

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



**ATENDIMENTO NO BANCO CENTRAL:  
UMA PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA  
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CLAUDIA MARQUESI PRATA**

**Rio de Janeiro, 1999.**

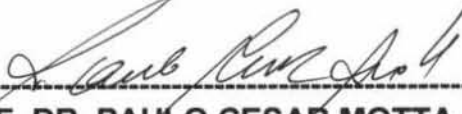
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATENDIMENTO NO BANCO CENTRAL:  
UMA PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:  
CLAUDIA MARQUESI PRATA

E  
APROVADA EM 17/08/99  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

  
PROFa. DRa. SYLVIA CONSTANT VERGARA

  
PROF. DR. PAULO CESAR MOTTA

  
PROF. DR. PAULO ROBERTO MOTTA

## *Agradecimentos...*

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Sylvia Constant Vergara, as sugestões sempre pertinentes, a eficiência com que conduziu a orientação do estudo e, sobretudo, o apoio e incentivo ao longo desta delicada tarefa de construir uma dissertação.

Especial agradecimento ao Professor Paulo Cesar Motta, que, em diversas ocasiões, se dispôs, pacientemente, a esclarecer dúvidas sobre o tema da satisfação do consumidor.

Minha gratidão, também, ao Professor Paulo Roberto Motta, pelos ensinamentos recebidos.

Sou muito grata ao Banco Central do Brasil por ter-me permitido dedicação integral a este trabalho. Agradeço, ainda, a todos os colegas do Banco que colaboraram para a realização deste estudo, particularmente à minha orientadora técnica, Maria das Graças Pitta de Santhiago, aos servidores do DEPES/DITRE e aos funcionários da DERJA/REATE/SUATE, que me atenderam com simpatia e boa vontade no decorrer da pesquisa. Minha especial gratidão ao Chefe da Divisão de Atendimento ao Público, Sr. Ricardo José Mandina, por ter oferecido todo o apoio necessário para a realização deste trabalho.

Finalmente, agradeço a compreensão das pessoas queridas a quem tive que dedicar menos tempo de convivência para que esta dissertação se tornasse possível.

## **APRESENTAÇÃO**

Esta dissertação foi motivada pela convicção de que as organizações governamentais não podem permanecer auto-referidas, devem, antes, voltar-se para as necessidades e a satisfação de seu cliente - o cidadão. É ele, afinal, quem lhes confere legitimidade.

Partindo desta crença, procuramos conhecer o grau de satisfação dos cidadãos com o serviço que lhes é prestado nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil.

O estudo está estruturado em seis capítulos. O Capítulo 1 apresenta a situação-problema que originou a pesquisa, a delimitação e a relevância do estudo e a metodologia empregada.

O Capítulo 2 discute a relação entre cidadania e atendimento ao público em órgãos governamentais e procura analisar como se está desenvolvendo a introdução da ótica do cliente no serviço público - no mundo e no Brasil.

No Capítulo 3, é abordado o complexo tema da satisfação do consumidor e sua ligação com o constructo qualidade do serviço.

O Capítulo 4 apresenta as características peculiares dos serviços e sua qualidade. Analisa, também, o instrumento mais empregado para a medição da qualidade dos serviços - o SERVQUAL - e as refutações à sua utilização.

O Capítulo 5 trata da pesquisa de campo realizada, apresentando o setor pesquisado com maiores detalhes e as várias fases da investigação. Expõe e analisa os resultados obtidos.

O sexto e último capítulo é dedicado às conclusões da investigação, bem como à apresentação de suas limitações e sugestões para novas pesquisas.



## **RESUMO:**

A satisfação do consumidor é uma área bastante conhecida nas empresas privadas. Esta pesquisa procura trazer o tema para uma organização governamental - o Banco Central do Brasil. Seu objetivo é verificar o grau de satisfação do público com o serviço que lhe é oferecido nas Centrais de Atendimento daquela instituição.

Inicialmente, discute a relação entre o atendimento ao público em órgãos governamentais e o refinamento do conceito de cidadania.

A seguir, procura bases científicas para fundamentar a pesquisa de campo, nas literaturas de satisfação do consumidor e de qualidade do serviço. Além de descrever o paradigma da desconformidade, aborda a base afetiva da satisfação e as teorias da Assimilação, do Contraste, de Assimilação-Contraste, da Eqüidade e da Atribuição. São revisitadas, também, as características peculiares dos serviços e de sua qualidade.

Com base na teoria revista, foi desenvolvido um questionário que, depois de testes e aperfeiçoamentos, serviu de base para entrevistas estruturadas com o público da Central de Atendimento do Banco no Rio de Janeiro.

Os resultados sugerem um elevado sentimento de satisfação do público e a pesquisa é concluída com algumas implicações práticas e sugestões para futuras investigações.

## **ABSTRACT:**

Customer satisfaction is a well-known area in the private sector. This research intends to introduce it in a public organization - the Central Bank of Brazil. The purpose of the study is to assess the degree of customers satisfaction with the service provided by the Service Centers of that institution.

First, it discusses the relationship between the service to citizens in government agencies and the refinement of the concept of citizenship.

Then, it builds the field research on the scientific basis of the literature of customer satisfaction and service quality. It describes the disconfirmation paradigm and analyses the affective basis of satisfaction, as well as theories such as Assimilation, Contrast, Assimilation-Contrast, Equity and Attribution. The peculiarities of services and service quality are also discussed.

Based on the reviewed theory, it develops a questionnaire that was tested and refined before it was used in structured interviews with the public of the Service Center of Central Bank's Regional Office in Rio de Janeiro.

