

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS HENRIQUE B. RECH

**AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAL E
OPERACIONAL DE UM BANCO PARA A COPRODUÇÃO DE
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES DE DADOS**

**São Leopoldo
2014**

CARLOS HENRIQUE B. RECH

**AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAL E
OPERACIONAL DE UM BANCO PARA A COPRODUÇÃO DE
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES DE DADOS**

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção de título de Mestre em Administração
pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo
2014

Ficha Catalográfica

R296a Rech, Carlos Henrique Benevenuto.
Avaliação das capacidades organizacional e operacional de um banco para a coprodução de serviços de telecomunicações de dados / por Carlos Henrique Benevenuto Rech. – 2014.

94 f. : il. ; 30cm.

“Orientação: Prof. Dr. Rafael Teixeira, Ciências Econômicas”.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2014.

1. Banco. 2. Instituição financeira. 3. Coprodução - Serviço. 4. Telecomunicações de dados - Serviços. 5. Capacidade operacional. I. Teixeira, Rafael. II. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. III. Título.

CDU 336.7

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Quaresma Martins - CRB 10/1790

CARLOS HENRIQUE BENEVENUTO RECH

**AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAL E
OPERACIONAL DE UM BANCO PARA A COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS
DE TELECOMUNICAÇÕES DE DADOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale
do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração

Aprovado em 24 de junho de 2014.

Banca examinadora

Prof. Dr. Francisco Zanini - UNISINOS

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner - UNISINOS

Prof. Dr. Eduardo Henrique Rigoni - UFRGS

Prof. Dr. Rafael Teixeira (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

*À Daniela, por não me deixar desistir dos
sonhos, mesmo quando vivencio pesadelos.
A esta mulher admirável, meu amor incondicional.*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado é resultado da influência e esforço de pessoas especiais, a quem gostaria de demonstrar minha gratidão, mesmo correndo o risco da omissão.

Inicialmente, agradeço ao meu orientador, Dr. Rafael Teixeira, por compartilhar conhecimentos e experiências na área de Gestão de Serviços. Além de seu conhecimento, sua paciência e disponibilidade foram fundamentais para a conclusão do trabalho.

Aos amigos Drs. Francisco Zanini e Luis Felipe Maldaner, meu agradecimento pelo incentivo a sair da zona de conforto e encarar essa nova experiência aos 52 anos de idade.

À Dra. Yeda Swirski de Souza que, com seu jeito de ensinar, mostrou, logo no início do curso, o quão prazeroso pode ser o ato de aprender. Agradecendo a ela, agradeço a todo o corpo de professores do mestrado por seus ensinamentos.

Ao colega Daniel Pedro Auler, meu agradecimento pelas muitas parcerias. Seu exemplo de superação e esforço pessoal é uma inspiração.

À incansável Ana Zilles e suas muitas colaboradoras, pela atenção, carinho e presteza ao logo do curso.

Finalmente, aos meus pais, que nunca deixaram de estudar e dessa forma mostraram aos filhos que a educação, associada ao trabalho, é a única e real forma de mudança da sociedade.

*O homem, como um ser histórico, inserido
num permanente movimento de procura,
faz e refaz constantemente o seu saber.*

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho analisou as capacidades organizacionais e operacionais de um banco para a coprodução de serviços de telecomunicações de dados. Nele, o construto capacidade para coprodução de serviços de telecomunicação foi operacionalizado através da mensuração de oito dimensões formadoras das capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços, desenvolvidas em estudo exploratório anterior de Teixeira (2010) e ampliado através de estudo posterior desenvolvido por Przychynski (2013). Buscando ampliar os estudos desenvolvidos por esses autores, foi selecionada uma grande instituição financeira no Brasil para aplicação de pesquisa que contou com uma amostra final de 299 agências. Os resultados estatísticos demonstraram que 6 construtos são responsáveis por 27,8% da percepção de falhas. Também sugeriu que os construtos Capacitação Funcional, Gerenciamento de Instalações e Gerenciamento de Equipamentos exercem maior influência sobre Percepção de Falhas, seguidos de Planejamento Estratégico e, por fim, Segurança. Quanto à significância, Capacitação Funcional foi altamente significativa, seguida de Gerenciamento de Equipamentos e Gerenciamento de Instalações.

Palavras-chave: banco, coprodução de serviços; capacidades operacionais; capacidades organizacionais; instituição financeira.

ABSTRACT

This work analyzed the organizational and operational capabilities of a bank for co-production of data telecommunications services. The construct ability to co-produce telecommunication services has been operationalized through the measurement of eight dimensions forming organizational and operational capabilities of service co-production, developed in previous exploratory study of Teixeira (2010) and expanded later by study developed by Przychynski (2013). Seeking to expand the studies developed by the authors, a large financial institution in Brazil has been selected in order to apply the survey instrument to a final sample of 299 branches. Statistical results show that 6 constructs are responsible for 27.8% of service failure. Results also suggest that the constructs Functional Training, Facilities Management and Equipment Management exerts greater influence on Perception of Failure, followed by Strategic Planning and, finally, Security. As for significance, Functional Training was highly significant, followed by Equipment Management and Equipment Facilities.

Keywords: bank, co-production of services; operational capacities; organizational capabilities; financial institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Níveis de Atividade.....	Erro! Indicador não definido...	18
Figura 2 Modelo Conceitual		40
Figura 3 Metodologia		48
Figura 4 Histograma de Desempenho		71
Figura 5 Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizada.....		72
Figura 6 Diagrama de Dispersão de Desempenho.....		73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Tipos de Questões do Instrumento de Coleta de Dados	51
Tabela 2 Casos Considerados Como <i>Outliers</i>	62
Tabela 3 Tabela da AFE - Análise Fatorial Exploratória	63
Tabela 4 Resultados da AFE - Análise Fatorial Exploratória	64
Tabela 5 Teste de Confiabilidade <i>Alfa de Cronbach</i>	65
Tabela 6 Correlação entre os Construtos	66
Tabela 7 Análise do Coeficiente Múltiplo de Determinação	67
Tabela 8 Significância do Modelo.....	68
Tabela 9 Teste de Regressão Múltipla.....	69
Tabela 10 Verificação dos Resíduos	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Conceitos de Serviços.....	27
Quadro 2 Terminologia de Serviços.....	31
Quadro 3 Construto Normas e Procedimentos	52
Quadro 4 Construto Qualidade da Integração com o Fornecedor	53
Quadro 5 Construto Planejamento Estratégico de Serviços	53
Quadro 6 Construto Habilidade em Serviços	54
Quadro 7 Construto Gerenciamento de Equipamentos	55
Quadro 8 Construto Gerenciamento de Instalações	55
Quadro 9 Construto Segurança.....	56
Quadro 10 Construto Capacitação de Funcionários	57
Quadro 11 Outras Questões - Percepção de Falhas.....	57
Quadro 12 Fatores Considerados e suas Variáveis.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema	18
1.2 Objetivos	21
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	21
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.3.1 <i>Contribuição da Pesquisa</i>	23
2. Revisão da Literatura	26
2.1 Serviços	26
2.1.1 <i>Coprodução de Serviços</i>	30
2.1.2 <i>Capacidades</i>	32
2.1.3 <i>Capacidades para Coprodução de Serviços</i>	34
2.2 Falhas na Prestação de Serviços	36
2.3 Modelo Conceitual	40
2.3.1 <i>Capacidades Organizacionais</i>	41
2.3.1.1 Normas e Procedimentos (NP).....	41
2.3.1.2 Qualidade da Integração com o Fornecedor (QI).....	41
2.3.1.3 Planejamento Estratégico (PE).....	42
2.3.1.4 Habilidade em Serviços (HS).....	43
2.3.2 <i>Capacidades Operacionais (COP)</i>	43
2.3.2.1 Gerenciamento de Equipamentos (GE).....	44
2.3.2.2 Gerenciamento das Instalações (GI).....	44
2.3.2.3 Segurança (SE).....	45
2.3.2.4 Capacitação de Funcionários.....	46
3 METODOLOGIA	47

3.1 População e Amostra.....	49
3.1.1 Contexto da Pesquisa.....	49
3.1.2 População.....	49
3.1.3 Amostra.....	50
3.2 Respondentes.....	50
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	50
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	58
3.5 Identificação de Outliers.....	58
3.6 Validade do Instrumento de Coleta de Dados.....	58
3.7 Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa.....	59
3.8 Análise do Modelo.....	59
3.8.1 Linearidade dos Dados.....	60
3.8.2 Análise de Regressão Múltipla.....	60
3.8.3 Análise de Multicolinearidade.....	60
3.8.4 Análise de Resultados.....	60
3.8.5 Homocedasticidade.....	61
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	62
4.1 Identificação de Outliers.....	62
4.2 Validade do Instrumento.....	63
4.3 Confiabilidade.....	65
4.4 Análise do Modelo.....	65
4.5 Linearidade dos Dados.....	65
4.6 Análise de Regressão Múltipla.....	67
4.7 Análise de Multicolinearidade.....	70
4.8 Análise de Resíduos.....	70

4.9 Homocedasticidade.....	72
5 DISCUSSÃO.....	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
APÊNDICE.....	88

1 INTRODUÇÃO

Países que desejam alcançar um nível maior de desenvolvimento, melhorar as condições de vida das suas populações e a competitividade de suas empresas não podem fazê-lo sem um setor de serviços dinâmico e bem estruturado. (NEGRI e KUBOTA, 2006).

O desenvolvimento econômico dos países está relacionado com a eficiência com que as empresas atendem a demanda de serviços da população e de como estas podem impulsionar as inovações na economia. Cada vez mais os serviços têm sido intensivos em conhecimento e, por este motivo, têm sido responsáveis pelo fornecimento de insumos para inovação na produção.

Sendo o setor de serviços um importante fornecedor de insumos tanto para indústria como comércio ou mesmo para outros serviços, tem papel relevante no crescimento da economia e na geração de empregos.

A intermediação desempenhada pelos diferentes tipos de serviços comerciais, financeiros, transportes e comunicação, bem como as diferentes modalidades de serviços ofertados às empresas, tais como assistência técnica e jurídica, propaganda e consultoria, permitem uma maior eficiência nas transações econômicas, como também uma maior celeridade na realização de negócios.

Quando consultadas as estatísticas do setor, verifica-se, no que se refere ao emprego formal, que o setor de serviços, aqui incluídos comércio, serviços e administração pública, empregavam no Brasil, em 2013, 27 milhões de pessoas, representando 75% do total da força de trabalho empregada. (IBGE, 2014)

Analisados sob a ótica do valor adicionado à economia brasileira, os serviços correspondem a mais de 68,5% do total, demonstrando sua maior participação e importância, quando comparados com os setores primário e secundário. A intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados contribuíram com 7,7% deste total (IBGE, 2014).

As empresas industriais e comerciais, que há algumas décadas atrás exerciam atividades de serviços internamente, têm buscado, cada vez mais, serviços profissionais fora

do âmbito de suas empresas. Este fato corrobora a ideia de que a sobrevivência das organizações está condicionada ao desenvolvimento de capacidades e relações interorganizacionais baseadas na cooperação, visando benefícios mútuos (Dai, 2010).

Este movimento tem propiciado o crescimento de certos setores de alta performance tecnológica, tal como serviços de Tecnologia de Informação (TI), ou de grande agregação de valor, como aqueles envolvidos em consultoria técnica e transferência de *know-How*. Como consequência, o desenvolvimento da indústria de serviços tem sido beneficiado por uma grande disponibilidade de recursos de Tecnologia de Informação e de Comunicação (TIC), e tem levado, ao longo dos anos, inúmeros pesquisadores (CHASE, 1978; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; FROEHLE; ROTH, 2007; MENOR; ROTH, 2007; MOELLER, 2008; ROSENZWEIG; ROTH, 2007) a estudar as capacidades que objetivam o aperfeiçoamento da produção, da prestação e do desempenho dos serviços.

A expressão “coprodução de serviços” foi introduzida nos estudos organizacionais por Sharp (1980) durante análises da participação dos cidadãos na melhoria dos serviços públicos urbanos. Posteriormente, outros autores enfatizaram a coprodução de serviços na gestão organizacional. (BRUDNEY; ENGLAND, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006; STRINGFELLOW; MONFARDINI, 2010). A coprodução de serviços diz respeito ao fato de que, em serviços, o processo de transformação só se inicia com a participação ou envolvimento do cliente. (MILLS; MARGULIES, 1980; MOELLER, 2008; SAMPSON; FROEHLE, 2006; SAMPSON, 2000).

Este estudo analisa as capacidades de coprodução das empresas usuárias de serviços de telecomunicações, obedecendo à lógica *Business-to-Business* (B2B) nos contextos “inter” e “intra” organizacionais, assim definidos por Bowman e Ambrosini (2003).

As pesquisas que abrangem o contexto interorganizacional buscam analisar um desempenho superior em serviços entre diferentes organizações que competem entre si, como por exemplo, os estudos sobre as vantagens competitivas entre as empresas. As pesquisas que abordam o contexto intraorganizacional têm sido pouco exploradas na literatura e buscam analisar um desempenho superior entre diferentes unidades de uma mesma organização, como, por exemplo, entre matriz e filiais. (BOWMAN e AMBROSINI, 2003).

A atuação de agentes coprodutores no contexto interorganizacional se dá, por exemplo, quando, para que uma linha de transmissão de dados instalada pela empresa de telecomunicações funcione, o cliente mantenha equipamentos, tais como modems, servidores, roteadores, além de pessoas aptas a utilizá-los e mantê-los em condição de uso. Ao arcar com

essas funções, estabelece-se a coprodução de serviços do cliente com a empresa de telecomunicações.

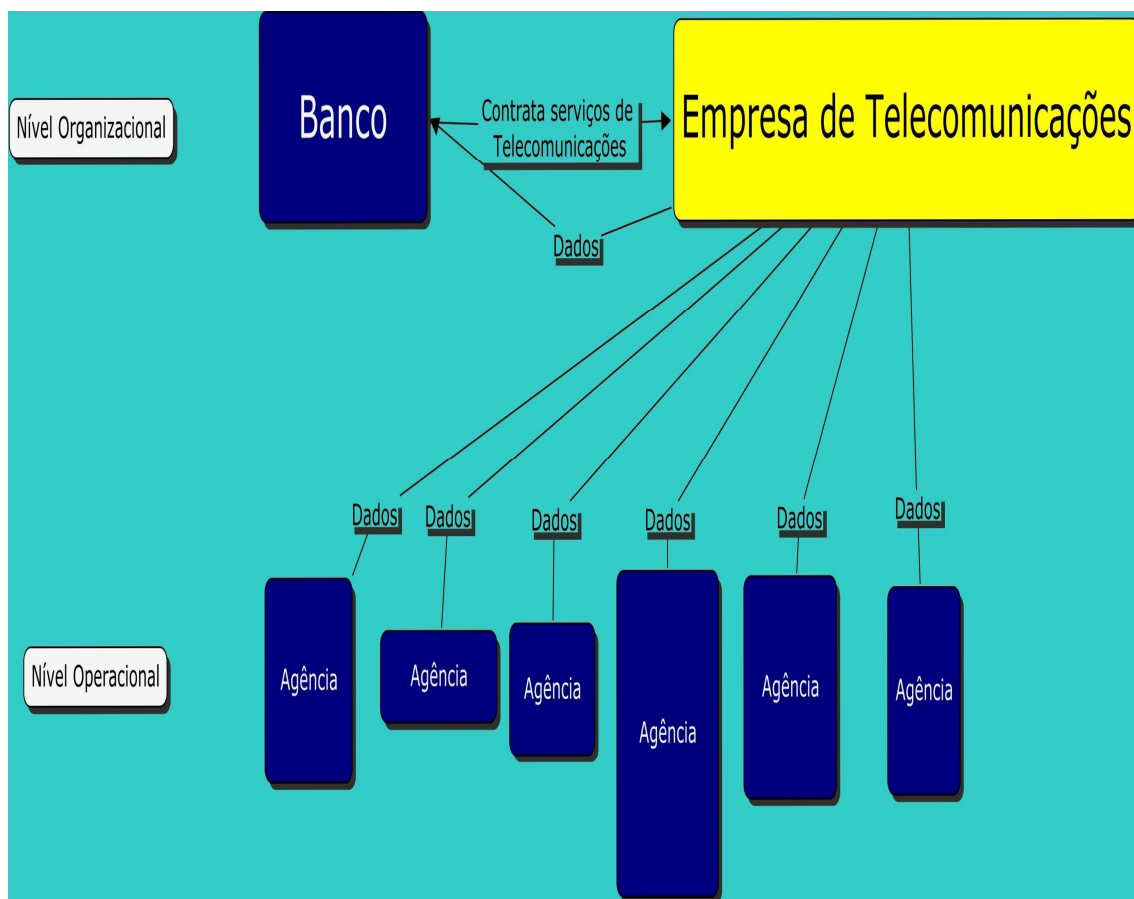
Neste trabalho, o contexto intraorganizacional está associado à capacidade coprodutiva entre unidades filiais de diferentes agências bancárias que pertencem a um mesmo banco. A coprodução é apresentada como insumo essencial no processo de desenvolvimento e oferta de serviços. Para que muitos dos conceitos a seguir apresentados pudessem ser melhor compreendidos, foram utilizados exemplos de situações reais observadas através de visitas realizadas a algumas unidades do banco estudado.

No caso em estudo, o banco possui centenas de agências e as diferenças entre algumas delas podem ser extremas. Compare-se uma agência localizada em uma capital (mais de 1 milhão de habitantes) com uma agência localizada em um município com até 1500 habitantes. O número expressivo de clientes na agência da capital produz um número muito maior de operações cujos dados precisam transitar na rede de telecomunicações, o que exige que o número linhas de dados e de equipamentos seja também maior ou de maior capacidade do que a agência localizada no município menor. Também o contingente de funcionários da agência da capital, envolvidos com normas e procedimentos voltados a garantir o perfeito funcionamento do sistema, será maior do que na agência do município menor. Isto demonstra que existem diferenças entre as agências, que impactam na capacidade das mesmas de coproduzir serviços de telecomunicações.

Bowman e Ambrosini (2003) apontam dois níveis de atividades, organizacional e operacional, que necessitam capacidades específicas para serem executadas pela matriz e pelas suas unidades filiais. No nível organizacional encontra-se a matriz, que no caso do banco em questão é composta pelos seus órgãos de direção, a qual não se envolve diretamente na produção e entrega de produtos e serviços, mas regulamenta e apoia as atividades das unidades filiais demandando uma capacidade organizacional comum em toda a organização. Ela se faz presente quando determina a padronização de ambientes, equipamentos ou mesmo de procedimentos. É a matriz quem negocia e adquire os serviços de telecomunicações para as filiais, segundo parâmetros previamente definidos. É ela também quem define quais equipamentos de troca de dados compõem cada agência, incluídas aí características como marca, potência e velocidade, entre tantas outras. As normas e os procedimentos padronizados para a manutenção do sistema em operação são também determinadas pela matriz.

Já no nível operacional, encontram-se as unidades filiais, ou agências bancárias, engajadas na produção e entrega de produtos e serviços. São as agências que recebem o "enxoval" de equipamentos determinado pela matriz e os mantém em funcionamento, através da execução daqueles procedimentos normatizados. É aqui que efetivamente ocorre a coprodução de serviços, quando o funcionário encarregado realiza procedimentos simples como verificar se a temperatura da sala que abriga os equipamentos está conforme, ou procedimentos complexos, como verificar o motivo do não funcionamento de equipamentos chave para a continuidade dos serviços. A Figura 1 apresenta os dois níveis, organizacional e operacional, da instituição financeira estudada.

Figura 1 - Níveis de Atividade



Fonte: elaborado pelo autor

1.1 Problema

A literatura apresenta estudos que abordam a produção e o desenvolvimento de produtos. (SHANE e ULRICH, 2004; KRISHNAN e ULRICH, 2001). Não tão comuns são os estudos empíricos voltados a mensurar o desenvolvimento e a oferta de serviços. (FROEHLE

e ROTH, 2008). Ainda mais raros são os estudos voltados a analisar as capacidades operacionais de coprodução e a influência dessas capacidades no desempenho de serviços em diferentes unidades de uma mesma organização.

