de Pós-graduação.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia. Programa de Pós- graduação em Engenharia da Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

GETTY, Julie M.; GETTY, Robert L. **Lodging Quality Index (LQI):** assessing customer's perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 15, n. 2, p. 94-104, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

JESUS, Agnelo de. **Gestão Estratégica de TI através dos princípios da ITIL e da utilização da ferramenta Balanced Scorecard.** Monografia (curso MBIS), PUC-SP, São Paulo, 2007.

KANG, Gi-Du; JAMES, Jeffrey; ALEXANDRIS, Kostas. **Measurement of internal service quality:** application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, v. 12, n. 5, p. 278-291, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo. Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais:** Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. São Paulo. Manole, 2002.

MACHADO, Celso P. **Governança da tecnologia de informação e a efetividade dos sistemas de informação.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção na área de concentração em Gestão da Produção. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática – Uma abordagem com base na ITIL.** São Paulo, Novatec Editora, 2007.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo. Pioneira, 1996.

PARASURAMAN, A. **Marketing Research.** Reading. Addison-Wesley, 1991.

PARASURAMAN, A. ; ZEITHAML, V. A. ; BERRY, L.L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, Fall 1985.

PARASURAMAN, A. ; ZEITHAML, V. A. ; BERRY, L.L. **Problems and strategies in service marketing.** *Journal of Marketing*, v. 49, p. 33-46, Spring 1985.

PARASURAMAN, A. ; ZEITHAML, V. A. ; BERRY, L.L. **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.** *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1999.

ROBLEDO, Marco Antonio. **Measuring and managing service quality**: integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, v. 11, n. 1, p. 22-31, 2001.

SANT'ANNA, Mauro K. **Melhores Práticas em Gestão de T.I.** Dissertação. Curso de Especialização em Tecnologias, Gerência e Segurança de Redes de Computadores. Instituto de Informática, UFRGS, Porto Alegre, 2008.

SIQUEIRA, Rodrigo Pereira; CARVALHO, José Luis Felício. **Qualidade do serviço educacional prestado por escolas de Administração**: confronto entre uma Universidade Pública e uma Faculdade Privada. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD), 2006, Salvador: Anais, Salvador, ANPAD, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC. 1971

VECCHI, Artur. J. Santos. **As conseqüências comportamentais da qualidade em serviços**. Dissertação de Mestrado, PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 2000.

Anexo I

Prezados colaboradores da empresa Perseus:

Esse questionário visa avaliar as opiniões pessoais a acerca do serviço prestado pelo ACS, principalmente a respeito da implantação das rotinas de controle de produtividade no ACS (dentre elas o uso do Painel), iniciadas em março de 2012.

Seguem alguns questionamentos:

1. Avalie as seguintes questionamentos na escala: Concordo plenamente / Concordo em parte / Indiferente / Discordo um pouco / Discordo totalmente
 - a. O tempo da primeira resposta ao cliente já estava num patamar satisfatório.
 - b. O tempo gasto até a finalização dos atendimentos já eram bons antes dessas ações.
 - c. A implantação do painel trouxe mais benefícios do que prejuízos à equipe.
 - d. Os clientes notaram melhora nos tempos de atendimento após as melhorias.
 - e. Os clientes notaram melhora na qualidade do atendimento prestado.
 - f. A equipe passou a trabalhar como um time de fato, trabalhando todos juntos em prol de um resultado comum.
 - g. Todos colaboradores do setor incorporaram o espírito de equipe com esses novos métodos.
 - h. As mudanças melhoraram meu rendimento pessoal.

2. Com base em sua opinião pessoal, pontue de 0 a 10 a **situação atual** do serviços prestados nos seguintes quesitos:
 - a. Tempo da primeira resposta a um chamado aberto pelo cliente.
 - b. Tempo total de atendimento, desde abertura até a solução final
 - c. Avalie a meta de prazo máximo de atendimento de 5 dias úteis.
 - d. Minha produtividade
 - e. Produtividade da equipe

f. Qualidade dos atendimentos prestados