The results suggest a high level of satisfaction and the study concludes with practical implications and directions for further research.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Características dos clientes pesquisados .....	106
<b>Tabela 2:</b> Demandas dos clientes .....	108
<b>Tabela 3:</b> Grau de concordância dos clientes com as afirmações apresentadas...	110
<b>Tabela 4:</b> Afirmações ordenadas do melhor para o pior desempenho.....	111
<b>Tabela 5:</b> Grau de satisfação geral dos clientes com as instalações e o atendimento.....	118
<b>Tabela 6:</b> Comparação com a imagem do atendimento no serviço público .....	119
<b>Tabela 7:</b> Sobre a solução do assunto que motivou a vinda dos clientes .....	121
<b>Tabela 8:</b> Satisfação dos clientes com os resultados obtidos para a solução do problema.....	123
<b>Tabela 9:</b> Comparação dos graus de satisfação em função da solução do problema.....	125
<b>Tabela 10:</b> Clientes que manifestaram algum grau de insatisfação com os resultados .....	127
<b>Tabela 11:</b> Grau de satisfação com os resultados em relação às demandas mais expressivas .....	129
<b>Tabela 12:</b> Atribuição da insatisfação com os resultados obtidos para a solução do problema.....	130
<b>Tabela 13:</b> Tempo total gasto pelos clientes .....	132
<b>Tabela 14:</b> Compensação dos custos de tempo e dinheiro do cliente com sua vinda.....	133
<b>Tabela 15:</b> Compensação dos custos nas demandas mais expressivas .....	134
<b>Tabela 16:</b> Outras formas de atendimento do Banco Central conhecidas antes da vinda dos clientes .....	142

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Localização geográfica da Sede e das Delegacias Regionais do BACEN .....	12
<b>Figura 2:</b> Sede e Delegacias Regionais do Banco Central - áreas de abrangência.....	13
<b>Figura 3:</b> Atendimentos pessoais realizados de abril a junho de 1998 nas Centrais de Atendimento ao Público de maior demanda do Banco Central.....	14
<b>Figura 4:</b> Tipos de órgãos governamentais .....	21
<b>Figura 5:</b> O paradigma da desconformidade .....	34
<b>Figura 6:</b> Distribuição de frequências da performance de uma determinada marca.....	48
<b>Figura 7:</b> Norma de performance e conformidade/desconformidade.....	50
<b>Figura 8:</b> Reprodução parcial do modelo de desconformidade de Woodruff, Cadotte e Jenkins .....	51
<b>Figura 9:</b> Modelo combinando aspectos cognitivos e afetivos do processo de satisfação .....	62
<b>Figura 10:</b> Modelo de satisfação e qualidade de serviço de Oliver (1993b).....	69
<b>Figura 11:</b> A qualidade total percebida, segundo Grönroos .....	75
<b>Figura 12:</b> Como os consumidores lidam com a insatisfação com um serviço .....	77
<b>Figura 13:</b> Zonas de tolerância para a dimensão "confiabilidade" comparada a outra dimensão relacionada ao processo.....	80
<b>Figura 14:</b> Fatores que influenciam as expectativas e zonas de tolerância.....	81
<b>Figura 15:</b> Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço.....	83
<b>Figura 16:</b> Dimensões que influenciam as avaliações dos clientes .....	85
<b>Figura 17:</b> Correspondência entre dimensões.....	86
<b>Figura 18:</b> As 5 dimensões finais de avaliação do serviço pelo cliente (SERVQUAL).....	86
<b>Figura 19:</b> A bateria SERVQUAL .....	94
<b>Figura 20:</b> A estrutura da REATE .....	97

**Figura 21:** Faixa etária dos entrevistados ..... 107

**Figura 22:** O grau de instrução dos clientes entrevistados ..... 107

**Figura 23:** Demandas mais expressivas dos clientes entrevistados..... 109

**Figura 24:** Soluções dos problemas dos clientes ..... 121

**Figura 25:** Comparação entre os graus de satisfação com o atendimento, as instalações e os resultados..... 123

**Figura 26:** Percentagens, por tipo de demanda, dos casos em que os clientes julgaram não ter havido compensação dos custos pelos resultados ..... 133

**Figura 27:** Percentagens, por tipo de demanda, dos casos em que os clientes julgaram ter havido apenas compensação parcial dos custos pelos resultados ..... 134

**Figura 28:** Compensação de custos em função do tempo investido (h) ..... 135

**Figura 29:** Compensação de custos em função da satisfação com os resultados ..... 136

**Figura 30:** Satisfação com os resultados função do tempo investido (h)..... 137

**Figura 31:** Sentimento final de satisfação em função do tempo investido (h) ..... 138

**Figura 32:** Sentimento final de satisfação dos clientes..... 139

**Figura 33:** Sentimento final de satisfação em função da satisfação com o atendimento..... 140

**Figura 34:** Sentimento final de satisfação em função da satisfação com as instalações..... 140

**Figura 35:** Sentimento final de satisfação em função da satisfação com o resultado obtido ..... 140

**Figura 36:** Formas de atendimento conhecidas, antes da vinda dos clientes..... 142

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: O PROBLEMA E A METODOLOGIA EMPREGADA</b>	<b>1</b>
1.1 - INTRODUÇÃO.....	2
1.2 - FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	3
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO .....	4
1.3.1 - OBJETIVO FINAL .....	4
1.3.2 - OBJETIVO INTERMEDIÁRIO .....	4
1.4 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	4
1.5 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	6
1.6 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	9
1.7 - TIPO DE PESQUISA .....	11
1.7.1 - QUANTO AOS FINS .....	11
1.7.2 - QUANTO AOS MEIOS DE INVESTIGAÇÃO .....	11
1.8 - UNIVERSO E AMOSTRA.....	12
1.9 - SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	14
1.10 - COLETA DE DADOS .....	14
1.11 - TRATAMENTO DOS DADOS .....	15
 <b>CAPÍTULO 2: A CIDADANIA E O CIDADÃO-CLIENTE</b>	 <b>17</b>
2.1 - CIDADANIA E ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	18
2.2 - O GOVERNO É UM SERVIÇO? .....	20
2.3 - A INTRODUÇÃO DA ÓTICA DO CLIENTE NO SERVIÇO PÚBLICO .....	22
2.3.1 - LINHAS GERAIS DAS RAZÕES DA CRISE DO ESTADO NO MUNDO .....	22
2.3.2 – A REFORMA DO ESTADO.....	24