Para a realização do presente estudo, o construto capacidade para coprodução de serviços de telecomunicação encontra-se operacionalizado através da mensuração de oito dimensões formadoras das capacidades organizacionais e das capacidades operacionais de coprodução de serviços, desenvolvidas em estudo exploratório anterior (TEIXEIRA, 2010) e ampliado através de estudo desenvolvido por Przyczynski (2013). Através deles, busca-se verificar a validade e confiabilidade de um instrumento de mensuração das dimensões formadoras das capacidades organizacionais e operacionais, bem como a influência dessas capacidades no desempenho dos serviços prestados por organizações (clientes corporativos) que operam segundo a lógica B2B (*Business to Business*).

Competência e capacidade são conceitos que sempre estiveram relacionadas em estudos na área de gestão de serviços. Reed e DeFillipi (1990) definem competência como uma forma superior de utilizar os recursos. Grant (1991) define capacidade como a aptidão de um grupo de pessoas ou recursos para executar uma tarefa ou atividade. O conceito da chamada competência organizacional e suas dimensões empíricas na indústria bancária dos Estados Unidos foi objeto de estudo de Menor e Roth (2007). Estudos voltados a analisar a participação do cliente na formação de uma capacidade ou competência de coprodução de serviços em outras indústrias não são, entretanto, encontrados. Da mesma forma, não são encontrados estudos que enfatizam a variabilidade intrafirma de capacidades em nível operacional. No banco em análise, verifica-se diferentes graus de coprodução de serviços mesmo em agências de um mesmo nível, situadas em um mesmo município e busca-se investigar causas de eventuais variabilidades.

Os pesquisadores na área de gestão de operações e serviços reconhecem a importância de uma capacidade coprodutiva, que considera a ação dos clientes, neste trabalho denominada *inputs*, para o desempenho organizacional como um todo. (SAMPSON e FROEHLE, 2006).

O banco em estudo possui em seu planejamento estratégico, ações que visam capacitar sua clientela, mesmo aqueles que apresentam algum tipo de limitação (pessoas com baixo grau de escolaridade ou idosos, por exemplo) a realizar operações em equipamentos de auto atendimento (TAA - Terminais de Auto Atendimento). A disponibilização de equipamentos para que os clientes, através de *inputs*, se "auto atendam" permite, no mínimo, economia com

a dispensa ou realocação de funcionários antes voltados ao atendimento pessoal em áreas mais rentáveis, tais como vendas de produtos bancários e financiamentos. Quanto maior o número de clientes coproduzindo serviços como retirada de extratos e cheques, pagamento de contas, realização de saques e depósitos, mais eficiente tende a ser o banco. Uma lógica semelhante é apresentada nessa dissertação, porém para o caso de coprodução de serviços de telecomunicações pelas agências de um banco.

Surge, a partir daí, a necessidade de implementar:

- ações conjuntas entre a empresa e seus públicos que promovam uma melhor coprodução e oferta de serviços, considerando as capacidades organizacionais interfirmas, comuns a todas as unidades de uma organização e,
- as capacidades operacionais intrafirmas, sua variabilidade entre as unidades de uma mesma organização e a influência dessa variabilidade de coprodução no desempenho dos serviços prestados.

Implementar ações que objetivem uma ampliação da capacidade na coprodução de serviços não é uma tarefa simples, dada a natureza abstrata dos serviços. Implementar ações que busquem uma forma de mensurar a coprodução de serviços, levando em consideração as capacidades organizacionais e operacionais entre as unidades de uma organização para atender a necessidades similares (MASINI e WASSENHOVE, 2009), é tarefa ainda mais desafiadora para a área de gestão de serviços.

Embora, diante dos desafios, as pesquisas nas áreas de capacidades na gestão de serviços venham priorizando as capacidades em nível organizacional, não se observa ainda a construção de modelos empiricamente replicáveis de mensuração de capacidades para codificar e modelar as dimensões que constituem a coprodução de serviços ao nível operacional entre unidades de uma mesma organização, bem como a influência destas para o desempenho de serviço. Em nível organizacional, as capacidades são mantidas constantes em todas as unidades de uma organização. O plano estratégico, por exemplo, determinado em nível de diretoria (organizacional), deve ser seguido uniformemente por todas as filiais. Em nível operacional, as capacidades tendem a variar entre as filiais de uma mesma organização como, por exemplo, a capacitação de funcionários para abastecer com papel ou substituir um *toner* em uma impressora. A questão é: porque não propor uma representação para as capacidades necessárias à coprodução de serviços e suas dimensões associadas?

Os bancos, como uma grande parcela de outras empresas, contratam serviços de telecomunicações para transmissão e recepção de dados digitais contendo informações operacionais ocorridas nas suas diversas agências (unidades filiais). Cada agência recebe, portanto, serviços de telecomunicações fornecidos pelas operadoras de telecomunicações, responsabilizando-se por utilizar e gerenciar esses serviços de modo que o mesmo funcione integralmente durante as vinte e quatro horas do dia. Entretanto, as agências variam nos recursos e capacidades disponíveis para tal gerenciamento, gerando uma possível variação na forma como as agências utilizam e gerenciam esses serviços. Essa variação na utilização e gerenciamento pode proporcionar informações importantes, de caráter positivo ou negativo, sobre o desempenho destes serviços. Com o objetivo de entender como as agências variam na forma de utilizar e gerenciar esses serviços, essa pesquisa visa responder o seguinte problema:

Qual a relação entre a capacidade de coprodução de serviços de telecomunicações pelas agências de um banco e as falhas nestes serviços?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as capacidades organizacionais e operacionais de um banco para a coprodução de serviços de telecomunicações de dados.

Considerando o objetivo geral proposto, têm-se os objetivos específicos, a seguir:

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar se as capacidades organizacionais e operacionais de coprodução influenciam a percepção de falhas;
- Avaliar a influência destas dimensões na percepção de falhas.
- Avaliar um instrumento de mensuração das dimensões formadoras das capacidades organizacional e operacional durante o processo de coprodução de serviços;

1.3 Justificativa

Este projeto encontra-se vinculado aos conceitos de capacidade e coprodução de serviços. Sua justificativa fundamenta-se no fato de que a literatura sobre gestão de serviços carece de um instrumental para mensurar e avaliar as capacidades organizacionais e

operacionais das empresas em coproduzir serviços corporativos e a influência dessas capacidades no desempenho.

O lapso teórico encontrado na literatura de gestão de serviços evidencia-se pela carência de estudos sobre a contribuição dos *inputs* dos clientes em nível intraorganizacional e em nível interorganizacional dentro de uma lógica B2B (*Business to Business*). Na literatura, o termo coprodução é definido de maneiras distintas ou mesmo antagônicas, o que denota a carência de uma terminologia unificada e um conceito claro e objetivo. A utilização de um instrumental confiável, que permita mensurar as dimensões formadoras das capacidades de coprodução de serviços, possibilitará analisar se a coprodução ocorre de maneira uniforme ou de maneira desordenada entre as unidades de uma mesma organização e a influência dessa variabilidade no desempenho de serviços.

Na atualidade, mesmo que os recursos de tecnologia de informação e de comunicação contribuam de maneira significativa para o fornecimento de dados, os gestores continuam carentes de instrumentos de mensuração das capacidades que promovem o desenvolvimento das suas organizações. (CASTELLS, 2000). Existe a necessidade de que os gestores compreendam como as capacidades de coprodução de serviços entre as unidades de negócio estão influenciando e mudando a vida da sua e das outras organizações. No entanto, pouco foi explorado anteriormente a respeito da natureza e da constituição das capacidades para a coprodução de serviços, suas dimensões antecedentes e sua influência no desempenho dos serviços prestados.

A proposição de avaliar um instrumento de mensuração da coprodução de serviços em dois níveis se justifica pela necessidade da incorporação da dimensão operacional à discussão existente na literatura. O nível organizacional, já explorado na literatura, constituído pelas capacidades organizacionais relacionadas à coprodução de serviços e, o nível operacional, constituído pelas capacidades operacionais e a influência positiva ou negativa da variação dessas capacidades no desempenho de serviços.

A decisão de focar o presente estudo em uma instituição bancária deu-se pela possibilidade de generalização que a mesma permite, pois eventuais problemas de coprodução de serviços podem ocorrer, de maneira similar, em outros bancos; A estas instituições é imprescindível evitar quaisquer falhas na transmissão de dados, uma vez que a repercussão negativa pode ocasionar, dependendo de sua amplitude, desde insatisfação de clientes até mesmo, em casos extremos, perdas financeiras para as mesmas.

1.3.1 Contribuição da Pesquisa

Os estudos realizados até o momento privilegiaram a investigação do construto competência e capacidade em serviços a nível organizacional interfirmas. (MENOR e ROTH, 2006). A proposta deste estudo delinea-se pela implementação e avaliação de um instrumento de mensuração das capacidades organizacionais e operacionais, buscando transferir a discussão do nível organizacional para o nível operacional.

Este estudo investiga as capacidades organizacional e operacional dos gestores e de seus clientes empresariais na “coprodução” de serviços e a variabilidade intrafirma das capacidades operacionais. O reconhecimento da existência e a compreensão da variabilidade operacional intrafirma contribui para o desenvolvimento das pesquisas na área de gestão de serviços e, por consequência, para a prática organizacional.

As dificuldades de desenvolvimento de uma capacidade de coprodução nas organizações tornam sua visualização uma tarefa difícil. Sua mensuração é um desafio ainda não enfrentado pelos pesquisadores da área de gestão de operações de serviços. Assim, este trabalho busca contribuir para a literatura de gestão em serviços ao identificar e mensurar empiricamente os itens formadores das capacidades organizacionais e operacionais, bem como sua influência na performance de coprodução de serviços entre uma empresa de telecomunicações e os bancos.

Para o banco, objeto deste estudo, a pesquisa pode contribuir, de forma empírica, na busca por soluções para problemas organizacionais em construtos subjetivos latentes como a capacidade de coprodução de serviços. A percepção dos usuários dos serviços prestados pelas empresas de telecomunicações, quando o sistema torna-se lento ou inoperante, de que a falha é externa ao banco, pode não ser correta.

Conhecer e identificar eventuais ocorrências de interrupções de fornecimento originadas na própria unidade (agência) poderia agilizar a retomada do sistema e, por consequência, a retomada dos negócios. Há que se falar também que, sistemas inoperantes nas instituições financeiras, ainda que momentâneos, afetam sua imagem e credibilidade junto a uma clientela que, em outras instâncias, é também coprodutora de serviços para o banco quando realiza operações (*inputs*) simples em Terminais de Auto Atendimento (TAAs), como solicitar um extrato de contas ou sacar dinheiro.

Para as organizações prestadoras de serviço, aqui incluídas as de serviço de telecomunicações, a contribuição dar-se-á pela possibilidade de verificar a variação de capacidades entre suas unidades de negócio, as unidades mais eficientes ou menos eficientes na coprodução da organização, bem como, de maneira intrínseca, as razões de eventuais variações verificadas.

As repercussões empíricas, teóricas e metodológicas da avaliação de um instrumento de mensuração das capacidades de coprodução de serviços, tanto na dimensão organizacional quanto operacional, bem como a influência destas no desempenho de serviços, resumem as principais contribuições deste estudo.

Este trabalho é complementar ao estudo exploratório realizado por Teixeira (2010) e Przychynski (2013).

Teixeira (2010), em sua tese, apresentou e conceituou uma estrutura da rede de compradores de serviços B2B, tendo medido e testado, empiricamente, com a utilização de um questionário composto por 77 questões, seu efeito sobre as interrupções de serviços. Investigou, a partir de uma grande empresa de telecomunicações brasileira, prestadora de serviços, uma amostra de cento e noventa e quatro compradores de serviço B2B (clientes empresariais).

Entre outros resultados relevantes, seu estudo mostrou que, no grupo de serviços, oferecendo configuração de fatores de complexidade, o número de serviços digitais, a existência de nós nos serviços digitais de usuários pesados e a existência de serviços digitais que são altamente personalizados foram significativos para explicar a variância nas interrupções de serviços das variáveis dependentes. Os resultados sugeriram que os fatores de complexidade na oferta de serviços desempenham um maior papel na interrupções de serviço do que o papel desempenhado pela configuração dos fatores de complexidade da rede física.

Concluiu também que a estrutura de rede dos compradores de serviços B2B é um fenômeno real, não estudado antes, que pode se tornar um fator de importante influência no desempenho de serviços que têm participação ativa dos compradores B2B durante a sua coprodução. Os resultados sugerem ainda, que os compradores de B2B com estruturas de rede de serviços mais complexos são mais propensos a ter mais interrupções do que as enfrentadas pelos compradores B2B com estruturas menos complexas.

A complementaridade proposta ao trabalho de Teixeira é que o autor, em sua pesquisa, testou o impacto das características das empresas na ocorrência de falhas, não tendo testado se as empresas possuíam capacidade para a coprodução de serviços.

Przyczynski (2013), em sua tese de doutorado investigou as Capacidades Organizacionais e as Capacidades Operacionais de clientes empresariais para a coprodução de serviços, considerando suas dimensões antecedentes e os efeitos no desempenho em serviços. Para tanto, testou seu modelo em 300 empresas (100 matrizes e 200 filiais) usuárias de serviços de telecomunicações.

O desenvolvimento de sua tese baseou-se em um plano de ação estruturado em quatro etapas: seleção de construtos representantes da Capacidades Organizacionais e das Capacidades Operacionais; investigação de indicadores que melhor representavam cada construto; investigação sobre as diferenças de percepção entre os gerentes de tecnologia de informação das matrizes e das filiais e em quais construtos ocorreram divergências e, finalmente, investigação sobre quais construtos influenciaram o desempenho final em serviços.

Entre seus resultados relevantes da análise da amostra estão:

- conclusão que os gerentes das matrizes diferem dos gerentes das filiais no que se refere a planejamento estratégico em serviços (capacidade organizacional) e segurança dos equipamentos (capacidade operacional);
- conclusão que as capacidades organizacionais e as capacidades operacionais diferiram entre si, porém, apenas as capacidades organizacionais influenciaram o desempenho final dos serviços de telecomunicação;
- O desenvolvimento de instrumento de investigação empírica de escalas multi-itens relacionadas às capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços, a partir da identificação dos construtos mais ligados ao desempenho dos serviços de telecomunicações.

Przyczynski (2013) desenvolveu e testou um instrumento de investigação em empresas com duas filiais. A complementaridade deste estudo em relação ao trabalho desenvolvido por Przyczynski (2013), encontra-se na aplicação do mesmo instrumento em uma grande instituição bancária, usuária de serviços de telecomunicações e com mais de 400 filiais (agências).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os temas serviços, coprodução de serviços, capacidades e capacidades para coprodução de serviços sob a ótica de diferentes autores.

2.1 Serviços

Com origem no termo latim *servitium*, a palavra serviço define a ação de servir (estar sujeito a/ser prestável a alguém por qualquer motivo, fazendo aquilo que essa pessoa quer ou pede) mas, como será visto, não há consenso sobre o significado do termo.

Um desafio enfrentado por estudiosos da gestão de serviços é que não existe um conceito único e abrangente sobre o que são - ou o que não são - serviços. O conceito de serviços surge, na generalidade dos casos, como oposto ao de produto. Esta dicotomia entre produto e serviço parece não considerar a existência de uma interdependência entre os mesmos, na medida em que são necessários produtos para que se ofereçam serviços, assim como são necessários serviços para que se ofereçam produtos (SHOSTAK, 1982)

Corroborando esta dificuldade, Gershuny e Miles (1983) e Daniels (1993) relatam que a noção do termo "serviços" é muitas vezes considerada, na melhor das hipóteses, ambígua e, na pior das hipóteses, enganosa.

Ramaswamy (1996, p. 3) escreveu que serviços são "*transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador de serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente*".

Grönroos (1995, p. 36) diz que "*serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece entre as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) dos cliente(s)*".

Outras definições acadêmicas têm se concentrado nas características dos serviços.

O quadro a seguir relaciona alguns conceitos apresentados por Sampson e Froehle (2005).

Quadro 1 - Conceitos de Serviço

Autor	Conceito
Karmarkar e Pitbladdo	Sugerem que as características distintivas dos serviços incluem intangibilidade da produção de serviços, a falta de estoques, a dificuldade de portabilidade e complexidade em definição e medição. . . e muitas vezes envolvem produção conjunta entre o comprador e o fornecedor.
Harvey	Afirma que o contato com o cliente e intangibilidade são o distintivo e as duas mais importantes características dos serviços.
Henkoff; Shostack	Diz que alguns autores têm definido um serviço como um produto que é um processo.
Chase	Procurou definir serviços com base na quantidade de "contatos com o cliente", que ele define como a presença física do cliente no sistema.
Froehle e Roth	Apontou a limitação da definição de "contatos com o cliente", de Chase, uma vez que não se considera situações em que o cliente não está corporalmente envolvido no ambiente de produção, mas está a receber serviço da mesma (por exemplo, o suporte por telefone).
Murdick et al.	Define serviços como atividades econômicas que produzem tempo, lugar, forma ou utilidades psicológicas.
Riddle	Acrescentou ao conceito de Murdick o complemento "ao trazer uma mudança no ou para o destinatário do serviço."

Fonte: Sampson e Froehle (2005)

Pode-se então afirmar que serviços são transações de negócios, de natureza intangível, que ocorrem entre um prestador e um receptor, com o objetivo de fornecer uma solução aos clientes.

Sampson e Froehle (2005) definem o núcleo fundamental da Teoria Serviços Unificada como um processo de produção que ao receber uma entrada (*input* ou *cliente-input*) do cliente transforma-se num processo de serviços. Nesta ótica, entrada, *input* ou *cliente input*

é algo colocado em um sistema ou gasto em sua operação para conseguir a saída ou um resultado. (SAMPSON e FROEHLE, 2005)

Como exemplo, para os serviços bancários, estes estariam caracterizados em duas modalidades:

- atendimentos presenciais, realizados face à face, em ambientes físicos (agências, empresas ou residências), e
- aqueles via internet, telefone (de qualquer tecnologia) e em Terminais de Auto Atendimento (TAA), quando o cliente executa um processo de serviço ao dar entrada com informações na tela ou teclado para que o serviço se realize (*input*).

No caso específico deste estudo, existem procedimentos operacionais realizados, diariamente, por funcionário do banco especificamente designado para estas funções. A norma determina que o mesmo verifique itens como temperatura da sala que abriga os equipamentos, o correto funcionamento dos receptores do sinal enviado pela empresa de telecomunicações ou ainda uma operação de *reset* do sistema a fim de corrigir eventuais falhas na troca de dados. A realização destas tarefas correspondem a *inputs* que caracterizarão a coprodução de serviços entre operadora de telecomunicações e banco.

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados (Meirelles, 2006). Essas características devem ser explicitadas, pois influenciam no gerenciamento dos serviços. São elas:

- intangibilidade,
- heterogeneidade,
- simultaneidade (inseparabilidade)
- perecibilidade

Intangibilidade é característica natural dos serviços, uma vez que estes não podem ser estocados ou possuídos pelo cliente, como os bens manufaturados (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004). A intangibilidade é a característica mais comumente atribuída à prestação de serviços, pois traz a ideia de algo não palpável ou imaterial. (SAMPSON; FROEHLE, 2006; LAROCHE; BERGERON; GOUTALAND, 2001; SHOSTACK, 1977). Isto se justifica na medida em que serviços são elementos que envolvem ações, desempenhos e processos, os quais não podem ser experimentados pelos sentidos humanos.

(FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; SHOSTACK, 1977). Bateson (1979) definiu intangibilidade como a diferença crítica da qual todas as outras diferenças surgem e fez uma distinção entre intangibilidade física (tudo o que é impalpável ou o que não pode ser tocado) e intangibilidade mental (o que não pode ser apreendido mentalmente), concluindo que "O ponto crucial sobre os serviços é que eles são duplamente intangíveis".

A intangibilidade pode ser demonstrada através do exemplo da troca de dados entre um banco e seus clientes. Um cliente, ao solicitar a aplicação de recursos em alguma forma de investimento, ainda que o resultado seja a rentabilização futura do dinheiro, não poderá, sensorialmente, experimentar ou mesmo estocar algumas etapas da troca de dados.