2.3.3 – O CIDADÃO COMO CONSUMIDOR OU CLIENTE .....	26
2.3.4 - A REFORMA DO ESTADO NO BRASIL .....	28

## **CAPÍTULO 3: SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR** **31**

3.1 - TENTATIVAS DE DEFINIÇÃO PARA "SATISFAÇÃO" .....	32
3.2 - PARADIGMA DA DESCONFORMIDADE .....	34
3.3 - TEORIA DA ASSIMILAÇÃO OU DISSONÂNCIA COGNITIVA.....	37
3.4 - TEORIA DO CONTRASTE .....	39
3.5 - TEORIA DE ASSIMILAÇÃO-CONTRASTE .....	40
3.6 - A DESCONFORMIDADE DE EXPECTATIVAS .....	41
3.7 - AS EXPECTATIVAS E OUTROS PADRÕES DE COMPARAÇÃO.....	42
3.7.1- EXPECTATIVAS .....	43
3.7.2 - NORMAS.....	46
3.7.3 - DESEJOS DOS CONSUMIDORES .....	51
3.8 - TEORIA DA EQÜIDADE .....	53
3.9 - TEORIA DA ATRIBUIÇÃO .....	58
3.10 - A BASE AFETIVA DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR .....	60
3.11 - SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR VERSUS QUALIDADE DO SERVIÇO .....	64

## **CAPÍTULO 4: OS SERVIÇOS E SUA QUALIDADE** **70**

4.1 - CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS E O QUE É SUA QUALIDADE.....	71
4.2 - A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE PELO CLIENTE.....	74
4.3 - AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES.....	79
4.4 - FATORES DA BOA QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	82
4.5 - A MEDIÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO .....	87

**5.1 - A UNIDADE DE ATENDIMENTO PESQUISADA .....97**

**5.2 - AS FASES DA PESQUISA DE CAMPO .....99**

5.2.1 - PRIMEIRA FASE: TESTE DA PRIMEIRA VERSÃO DO QUESTIONÁRIO ..... 99

5.2.2 - SEGUNDA FASE: UMA SEGUNDA VERSÃO DO QUESTIONÁRIO E  
CONVERSAS COM OS CLIENTES ..... 102

5.2.3 - TERCEIRA FASE: A TERCEIRA VERSÃO DO QUESTIONÁRIO..... 104

5.2.4 - QUARTA FASE: A APLICAÇÃO DA VERSÃO DEFINITIVA DO  
QUESTIONÁRIO ..... 104

**5.3 - Os RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....106**

5.3.1 - CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS ..... 106

5.3.2 - O MOTIVO DA VINDA DOS CLIENTES..... 108

5.3.3. AS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES SOBRE AS DEZ AFIRMATIVAS A  
RESPEITO DA CAP..... 110

5.3.4 - A SATISFAÇÃO GERAL COM AS INSTALAÇÕES E COM O ATENDIMENTO...117

5.3.5 - A COMPARAÇÃO COM O ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO EM  
GERAL..... 119

5.3.6 - A SOLUÇÃO DO ASSUNTO QUE MOTIVOU A VINDA DO CLIENTE E O  
GRAU DE SATISFAÇÃO COM OS RESULTADOS OBTIDOS..... 120

5.3.7 - A ATRIBUIÇÃO DA INSATISFAÇÃO COM OS RESULTADOS OBTIDOS..... 130

5.3.8 - O TEMPO INVESTIDO PELOS CLIENTES EM SUA VINDA À CAP ..... 131

5.3.9 - A COMPENSAÇÃO DOS CUSTOS DOS CLIENTES PELOS RESULTADOS  
OBTIDOS..... 132

5.3.10 - O SENTIMENTO FINAL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ..... 138

5.3.11 - OUTRAS FORMAS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO OFERECIDAS PELO  
BANCO CENTRAL CONHECIDAS PELOS CLIENTES ANTES DE SUA VINDA À CAP.. 141



<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES</b>	<b>144</b>
<b>6.1 - CONCLUSÕES.....</b>	<b>145</b>
<b>6.2 - LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÕES PARA UMA NOVA AGENDA DE PESQUISA .....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS</b>	<b>173</b>



*"Se há algo que um servidor público detesta  
fazer é servir o público"*

*C. Northcote Parkinson*

## **CAPÍTULO 1**

### **O PROBLEMA E A METODOLOGIA EMPREGADA**

Neste capítulo, após breve introdução, enunciamos a situação-problema a ser resolvida e os objetivos final e intermediário desta investigação. Também apresentamos a delimitação e a relevância do presente estudo, e definimos alguns termos importantes para a compreensão do que discutimos aqui. A seguir, são descritos aspectos metodológicos, como o tipo de pesquisa empregado - quanto aos fins e aos meios - e o universo e a amostra pesquisados. Finalmente, expomos os sujeitos da pesquisa e a forma de coleta e tratamento dos dados.

## 1.1 - Introdução

O serviço público tradicional possui uma estrutura fortemente burocrática, seguindo o modelo weberiano (Weber, 1991). Como tal, apresenta uma hierarquia rígida, ligada ao seguimento de regras, estatutos, regulamentos. Pode ser difícil hoje imaginar, mas a palavra burocracia tinha há cem anos uma conotação positiva e representava um método de organização racional e eficiente que surgia para substituir o patrimonialismo e o exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários (Osborne e Gaebler, 1997). Se por um lado seus preceitos colaboraram para a superioridade técnica da organização burocrática sobre qualquer outra, como nos fez crer Weber (Guerreiro Ramos, 1983), por outro, acabaram, muitas vezes, desviando a atenção dos funcionários dos objetivos finais da organização.

Todas as organizações são formadas para servir o interesse de grupos específicos; no caso do governo, os cidadãos. Mas, *"no curso de seu desenvolvimento, muitas organizações perdem de vista seu mandato, tornam-se inflexíveis e passam a servir a elas próprias"* (Kotler e Levy, 1973, p.41). Assim ocorreu com as organizações governamentais, que se tornaram lentas, auto-referidas e pouco ou nada orientadas para o atendimento das demandas dos cidadãos (Bresser Pereira, 1998). Decorre daí um comportamento indiferente e negligente em relação ao público, gerando sua insatisfação - a mentalidade burocrática passa a se sobrepor à mentalidade original do serviço.

Este estudo procura apresentar uma colaboração na inversão deste sentido, buscando, no *Marketing* e em suas abordagens orientadas para o cliente, ferramentas que combatam esse estado de coisas. Afinal, o princípio da

impessoalidade que rege a Administração Pública em nada impede um tratamento cordial, eficiente e bastante satisfatório ao cidadão.

## **1.2 - Formulação da Situação-Problema**

Como bem relata Albrecht (1992, p.8), *"muitas pessoas que trabalham em órgãos públicos, consciente ou inconscientemente, julgam estar em posição de influência burocrática em relação ao público, e não à disposição do público"*. Assim, *"o que mais irrita as pessoas no trato com o governo é a arrogância da burocracia"* (Osborne e Gaebler, 1997, p. 182).

Acreditamos na urgência de um esforço para alterar esta situação. A qualidade de cidadão dá ao indivíduo o direito de exigir bons serviços públicos, e não recebê-los como uma dádiva ou um favor pelos quais deva ser muito agradecido. Pelo contrário, o Estado tem o dever de lhe proporcionar tais serviços de maneira adequada. É preciso que o cidadão receba um atendimento que satisfaça suas expectativas; melhor ainda será se pudermos surpreendê-lo, superando-as.

O Banco Central do Brasil - BACEN, como toda instituição pública, tem a obrigação de cumprir bem esta tarefa. Somente na Delegacia Regional no Rio de Janeiro - DERJA, ele efetua o atendimento pessoal a cerca de 1.600 clientes por mês. Se cada uma destas pessoas ficar satisfeita com o atendimento que recebe, então já teremos dado um pequeno mas significativo passo em direção ao cumprimento das responsabilidades sociais desta Instituição.

Assim, este trabalho procurará responder à seguinte questão: Qual o grau de satisfação do público com o serviço que lhe é prestado nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central ?

### **1.3 - Objetivos do Estudo**

#### **1.3.1 - Objetivo Final**

Este trabalho teve como objetivo final levantar o grau de satisfação do público com o serviço que lhe é prestado nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central.

#### **1.3.2 - Objetivo Intermediário**

O objetivo intermediário desta investigação foi identificar os fatores considerados críticos para a satisfação ou insatisfação do público analisado com o atendimento que lhe é prestado.

### **1.4 - Delimitação do Estudo**

Segundo Kotler ( 1978, p.33), um público é *“um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização.”* Desta definição, podemos aferir que toda organização relaciona-se com várias espécies de público.

Numa primeira classificação, podemos dizer que existem os públicos internos e externos. Os públicos internos são aqueles que compõem a própria organização. Analisando o Banco Central, teríamos, como exemplos deste tipo de público, a diretoria do Banco e seu corpo de funcionários. Devido à variedade de suas tarefas e ao tamanho desta instituição, o BACEN lida com uma série de públicos externos.

Estes incluem seus fornecedores, suas instituições reguladoras, as instituições sob sua fiscalização, e, finalmente, o público em geral, os cidadãos.

Claro está que a pesquisa ora em projeto não pretende abordar todos estes públicos, o que tornaria o estudo inviável, pela sua extensão. Vários outros estudos poderiam derivar daí. O público objeto de nossa atenção são as pessoas físicas e as jurídicas - estas representadas por um de seus empregados ou sócios - que buscam pessoalmente algum tipo de serviço ou informação nas Centrais de Atendimento ao Público - CAP das Delegacias Regionais do Banco Central e em sua sede, em Brasília. Não serão incluídas na pesquisa as pessoas que procurarem o atendimento através de correspondência, *e-mail*, fax ou contato telefônico. Seria interessante que outras pesquisas fossem direcionadas a este tipo de público.

O público que procura estes setores do Banco Central o faz em busca de informações diversas ou para apresentar reclamações ou denúncias sobre instituições fiscalizadas por ele. Suas demandas mais freqüentes referem-se à regulamentação e à fiscalização do Sistema Financeiro Nacional e de consórcios, remessas de recursos para o exterior, índices econômicos e cotação de moedas estrangeiras (<http://www.bcb.gov.br/centaten.htm>, em 10.07.98). Futuramente, todas as Centrais de Atendimento deverão absorver, também, os serviço de protocolo, dando entrada a processos dirigidos aos vários setores do Banco.

Assim, este estudo procurou, caracterizando o atendimento ao público num órgão governamental como um serviço - e um serviço muito importante, profundamente ligado ao conceito de cidadania - analisar o grau de satisfação do público definido com o serviço de atendimento do Banco Central e sua avaliação em relação a fatores como: as instalações onde é atendido, a interação com os funcionários do atendimento, a confiabilidade, disponibilidade e rapidez dos serviços

prestados no Banco Central. É sobre estes tópicos que focalizamos esta investigação.