A segunda característica dos serviços, a heterogeneidade ou variabilidade, está ligada à dificuldade de se obter uma uniformização de resultados, especialmente em serviços de trabalho intensivo. (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Em bancos, encontramos estes serviços em operações de crédito imobiliário, por exemplo. São operações que demandam muitas etapas: recepção de documentos, análise de documentos, atualizações cadastrais, conferência de assinaturas e termos, aposição de carimbos, abertura de conta corrente, envio a instâncias superiores, realização de diligências, entre muitas outras. A padronização por normas existe, mas nem sempre a padronização de procedimentos é seguida da mesma maneira por todos os funcionários.

Nesta mesma linha de pensamento, Sasser, Olsen and Wyckoff (1978) descreveram sobre a dificuldade de se estabelecer normas quando o comportamento e desempenho variam não só entre os trabalhadores prestadores do serviço, mas também entre as interações do mesmo funcionário, de um cliente para outro e de um dia para o outro. Embora a heterogeneidade de serviços seja baseada principalmente nas variações de desempenho do prestador, Zeithaml e Bitner (2003) observaram que não existem dois clientes precisamente iguais e, portanto, não há demandas ou experiências de serviço que aconteçam de forma única.

Simultaneidade ou inseparabilidade é a terceira característica dos serviços e refere-se ao fato de que estes são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sem que seja percebida uma separação entre as fase de produção e consumo. (SAMPSON; FROEHLE, 2006). Diferentemente dos produtos manufaturados, que passam por processos que incluem as fases de produção, venda e, posteriormente, consumo, os processos de serviços iniciam com a venda e, em sequência, são simultaneamente, produzidos e consumidos. (PARASURAMAN;

BERRY, 1985). Nos serviços de transmissão de dados entre empresas de telecomunicações e bancos, mesmo que ocorram entre operadores distantes geograficamente, o simples fato de monitorarem o mesmo sistema e, no mesmo período de tempo, já caracteriza a simultaneidade e a coprodução de serviços entre os agentes.

Percibilidade, quarta e última característica analisada, expressa a noção de que um serviço não pode ser feito com antecedência e armazenado. (SHOSTACK, 1977). Sendo os serviços impossíveis de serem estocados ou armazenados e sendo intangíveis, o seu resultado é de difícil mensuração (incomensurabilidade). Não se mensura um serviço nos moldes de um bem ou produto qualquer, como dúzias, quilos ou metros. (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004). Pela definição de percibilidade em serviços, pode-se afirmar que capacidades não utilizadas são totalmente perdidas e irrecuperáveis. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; NIE; KELLOGG, 1999). Observa-se, seguindo essa lógica de pensamento, que o prestador de serviços precisa, necessariamente, estar em estado de prontidão, no aguardo do cliente, quando este iniciará o processo ao incluir seus próprios insumos. (FREI, 2006; KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; SAMPSON, 2000). Este estado de prontidão vai exigir que o provedor mantenha todos os recursos necessários à prestação do serviço antes do início da atividade e mesmo que estes não venham a ser utilizados na sua totalidade. (BITRAN; LOJO, 1993; CHASE, 1978, 1981; LOVELOCK, 1992). É o caso das empresas de telecomunicações que precisam disponibilizar linhas de dados que atendam uma capacidade máxima para trânsito de informações, ainda que permaneçam ociosas em grande parte do tempo. Verifica-se, no exemplo dado, que a capacidade ociosa das linhas de dados não poderá ser objeto de armazenagem para posterior utilização.

O setor de serviços, por sua característica intrínseca de envolver recursos e capacidades específicas para ser produzido e oferecido está, irreversivelmente, conectado ao conceito de “coprodução”, que considera os *inputs* dos clientes. (SAMPSON E FROEHLE, 2006).

2.1.1 Coprodução de Serviços

Ao referirem-se à expressão *coprodução de serviços*, os autores utilizam terminologia diversificada e, não raramente, divergente em seus aspectos conceituais fundamentais

O termo “coprodução” de serviços surgiu no início da década de 80 quando Sharp (1980) apresentou um conceito de coprodução ao analisar serviços urbanos e participação do

cidadão nesses serviços. Quatro anos mais tarde, o termo foi novamente utilizado para analisar a coprodução como uma promessa de entrega de serviços de maneira diferenciada (LEVINE e FISCHER, 1984). Nos anos subsequentes, diferentes autores abordaram o tema, utilizando diferentes terminologias, tais como:

Quadro 2 - Terminologias de Serviços

Terminologia	Autor (es)	Significado
<i>e-service</i>	Rust, Zeithaml e Lemon (2000)	Utilizam o termo <i>e-service</i> referindo-se à provisão de qualquer tipo de serviço através de formatos eletrônicos como a internet, quiosques de informação e aparelhos eletrônicos móveis.
<i>Coproduction of Services</i>	Sampson e Froehle (2006)	Significando o emprego do trabalho do cliente no processo de produção e prestação de serviço;
<i>Unified services</i>	Sampson e Froehle (2006)	Utilizam a expressão para descrever o processo de produção de serviços, o qual depende da contribuição dos clientes para se concretizar.
<i>Service Process</i>	Sampson e Froehle (2006)	Processo de produção de serviços que depende dos <i>inputs</i> dos clientes;
<i>Citizen participation</i>	Monfardini (2010)	Participação autogovernada pelos cidadãos e não pelo governo em nome dos cidadãos;

Fonte: elaborado pelo autor

São encontradas um sem número de tentativas de definição para o termo “coprodução” em um contexto de serviços. A expressão “*inputs* dos clientes”, utilizada por Sampson e Froehle (2006), por ser a que melhor define a ideia de coprodução de serviços, foi a adotada como referência para este estudo. Importante ressaltar, neste momento, que a simples entrega de linhas de dados por parte da empresa de telecomunicações não caracteriza a coprodução de serviços pelo cliente. Para que a coprodução exista, é necessária a participação da agência ou unidade bancária, ao instalar e manter a infraestrutura e os equipamentos necessários para a

recepção das linhas de dados, bem como proceder a tarefas de rotina para sua manutenção e funcionamento diário.

O conceito de coprodução de serviços, percebido genericamente como integração ou produção conjunta de algum serviço, foi gradualmente incorporado pelas organizações através de diferentes aplicações. Sobre o tema integração organizacional, Barki e Pinsonneault (2005) dizem que esta é obtida quando componentes organizacionais distintos e interdependentes como, por exemplo, sócios, unidades de negócio e departamentos, comportam-se de maneira una, através de suas capacidades, sem estarem fixados em uma única organização.

Gloubermann e Mintzberg (2001) abordaram as vantagens da integração de recursos organizacionais como condição indispensável à coprodução de serviços sob o viés da gestão de operação de serviços.

2.1.2 Capacidades

Capacidade, em seu conceito genérico é a "qualidade de quem é apto a fazer determinada coisa, a compreendê-la; competência. Sinônimos: aptidão, faculdade, habilidade; inteligência, talento, valor" (dicionário Aurélio, 2005). Vários outros conceitos foram desenvolvidos sobre o tema, mas este trabalho privilegiou o formulado por Grant (1991) que definiu capacidade como sendo as aptidões de um grupamento de recursos para executar uma tarefa ou atividade.

As capacidades foram segmentadas e descritas segundo o seu caráter, em capacidades tácitas e capacidades explícitas. (King, Fowler, Zeithaml, 2002). O caráter tácito não é óbvio e reflete até que ponto uma capacidade está baseada em um conhecimento de difícil codificação. As capacidades de natureza mais tácita, também chamadas de capacidades organizacionais, são baseadas em conhecimentos mais intuitivos, de difícil expressão ou visualização. Por suas características, as capacidades de natureza tácita são importantes para a obtenção de vantagem(s) competitiva(s), uma vez que são específicas em relação ao contexto e, portanto, mais difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Por sua vez, as capacidades explícitas são aquelas que podem ser divididas em partes, codificadas em grupos de regras e que podem ser divulgadas de forma verbal ou escrita. Ainda segundo King, Fowler, e Zeithaml (2002), as capacidades explícitas, neste estudo chamadas de capacidades operacionais, estão associadas à pessoas com conhecimento e

prática de operação de equipamentos e podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes.

Manfredini (2005), relaciona as capacidades organizacionais em íntima ligação com a estratégia competitiva das organizações. Segundo este autor, as capacidades podem ser agrupadas e classificadas em quatro categorias:

- terceirizáveis,
- rotineiras,
- essenciais e
- distintivas.

A manutenção de modems ou servidores, realizada por pessoa ou empresa subcontratada é um exemplo de capacidades terceirizáveis. A conferência diária dos valores custodiados em cofre de instituição bancária é exemplo de capacidade rotineira. Por sua vez, o conhecimento necessário para a realização de operações financeiras é uma capacidade essencial aos bancos, enquanto que a realização de operações financeiras customizadas, criadas para atender a uma necessidade específica e incomum de um cliente é uma capacidade distintiva neste mercado.

De maneira geral, as terceirizáveis, as rotineiras e as essenciais estão presentes na maioria das organizações. Mas são as capacidades distintivas (organizacionais e operacionais) que geram o diferencial estratégico competitivo e a possibilidade de liderança em determinados mercados. As capacidades organizacionais, quando bem desenvolvidas, são difíceis de serem imitadas e o valor que agregam é amplamente percebido pelos consumidores.(MANFREDINI, 2005). Podem garantir, dessa maneira, uma competitividade inquestionável e proporcionar acesso potencial da empresa a uma grande variedade de mercados. No mercado bancário, a existência de um segmento *prime*, voltado ao atendimento e à assessoria de possuidores de grandes fortunas, cujas necessidades podem incluir o envio e a administração de recursos em paraísos fiscais, é uma característica distintiva importante e reconhecida por clientes deste segmento. Entretanto, a capacitação de um profissional dessa área pode levar anos de treinamento. Por isso, Manfredini (2005) afirma que a verdadeira responsabilidade da alta gerência é arquitetar estratégias que resultem na construção e desenvolvimento de capacidades.

Outras pesquisas, notadamente na área de teorias das organizações, têm indagado o papel do conhecimento e da aprendizagem na formação das capacidades antecedentes de desempenho. (INKPEN e DINUR 1998; LAPRE et al. 2000). Masini e Wassenhove (2009), por sua vez, aludem que fatores técnicos, experiência e envolvimento do usuário são mecanismos disponíveis aos gestores, capazes de influenciar a geração de capacidades.

Sendo a capacidade um termo carregado de significados, fica difícil a sua mensuração exata por meio de um instrumento de aferição.

2.1.3 Capacidades para Coprodução de Serviços

Diferente autores investigaram as capacidades e sua relação com a coprodução de serviços. Desarbo et al. (2005), sugerem que capacidades estratégicas, tais como capacidade de marketing ou capacidade de utilização da tecnologia da informação podem melhorar o desempenho no mercado. Ressalvam, entretanto, que resultados positivos decorrentes de experiências passadas podem ter resultado de fatores aleatórios como sorte ou mesmo um contexto momentaneamente favorável.

Menor e Roth (2007) investigaram as capacidades sob uma ótica mais abrangente, a da competência, para o desenvolvimento de novos serviços e sua influência no desempenho da indústria bancária. Para tanto, procederam a identificação e cálculo do índice de covariação entre quatro dimensões:

- 1) enfoque nos processos de serviços - que possibilita planejar e alocar os recursos, à medida do necessário, para o desenvolvimento de novos serviços, mantendo de forma adequada as capacidades de operação, processos de entrega e procedimentos conforme a necessidade do mercado
- 2) conhecimento de mercado, aqui conceituado como habilidade da empresa em enxergar o ambiente competitivo claramente e se antecipar e responder às necessidades e desejos dinâmicos dos clientes;
- 3) estratégia de serviços, que define o papel do desenvolvimento de novos serviços dentro da estratégia geral dos negócios
- 4) experiência em utilização de recursos de TI, relacionada ao uso da Tecnologia da Informação para facilitar ou melhorar as atividades e o processamento da

informação dentro e fora da empresa.

O indicador que mais influenciou a competência para a oferta mais eficaz de serviços foi conhecimento de mercado. Os demais indicadores identificados exerceram menor influência na formação da capacidade para a oferta de serviços e, conseqüentemente, no desempenho geral da indústria investigada.

Ethiraj et al. (2005), ao investigar a origem das capacidades para a coprodução de serviços, identificaram dois tipos distintos na indústria de serviços de *software* nos Estados Unidos:

- as capacidades específicas dos clientes (*client-specific*), percebidas como uma função de operações repetitivas com um mesmo cliente em inúmeros projetos ao longo do tempo e
- as capacidades de gestão de projetos (*project management*), adquiridas através de investimentos deliberados e persistentes na infraestrutura de sistemas e de processos e em constantes treinamentos voltados a aperfeiçoar o desenvolvimento da indústria de *software*.

Capacidade organizacional foi definida por Amit e Schoemaker (1993) como sendo processos intangíveis, baseados na informação, mantidos constantes em todas as unidades da empresa e desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. Como exemplo, pode-se citar o planejamento estratégico do banco em estudo, que prevê o dimensionamento e a contratação de linha de dados, bem como a aquisição e distribuição de equipamentos para recepção dessas linhas pelas agências, considerando o nível de cada uma delas, e eventuais necessidades de ampliação nos anos vindouros.

Capacidades operacionais são conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de cada unidade da empresa, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais (WU et al, 2010). Novamente voltando ao banco comercial em questão, o conceito acima pode ser exemplificado quando, nas agências, o responsável pela verificação e manutenção dos equipamentos realiza operação de checagem de todos os itens para verificação necessários ao bom funcionamento dos sistemas, bem como executa a correção de eventuais problemas.

Os conceitos de capacidades organizacional e operacional expressos por Amit e Schoemaker (1993) e Wu et al (2010), em razão de sua complementaridade entre as dimensões formadoras do construto para capacidade de coprodução, foram adotados para o presente estudo.

2.2 Falhas na prestação de serviços

As falhas no processo de prestação de serviço podem ter origem tanto nos insumos do cliente, como naqueles incluídos pelo provedor. (CHASE; STEWART, 1994; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Porém, é de grande importância que o fornecedor atue na diminuição do potencial de falhas que possam ocorrer neste processo de interação, pois a qualidade percebida pelo cliente irá influenciar os negócios no presente e no futuro. (REICHHELD; SASSER JR, 1990). Assim sendo, o monitoramento do prestador precisa ser constante durante todo o desenrolar da prestação de serviço e não somente no resultado final, como no caso dos produtos. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). No contexto B2B em especial, a qualidade percebida é fruto da avaliação realizada pelo cliente durante todo o processo de produção conjunta do serviço e não somente em sua fase final de entrega. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Neste ponto, a empresa deve adotar um conjunto de instrumentos capazes de evitar ou minimizar as falhas e assim não incorrer em custos como perdas de clientes, paradas no processo e, como já comentado, questões ligadas à reputação. (JOHNSTON; HEWA, 1997; STOUTHUYSEN; SLABBINCK; ROODHOOFT, 2012). Neste sentido, a organização adota uma estrutura, ou um desenho que lhe permita trabalhar em uma cultura de “erro zero”, maximizando processos e resultados (REICHHELD; SASSER JR, 1990; SHOSTACK, 1984).

Nesta questão da resolução e monitoramento das falhas, a tecnologia é uma grande aliada das organizações. (PERROW, 1967). Este ferramental, sobretudo sob a forma de sistemas de informação, toma especial magnitude em serviços de larga escala, como *call centers* ou telecomunicações, por exemplo. (LYNCH JR; BUZAS; BERG, 1994; PERRY; WHITT, 2009). Em ambos os ramos, a grande dificuldade de gestão está no fato de escala e de complexidade unirem-se como elementos principais de geração de risco de interrupção no serviço. (PANG; WHITT, 2009). Assim, as discussões tomam forma no sentido de se obter mecanismos de previsão dos possíveis erros através da análise de fatores como potência máxima da tecnologia utilizada, ou limitadores contratuais. (LEE et al., 2012).

Neste estudo, as falhas são discutidas como as interrupções ocorridas durante o processo de prestação de serviços entre uma empresa de telecomunicações e um banco. As análises aqui apresentadas encontram-se em linha com outros trabalhos já realizados na área. Athanassopoulus e Iliakopoulos (2003), por exemplo, debatem a satisfação dos clientes focando o mesmo setor que ora é analisado. Na ocasião, os autores pesquisaram antecedentes da satisfação dos clientes e concluíram que os erros têm influência indireta na qualidade percebida pelo cliente, na avaliação de valor pago pelo serviço e, no longo prazo, na imagem do fornecedor. Nesta mesma indústria, Lynch, Buzas e Berg (1994) discutem as formas como as empresas provedoras são avaliadas na questão dos erros. Os autores defendem a ideia de que não há uma maneira uniforme de tratamento entre as regiões nas quais as empresas estão instaladas. Assim, desenvolvem sugestões de medidas que possam ser utilizadas pelos órgãos fiscalizadores como forma de aferição da qualidade, podendo, inclusive, resultar em prêmios ou incentivos pelas adequações a ótimos desempenhos. Importante ressaltar que durante o processo de prestação de serviços entre as empresas objeto deste estudo podem ocorrer falhas decorrentes:

- do provedor de serviços - por não entrega de sinais, e/ou
- do cliente, ao colocar "*inputs*" de baixa qualidade, como por exemplo, um profissional sem capacitação para operar o serviço.

2.3 Modelo Conceitual

O modelo conceitual proposto neste estudo foi concebido para o cliente usuário de serviços, numa relação B2B. As capacidades organizacionais. (AMIT e SCHOEMAKER, 1993) e as capacidades operacionais. (WU et al., 2010) correspondem às dimensões representativas do construto capacidade para a coprodução de serviços, por tratarem-se de dois grupos inter-relacionados e complementares.

A abordagem teórico hierárquica aqui proposta é, portanto, constituída de dois níveis distintos de análise organizacional:

- nível da organização
- nível de filiais

Ao nível da organização, as capacidades organizacionais refletem a dimensão homogênea da mesma, ou seja, referem-se aos construtos válidos para a matriz e para todas as

filiais. São as normas e procedimentos válidas para a empresa como um todo e devem ser seguidos de maneira uniforme por todas as filiais. Um exemplo na área bancária é a orientação quanto ao sigilo bancário. Há uma orientação emanada da matriz, em consonância com dispositivos legais, para proteger dados de clientes, que permeia toda a organização. Como efeito, não se permite, em qualquer nível, prestar informações bancárias de algum cliente a não ser a ele mesmo ou a quem ele autorizar (por escrito).

Ao nível de filiais, as capacidades operacionais referem-se às características que variam em diferentes filiais pertencentes a uma mesma organização, afetadas por características específicas como capacitação profissional, motivação e infraestrutura. Muito embora as capacidades operacionais sejam determinadas pelo nível organizacional, a sua implementação em cada unidade gera uma variabilidade que acaba diferenciando as agências nas suas capacidades.

Um exemplo de capacidade operacional é a capacitação de um funcionário para enfrentar determinada situação de serviço, como por exemplo, manter os equipamentos de informática funcionando em uma agência bancária em caso de falta de luz. Considerando-se que, além de características pessoais que variam de indivíduo para indivíduo, diferenças na infraestrutura, tais como existência de *no-breaks* em número suficiente, podem determinar que o mesmo procedimento não seja executado de maneira uniforme em diferentes filiais da mesma organização. As capacidades operacionais necessitam, portanto, de novos estudos que promovam o seu desenvolvimento e extensão. Investigar o índice de variabilidade da capacidade operacional para a coprodução de serviços constitui objetivo relevante no presente estudo.

A identificação e compreensão de oito dimensões de pesquisa selecionadas para a investigação das capacidades organizacionais (AMIT e SCHOEMAKER, 1993) e das capacidades operacionais (WU et al., 2010) para a coprodução de serviços, bem como o efeito dessas capacidades no desempenho dos serviços prestados, serão as ferramentas utilizadas para dar uma visão geral do modelo teórico ora proposto.

Em sua tese, Teixeira (2010) identificou oito dimensões apresentadas como antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços corporativos no segmento de telecomunicações:

- Normas e Procedimentos (NP),

- Qualidade da Integração com Fornecedor (QI),
- Planejamento Estratégico de Serviços (PE),
- Habilidade em Serviços de Telecomunicações (HS),
- Gerenciamento de Equipamentos (GE),
- Gerenciamento das Instalações (GI),
- Segurança (SE), e
- Capacitação de Funcionários (CP).

Ao nível organizacional, as capacidades organizacionais para a coprodução de serviços podem ser investigadas a partir dos construtos de pesquisa:

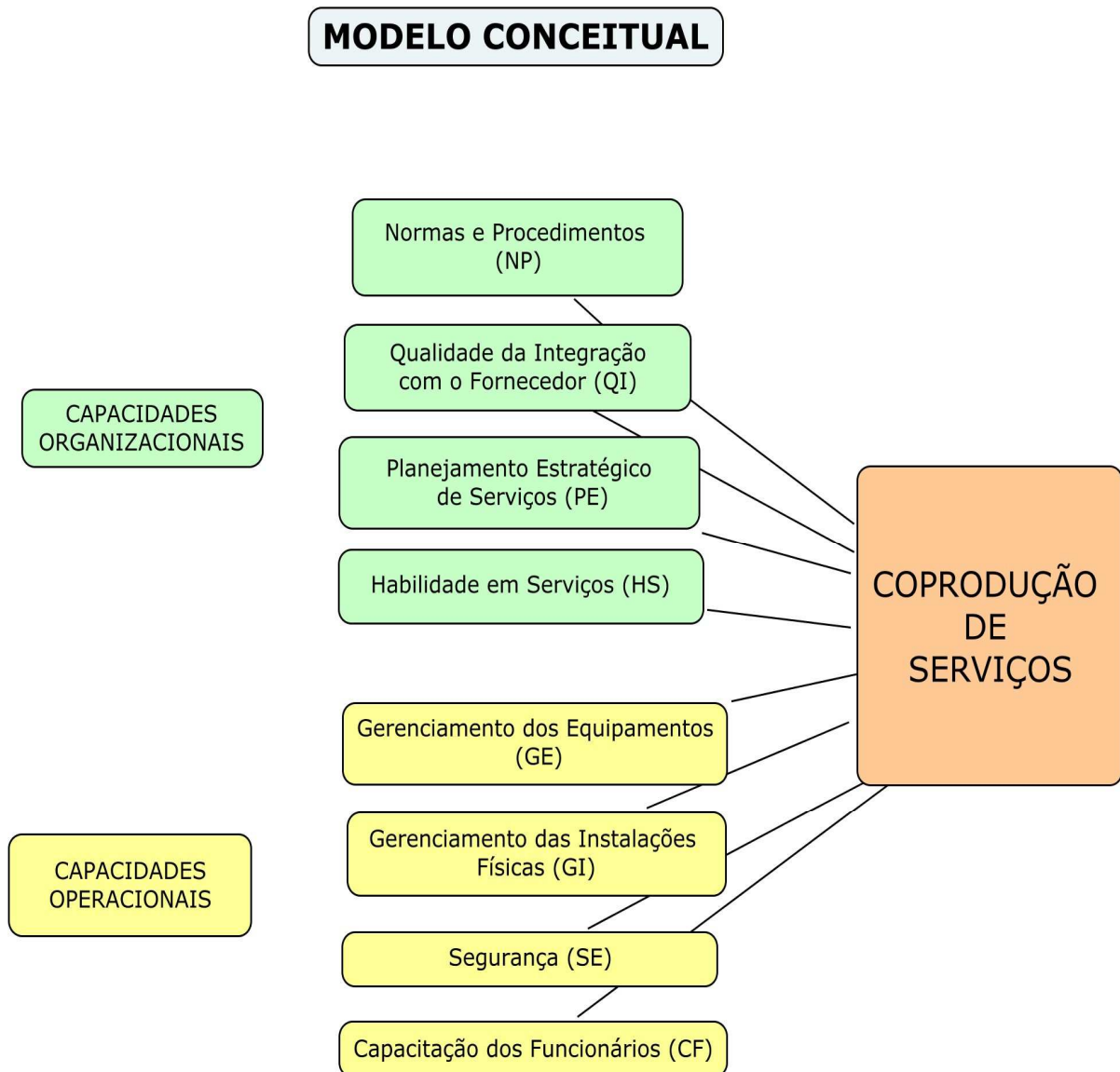
- Normas e procedimentos,
- Qualidade da integração com fornecedores,
- Planejamento estratégico de serviços e
- Habilidade em serviços.

Uma vez que, ao nível de filiais, as capacidades operacionais variam de uma filial para outra, é relevante mensurar o nível e a qualidade da coprodução de serviços. Os construtos selecionados para mensurar as capacidades operacionais em diferentes filiais são:

- Gerenciamento de equipamentos,
- Gerenciamento de instalações,
- Segurança e
- Capacitação dos funcionários.

A figura 2 apresenta o Modelo Conceitual a ser explorado.

Figura 2 - Modelo Conceitual



Fonte: elaborado pelo autor

2.3.1. Capacidades Organizacionais

Como já relatado no item 2.2.1., o presente estudo adotou o conceito proposto por Amit e Schoemaker (1993), onde capacidade organizacional é definida como sendo processos tangíveis e intangíveis baseados na informação, específicos da empresa e desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos.

Outros conceitos sobre capacidade organizacional são encontrados na literatura. Collis (1994, p. 143) define como “rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência para transformar fisicamente *inputs* em *outputs*”. Lee e Kelley (2008) relatam que as capacidades

organizacionais podem ser definidas como alternativas de configurar os recursos organizacionais com o objetivo de facilitar tarefas e, desta forma, atingir os objetivos organizacionais. Winter (2000) refere-se à capacidade organizacional como uma rotina de alto nível, a qual, juntamente com os fluxos de *inputs*, conferem à gestão uma série de opções de decisões voltadas à produção de *outputs* significativos. Finalmente, Nelson e Winter (1982, p. 14) sugerem a ideia de um comportamento estável, “habitual e rotineiro”, onde a persistente previsibilidade de comportamento é característica marcante do comportamento organizacional, o qual é guiado por regras estabelecidas previamente.

A capacidade organizacional está representada, neste trabalho, pelas seguintes dimensões: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedor, planejamento estratégico de serviços e habilidade em serviços.

2.3.1.1 Normas e Procedimentos (NP)

Representam um conjunto de regras formais que servem como ferramenta para a execução e avaliação de tarefas. A adoção de normas e procedimentos padronizados é condição fundamental ao cumprimento dos objetivos de uma organização que adquire serviços.

Normas são o conjunto de regras básicas que orientam a tomada de decisão na organização e devem refletir o pensamento da organização quanto às diversas funções. Procedimentos são o conjunto sequencial de ações que permitem realizar um trabalho de forma correta e atingir uma meta. (Dicionário Universal de Conteúdo Livre, 2012). Associadas, normas e procedimentos tomam por base os valores fundamentais da organização e servem de orientação para a definição das estratégias, táticas e planos operacionais. Permitem, ainda, a realização de crítica, revisão e reavaliação constante dos processos de trabalho, indicam limites de autoridade e de responsabilidade e são auxiliares na definição de padrões, parâmetros e critérios para a execução de processos. Entre os principais benefícios da adoção de Normas e Procedimentos (NP) sobressaem-se a formalização das etapas do trabalho, padronização das atividades e, conseqüentemente, expectativa de melhor qualidade na prestação dos serviços.

2.3.1.2 Qualidade da Integração com Fornecedor (QI)

Qualidade na Integração com Fornecedores (QI) está relacionada à clareza, objetividade e precisão das informações trocadas com o fornecedor dos serviços. Kaynak

(2003), afirma que as empresas estão se beneficiando cada vez mais de relações mais próximas com fornecedores. O autor argumenta ainda que a visão estratégica de médio e de longo prazo objetiva, simultaneamente, a melhoria da qualidade e redução de prazos e de custos.

Uma integração de qualidade entre compradores e fornecedores pode garantir os requisitos de competitividade, qualidade, segurança e responsabilidade socioambiental, além de garantir o suprimento das condições necessárias à prestação de serviços. São cada vez mais frequentes as parcerias entre empresas compradoras e empresas fornecedoras no processo de oferta de serviços, principalmente em mercados altamente competitivos, que exigem preços baixos, inovação, qualidade e disponibilidade.

Assim, os fornecedores são parte extremamente importante no processo de coprodução de serviços. Para garantir que os insumos fornecidos atendam às necessidades dos clientes é importante a seleção e avaliação dos fornecedores quanto a atrasos na entrega, atendimento, aos requisitos de qualidade e quantidade, e regularidade. (MILLS e MORRIS, 1986).

2.3.1.3 Planejamento Estratégico em Serviços (PE)

Refere-se às decisões globais que permeiam todas as unidades de uma organização. É uma fase gerencial que possibilita o cliente usuário de serviços planejar a utilização do serviço internamente. Normalmente, envolve características relacionadas à localização das instalações da empresa, especificidades regionais e nacionais, entre outras características associadas ao relacionamento entre a empresa compradora de serviços e seu fornecedor. (CHASE, 1978). Planejamento Estratégico em serviços (PE) caracteriza a capacidade da empresa compradora de um serviço em alinhar seus objetivos de serviços ao objetivo estratégico geral. (GRIFFIN, 1997; SUNBO e GALLOUJ, 2000).

Um plano estratégico de serviços consiste, então, em estabelecer uma estratégia, ou um conjunto de estratégias, formuladas com base no objetivo geral e nos recursos disponíveis para a prestação de serviços. Assim, a empresa usuária dos serviços, ao planejar estrategicamente sua utilização, pode obter uma maior efetividade na coprodução dos mesmos. Isto ocorre porque o cliente possui uma diretriz global que pensa de forma estratégica sobre o uso dos recursos necessários para a coprodução.

2.3.1.4 Habilidade em Serviços (HS)

A Habilidade em Serviços (HS) está relacionada às capacidades e ao conhecimento técnico (em serviços) que os funcionários do cliente usuário de serviços devem possuir. Não é só importante, mas imprescindível que os funcionários possuam habilidade de suporte à produtividade do serviços através do desempenho de tarefas que economizam recursos dos prestadores. (MILLS et al., 1983).

Habilidade em serviços pode ser definida como um “grupo de tarefas, incluindo o serviço principal representado pelo benefício básico procurado pelo cliente e por um grupo de tarefas complementares que apoiam e aperfeiçoam esse serviço básico”. (SAMPSON e FROEHLE, 2006).

As habilidades dos funcionários determinam a qualidade dos serviços e influenciam o desempenho geral da empresa. (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1987). Os autores demonstram em seus estudos que a habilidade para lidar com o trabalho é essencial para a realização de tarefas.

O estudo de Bergmann (1986) demonstra que os funcionários desenvolvem novas habilidades e aperfeiçoam habilidades existentes, o que promove o potencial de desempenho da empresa durante o período de experiência profissional.

Com relação a este trabalho, faz-se necessário ressaltar que o foco principal da habilidade dos funcionários das agências bancárias é a coprodução de serviços da empresa de telecomunicações.

2.3.2 Capacidades Operacionais (COP)

Conforme afirmado no item 2.1.3., este estudo adota a definição de Wu et al. (2010), que define Capacidades Operacionais (COP) como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de uma empresa, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais.

As capacidades operacionais são dimensões apresentadas, neste trabalho, como antecedentes do desempenho em serviços e estão representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: gerenciamento dos equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança, e capacitação dos funcionários.

2.3.2.1 Gerenciamento de Equipamentos (GE)

Gerenciar Equipamentos (GE) relaciona-se à preservação dos recursos físicos materiais existentes nas instalações da empresa para que possam ser utilizados na oferta de serviços. O gerenciamento de equipamentos é uma capacidade operacional por depender de características como conhecimento técnico específico da instalação e da região onde a empresa está baseada. Dentre os atributos operacionais do gerenciamento de equipamentos, deve existir a competência individual do gerente de equipamentos em relacionar-se com os fornecedores e os profissionais de manutenção, por exemplo.

Assim, gerenciar equipamentos significa organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho através da utilização dos equipamentos disponíveis. (ASAOLU et al., 2012).

As atividades de gerenciamento de equipamentos são relativas ao gerente, administrador ou líder. A gerência de equipamentos ocorre sobre utensílios, ferramentas, máquinas, aparelhos elétricos e eletrônicos (WILD, 1995) e envolve de aquisição, utilização e preservação dos recursos materiais da empresa (ONDIEK, 2009).

O gerenciamento dos equipamentos inclui também atividades como: introdução de uma nova tecnologia; apoio às decisões de aquisição e negociação de equipamentos; manutenção preventiva e corretiva; reposição de peças e contratação de serviços especializados. O conjunto dessas atividades contribuem para a obtenção de bons níveis de qualidade e produtividade dos equipamentos até o seu total sucateamento. (LEE et al., 1997).

Todas as agências bancárias que compõem este estudo possuem pelo menos um funcionário com funções delegadas, de forma a atender necessidades de manutenção preventiva e corretiva. Introdução de novas tecnologias e aquisições de novos equipamentos estão a cargo de uma diretoria de tecnologia que, além de pensar o serviço em organizacional, examina situações excepcionais.

2.3.2.2 Gerenciamento das Instalações (GI)

O Gerenciamento das Instalações refere-se às condições físicas das salas e locais do cliente onde os equipamentos utilizados na oferta de serviços são instalados. Engloba itens como espaços físicos, paredes, piso, portas, janelas, mobiliário, cabos eletrônicos e instalação elétrica.

Trata-se de uma atividade que envolve todos os tipos de processos de apoio à infraestrutura das empresas, incluindo os cuidados de escritórios, edifícios comerciais ou institucionais como lojas, hospitais, hotéis, escolas e complexos de escritórios. (WAHEED, 2009).

A gestão das instalações físicas engloba atividades dentro do ambiente construído e o seu gerenciamento, o impacto sobre as pessoas e o local de trabalho. Instalações eficazes combinam recursos e atividades e são vitais para o sucesso de qualquer organização, contribuindo, em nível corporativo, para o atingimento de objetivos estratégicos e operacionais. No dia a dia das organizações, o gerenciamento de instalações físicas proporciona um ambiente seguro e eficiente de trabalho, que é essencial para o desempenho das empresas. (MUDRAK et al., 2004).

O gerenciamento das instalações das agências do banco estudado está sob responsabilidade do gerente geral da agência ou, quando houver o cargo, ao subgerente, que deve zelar pelo perfeito estado de conservação e funcionamento da sala de equipamentos, conhecida como sala *online*.

2.3.2.3 Segurança (SE)

Segurança (SE) refere-se aos itens e cuidados relativos ao controle do acesso, físico ou virtual, ao ambiente onde os equipamentos estão instalados. Está classificado como uma capacidade operacional por estar vinculado à capacitação individual dos profissionais responsáveis.

Em termos gerais, segurança refere-se ao grau de proteção contra o perigo, dano, perda, e crime. Como forma de proteção, segurança é o conjunto de estruturas e processos que fornecem ou melhoram as condições de trabalho e deve levar em consideração as ações de pessoas e de adversidades que podem causar destruição no ambiente de trabalho.

O controle do acesso ao ambiente de trabalho refere-se à fiscalização de quem pode acessar e utilizar os recursos organizacionais, sejam eles materiais, tecnológicos ou financeiros. Geralmente envolve a presença de pessoa(s) com autoridade e/ou um sistema de monitoramento, responsáveis pelo controle do acesso ao local protegido.

Neste trabalho, segurança está relacionada às condições que impedem o acesso de pessoas não autorizadas ao ambiente de trabalho, mais especificamente o acesso às instalações e equipamentos ou acesso às informações confidenciais da empresa.

2.3.2.4 Capacitação de Funcionários (CF)

Capacitação dos Funcionários (CF) está relacionada ao processo de treinar e ensinar os funcionários a operar e gerenciar os procedimentos e os equipamentos utilizados na oferta de serviços.

Os treinamentos físico, social e intelectual dos funcionários são atividades essenciais para facilitar o processo de produção e o desenvolvimento de pessoas em qualquer organização. (OLANIYAN e OJO, 2008). Abiodun (1999) afirma que a capacitação pode ocorrer dentro ou fora da organização e representa um desenvolvimento sistemático do conhecimento, aptidões e atitudes necessárias aos funcionários para o desempenho adequado de um trabalho. Segundo Akintayo (1996) e Oguntimehin (2001), a capacitação tem como objetivos o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade do trabalho, o aperfeiçoamento das aptidões, conhecimento, compreensão e atitude, a melhor utilização de ferramentas e de máquinas e, finalmente, a redução de desperdícios, de acidentes e de atrasos. Adicionalmente, Akinpelu (1999) vê a capacitação como um processo contínuo, onde a necessidade de desempenhar o trabalho de forma eficiente o torna absolutamente necessário.

A capacitação de funcionários do banco ora estudado para a coprodução de serviços de telecomunicações parece ser primordial para a melhor utilização de ferramentas e máquinas, para a redução de desperdícios ocasionados por falhas de manuseio e, em última instância, elevação do índice de satisfação do cliente bancário.

3 METODOLOGIA

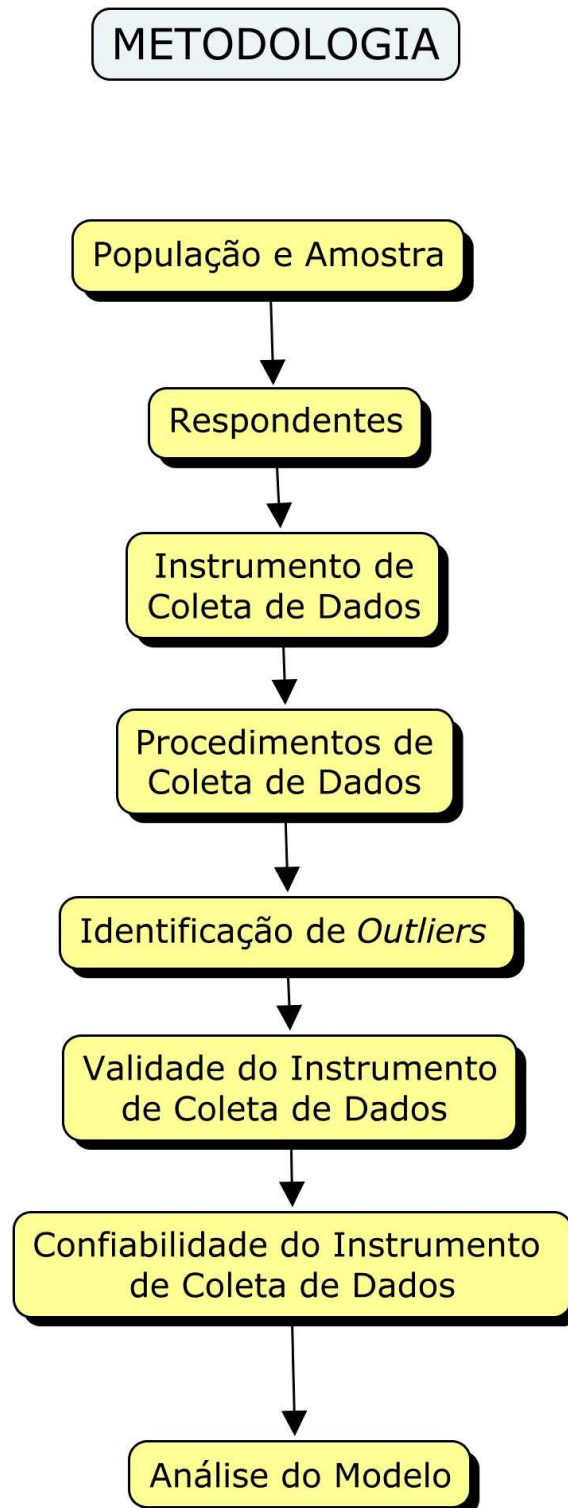
Com o objetivo de testar o modelo proposto e determinar se as capacidades organizacionais e operacionais de coprodução influenciam positiva ou negativamente o desempenho de serviços prestados entre uma empresa de telecomunicações e um banco, é desenvolvido neste capítulo o método para sua avaliação.