### **1.5 - Relevância do Estudo**

O humorista americano Will Rogers certa vez declarou: *“Fique feliz em saber que você não está recebendo todo o serviço governamental pelo qual está pagando”* (Albrecht, 1993, p.7). Esta frase exemplifica bem a imagem do serviço público, que, como vemos, não é negativa só no Brasil. A razão pela qual o serviço governamental - e, conseqüentemente, o atendimento que é dispensado ao público - é, geralmente, tão mau é muito simples, como nos lembra Albrecht (1993, p.9):

*(...) não é necessário, às entidades governamentais, que seja oferecido um bom serviço. Não há qualquer fator de sobrevivência no raciocínio dos administradores de órgãos públicos, assim como ocorre com os responsáveis por empresas privadas.*

De fato, a maioria dos recursos para a sobrevivência deste setor estão garantidos pelos impostos, que são compulsórios. Tampouco existem concorrentes com que disputar estes recursos (Kotler, 1978), pois, na maioria dos casos, os serviços que prestam são seu monopólio, não restando ao cidadão outra alternativa.

Somando-se a isso que *“muitos cidadãos não pagam diretamente pelos serviços que recebem, sua oportunidade de reparar tal situação é virtualmente inexistente”* (Rijcke e Duyck, 1977, p.164).

Também devemos considerar que, no setor público tradicional, a orientação não é para o cliente, e sim para a produção: *“a administração tem um proposital, intrínseco desinteresse nos seus consumidores: uma aproximação pessoal é tida como encorajadora de julgamentos irracionais na execução de tarefas”* (Rijcke e Duyck, 1977, p.164).

Finalmente, como havíamos afirmado na introdução desse estudo, a estrutura burocratizada do setor governamental, com apego demasiado a regras e normas, acaba por desviar a organização de seu objetivo final: servir ao público.

Todos estes fatores impedem uma adequada comunicação interativa da administração pública com os cidadãos, gerando um clima de indiferença nos órgãos públicos quanto às necessidades de seus clientes e uma enorme e geral insatisfação destes.

Como resultado, os cidadãos têm uma imagem muito negativa do serviço público. Desta percepção podem advir dois tipos de comportamento dos cidadãos: uma postura agressiva e irritada quanto a tudo que se refira ao assunto ou uma atitude de apatia e resignação: *“eles não fazem comentários, não querem participar e não estão ansiosos para se comunicar com o funcionário público”* (Rijcke e Duyck, 1977, p.165). Nenhuma das opções pode ser boa para qualquer das partes envolvidas.

Do ponto de vista do serviço público, pode parecer não haver motivos por que promover uma mudança nesta situação, mas, como veremos, não é bem assim.

Antes de mais nada, existe a questão da legitimidade das instituições. O conceito de legitimidade foi muito bem definido por Sturdivant (1981, p. 7) como sendo *“a aceitação e crença na probidade, retidão, na virtude moral e adequação de uma instituição.”*

Segue o autor:

*As instituições existem porque elas proporcionam alguma coisa às pessoas, seja segurança, esperança, um senso de integridade, identificação, ou outros benefícios. Em muitos aspectos, as instituições são o lugar onde se depositam os valores de uma sociedade. Enquanto elas oferecerem um bom retorno aos seus “investidores”, aqueles “bancos de valores” irão desfrutar de apoio. Se elas ficarem seriamente em dissonância com a sociedade, pode haver o equivalente a uma corrida a esses bancos, com a retirada do apoio dos cidadãos àquelas instituições. Nenhuma instituição pode sobreviver por muito tempo se ela perde a legitimidade.*



A pergunta que nos fazemos neste ponto, nos moldes que toda instituição pública deveria se fazer sempre, é: Será que hoje o público em geral “depositaria” tal conceito de legitimidade na instituição Banco Central do Brasil ? Queremos acreditar que sim. Mas para que tenhamos certeza, é preciso, entre outras coisas, que estejamos sempre prontos a responder às necessidades dos cidadãos, e, para isso, precisamos primeiro ouvi-los.

Devemos lembrar, ainda, que os brasileiros estão cada vez mais conscientes dos seus direitos como cidadãos e consumidores. A cidadania é um conceito que vem-se instalando gradativamente entre nós. A tendência é que a população aumente seu nível de exigência em relação a todos os serviços que lhes são prestados - principalmente os oferecidos pelo setor público.

Assim, agrava-se a questão da legitimidade e do apoio dos cidadãos aos setores públicos que não tiverem uma boa imagem e uma orientação voltada para as necessidades de seus clientes.

Ainda, como alerta Kotler (1978, p. 334), os órgãos públicos que não preenchem satisfatoriamente as necessidades de seus clientes “(...) *estão sujeitos a críticas por parte dos grupos de interesse público e da mídia, assim como podem sofrer a perda do patrocínio da clientela.*”

Todas as reformas de Estado em curso procuram fazer com que o serviço público governamental se volte mais para as demandas dos cidadãos, vendo-os não mais como usuários, mas como clientes. O momento atual é de as organizações públicas se preocuparem com a qualidade de seus serviços e com a satisfação do público.

Finalmente, se nada do que argumentamos aqui fosse bastante, teríamos ainda uma responsabilidade social a cumprir. O respeito ao cidadão e às suas

necessidades é, por si só, imperativo a que lhe seja dispensado um bom serviço, um bom atendimento.

Albrecht (1993, p.10) nos diz que fazer com que um órgão público se volte, de fato, para o cliente e se preocupe com a qualidade do serviço *"realmente é equivalente a ensinar um elefante a dançar"*. Se assim o for, estamos procurando, com este trabalho, ensaiar alguns dos primeiros passos desta dança. Acreditamos que resida aí sua relevância.

## **1.6 - Definição dos Termos**

Apresentamos alguns termos utilizados neste projeto, cujo entendimento julgamos importante para a plena compreensão do que aqui se propõe.