Visando proporcionar uma melhor compreensão da metodologia, este capítulo encontra-se subdividido em oito subcapítulos:

- (3.1) População e Amostra,
- (3.2) Respondentes,
- (3.3) Instrumento de Coleta de Dados,
- (3.4) Procedimentos de Coleta de Dados,
- (3.5) Identificação de *Outliers*,
- (3.6) Validade do Instrumento de Coleta de Dados,
- (3.7) Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa e
- (3.8). Análise do Modelo.

Os oito subcapítulos são melhor visualizados através da figura 3 - Metodologia.

Figura 3 - Metodologia



Fonte: elaborado pelo autor

3.1 População e amostra

Subdividido em três itens: Contexto da Pesquisa, População e Amostra.

3.1.1 Contexto da Pesquisa

A escolha da instituição deu-se por ser um banco múltiplo, classificado entre as 7 maiores instituições financeiras do Brasil em número de agências e em depósitos totais, segundo ranking do Banco Central do Brasil (BACEN, 2014), além de ser líder no mercado regional.

Segundo dados do primeiro semestre de 2013, a Rede de Atendimento do Banco atingiu 1.319 pontos, distribuídos em 485 agências, dos quais 444 no estado de origem, 39 nos demais estados brasileiros, 2 no exterior, 235 Postos de Atendimento Bancário e 599 Pontos de Atendimento Eletrônico. Ao longo do primeiro semestre de 2013, foram efetivadas 5 aberturas de agências e 12 transformações de postos em agências, com maior concentração no interior do estado de origem, onde ocorreram 13 inaugurações.

Dentre as estratégias da Instituição está: "investir em tecnologia, como forma de reduzir custos, obter ganhos de escala e produtividade e aumentar a gama de produtos que o Banco disponibiliza".

O Banco tem investido continuamente em desenvolvimento tecnológico, principalmente na modernização de seus *hardwares* e *softwares*. Esse investimento permitiu adaptar a rede do Banco ao seu novo modelo operacional e de gestão de negócios e ampliar sua capacidade de processamento de dados.

Os benefícios advindos desse investimento, que ainda não foram totalmente capturados, incluem a uniformização e homogeneização de processos, com redução de custos e ganhos de escala, maior facilidade no acompanhamento de suas operações e eficiência operacional.

3.1.2. População

A população selecionada para validação da pesquisa consiste em uma instituição bancária de atuação nacional. A delimitação da população para abordagem das entrevistas foi a localização das agências em território nacional, totalizando 483 unidades.

O banco selecionado depende de recursos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) para interagir com suas agências e a coprodução de serviços ocorre em seus dois níveis: organizacional e operacional.

Uma vez que este estudo pretende verificar e avaliar a capacidade de coprodução de serviços de telecomunicações com a instituição bancária, a unidade de análise é a agência bancária.

3.1.3 Amostra

A amostra deste estudo consiste de 320 (trezentos e vinte) agências, pertencentes à Instituição Bancária selecionada. 320 é o número de entrevistas que retornaram, respondidas, de um total de 483 enviadas. Todas as agências que compõem a amostra deste estudo utilizam recursos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e operam segundo a lógica B2B.

Este número, de 320 agências, corresponde a 66,25 % da população selecionada, ou seja, do total das agências do banco localizadas em território nacional

3.2 Respondentes

A fim de validar o instrumento de pesquisa de pesquisa, este foi direcionado a funcionários designados formalmente como responsáveis pelas instalações que abrigam os equipamentos de troca de dados. Cada agência respondeu apenas um instrumento de pesquisa, mesmo que possuísse, à época, mais de um funcionário designado como responsável.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa foi inicialmente inspirado em estudo qualitativo realizado anteriormente por Teixeira (2010). Os 77 itens iniciais do instrumento de pesquisa utilizado por Teixeira (2010) foram submetidos a técnica de *item-sorting*, em trabalho de pesquisa desenvolvido por Przychynski (2013), quando na preparação de sua tese de doutorado pela Universidade do Vale dos Sinos (RS), com o objetivo de verificar a validade e a confiabilidade do instrumento. Nesta etapa, foram calculados a concordância inter-avaliador (*interrater agreement*) e coeficiente Cohen K. A confiabilidade inter-avaliador procura demonstrar que o instrumento não contém erros. O coeficiente Cohen K, ou Kappa de Cohen, é uma medida de concordância intra e entre observador e mede o grau de concordância além do que seria esperado tão somente pelo acaso e varia geralmente de 0-1 (embora os números negativos sejam possíveis) onde um grande número significa maior confiabilidade, valores

próximos ou menores que zero sugerem que o acôrdo é atribuível ao acaso. É uma importante medida para determinar o quão bem funciona uma aplicação de alguma medição.

Dos 77 itens inicialmente considerados, 43 foram excluídos por não terem atingido o índice Ir mínimo de 0.60. Em etapa posterior, foram incluídos 8 novos itens voltados a mensurar a percepção de falha dos serviços de TI. A versão final do instrumento ficou com 42 itens válidos.

O instrumento de coleta dos dados, utilizado para mensurar as capacidades organizacionais e operacionais para a coprodução de serviços, é composto de escalas multi-itens. As escalas foram desenvolvidas a partir da revisão da literatura existente na área de gestão de operações de serviços e foram validadas através de informações das trezentos e vinte agências bancárias que constituem a amostra do presente estudo. A escala está demonstrada no quadro 03 - Escala Multi-itens.

Quadro 03 - Escala Multi-itens

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Dos 42 (quarenta e dois) itens abordados no formulário de pesquisa, 18 (dezoito) estão relacionados às Capacidades Organizacionais, 18 (dezoito) relacionados à Capacidades Operacionais e 6 (seis) são questões tratam a Percepção de Falhas pelos respondentes. Os dados buscam abordar cada uma das subdimensões do construto principal de pesquisa e, conseqüentemente, deverão atender às condições especificadas para mensurar a capacidade na coprodução de serviços.

A tabela 1, apresenta a quantidade de questões e sua abordagem.

Tabela 1 Tipo de questões do instrumento de coleta de dados

Tipo de questão	Número de questões
Capacidades Organizacionais	18
Capacidades Operacionais	18
Outras - Percepção de Falhas	06
Total de perguntas do questionário	42

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir e de maneira agrupada por construtos, está apresentado o instrumento de coleta de dados concebido com o objetivo de mensurar a coprodução de serviços em um banco, que adota recursos de TICs, em um universo amostral composto de trezentos e quarenta e duas agências.

As capacidades organizacionais e operacionais na coprodução de serviços foram investigadas em cada uma das agências que constituem a amostra.

Os quadros 3, 4, 5 e 6 a seguir, referem-se às capacidades organizacionais que, como visto anteriormente, estão representadas, neste trabalho, pelas seguintes dimensões: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedor, planejamento estratégico de serviços e habilidade em serviços.

Quadro nº 4 - Construto Normas e Procedimentos

Representam um conjunto de regras formais que servem como ferramenta para a execução e avaliação de tarefas. A adoção de normas e procedimentos padronizados é condição fundamental ao cumprimento dos objetivos de uma organização que adquire serviços.

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	
CONSTRUTO: NORMAS E PROCEDIMENTOS (NP)	
QUESTÃO 14	A agência onde trabalho tem regras sobre os procedimentos para a conservação dos equipamentos.
QUESTÃO 17	A empresa em que trabalho tem procedimentos claros para monitorar o desempenho dos serviços de telecomunicações de dados.
QUESTÃO 18	A empresa tem um manual de instruções sobre o funcionamento dos equipamentos de telecomunicações de dados.

Quadro nº 5 - Construto Qualidade da Integração com o Fornecedor (QI)

Qualidade na Integração com Fornecedores (QI) está relacionada à clareza, objetividade e precisão das informações trocadas com o fornecedor dos serviços. Para garantir que os insumos fornecidos atendam às necessidades dos clientes é importante a seleção e avaliação dos fornecedores quanto a atrasos na entrega, atendimento, aos requisitos de qualidade e quantidade, e regularidade. (MILLS e MORRIS, 1986).

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	
CONSTRUTO: QUALIDADE DA INTEGRAÇÃO COM O FORNECEDOR (QI)	
QUESTÃO 19	As informações fornecidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos são úteis para a execução do meu trabalho.
QUESTÃO 27	As informações fornecidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos centrais são de fácil entendimento.
QUESTÃO 30	A agência onde trabalho recebe informações da operadora de telecomunicações sobre a instalação dos equipamentos de telecomunicação de dados.

Quadro nº 6 - Construto Planejamento Estratégico de Serviços (PE)

Um plano estratégico de serviços consiste, então, em estabelecer uma estratégia, ou um conjunto de estratégias, formuladas com base no objetivo geral e nos recursos disponíveis para a prestação de serviços.

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	
CONSTRUTO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS (PE)	
QUESTÃO 04	A empresa em que trabalho tem um planejamento estratégico para utilização dos serviços de telecomunicações
QUESTÃO 06	Na minha percepção, o planejamento de utilização dos serviços de telecomunicações de dados leva em consideração as mudanças que possam ocorrer na empresa onde trabalho.
QUESTÃO 10	Na minha percepção, a empresa onde trabalho tem uma gestão estratégica do uso de telecomunicações de dados.
QUESTÃO 15	Na minha percepção, o serviço de telecomunicações de dados é

	considerado um assunto estratégico na empresa.
QUESTÃO 23	Na minha opinião, a utilização dos serviços de telecomunicações de dados atendem aos objetivos estratégicos da empresa.

Quadro nº 7 - Construto Habilidade em Serviços (HS)

A Habilidade em Serviços (HS) está relacionada às capacidades e ao conhecimento técnico (em serviços) que os funcionários do cliente usuário de serviços devem possuir. Não é só importante, mas imprescindível que os funcionários possuam habilidade de suporte à produtividade do serviços através do desempenho de tarefas que economizam recursos dos prestadores. (MILLS et al., 1983).

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	
CONSTRUTO: HABILIDADE EM SERVIÇOS (HS)	
QUESTÃO 03	Os funcionários sabem executar os procedimentos básicos para a utilização dos equipamentos de telecomunicações de dados, como ligar, desligar, monitorar o funcionamento, etc
QUESTÃO 05	Os funcionários da agência conhecem plenamente o funcionamento dos equipamentos de telecomunicação de dados.
QUESTÃO 08	Os funcionários envolvidos no controle do funcionamento dos equipamentos de telecomunicações de dados têm o conhecimento necessário para a realização de suas atividades.
QUESTÃO 25	Os funcionários responsáveis pelo suporte técnico são capazes de gerenciar os serviços de telecomunicações de forma eficiente.
QUESTÃO 34	Os funcionários da agência têm habilidade para utilizar os equipamentos de telecomunicações de dados.
QUESTÃO 36	Os funcionários responsáveis pelo suporte técnico têm habilidade para gerenciar os serviços de telecomunicação.
QUESTÃO 37	Os funcionários da agência compreendem as informações recebidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos.

Capacidade Operacional (COP) está conceituado neste trabalho como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de uma empresa, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. (WU et al.,2010). Os quadros 7, 8, 9 e 10 representam as dimensões Gerenciamento dos Equipamentos, Gerenciamento das Instalações Físicas, Segurança e Capacitação dos Funcionários.

Quadro nº 8 - Construto Gerenciamento dos Equipamentos (GE)

Gerenciar Equipamentos (GE) relaciona-se à preservação dos recursos físicos materiais existentes nas instalações da empresa para que possam ser utilizados na oferta de serviços. A gerência de equipamentos ocorre sobre utensílios, ferramentas, máquinas, aparelhos elétricos e eletrônicos. (WILD, 1995) e envolve de aquisição, utilização e preservação dos recursos materiais da empresa. (ONDIEK, 2009).

CAPACIDADES OPERACIONAIS	
CONSTRUTO: GERENCIAMENTOS DOS EQUIPAMENTOS (GE)	
QUESTÃO 01	Na agência onde trabalho os equipamentos centrais utilizados para o funcionamento das telecomunicações de dados (modem, hubs, computadores, etc.) estão protegidos de objetos que possam cair sobre eles.
QUESTÃO 09	A agência onde eu trabalho tem sistemas de proteção contra interrupções ou oscilações de energia elétrica, tais como no-breaks ou geradores.
QUESTÃO 26	Os equipamentos centrais são atualizados constantemente.
QUESTÃO 31	A empresa tem procedimentos padronizados para o monitoramento dos equipamentos centrais.
QUESTÃO 35	A manutenção dos equipamentos de telecomunicações é um procedimento contínuo em nossa agência.

Quadro nº 9 - Construto Gerenciamento das Instalações (GI)

O Gerenciamento das Instalações refere-se às condições físicas das salas e locais do cliente onde os equipamentos utilizados na oferta de serviços são instalados. Engloba itens

como espaços físicos, paredes, piso, portas, janelas, mobiliário, cabos eletrônicos e instalação elétrica.

CAPACIDADES OPERACIONAIS	
CONSTRUTO: GERENCIAMENTOS DAS INSTALAÇÕES (GI)	
QUESTÃO 02	Os equipamentos centrais utilizados para o funcionamento das telecomunicações de dados estão localizados em lugares com temperatura inferior a 28 Graus Centígrados.
QUESTÃO 12	Os equipamentos centrais de telecomunicações estão instalados em espaço físico adequado.
QUESTÃO 16	O local onde os equipamentos foram instalados está de acordo com as orientações fornecidas por técnicos especializados.

Quadro nº 10 - Construto Segurança (SE)

Segurança (SE) refere-se aos itens e cuidados relativos ao controle do acesso ao ambiente do cliente onde os equipamentos estão instalados. Neste trabalho, segurança está relacionada às condições que impedem o acesso de pessoas não autorizadas ao ambiente de trabalho, mais especificamente o acesso às instalações e equipamentos ou acesso às informações confidenciais da empresa.

CAPACIDADES OPERACIONAIS	
CONSTRUTO: SEGURANÇA (SE)	
QUESTÃO 13	Os equipamentos centrais estão localizados em salas com acesso restrito.
QUESTÃO 20	Os equipamentos centrais estão localizados em salas com restrição de acesso
QUESTÃO 21	Poucos funcionários têm acesso aos equipamentos centrais utilizados nos serviços de telecomunicações.
QUESTÃO 22	Na agência em que trabalho é possível identificar quais funcionários estiveram no local onde estão instalados os equipamentos centrais.
QUESTÃO 28	Local onde estão instalados os equipamentos centrais fica permanentemente chaveado.
QUESTÃO 29	Os equipamentos centrais estão localizados em ambientes protegidos.

Quadro nº 11 - Construto Capacitação dos Funcionários (CF)

Capacitação dos Funcionários (CF) está relacionada processo dos clientes de treinar e ensinar seus funcionários a operar e gerenciar os procedimentos e os equipamentos utilizados na oferta de serviços. A capacitação de funcionários do banco ora estudado para a coprodução de serviços de telecomunicações parece ser primordial para a melhor utilização de ferramentas e máquinas, para a redução de desperdícios ocasionados por falhas de manuseio e, em última instância, elevação do índice de satisfação do cliente bancário.

CAPACIDADES OPERACIONAIS	
CONSTRUTO: CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS (CF)	
QUESTÃO 07	A empresa treina os funcionários para a operação ou monitoria dos equipamentos de telecomunicação de dados.
QUESTÃO 11	Os funcionários que utilizam os serviços de telecomunicações recebem treinamento básico sobre as atividades.
QUESTÃO 24	A empresa atualiza os treinamentos para monitoria dos equipamentos.
QUESTÃO 32	O treinamento dos funcionários para a utilização dos equipamentos de telecomunicações é agendado antecipadamente.
QUESTÃO 33	Os treinamentos dos funcionários são conduzidos por profissionais qualificados.

Quadro nº 12 - Outras Questões - Percepção de Falhas

QUESTÃO 38	Na sua opinião, durante os últimos 2 meses, qual a frequência das falhas nos serviços de telecomunicações de dados?
QUESTÃO 39	Os serviços de telecomunicações de dados são à prova de falhas
QUESTÃO 40	Nunca acontecem falhas nos serviços de telecomunicações de dados.
QUESTÃO 41	Nos últimos dois meses, quantas falhas, em média, ocorreram nos serviços de telecomunicações de dados em sua agência?
QUESTÃO 42	Estou muito satisfeito com o desempenho dos serviços de telecomunicações de dados utilizados pela agência onde trabalho.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através do envio do questionário estruturado, via *moodle* - (*modular object-oriented dynamic learning environment*) utilizando a infraestrutura da própria instituição financeira. Para acessar a população e a amostra selecionada, o banco em estudo encarregou-se do envio do questionário estruturado para todas as suas agências no país, direcionando-os aos responsáveis pela operacionalização dos equipamentos de troca de dados em cada agência e determinando um prazo de retorno dos mesmos. A remessa ocorreu entre as datas de 27/11/2013 e 04/12/2013. O prazo acordado para os retornos foi de até 30 dias úteis e foi integralmente cumprido pelos respondentes.

A opção de utilizar o *moodle*, deu-se por ser um canal interno de comunicação do banco, com ampla base de cobertura e já conhecido por todo o público alvo da pesquisa, uma vez que é utilizado para treinamentos do corpo funcional.

3.5 Identificação de *Outliers*

Um *outlier* é uma observação que, sendo atípica e/ou errônea, afasta-se decididamente do comportamento geral dos dados experimentais com relação aos critérios que deve ser analisado sobre ele. (Muñoz-Garcia et al.,1990). Hair et al. (2009) cita 03 perspectivas de identificação de *outliers*: detecção univariada, bivariada ou multivariada.

O presente estudo leva em consideração a detecção multivariada, observada como uma avaliação multivariada de cada observação em um conjunto de variáveis. Esta perspectiva é baseada na análise da distância de Mahalanobis (D^2) que indica um nível de 0,001 como valor base para classificação de uma observação atípica. Esta medida utiliza a posição de cada observação e a compara com o centro de todas em um conjunto de variáveis (HAIR, 2009).

3.6 Validade do Instrumento de Coleta de Dados

Uma vez identificados os *outliers*, aplicou-se a análise fatorial exploratória. Esta técnica foi aplicada com o objetivo de analisar a estrutura de inter-relações entre as 36 variáveis e determinar para a atual pesquisa, o grau em que cada variável é explicada para os oito construtos. (FIELD, 2009). Espera-se, em casos de pesquisas onde já se tem uma base real de dados baseados em pesquisas anteriores, que esta técnica avalie o grau em que os dados satisfazem a estrutura esperada” (HAIR, 2009, pg. 92).

Nesta análise fatorial, optou-se pelo método dos componentes principais e o número de fatores foi determinado com base nos autovalores (*eigenvalues*) obtidos da análise. Foram consideradas somente as variáveis com carga iguais ou maiores que 0,4.

O método de rotação da matriz foi o de rotação ortogonal *Varimax*, indicado quando se acredita que os fatores possam estar correlacionados. (FIELD, 2009). Utilizou-se, ainda, o máximo de interações por convergência de 215 e o delta 0. Para análise, a matriz padrão fatorial (*pattern matrix*) é a utilizada, uma vez que é considerada a mais comparável à matriz fatorial em uma rotação ortogonal. A matriz padrão resulta em cargas que representam a contribuição única de cada variável ao fator que está alocada. (HAIR et al., 2009).

Iniciou-se a verificação da análise fatorial exploratória com 36 variáveis, utilizando-se o software SPSS versão 19.0. Ao longo de nove rodadas do teste, foram excluídas 15 variáveis, à medida que suas cargas fatoriais não carregavam nas dimensões as quais pertenciam. Foram excluídas as variáveis HS34, HS36, PE04, QI27, HS08, NP14, NP17, HS25, GE09, QI19, QI30, NP18, PE15, SE22 E HS37, nesta ordem, até a obtenção do melhor resultado, porém somente com 06 construtos.

3.7 Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa

Para testar a confiabilidade do questionário, a fim de verificar se a escala reflete consistentemente os construtos que se pretende medir, este estudo utilizou como medida o alfa de Cronbach (α). O coeficiente de confiabilidade α de Cronbach foi computado no software SPSS versão 19.0.

A confiabilidade diferencia-se da validade do instrumento, pois relaciona-se ao modo como é medido um conjunto de variáveis, verificando o grau em que este conjunto é consistente com o que se pretende medir. (HAIR et al., 2009).

Utilizou-se a análise de confiabilidade para as variáveis dos construtos resultantes da análise fatorial exploratória. Field (2009) sinaliza que para casos de estudos com vários fatores, como o aqui caracterizado, o teste deve ser realizado separadamente com as variáveis pertencentes aos fatores apresentados.

A medida de confiabilidade gerada pelo α de Cronbach varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,6 a 0,7 o limite inferior de aceitabilidade, dependendo do tipo de pesquisa (HAIR, 2009).

3.8 Análise do Modelo

A análise de dados é realizada através de procedimentos estatísticos, através da utilização do software SPSS versão 19.0. Os procedimentos estatísticos são: análise da relação linear entre as variáveis através da matriz de correlação, análise de regressão linear múltipla, análise da multicolinearidade, análise da distribuição normal dos resíduos e análise da homocedasticidade, Hair et al. (2009, p. 153) aponta alguns destes procedimentos estatísticos como “testes das suposições” sobre a relação dentre a variável dependente e as independentes.

3.8.1 Linearidade dos Dados

Verifica-se linearidade dos dados quando o valor entre as variáveis seguem uma tendência idêntica de distribuição. Quando há relação linear entre as variáveis, a força e a natureza da relação permanecem a mesma em todo o conjunto de variáveis. A linearidade dos dados pode ser analisada através dos diagramas de dispersão ou da análise estatística por coeficientes de regressão lineares. (HAIR et al., 2005). Este estudo escolheu a matriz de correlação para ser usada para apreciação.

3.8.2 Análise de Regressão Múltipla

Para Hair et al. (2009), a Análise de Regressão Múltipla é uma das técnicas de dependência mais utilizadas e versáteis, particularmente para o as pesquisas relacionadas a negócios, pois possibilita a relação entre uma única variável dependente e diferentes variáveis independentes.

A técnica da regressão múltipla é uma técnica que cujo objetivo é estimar, entre de um conjunto de variáveis, qual ou quais influenciam ou possuem maior efeito sobre uma variável qualquer de interesse. (DANCEY, 2006).

Neste estudo, pretende-se verificar a relação entre as dimensões oriundas da análise fatorial exploratória e a percepção de falhas.

Busca-se constatar nos resultados da análise de regressão múltipla se é significativa a equação estimada, observada através do teste F, resultante da comparação da quantidade de variância explicada com a não explicada, e o valor de significância, que se espera ser inferior a 0,05. (HAIR et al., 2005). Os dois resultados são obtidos através do teste ANOVA.

Complementarmente, apura-se o coeficiente múltiplo de determinação (R^2), que designa a força da relação total e representa a quantidade de variação na variável dependente devido ao conjunto das variáveis independentes e o beta (β), que, por sua vez, designa o coeficiente padronização/não padronizado de regressão. (HAIR et al., 2005).

3.8.3 Análise de Multicolinearidade

Quando mais de duas variáveis independentes têm grande combinação linear e, por isto, grande variância compartilhada, ocorre a multicolinearidade. (FIELD, 2009). A realização desta análise, examinando os valores de *variance inflation factor* (VIF) e tolerância, ambos extraídos da matriz de coeficientes. Admite-se o valor máximo de VIF de 10 e de tolerância mínima de 0,10. A análise de multicolinearidade objetiva conhecer a importância relativa das variáveis independentes individuais no modelo de regressão. Constatada a multicolinearidade, as significâncias estatísticas dos coeficientes de regressão individuais podem ser afetadas e por consequência, a precisão o entendimento do efeito de cada variável. (HAIR et al., 2005; HAIR et al., 2009).

3.8.4 Análise de Resíduos

Realiza-se a Análise dos Resíduos para que seja possível verificar se as suposições que foram realizadas sobre o modelo de regressão estão conformes. O software SPSS, em casos de regressão múltipla, permite a obtenção de alguns gráficos e um histograma para executar esta verificação. (HAIR et al., 2005)

Utilizou-se o histograma da variável dependente e dos resíduos de regressão padronizados, originado pelo software SPSS versão 19.0, esperando alcançar uma média = 0. Este histograma permite visualizar a frequência de distribuição dos resíduos padronizados confrontados com uma curva de distribuição normal. Esta análise foi rodada após identificação e exclusão dos 21 *outliers* da amostra e após verificação da homocedasticidade dos resíduos.

Outra análise foi baseada no Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados. Para que os resíduos em questão estejam normalmente distribuídos, eles devem estar localizados nas proximidades da linha em 45 graus exposta no gráfico.

3.8.5 Homoscedasticidade

Através do diagrama de dispersão, é possível comparar os valores previstos padronizados da variável dependente em relação aos resíduos padronizados a partir da análise de regressão. O contrário da homoscedasticidade é a heteroscedasticidade, encontrada quando a variância dos termos de erro é crescente e flutuante. Já em um cenário de erro na população com distribuição de média 0 e variância constante, sinaliza-se a homoscedasticidade e sugere-se erros normalmente distribuídos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises realizadas através do software SPSS versão 19.0.

4.1 Identificação de *Outliers*

Esta é uma análise de *outliers* multivariada que considerou as 36 variáveis iniciais. Utilizou-se a medida D^2 de Mahalanobis para que a análise dos dados fosse conduzida corretamente, sem distorção de dados. Ela é uma medida da distância de cada observação ao centro médio de cada observação. (HAIR, 2009). Para este caso, foram considerados como *outliers* valores inferiores a 0,01.

Tabela 2 - Casos Considerados *Outliers*

Caso	Probabilidade	D^2
253	0,00000	120,27
210	0,00000	100,68
340	0,00000	100,64
270	0,00000	91,12
277	0,00002	86,91
332	0,00033	76,29
297	0,00062	73,88
259	0,00068	73,57
194	0,00094	72,29
167	0,00115	71,52
446	0,00157	70,25
149	0,00193	69,44
424	0,00251	68,35
284	0,00283	67,87
315	0,00298	67,66
405	0,00382	66,61
230	0,00621	64,53
359	0,00664	64,24
367	0,00707	63,97
198	0,00766	63,62
477	0,00901	62,89

Fonte: elaborado pelo autor

Do total de 320 casos iniciais, 21 foram identificados como *outliers*, conforme demonstrado na Tabela 2. Todos os 21 casos foram excluídos do banco de dados antes que a análise fatorial exploratória fosse analisada e a amostra resultante contou com 299 casos.

4.2 Validade do Instrumento

A fim de analisar a estrutura das inter-relações entre as 36 variáveis e confirmar se todas elas seriam separadas em oito construtos (dimensões), utilizou-se a análise fatorial exploratória (AFE), considerando então os 299 casos já ajustados após análise dos *outliers*. Destaca-se que o método de rotação utilizado foi o método de rotação oblíqua ortogonal Varimax e $\delta = 0$.

A primeira rodada da análise fatorial exploratória resultou em 06 fatores e variáveis distribuídas desordenadamente. Optou-se então por excluir as variáveis que carregaram em mais de dois fatores e novas análises foram realizadas até que elas carregassem suas cargas nos fatores devidos. Durante esta etapa, foi necessária a eliminação de quinze variáveis, a citar: HS34, HS36, PE04, QI27, HS08, NP14, NP17, HS25, GE09, QI19, QI30, NP18, PE15, SE22 e HS37, conforme ordem de eliminação. Desta maneira, somente 21 variáveis foram consideradas na geração dos fatores finais.

Após esta etapa, verificou-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Barlett com o objetivo de averiguar adequação da análise fatorial, conforme exemplificado na Tabela 3. Para o teste de KMO, valores perto de 1 indicam que padrões de correlação são compactos e neste caso, o KMO apresentado foi de 0,912, acima do valor considerado aceitável para o teste de 0,7 (FIELD, 2009). Em acréscimo, o teste de esfericidade de Bartlett também confirmou a adequação da amostra para análise fatorial.

Tabela 3 Testes da AFE - Análise Fatorial Exploratória

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin	0,912
Teste de esfericidade Bartlett	
Chi-Quadrado aproximado	4105,27
df	325
Sig.	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se na Tabela 4 a formação de 6 fatores, tendo sido excluídos os construtos Normas e Procedimentos e Qualidade da Interação com o Fornecedor. A determinação da quantidade de fatores levou em consideração os autovalores iniciais acima de 1,00. São apresentadas a seguir as variáveis e os respectivos fatores formados através da rotação pelo método Varimax.

Tabela 4 - Resultados da AFE

	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
	CF 33	SE 21	PE 06	GI 16	GE 26	HS 03
	CF 32	SE 28	PE 10	GI 12	GE 35	HS 05
	CF 11	SE 29	PE 23	GI 02		
	CF 24	SE 13	PE 15			
	CF 07	SE 20				
Autovalores iniciais	9,51	2,11	1,94	1,28	1,10	1,00
Variância explicada (%)	36,57	8,11	7,46	4,91	4,19	3,86
Variância total %	65,10					

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o resultado da análise fatorial exploratória, percebe-se que seis fatores correspondem a 65,10% da variação no total das variáveis consideradas e que o fator 1 responde por 36,57% da variância total. Valores inferiores a 0,40 da matriz foram omitidos.

Para este estudo optou-se por utilizar a média das variáveis indicadas por fator para criar assim, através do software SPSS, os fatores a serem utilizados na análise de regressão múltipla. Os 6 fatores são nomeados no Quadro 13.

Quadro 13 - Fatores considerados e suas variáveis

Denominação	Variáveis Pertencentes	Tipo
Capacitação Funcional	CF33, CF32, CF11, CF24, CF07	Independente
Segurança	SE21, SE28, SE29, SE13, SE20	Independente
Planejamento Estratégico	PE06, PE10, PE23, PE15	Independente
Gerenciamento de Instalações	GI16, GI12, GI02	Independente
Gerenciamento de Equipamentos	GE26, GE35	Independente
Habilidade em Serviços	HS03, HS05	Independente

Fonte: Elaborado pelo autor

Com este novo resultado, o presente estudo considera para os posteriores testes estatísticos 21 variáveis.

4.3 Confiabilidade

Após a AFE, foram testadas a confiabilidade de cada um dos construtos com o objetivo de avaliar a consistência interna da escala através da medida *Alpha* de Cronbach.

Tabela 5 - Teste de Confiabilidade *Alpha* de Cronbach

Construtos	N	<i>Alpha</i> de Cronbach
Capacitação Funcional	299	0,887
Segurança	299	0,860
Planejamento Estratégico	299	0,759
Gerenciamento de Instalações	299	0,801
Gerenciamento de Equipamentos	299	0,690
Habilidade em Serviços	299	0,769

Fonte: Elaborado pelo autor

Constata-se que Capacitação Funcional, Segurança, Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Instalações e Habilidade em Serviços apresentaram valores superiores a 0,7. O construto Gerenciamento de Equipamentos atingiu 0,690 e também foi considerado dentro do limite aceito. Deste modo, mantém-se os construtos para os próximos testes estatísticos.

4.4 Análise do Modelo

A análise do modelo objetiva a verificação do conjunto das dimensões para explicar a percepção de falhas. Os dados foram analisados através de procedimentos estatísticos utilizando o software SPSS versão 19.0. Foram realizados:

- análise da relação linear entre as variáveis através da matriz de correlação,
- análise de regressão linear múltipla,
- análise da multicolinearidade,
- análise da distribuição normal de resíduos e
- análise da homocedasticidade.

4.5 Linearidade dos Dados

A linearidade dos dados é analisada pela matriz de correlação na Tabela 6, visto que a correlação é uma medida do relacionamento linear entre as variáveis.

Tabela 6 - Correlação Entre os Construtos

Correlação de Pearson	Percepção de Falhas	Capacitação Funcional	Segurança	Planejamento Estratégico	Gerenciamento de Instalações	Gerenciamento de Equipamentos	Habilidade em Serviços
Percepção de Falhas	1						
Capacitação Funcional	0,451**	1					
Segurança	0,276**	0,381**	1				
Planejamento Estratégico	0,250**	0,329**	0,191**	1			
Gerenciamento de Instalações	0,328**	0,343**	0,258**	0,278**	1		
Gerenciamento de Equipamentos	0,310**	0,273**	0,276**	0,126*	0,140*	1	
Habilidade em Serviços	0,181**	0,221**	0,360**	0,299**	0,255**	0,184**	1

**Correlação bilateral significativa ao nível de 0,01.

N = 299

Fonte: Elaborado pelo autor

Em nenhuma das situações, há ausência de relação linear, ou seja, constatação de coeficiente 0, considerando a correlação de Pearson (r). O modelo testado incluiu na verificação a Percepção de Falhas para examinar quais são as variáveis mais relacionadas a ele.

Constata-se que Capacitação Funcional está positivamente relacionada com Percepção de Falhas, com um coeficiente de $r = 0,451$. Este coeficiente indica que Capacitação Funcional possui um efeito moderado na Percepção de Falhas, porém o maior entre todas as variáveis. A seguir, constata-se que o Gerenciamento de Instalações é a segunda variável que apresenta maior relação, com um coeficiente de $r = 0,328$.

Deve-se atentar para a interpretação dos coeficientes da matriz de correlação, pois eles não indicam em qual direção a causalidade opera, ou seja, não indicam qual é a variável que causa alteração na outra. (FIELD, 2009).

4.6 Análise de Regressão Múltipla

Com o intuito de estimar o percepção de falhas a partir dos seis construtos, optou-se pela análise de regressão múltipla, considerando a percepção de falhas como variável dependente e os construtos como variáveis independentes. Para maior análise do modelo, são apresentados os resultados do coeficiente múltiplo de determinação (R^2) ajustado, teste F e significância e os coeficientes não padronizados e suas significâncias.

Tabela 7 - Análise do Coeficiente Múltiplo de Determinação

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro-padrão estimado
1	0,528 ^a	0,279	0,264	0,85786859

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, os resultados do modelo analisado são considerados. Percebe-se através da Tabela 7 que em torno de 27,9% da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes em questão.

Quanto maior o R^2 , mais a variável dependente está associada às variáveis independentes. Neste caso apresentado, é encontrada uma relação média entre os 06 construtos e a percepção de falhas.

Foi testada também a significância do conjunto apresentado através do teste F , por meio do teste ANOVA, desejando que o valor da significância seja inferior a 0,05. Sendo assim, foi constatado, conforme apresentado na Tabela 8, que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (valor $p < 0,000$).

Tabela 8 - Significância do Modelo (ANOVA)

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado da média	F	Sig.
1	Regressão	83,107	6	13,851	18,821	0,00a
	Residual	214,893	292	0,736		
	Total	298,000	298			

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise de regressão múltipla, como a realizada, é calculado um coeficiente de regressão para cada variável independente, separadamente. Este coeficiente permite entender a relação da variável independente com a dependente, individualmente. Através da análise do coeficiente de regressão padronizado (coeficiente Beta), que pode variar de -1,00 a + 1,00, é avaliada a intensidade da importância relativa que as variáveis independentes assumem na previsão da variável dependente. (HAIR et al., 2005).

Tabela 9 - Teste de Regressão Múltipla

1	Modelo	Coefficientes não	t	Sig.
		Padronizados		
		B		
	(Constante)	1,517 E -0,17	0,000	1,000
	Capacitação Funcional	0,300	5,149	0,000
	Segurança	0,056	0,978	0,329
	Planejamento Estratégico	0,072	1,315	0,190
	Gerenciamento de Instalações	0,166	3,034	0,003
	Gerenciamento de Equipamentos	0,180	3,417	0,001
	Habilidade em Serviços	- 0,002	- 0,045	0,964

a. Variável dependente: Percepção de Falhas

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se pela matriz de regressão, através da Tabela 9, que todas as dimensões apresentam coeficiente Beta positivo, com exceção do construto Habilidade em Serviços. O modelo acima sugere que Capacitação Funcional, Gerenciamento de Instalações e Gerenciamento de Equipamentos exercem maior influência sobre Percepção de Falhas. O valor de corte utilizado como indicador de previsão significativa é de 0,05. Deste modo, há três construtos que são indicadores de influência no quesito Percepção de Falhas.

Identifica-se que Capacitação Funcional é altamente significativa ($p < 0,000$) e apresenta maior Beta, considerando o coeficiente não padronizado de 0,300. Sendo assim, ela indica que a instituição financeira objeto deste estudo, ao atuar ativamente na capacitação dos funcionários, aí incluídos treinamentos e atualizações, que operam em contato com equipamentos de transmissão e recepção de dados tenderia a ter menos falhas.

Da mesma maneira, o gerenciamento dos próprios equipamentos (construto Gerenciamento de Equipamentos), bem como Gerenciamento de Instalações onde estão localizados os equipamentos têm influência positiva na Percepção de Falhas e são altamente

significativos. Os construtos Segurança, Planejamento Estratégico e Habilidade em Serviços não foram significativos.

4.7 Análise de Multicolinearidade

Nenhum dos construtos apresentou índices de colinearidade acima do valor aceitável, ou seja, não há evidência de multicolinearidade entre os construtos utilizados.

Nesta análise foram investigados os valores de *variance inflation factor* (VIF) e tolerância, retirados da matriz de coeficientes. O valor máximo considerado para a VIF é de 10 e o de tolerância mínima de 0,10.

Saliente-se que a multicolinearidade ocorre quando mais de duas variáveis independentes possuem grande combinação linear e, como consequência, grande variância compartilhada.

4.8 Análise de Resíduos

Através da análise de resíduos, é possível verificar se as suposições que foram realizadas sobre o modelo de regressão são corretas. O software SPSS versão 19.0 foi utilizado para a realização de todos os testes.

A Tabela 10 apresenta a média = 0 e pode-se assim caracterizar em normal a distribuição dos resíduos. Este resultado testa a hipótese que as diferenças entre o modelo e os dados observados são com mais frequência zero ou muito próximos a zero.

Tabela 1 Verificação dos Resíduos

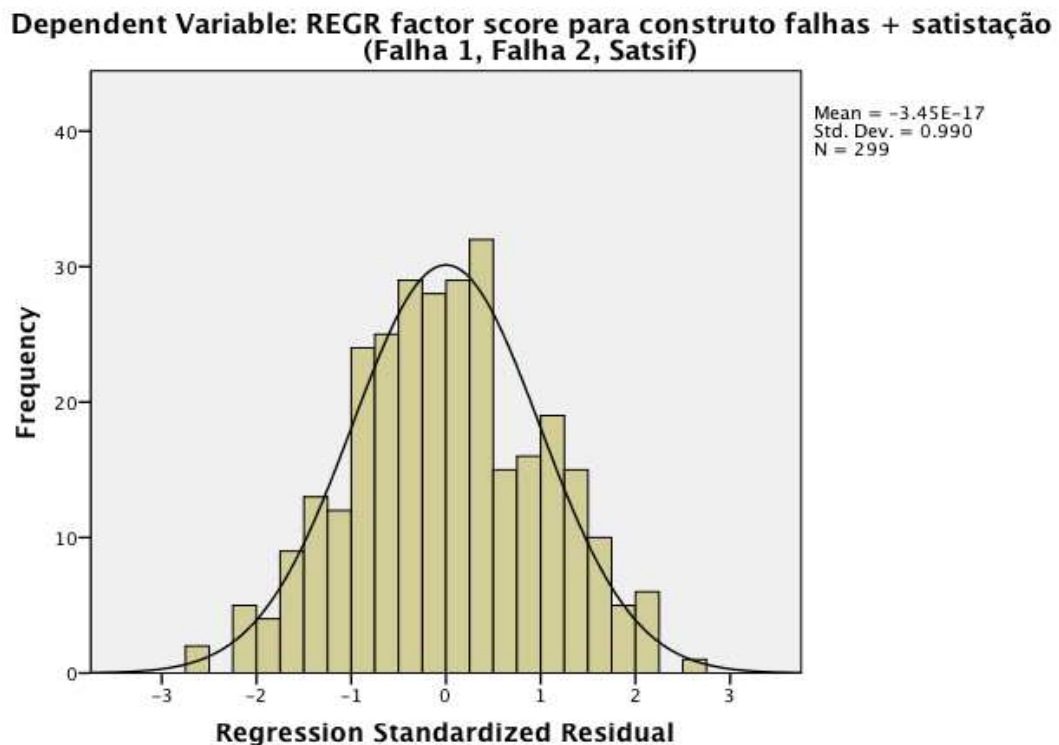
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	N
Valor previsto	-1.0807354	1.5687201	0E-7	.52734586	299
Residual	-2.21999621	2.18457007	0E-8	.84965072	299
Desvio-padrão do valor previsto	-2.049	2.975	.000	1.000	299
Desvio-padrão do residual	-2.586	2.545	.000	.990	299

a. Variável dependente: Percepção de Falhas

Fonte: Elaborado pelo autor

Em acréscimo, o histograma apresentado na Figura 4 mostra a frequência de distribuição dos resíduos padronizados comparados com uma curva de distribuição normal.