São eles:

*Cidadania* - pode ser definida como *"o estatuto oriundo do relacionamento existente entre uma pessoa natural e uma sociedade política, conhecida como Estado, pela qual a pessoa deve a este obediência e a sociedade lhe deve proteção. Esse estatuto, nascido de um relacionamento entre o indivíduo e o Estado, é determinado pela lei do país e reconhecido pelo direito internacional."* (Fundação Getulio Vargas, 1986, p. 177). É o estado de cidadão, indivíduo que goza de direitos civis e políticos de um Estado e desempenha seus deveres para com este.

*Hora da verdade* - conceito introduzido na literatura especializada em gerência de serviços por R. Normann, em 1984 (Grönroos, 1995), significando *"qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém*

*uma impressão da qualidade de seu serviço*" (Albrecht, 1992, p.27). *"Literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar quando e onde o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar a qualidade de seus serviços"* (Grönroos, 1995, p.55).

*Legitimidade* - no contexto utilizado aqui significa *"a aceitação e crença na probidade, retidão, na virtude moral e adequação de uma instituição"* (Sturdivant, 1981, p.7).

*Patrimonialismo* - *"Forma de organização social com base no patrimônio, i.e., no conjunto de bens, materiais e não materiais, mas com poder de uso e de troca, que pertencem a uma pessoa ou a uma empresa, pública e privada, inclusive ao Estado. (...) Apropriando-se dos cargos administrativos e monopolizando-os, a dominação patrimonial não estabelece distinção entre as esferas pública e privada, confundindo-as no cotidiano em benefício dos seus interesses pessoais e do seu arbítrio."* (Fundação Getúlio Vargas, 1986, p.874)

*Recuperação de um serviço* - esforço realizado pela empresa para retificação de um trabalho que foi falho da primeira vez. Entende-se que, nestes casos, as empresas devem oferecer ao cliente um pouco mais do que simplesmente refazer o serviço (Berry e Parasuraman, 1992).

## **1.7 - Tipo de Pesquisa**

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (1990), a pesquisa pode ser classificada como:

### **1.7.1 - Quanto aos fins**

- a. descritiva - tendo em vista que buscou identificar o grau de satisfação dos clientes das Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central;
- b. explicativa - em virtude da tentativa de esclarecimento e avaliação das variáveis que atuam no processo de atendimento e como elas contribuem para a satisfação do público;
- c. aplicada - por se tratar de estudo motivado pela necessidade de resolver um problema concreto e imediato, relacionado ao atendimento do público no BACEN.

### **1.7.2 - Quanto aos meios de investigação**

- a. bibliográfica - devido ao estudo sistemático realizado a partir de material publicado em livros, revistas, jornais e dissertações;
- b. documental - por ter feito uso de documentos do Banco Central não disponíveis ao público em geral;

- c. pesquisa de campo - tendo em vista foi realizada uma investigação empírica nos locais onde se dá o fenômeno estudado - Centrais de Atendimento ao Público do BACEN;
- d. estudo de caso - em virtude de a pesquisa proposta estar circunscrita a uma determinada organização: o Banco Central do Brasil.

### **1.8 - Universo e Amostra**

O universo da pesquisa constitui-se das Centrais de Atendimento ao Público - CAP - da Sede e de todas as 9 Delegacias Regionais do Banco Central. As unidades do Banco podem ser geograficamente visualizadas na Figura 1 e suas respectivas localizações e jurisdições são detalhadas na Figura 2.



**Figura 1:** Localização geográfica da Sede e das Delegacias Regionais do BACEN

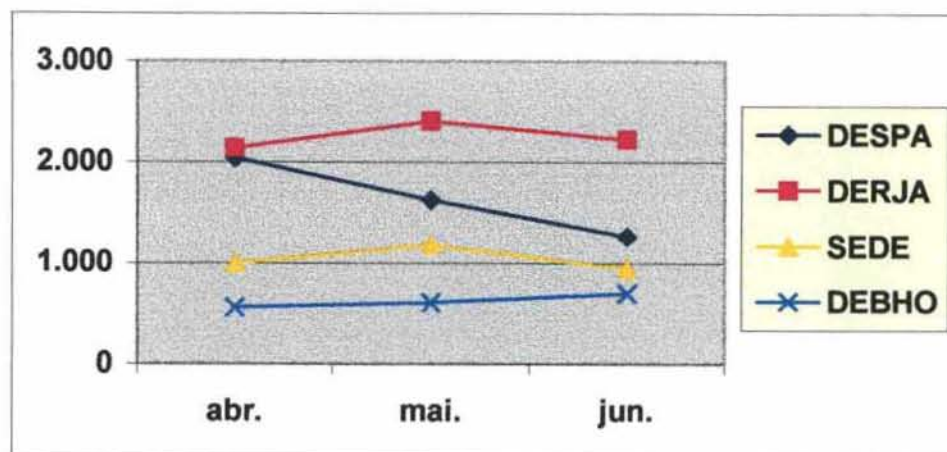
Fonte: Página do BACEN na Internet: <http://www.bcb.gov.br/centaten.htm>.

<b>DELEGACIAS</b>	<b>LOCALIDADES</b>	<b>ÁREA DE ABRANGÊNCIA</b>
<b>DEBEL</b>	Belém	Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Roraima
<b>DEBHO</b>	Belo Horizonte	Minas Gerais, Goiás e Tocantins
<b>SEDE</b>	Brasília	Distrito Federal
<b>DECUR</b>	Curitiba	Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul
<b>DEFOR</b>	Fortaleza	Ceará, Maranhão e Piauí
<b>DEPAL</b>	Porto Alegre	Rio Grande do Sul e Santa Catarina
<b>DEREC</b>	Recife	Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte
<b>DERJA</b>	Rio de Janeiro	Espírito Santo e Rio de Janeiro
<b>DESAL</b>	Salvador	Bahia e Sergipe
<b>DESPA</b>	São Paulo	São Paulo

**Figura 2: Sede e Delegacias Regionais do Banco Central - áreas de abrangência**

Fonte: Página do BACEN na Internet: <http://www.bcb.gov.br/centaten.htm>

Para compor nossa amostra, já que a análise de todo o universo tornaria a pesquisa muito abrangente, selecionamos, por conveniência, a Central de Atendimento da Delegacia Regional no Rio de Janeiro, que recentemente foi transformada em Subdivisão de Atendimento ao Público - SUATE. Esta unidade está entre as que mais realizam atendimentos ao público no Banco Central, tornando sua seleção, além de conveniente, representativa para o objetivo desta pesquisa. Utilizando dados referentes aos meses de abril a junho de 1998, da Figura 3, por exemplo, a unidade de atendimento da Delegacia Regional no Rio de Janeiro - DERJA apresentou um número consistentemente superior de atendimentos pessoais dentre as quatro regionais de maior demanda.