Figura 1 - Histograma de Desempenho



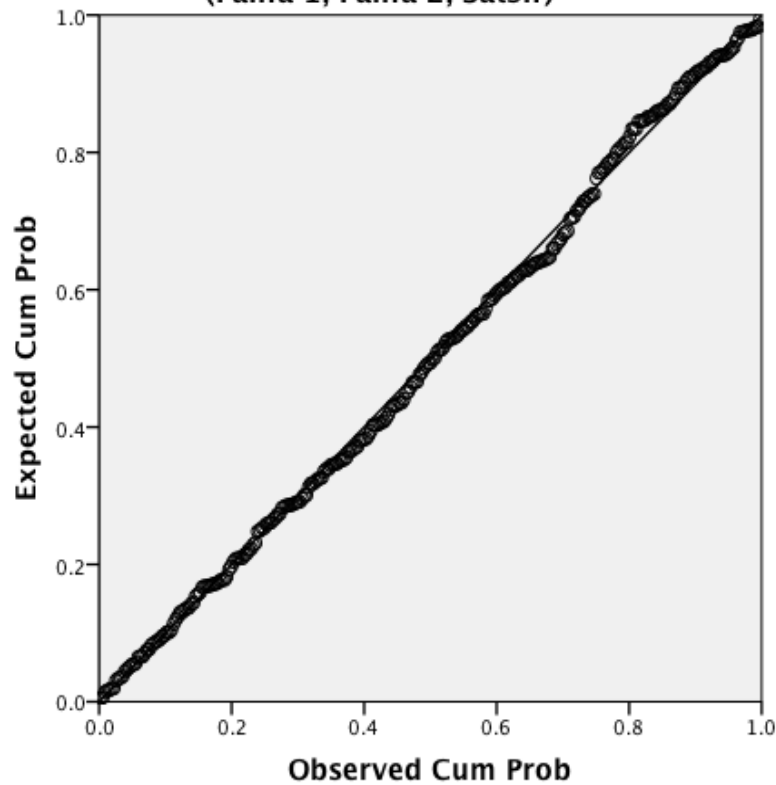
Fonte: Resultado do SPSS.

Os dados seguem uma distribuição normal, pois os valores encontram-se inseridos no intervalo de -3 e 3, com exceção de algumas colunas que se encontram acima da curva, sem contudo influenciar expressivamente os resultados de procedimentos estatísticos posteriores. Encontrou-se média = -3,45E-17 e desvio padrão = 0,990.

Através do gráfico de probabilidade normal de resíduos de regressão padronizados (Figura 5), espera-se encontrar os resíduos situados perto da linha em 45 graus apresentada no gráfico. Os resíduos para este modelo de regressão estão razoavelmente próximos da linha, indicando que os erros estão normalmente distribuídos.

Figura 2 - Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: REGR factor score para construto falhas + satisfação
(Falha 1, Falha 2, Satsif)

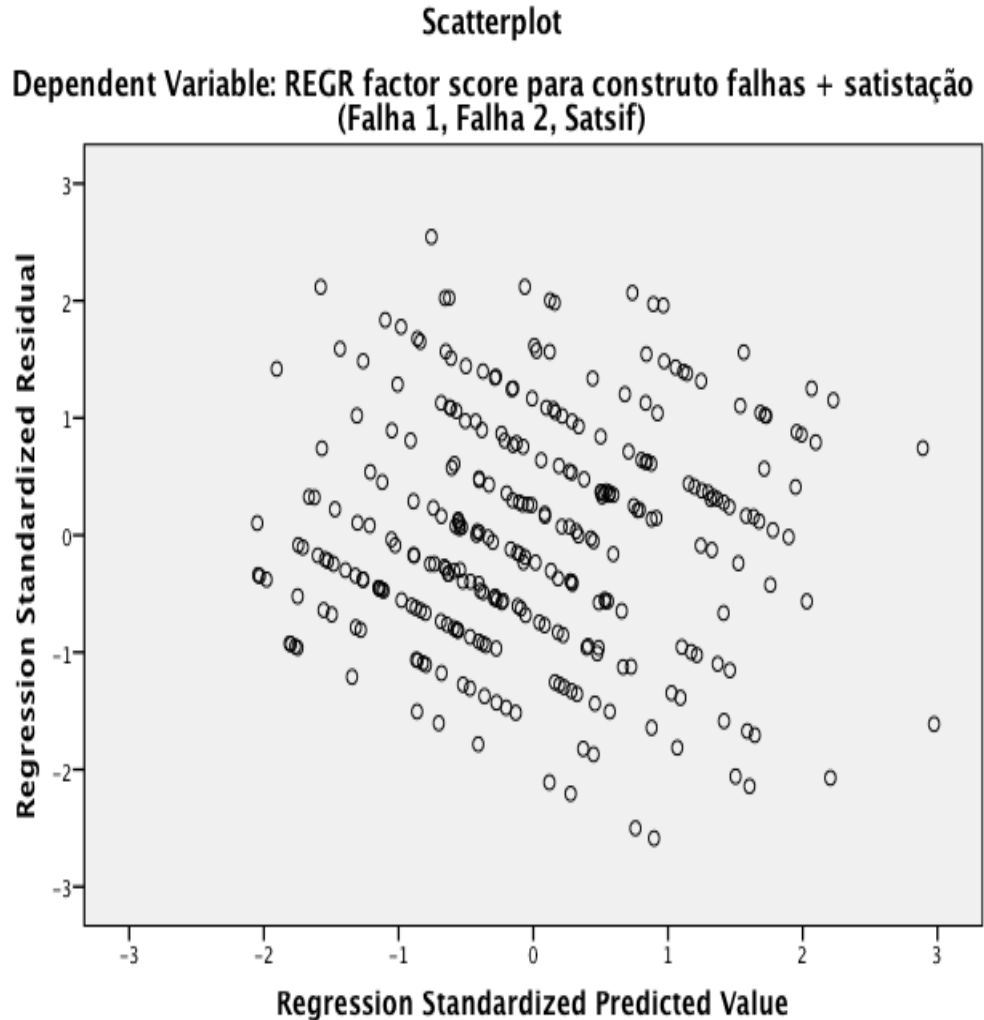


Fonte: Resultado do SPSS.

Homocedasticidade é o último teste de verificação da distribuição normal dos resíduos.

4.9 Homocedasticidade

Utilizou-se o gráfico chamado de "Diagrama de Dispersão" com a finalidade de verificar se os resíduos apresentam variância homogênea e potenciais violações das suposições de regressão consideradas. O gráfico de "Diagrama de Dispersão" contrapõe os resíduos (ZRESID) com os valores previstos (ZPRED), conforme orientação de Hair et al. (2005). A Figura 6 é utilizada para apresentação do gráfico.

Figura 3 - Diagrama de Dispersão de Desempenho

Fonte: Resultado do SPSS.

Na análise do gráfico, verifica-se a existência de alguns resíduos isolados nas extremidades do lado direito. Entretanto todos os pontos estão localizados entre -3 e +3. Pode-se então concluir que o diagrama de dispersão dos resíduos não apresenta grandes diferenças na dispersão dos resíduos, confirmando uma relação linear com termos de erros normalmente distribuídos.

5 DISCUSSÃO

No capítulo 4 foram apresentados os testes estatísticos realizados com o objetivo de investigar as hipóteses levantadas durante a fundamentação teórica, bem como de respostas para o objetivo geral e os específicos. Neste capítulo 5, de discussão, é realizada uma análise geral sobre alguns dos resultados encontrados.

O primeiro item elencado para a discussão são os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE). O resultado da análise manteve 6 dos construtos elencados excluiu os construtos Normas e Procedimentos (NP) e Qualidade da Interação com o Fornecedor (QI), ambos integrantes da Capacidade Organizacional do banco pesquisado.

Capacidade Organizacional foi anteriormente definida como sendo os processos tangíveis e intangíveis baseados na informação, específicos da empresa e desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. O construto Normas e Procedimentos representa um conjunto de regras formais que servem como ferramenta para a execução e avaliação de tarefas. Já o construto Qualidade da Interação com o Fornecedor está relacionada à clareza, objetividade e precisão das informações trocadas com o fornecedor dos serviços.

As questões que compunham o quesito Normas e Procedimentos, eram:

- **NP 14.** A agência onde trabalho tem regras sobre os procedimentos para a conservação dos equipamentos.
- **NP17.** A empresa em que trabalho tem procedimentos claros para monitorar o desempenho dos serviços de telecomunicações de dados.
- **NP18** A empresa tem um manual de instruções sobre o funcionamento dos equipamentos de telecomunicações de dados.

As questões que compunham o quesito Qualidade do Relacionamento com o Fornecedor eram:

- **QI27.** As informações fornecidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos centrais são de fácil entendimento.

- **QI19** As informações fornecidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos são úteis para a execução do meu trabalho.
- **QI30** A agência onde trabalho recebe informações da operadora de telecomunicações sobre a instalação dos equipamentos de telecomunicação de dados.

Sobre as exclusões dos construtos pode-se inferir que os respondentes desconhecem (ou não dão importância) para a troca de informações, existência de manuais, normas de conservação e procedimentos de monitoramento, por tratarem-se de dados generalizados, não importantes para a realização das tarefas eminentemente práticas que compõem o dia a dia das agências;

Outras nove variáveis foram excluídas de quatro outros construtos (5 de Habilidade em Serviços, 2 de Planejamento Estratégico, 1 de Segurança e 1 de Gerenciamento de Equipamentos).

O construto Habilidade em Serviços foi o que apresentou maior exclusão de variáveis entre os construtos não excluídos, motivo pelo qual mereceu uma breve análise. As variáveis excluídas foram:

- **HS08** - Os funcionários envolvidos no controle do funcionamento dos equipamentos de telecomunicações de dados têm o conhecimento necessário para a realização de suas atividades.
- **HS25** - Os funcionários responsáveis pelo suporte técnico são capazes de gerenciar os serviços de telecomunicações de forma eficiente.
- **HS34** - Os funcionários da agência têm habilidade para utilizar os equipamentos de telecomunicações de dados.
- **HS36** - Os funcionários responsáveis pelo suporte técnico têm habilidade para gerenciar os serviços de telecomunicação.
- **HS37** - Os funcionários da agência compreendem as informações recebidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos.

Uma vez que as questões excluídas abordam basicamente habilidades para utilização ou gerenciamento dos serviços, bem como compreensão de informações prestadas pela operadora, pode-se inferir que essas variáveis não são vistas pelos operadores como

primordiais para o cumprimento das tarefas. Uma outra hipótese é de que seriam habilidades mínimas esperadas para quem é designado a cumprir essas funções. Quando se designa algum empregado para trabalhar em funções, como por exemplo, de motorista, o mínimo que se espera é que este saiba dirigir algum veículo. Não seria diferente na área de transmissão de dados.

Habilidade em serviços, após a exclusão ainda ficou representado pelas questões HS03 e HS05.

Considerando as dimensões formadas com as 21 variáveis que permaneceram, verificou-se a confiabilidade utilizando a medida *Alpha* de Cronbach. Constatou-se que Capacitação Funcional, Segurança, Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Instalações e Habilidade em Serviços apresentaram valores superiores a 0,7. O construto Gerenciamento de Equipamentos atingiu 0,690 e também foi considerado dentro do limite aceito. Dessa forma, todas as variáveis foram consideradas confiáveis, ou seja, refletem o que pretendem medir.

O teste de regressão múltipla foi utilizado para a verificação das hipóteses com identificação na fundamentação teórica. O teste permitiu verificar que 6 construtos são responsáveis por 27,8% da percepção de falhas.

A matriz de regressão múltipla sugeriu que os construtos Capacitação Funcional, Gerenciamento de Instalações e Gerenciamento de Equipamentos exercem maior influência sobre Percepção de Falhas, seguidos de Planejamento Estratégico e, por fim, Segurança.

Quanto à significância, há cinco construtos que são indicadores de influência no quesito Percepção de Falhas. Capacitação Funcional foi altamente significativa ($p \leq 0$), o que indica que a instituição financeira objeto deste estudo, ao atuar ativamente na capacitação, aí incluídos treinamentos e atualizações, dos funcionários que operam equipamentos de transmissão e recepção de dados tenderia a ter menos falhas.

Uma verificação no Regulamento do Plano de Carreira da instituição pesquisada dá algumas pistas sobre a política de treinamentos e corrobora com o resultado encontrado. Em seu artigo 3º, item 5, consta: " O Banco garantirá programas de capacitação, incluída a educação formal, responsabilizando-se por sua execução e ou acompanhamento e supervisão". (FETRAFI RS, 2014). No mesmo regulamento, em seu artigo 5º, item 5, que trata dos conceitos que norteiam a ascensão profissional consta: "Nível de Classificação: conjunto de empregos básicos de mesma hierarquia, classificados pelo requisito de escolaridade ao quais

correspondem a mesma tabela salarial...". (FETRAFI RS, 2014). Finalmente, em seu artigo 11º, que regula o desenvolvimento da carreira diz que "a progressão horizontal, por merecimento, ocorrerá por meio de três indicadores". O terceiro indicador é: "Participação em ações de capacitação, incluindo aperfeiçoamento profissional e geral, e educação formal, reconhecidas pelo banco". (FETRAFI RS, 2014).

Da mesma maneira, o Gerenciamento de Instalações onde estão localizados os equipamentos, bem como o Gerenciamento dos próprios equipamentos (construto Gerenciamento de Equipamentos) têm influência positiva na Percepção de Falhas. Essa percepção positiva pode vir de ações como a manutenção de um parque de equipamentos atualizados, monitorados continuamente, mantidos (construto Gerenciamento de Equipamentos), localizados em espaço físico apropriado e sob refrigeração permanente (construto Gerenciamento de Instalações). Como anteriormente descrito no item 3.1.1 - Contexto da Pesquisa, uma das estratégias do banco pesquisado é "Investir em tecnologia, como forma de reduzir custos, obter ganhos de escala e produtividade e aumentar a gama de produtos que o Banco disponibiliza". No mesmo item há a informação de que "o banco tem investido continuamente em desenvolvimento tecnológico, principalmente na modernização de seus *hardwares* e *softwares*", o que pode contribuir para justificar a percepção positiva

Os construtos Habilidade em Serviços, Segurança e Planejamento Estratégico não foram significativos.

O construto Habilidade em Serviços, que anteriormente já havia perdido cinco de suas variáveis, não foi significativo ($B = -0,002$ e $\text{sig } 0,964$). O referido construto foi representado pelas questões HS03 (Os funcionários sabem executar os procedimentos básicos para a utilização dos equipamentos de telecomunicações de dados, como ligar, desligar, monitorar o funcionamento, etc;) e HS05 (Os funcionários da agência conhecem plenamente o funcionamento dos equipamentos de telecomunicação de dados). Pode-se inferir que conhecer os procedimentos básicos sobre o funcionamento dos equipamentos de telecomunicação de dados ou mesmo conhecê-los plenamente parecem não influenciar diretamente a continuidade do serviço e, conseqüentemente, a percepção de falhas. Inicialmente, porque os procedimentos básicos de utilização dos equipamentos podem mostrar-se simplórios ante o grau de conhecimentos dos funcionários do banco (exigência mínima de ensino médio completo para ser contratado no segmento bancário). Em seqüência, porque, como citado anteriormente, por princípio as pessoas designadas para o setor devem possuir um conhecimento mínimo sobre as tarefas a executar. E finalmente, porque pode parecer

desnecessário o conhecimento pleno dos equipamentos, uma vez que os mesmos são monitorados à distância e que manutenções mais complexas costumam ser realizadas por equipes terceirizadas.

O construto Segurança, que é uma capacidade operacional e que havia perdido apenas uma de suas variáveis, não foi significativo ($B= 0,066$ e $sig = 0,329$). Foi representado pelas variáveis SE21 (Poucos funcionários têm acesso aos equipamentos centrais utilizados nos serviços de telecomunicações.), SE28 (Local onde estão instalados os equipamentos centrais fica permanentemente chaveado), SE29 (Os equipamentos centrais estão localizados em ambientes protegidos.) , SE13 (Os equipamentos centrais estão localizados em salas com acesso restrito.), SE20 (Os equipamentos centrais estão localizados em salas com restrição de acesso.). Pode-se pensar que o construto Segurança não foi significativo pela não ocorrência, ou baixa ocorrência de violação de equipamentos/informações nas agências ou pela crença de que as medidas de segurança hoje adotadas são suficientes para proteção dos mesmos.

Finalmente, Planejamento Estratégico (capacidade organizacional), que havia perdido apenas uma variável anteriormente, também não foi significativa ($B = 0,072$ e $sig = 0,190$). O construto foi representado pelas variáveis PE06 (Na minha percepção, o planejamento de utilização dos serviços de telecomunicações de dados leva em consideração as mudanças que possam ocorrer na empresa onde trabalho), PE10 (Na minha percepção, a empresa onde trabalho tem uma gestão estratégica do uso de telecomunicações de dados.), PE15 (Na minha percepção, o serviço de telecomunicações de dados é considerado um assunto estratégico na empresa.) e PE23 (Na minha opinião, a utilização dos serviços de telecomunicações de dados atendem aos objetivos estratégicos da empresa.). Pode-se intuir que este construto, por tratar-se de uma capacidade operacional, que tem como uma de suas características a intangibilidade dos processos, não tenha obtido significância entre os respondentes por sua distância com as ações práticas do dia a dia das agências.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo geral de analisar as capacidades organizacionais e operacionais de bancos para a coprodução de serviços de telecomunicações de dados. Para sua realização, o construto capacidade para coprodução de serviços de telecomunicação foi operacionalizado através da mensuração de oito dimensões formadoras das capacidades organizacionais e das capacidades operacionais de coprodução de serviços, desenvolvidas em estudo exploratório anterior de Teixeira (2010) e ampliado através de estudo posterior desenvolvido por Przychynski (2013). Buscando contribuir e ampliar os estudos desenvolvidos por esses autores, foi selecionada uma grande instituição financeira no Brasil para aplicação de pesquisa que permitisse:

- Determinar se as capacidades organizacionais e operacionais de coprodução influenciam positiva ou negativamente a percepção de falhas;
- Avaliar a influência destas dimensões na percepção de falhas.
- Avaliar um instrumento de mensuração das dimensões formadoras das capacidades organizacional e operacional durante o processo de coprodução de serviços;

O instrumento de coleta de dados utilizado foi elaborado por Teixeira (2010) e Przychynski (2013) e foi composto por 36 questões abordando 8 construtos e 6 questões abordando a percepção de falhas.

Sua aplicação junto ao banco resultou numa amostra de 320 agências. As respostas foram analisadas por procedimentos estatísticos que testaram a validade e a confiabilidade do instrumento, realizados com a utilização do software SPSS, versão 19.0. Durante os testes, com a exclusão de *outliers*, a amostra foi reduzida a 299 agências. Os oito construtos inicialmente descritos e que possuíam 36 variáveis tiveram 15 delas excluídas, após serem submetidos a análise fatorial exploratória. Outros procedimentos estatísticos foram utilizados para analisar o modelo. O teste de regressão múltipla, utilizado para a verificação das hipóteses com identificação na fundamentação teórica, permitiu verificar que 6 construtos são responsáveis por 27,8% da percepção de falhas. Já a matriz de regressão múltipla sugeriu que os construtos Capacitação Funcional, Gerenciamento de Equipamentos e Gerenciamento de Instalações exercem maior influência sobre Percepção de Falhas, seguidos de Planejamento Estratégico e, por fim, Segurança. Quanto à significância, Capacitação Funcional foi altamente significativa, seguida de Gerenciamento de Equipamentos e Gerenciamento de Instalações.

Esta pesquisa contribui para a literatura da gestão de serviços ao testar a capacidade de uma empresa B2B em realizar a coprodução de serviços, verificando o impacto dos construtos para a percepção de falhas. Contribui, da mesma forma, ao testar o instrumento de pesquisa elaborado por Teixeira (2010) e Przychynski (2013) no contexto intrafirmas. Finalmente, para os bancos, contribui ao indicar quais construtos têm maior significância e influência na percepção de falhas durante a coprodução de serviços de telecomunicação. A partir da identificação desses construtos, as instituições financeiras podem direcionar esforços na busca pela minimização de falhas, pelo aprimoramento de seus serviços com eventual redução de custos e aumento da satisfação de clientes internos e externos.

Segundo Przychynski (2013), os colaboradores das empresas usuárias de serviços de telecomunicação devem ser encorajados a coproduzir continuamente e os gestores devem identificar novas oportunidades a partir da colaboração dos usuários durante o processo de produção e consumo de serviços.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto e estudos adicionais utilizando a própria amostra utilizada nesta pesquisa poderiam ser realizados, como por exemplo:

- verificar a variabilidade porventura existente entre respostas de agências de níveis diferentes;
- comparar respostas considerando o tempo de banco dos respondentes;
- analisar respostas entre agências agrupadas por tamanho do município de localização.

Tais estudos poderiam trazer novos dados sobre a percepção de falhas nos serviços de telecomunicações.

Muito embora a amostra deste estudo tenha sido significativa (66,25% das agências do banco), a pesquisa sofreu a limitação de estar concentrada em um única instituição financeira. Pode-se intuir que os resultados sejam replicados em outros bancos, mas a confirmação só ocorrerá com estudos adicionais dentro do segmento bancário.

Da mesma forma, a aplicação em empresas de outros segmentos poderá produzir resultados complementares, ampliando conhecimentos sobre o desempenho em serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIODUN, E. J. A. *Human Resources management, an overview*. Concept Publication, Shomolu, Lagos. pp. 110-121,1999.

AKINTAYO, M. O. Upgrading the teachers status through in-services training by Distant Learning System (DLS) Unpublished. A public lecturer at the second convocation ceremony of NTI, NCE by DLS, 1996.

AKINPELU, B. Educational Technology and teaching – learning process in the 21st century in Adesomowo, P. O. (Ed), *Basic of Education*, Lagos: Triumph Books publishers, 1999.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14 (1), pp. 33-46, 1993.

ASAOLU, Taiwo; OLUFEMI, Agorzie; CLAUDIUS, Jamike. Materials Management: An Effective Tool for Optimizing Profitability in the Nigerian Food and Beverage Manufacturing Industry. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**. (JETEMS) 3(1): pp. 5-3, 2012.

ATHANASSOPOULOS, A. D.; ILIAKOPOULOS. A modeling customer satisfaction in telecommunications: assessing the effects of multiple transaction points on the perceived overall performance of the provider. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 224-245, 2003.

BARKI, H.; PINSONNEAULT, A.; A model of organizational integration, implementation effort and performance. **Organization Science**. v. 16, n. 2, pp. 165-179, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN - Disponível em <http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30509>, Acesso em 02/03/2014.

BATESON, JOHN E. G.; "Why we need service marketing" in conceptual and theoretical developments in marketing. Chicago: O. C. , S. w. Brown and C. W. Lamb Jr. eds. American Marketing Association, 131-46, 1979.

BERGMANN, W. *Farbatlas: ernährungsstörungen bei kulturpflanzen*. Jena: VEB Gustav Fischer Verlag. pp. 306, 1986.

BITRAN, G. R.; LOJO, M. A Framework for Analyzing Service Operations. **European Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 271–282, 1993.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. The resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. **British Journal of Management**, 14, pp. 289-303, 2003.

BRUDNEY, J. L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, v. 43, p. 59-65, 1983.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000..

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Bus. Rev.** 56(6) pp. 137–142, 1978.

CHASE, R. B. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. **Operations Research**, v. 29, n. 4, p. 698–706, 1981.

CHASE, R. B.; STEWART, D. M. Make Your Service Fail-Safe. **Sloan Management Review**, v. Spring, p. 35-44, 1994.

COLLIS, D. J. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, 15, 143–152, 1994.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. Estatística sem matemática para psicologia: usando o SPSS para Windows. 3º ed. Porto Alegre: Artmed 2006.

DANIELS, P.W. Service industries in the world economy. Oxford: Backwell Pub, 1993.

DESARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 26(1): 47-74, 2005.

ETHIRAJ, S. K.; KALE, P.; KRISHNAN, M. S.; SINGH, J. V. Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software service industry. **Strategic Management Journal**. 26: pp. 25-45, 2005.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL - FETRAFI RS. Disponível em: http://www.fetrafi.org.br/arquivos/15/15_1340991419.pdf. Acesso em 26/05/2014.

FIELD, A. Discovering Statistics Using SPSS. 3rd. ed. Los Angeles: Sage, 2009

FREI, F. X. Breaking the trade-off between efficiency and service. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 11, p. 93–101, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management: operations, strategy, information technology**. 6. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A resource-process framework of new service development. **Production Operations Management**. v. 16, n. 2, p. 169–188, 2007.

GERSHUNY, J.I. & Miles, I.D. The new service economy: the Transformation of employment in industrial societies. London: Frances Pinter, 1983.

GLOUBERMAN, S.; MINTZBERG, H. Managing the care of health and the cure of disease. **Health Care Management Review**. n. 26. pp. 56-84, 2001.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, 7(4): pp. 375-387, 1996.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, pp. 375-387, 1996.

GRIFFIN, A. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, pp. 429 – 458, 1997.

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

HAIR, J. F. Jr., et al.. **Análise Multivariada de Dados**. Ed Bookman, Porto Alegre, pp. 593, 2005.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - Pesquisa Mensal de Serviços - Novembro 2013 - Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?indicador=1&id_pesquisa=135>. Acesso em 21/05/2014.

INKPEN A. C; DINUR A. Knowledge management processes and international joint ventures. **Organization Science** 9(4), pp. 454–468, 1998.

JOHNSTON, T. C.; HEWA, M. A. Fixing Service Failures. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 467-473, 1997.

KARMAKAR, U. S.; PITBLADDO, R. Service markets and competition. **Journal of Operations Management**, v. 12, p. 397–411, 1995.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**. v. 21. pp. 405-435, 2003.

KING, A. W.; FOWLER, W. S.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitivas: o desafio da gerência intermediária. **RAE Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n.1, Fórum, 2002.

KRISHNAN, V., ULRICH, K. T. Product development decisions: A review of the literature. **Management Sci.** v. 47, n.1, pp. 1–21, 2001.

LAPRÉ, M. A.; MUKHERJEE, A. S.; WASSENHOVE, L. N. V. Behind the learning curve: Linking learning activities to waste reduction. **Management Science**. v. 46, n. 5, pp. 597-611, 2000.

LAROCHE, M.; BERGERON, J.; GOUTALAND, C. A Three-Dimensional Scale of Intangibility. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 1, p. 26–38, 2001.

- LEE, C. Technical Note — Branch-and-Price-and-Cut Approach to the Robust Network Design Problem Without Flow Bifurcations. **Operations Research**, v. 60, n. 3, p. 604-610, 2012.
- LEE, L.; DOBLER, D. W. Purchasing and Materials Management, McGraw Hill Inc., U.S.A, 1997.
- LEE, H.; KELLEY, D. Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practices. **R & D Management**, 38 (2), pp. 155-168, 2008.
- LEVINE, Charles H.; FISHER, G. Citizenship and Service Delivery: The Promise of Coproduction/Response/Discussion. **Public Administration Review**. v. 44. March. pp.178-189, 1984.
- LYNCH JR, J. G.; BUZAS, T. E.; BERG, S. V. Regulatory Measurement and Evaluation of Telephone Service Quality. **Management Science**, v. 40, n. 2, p. 169-194, 1994.
- LOVELOCK, C. H. Seeking Synergy in Service Operations: Seven Things Marketers Need To Know about Service Operations. **European Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 22–29, 1992.
- LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20-41, 2004.
- MASINI, A.; WASSENHOVE, V. L. N. ERP competence-building mechanisms: An exploratory investigation of configurations of ERP adopters in the European and U.S. manufacturing sectors, **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 11, n. 2, pp. 274-298, 2009.
- MANFREDINI, C. J. A Vantagem Competitiva como Instrumento para Conquista da Liderança do Mercado de Escolas Técnicas de 2. Grau na Região do Vale do Paraíba: Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, 2005.
- MEIRELLES, D. S. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1 (101), pp. 119-136, 2006.
- MENOR, L. J.; ROTH, A. V. Improving Perceptual Measurement in Operations management Survey Research. Clemson University College of Business and Behavioral Science Working Paper, 2006.
- MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development in retail banking: construct development and measurement validation. **Journal of Operations Management**. 25: 825-846, 2007.
- MENOR, L. J.; ROTH, A. New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking. **Production and Operations Management**. v. 17, n. 3, May-June, pp. 267-284, 2008.
- MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy. **Academy of Management**. v. 8, n. 2, pp.301-310, 1983.

MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. (1986). Clients as Partial Employees of Services Organizations: Role Development in Client Participations. **Academy of Management**. v. 11. pp. 726-735.

MOELLER, S. Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 197-210, 2008.

MONFARDINI, Patrizio. Accountability in the new public sector: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23 Iss: 7, pp. 632–646, 2010.

MUDRAK, T.; VAN WAGENBERG, A; WUBBEN, E. Assessing the innovative ability of FM teams: a review. **Facilities**. v. 22, pp. 290–295, 2004.

MUÑOZ-GARCIA, J. ; MORENO-REBOLLO, J. L. e PASCUAL-ACOSTA, A. "Outliers: a formal approach". *International Statistical Review*, 58,215-226, 1990.

NEGRI, J. A. de; KUBOTA, L. (orgs). **Estrutura e Dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. Estados Unidos: Harvard U. P., 1982.

NIE, W.; KELLOGG, D. L. How professors of operations management view service operations? **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 339–355, 1999.

OGUNTIMHIN, A. Teacher Effectiveness: Some practical Strategies for Successful implementation of Universal Basic Education in Nigeria. **African Journal of Educational Management**. v. 9, n. 1, pp. 151–161, 2001.

OLANIYAN, D. A.; OJO, L. B. **European Journal of Scientific Research**, ISSN 1450-216X, v. 24, pp. 326-331, 2008.

ONDIEK, G. O. Assessment of Materials Management in the Kenyan Manufacturing Firms – Exploratory Survey of Manufacturing Firms Based in Nairobi. **Journal of Social Sciences**, 2009.

PANG, G.; WHITT, W. Service interruptions in large-scale service systems. **Management Science**, v. 55, n. 9, p. 1499-1512, 2009.

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, n. 4, p. 41-50, 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, 1988.

PERRY, O.; WHITT, W. Responding to Unexpected Overloads in Large-Scale Service Systems. **Management Science**, v. 55, n. 8, p. 1353-1367, 2009.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194-208, 1967.

PRZYCZYNSKI, R. **Capacidades organizacionais e operacionais na coprodução de serviços: dimensões antecedentes e efeitos no desempenho de serviços**. 2013. 199 f. Tese (doutorado em Administração) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2013.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes: keeping Customers for life**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1996.

REED, R.; DEFILIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 1, 1990.

REICHHELD, F. F.; SASSER JR, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, n. September-October, p. 105-111, 1990.

ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. B2B seller competence: construct development and measurement using an operations strategy lens. **Journal of Operations Management**, v. 25 n. 6, p. 1311-1331, 2007.

ROTH, A. V., MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v12 (2): pp.145-164, 2003.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy**. New York: The Free Press, 2000.

SAMPSON, S. E. Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 4, p. 348–364, 2000.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, 2006.

SASSER, W. EARL, JR., R. PAUL OLSON, D. DARYL WYCKOFF. **Management of Service Operations**. Boston: Allyn & Bacon, 1978.

SHANE, S. A.; ULRICH, K. T. Technological innovation, product development, and entrepreneurship in Management Science. **Management Sci.** v. 50 n. 2, pp. 133–144, 2004.

SHARP, ELAINE B. Toward a new understanding of urban services and citizen participation. The coproduction concept. **Midwest Review of Public Administration**, v. 14, p. 105-118, 1980.

SHOSTACK, G. L. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v. April, p. 73–80, 1977.

SHOSTACK, G. L. How to Design a Service. **European Journal of Marketing**, Vol. 16 Iss: 1, pp.49 - 63, 1982

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. January-Fe, p. 133-139, 1984.

SINGER, P. I. **Economia Política do Trabalho**. São Paulo, Hucitec, 1977, pp. 129–135, 1997.

STOUTHUYSEN, K.; SLABBINCK, H.; ROODHOOFT, F. Controls, service type and perceived supplier performance in interfirm service exchanges. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 423-435, 2012.

STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M. B.; NIE, W. Invisible costs in off shoring services work. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.2, p. 164-179, 2008.

SUNBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a Loosely Coupled System in Services. In E. by, J. Metcalfe, & I. Miles. **Innovation Systems in the Service Economy**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. pp. 43-68, 2000.

TEIXEIRA, R. The influence of B2B service buyer network structure on supply disruptions: an empirical investigation in Brazilian telecommunications services. Doctorate Thesis, Clemson University, 2010.

TIDD, J.; HULL F. M. **Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives**, London: Imperial College Press, 2003.

WAHEED, Z. **Facilities Management for Students and Practitioners**, Facilities, Vol. 27 Iss: 1/2, pp. 66 – 67, 2009.

WILD, R. (1995). **Production and Operations Management**, 5th Edition, Cassel, London.

WINTER, S. G. The satisfying principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, 21 (10/11), pp. 981-996, 2000.

WU, SARAH JINHUI; MELNYK, STEVEN A.; FLYNN, BARBARA B. Operational Capabilities: The Secret Ingredient. **Decision Sciences**. V. 41, n. 4, pp. 721-754, 2010.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. Spring, p. 33–46, 1985.

ZEITHAML,V.A.; VALERIE A.; MARY JO BITNER; **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

APÊNDICE

Apêndice 1 - Instrumento de Coleta de Dados - Versão WEB

INSTRUMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa faz parte da dissertação de mestrado em Administração de Carlos Henrique Benevenuto Rech na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo (RS).

O trabalho tem o objetivo de verificar aspectos gerais do serviço de telecomunicação de dados existente na empresa (agência) onde você trabalha.

Por serviço de telecomunicação de dados entende-se a ligação entre a matriz e suas filiais, via empresa de telecomunicações. Para que esta ligação ocorra, diversos itens devem estar em funcionamento na empresa que contrata o serviço. Estes itens representam o alvo principal desta pesquisa acadêmica.

Por equipamentos centrais de telecomunicações entende-se aqueles localizados dentro da empresa (normalmente sala on line) onde você trabalha, tais como modem, hubs, cabos, computadores, etc.

Abaixo, estão listados alguns itens considerados fundamentais para que as empresas consigam utilizar os serviços de telecomunicações de dados.

Para cada frase você deve marcar o seu grau de concordância ou discordância, sendo que 1 (um) você discorda totalmente e 5 (cinco) você concorda totalmente.

As respostas são confidenciais e sua identificação não é necessária.

Em caso de dúvida, favor entrar em contato com

- Carlos Henrique Benevenuto Rech (Mestrando em Administração):

Fone: (51) 8191 5752 – Email: chrech@terra.com.br e/ou

- Renato Przychynski (Doutorando em Administração):

Fone: (55) 9981 1745 – Email: renatoprzy@gmail.com

Diretores do Projeto: Dra. Cláudia Cristina Bitencourt e Dr. Rafael Teixeira.

***Obrigatório**

PERFIL DA SUA UNIDADE DE NEGÓCIOS *

Prefixo da Agência

Nível da agência

Cidade

Número de Funcionários

PERFIL DO RESPONDENTE *

Seu nível na hierarquia da empresa:

- nível operacional (apenas executa tarefas)
- nível tático (gerencia e executa tarefas)
- nível estratégico (apenas gerencia tarefas)

Quanto ao contato com os equipamentos de telecomunicações de dados, você: *

- Opera os equipamentos
- Controla a utilização dos equipamentos
- Planeja a utilização dos equipamentos

Qual seu tempo de experiência com equipamentos de telecomunicações de dados? *

Anos

Meses

Marque sua área de formação acadêmica em nível de graduação: *

Caso tenha respondido OUTRA ÁREA, favor citar:

1. Na agência onde trabalho os equipamentos centrais utilizados para o funcionamento das telecomunicações de dados (modem, hubs, computadores, etc.) estão protegidos de objetos que possam cair sobre eles. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

2. Os equipamentos centrais utilizados para o funcionamento das telecomunicações de dados estão localizados em lugares com temperatura inferior a 28 Graus Centígrados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

3. Os funcionários sabem executar os procedimentos básicos para a utilização dos equipamentos de telecomunicações de dados, como ligar, desligar, monitorar o funcionamento, etc. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

4. A empresa em que trabalho tem um planejamento estratégico para utilização dos serviços de telecomunicações *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

5. Os funcionários da agência conhecem plenamente o funcionamento dos equipamentos de telecomunicação de dados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

6. Na minha percepção, o planejamento de utilização dos serviços de telecomunicações de dados leva em consideração as mudanças que possam ocorrer na empresa onde trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

7. A empresa treina os funcionários para a operação ou monitoria dos equipamentos de telecomunicação de dados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

8. Os funcionários envolvidos no controle do funcionamento dos equipamentos de telecomunicações de dados têm o conhecimento necessário para a realização de suas atividades. *

18. A empresa tem um manual de instruções sobre o funcionamento dos equipamentos de telecomunicações de dados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

19. As informações fornecidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos são úteis para a execução do meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

20. Os equipamentos centrais estão localizados em salas com restrição de acesso. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

21. Poucos funcionários têm acesso aos equipamentos centrais utilizados nos serviços de telecomunicações. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

22. Na agência em que trabalho é possível identificar quais funcionários estiveram no local onde estão instalados os equipamentos centrais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

23. Na minha opinião, a utilização dos serviços de telecomunicações de dados atende aos objetivos estratégicos da empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

24. A empresa atualiza os treinamentos para monitoria dos equipamentos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

25. Os funcionários responsáveis pelo suporte técnico são capazes de gerenciar os serviços de telecomunicações de forma eficiente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

26. Os equipamentos centrais são atualizados constantemente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

27. As informações fornecidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos centrais são de fácil entendimento. *

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

28. O local onde estão instalados os equipamentos centrais fica permanentemente chaveado. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

29. Os equipamentos centrais estão localizados em ambientes protegidos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

30. A agência onde trabalho recebe informações da operadora de telecomunicações sobre a instalação dos equipamentos de telecomunicação de dados. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

31. A empresa tem procedimentos padronizados para o monitoramento dos equipamentos centrais. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

32. O treinamento dos funcionários para a utilização dos equipamentos de telecomunicações é agendado antecipadamente. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

33. Os treinamentos dos funcionários são conduzidos por profissionais qualificados. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

34. Os funcionários da agência têm habilidade para utilizar os equipamentos de telecomunicações de dados. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

35. A manutenção dos equipamentos de telecomunicações é um procedimento contínuo em minha agência. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

36. Os funcionários responsáveis pelo suporte técnico têm habilidade para gerenciar os serviços de telecomunicação. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

37. Os funcionários da agência compreendem as informações recebidas pela operadora de telecomunicações sobre o funcionamento dos equipamentos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. Na sua opinião, durante os últimos 2 meses, qual a frequência das falhas nos serviços de telecomunicações de dados? *

- Nunca
- Raramente
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente

39. Os serviços de telecomunicações de dados são à prova de falhas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

40. Nunca acontecem falhas nos serviços de telecomunicações de dados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

41. Nos últimos dois meses, quantas falhas, em média, ocorreram nos serviços de telecomunicações de dados em sua agência? *

42. Estou muito satisfeito com o desempenho dos serviços de telecomunicações de dados utilizados pela agência onde trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Enviar