**Figura 3:** *Atendimentos pessoais realizados de abril a junho de 1998 nas Centrais de Atendimento ao Público de maior demanda do Banco Central*

Fonte: Banco Central do Brasil - SECRE/SUREL/DINFO

### 1.9 - Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados aleatoriamente entre as pessoas do público atendidas na Central de Atendimento ao Público do Rio de Janeiro.

### 1.10 - Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio dos seguintes procedimentos:

- a pesquisa bibliográfica foi feita na literatura existente sobre os temas: satisfação do consumidor, qualidade de serviço, cidadania e atendimento ao público - em livros, revistas e jornais especializados, e dissertações.
- a pesquisa documental procurou identificar, nos documentos do Banco Central, dados estatísticos concernentes ao atendimento de seu público externo.

- a pesquisa de campo consistiu em entrevistas estruturadas com o público externo.

Escolhemos a realização de entrevistas estruturadas com o público externo porque esta técnica apresenta as seguintes vantagens:

- rapidez na aplicação - pois acreditamos que de outro modo não conseguiríamos a colaboração do público e nem a realização de entrevistas em número suficiente para a pesquisa;
- possibilita a fácil tabulação dos dados;
- inclui a participação de pessoas que não sabem ler e escrever;
- permite a ajuda do entrevistador ao informante, caso este não entenda as perguntas.

### **1.11 - Tratamento dos Dados**

Em nossa pesquisa, utilizamos a orientação do método hipotético-dedutivo, por ser o mais adequado ao problema que tentamos resolver.

Depois de coletados, os dados da pesquisa de campo foram classificados e tabulados, e interpretados à luz do resultado das pesquisas bibliográfica e documental.



Neste capítulo, após uma breve introdução, enunciamos a situação-problema a ser resolvida por meio desta investigação: Qual o grau de satisfação do público com o serviço que lhe é prestado nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central ?

Delineamos, também, os objetivos final e intermediário da pesquisa. Apresentamos a delimitação do estudo, de forma a dar uma moldura à realidade investigada. A seguir, fizemos uma reflexão sobre a relevância do problema a ser resolvido, relacionando-o às questões da legitimidade das instituições e da cidadania, e ressaltando nosso momento histórico, onde as reformas de Estado em curso se voltam para a satisfação das necessidades do cidadão como cliente. Foram definidos, então, alguns termos-chave utilizados ao longo do trabalho, cujo entendimento julgamos importante para a plena compreensão do que aqui se propõe.

Em seguida, passamos aos aspectos metodológicos da pesquisa, classificando-a, quanto aos fins, como descritiva, explicativa e aplicada; e quanto aos meios de investigação, como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. O universo considerado foram as Centrais de Atendimento ao Público da Sede e de todas as nove Delegacias Regionais do Banco Central, de onde escolhemos, por conveniência, a Central do Rio de Janeiro para nossa amostra. Finalmente, descrevemos como foi feita a seleção dos sujeitos pesquisados, assim como a coleta e o tratamento dos dados.



*"A consolidação da cidadania é, ao mesmo tempo,  
causa e efeito de um serviço público de boa qualidade."*

*/Marcelo Ernandes /Macedo*

## **CAPÍTULO 2**

### **A CIDADANIA E O CIDADÃO-CLIENTE**

*Neste segundo capítulo, inicialmente discorreremos sobre a relação cidadania-atendimento ao público e procuramos caracterizar o governo como um serviço. A seguir, descreveremos como se está desenvolvendo a introdução da ótica do cliente no serviço público - no mundo e no Brasil - no contexto das reformas de Estado em curso.*

## 2.1 - Cidadania e Atendimento ao Público

O nível de exigência do público em relação ao atendimento que lhe é prestado, principalmente nos órgãos governamentais, tende a aumentar, conforme o cidadão torne mais refinada a consciência dos seus direitos. Isto ocorre em maior proporção nas camadas da população com mais alto nível econômico e cultural, mas é um fenômeno que se difunde em todas as classes e tem aumentado seu ritmo de crescimento.

Um importante fator a ser considerado na mudança de expectativas do público é a transformação, em relativo pouco tempo, de uma sociedade constituída em sua maioria de trabalhadores não-especializados para um novo contexto, formado por muitos trabalhadores pensantes (Osborne e Gaebler, 1997) - especialmente nos países mais desenvolvidos.

Osborne e Gaebler (1997, p.183) confirmam isso quando declaram:

*(...) temos uma geração de cidadãos que alimenta expectativas diferentes das que animaram seus pais e mães na era industrial. Nossos pais ficavam na fila por horas para licenciar um veículo e não reclamavam. Nós, hoje, ficamos furiosos se tivermos de enfrentar a mesma fila.*

Os autores destacam também a transformação da sociedade num “mosaico social de enorme diversidade cultural”, onde “aprendemos a exigir produtos sob medida para nosso estilo de vida particular e nosso gosto especial” Tudo isso em contraste com a impessoalidade e padronização dos serviços públicos oferecidos.

Em termos globais, os cidadãos tornaram-se cada vez mais insatisfeitos com os serviços públicos ao compará-los com o tratamento que lhes era dispensado pelas empresas privadas, que vêem na satisfação do cliente sua sobrevivência.

No Brasil, um marco importante foi a promulgação de nosso Código de Defesa do Consumidor. Assinado sob a Lei nº 8078, em 11 de setembro de 1990, o

Código reconheceu e detalhou os direitos básicos do consumidor, passando a representar uma poderosa força para a sociedade civil (Zülzke, 1990).

A abertura da economia pelo governo Collor, resultando na perspectiva de acesso a produtos importados e aumentando a competitividade do mercado, assim como a atuação mais firme do consumidor e sua organização em associações criaram condições para o desenvolvimento do cidadão como um consumidor mais maduro e exigente (Zülzke, 1990).

O aumento de consciência, e a conseqüente elevação nos níveis de exigência do cidadão, tendem a gerar grandes tensões nas relações cidadão-órgãos públicos, caso estes não desenvolvam um esforço para melhorar o atendimento que prestam em todos os seus setores. Não há como adiar por muito mais tempo um melhor equacionamento deste problema.

Por outro lado, como afirma Macedo (1995, p.64), *“a consolidação da cidadania é ao mesmo tempo causa e efeito de um serviço público de boa qualidade”*. Segundo ele, as situações de atendimento ao público num órgão governamental são o *locus* privilegiado para reformular a pauta de direitos e deveres que definem o conceito de cidadania.

Prossegue Macedo (1995, p. 86-87):

*(...) na situação de atendimento ocorre a troca de uma infinidade de expressões entre os atores envolvidos. A incessante troca de expressões, e especialmente as verbais, possibilita resignificações das realidades vivenciadas pelos atores envolvidos. Associando a essas idéias o fato de que o usuário do serviço público, ao chegar a um balcão de atendimento, o faz para reivindicar os seus direitos como cidadão, verificamos que a interação entre os atores envolvidos em situações de atendimento opera constantemente a transformação de cidadania entre ambos. Cada expressão trocada entre atendente e usuário possibilita o reposicionamento das idéias sobre a cidadania.*

*A partir da maneira como os direitos são reivindicados pelo usuário no balcão de atendimento e, por outro lado, dependendo do modo como o atendente percebe e atua frente a essa reivindicação, opera, simultaneamente e para ambos os atores, o processo de resignificação da cidadania.(...) Um cidadão com poucas informações sobre os seus direitos, ao ser bem atendido, pode reposicionar o seu conceito de cidadania. Por outro lado, o atendente despreparado, ao deparar-se com um cidadão cômico de seus direitos, tenderá a modificar o seu comportamento habitual para evitar o conflito.*

O setor de atendimento ao público num órgão governamental é sua sala de visitas, o local para onde convergem problemas, anseios e esperanças - às vezes de obtenção de uma simples informação - dos cidadãos. A maneira como este órgão os recebe revelará a importância que lhes confere e contribuirá de maneira fundamental para a construção do conceito de cidadania. Até mesmo alguns detalhes sutis são reveladores neste processo. Por outro lado, a imagem que este órgão desfruta junto ao público depende de forma significativa deste contato.

## **2.2 - O Governo é um Serviço?**

Segundo Albrecht (1992), quase todas as nações do Ocidente consideram ser o governo um serviço - e um serviço ruim - sendo a imagem dominante dos órgãos do governo e dos funcionários públicos uma imagem de indiferença, ineficácia e ineficiência.

Os funcionários públicos, em geral, visualizam os órgãos do governo numa posição de superioridade e de autoridade, e não numa posição de prestação de serviço ao cliente. *"O cidadão é alguém que faz pedidos, e não um cliente"* (Albrecht, 1992, p. 8).

Kotler (1978) apresentou uma classificação de órgãos públicos, de acordo com as atividades que estes desenvolvem. A Figura 4, a seguir, foi criada a partir desta classificação.

TIPO	FUNÇÃO	EXEMPLOS
Empresarial	Produz bens e serviços para vender.	Serviço postal, pedágio das estradas de rodagem, indústrias nacionalizadas.
De serviço	Produz e dissemina serviços, sem cobrança direta aos usuários.	Escolas públicas, bibliotecas públicas, departamentos de polícia, corpo de bombeiros, hospitais públicos.
De transferência	Efetua transferências unilaterais de dinheiro.	Serviço da Receita Federal.
De intervenção	Existe para regular a liberdade de algum grupo, a fim de promover o interesse público.	Penitenciárias, tribunais.

**Figura 4:** Tipos de órgãos governamentais

Fonte: Kotler (1978, p. 335, quadro 17.1).

Acreditamos que o Banco Central se enquadre principalmente na categoria de intervenção, pois ele é organismo regulador em diversos campos: Sistema Financeiro Nacional, Mercado de Câmbio, Mercado Aberto - só para citar alguns. Podemos, entretanto, classificá-lo também como órgão governamental de serviços, quando levamos em conta, por exemplo, que ele recebe e apura denúncias do público sobre as instituições por ele fiscalizadas.

Como podemos constatar, mesmo os órgãos não classificados como de serviço prestam, no exercício de suas funções, algum tipo de serviço - direto ou indireto - ao cidadão.

Muitos órgãos do governo exercem uma função reguladora e, por isso mesmo, vêem-se revestidos de uma posição de autoridade e se esquecem do seu mandato principal, do seu compromisso de servir ao cidadão.

No entanto, como nos lembra Albrecht (1992, p. 10), *“as oportunidades - e os ganhos em potencial - de operações governamentais preocupadas com a qualidade do serviço são enormes.”*

Segundo o mesmo autor, para que um órgão público realmente se preocupe com o serviço que oferece é necessário que alguém responsável esteja interessado nisso, e que essa pessoa se mantenha determinada com a idéia de qualidade do serviço e com a administração de serviços; tome medidas coerentes, agressivas e de longo prazo, visando transformar a cultura da organização.

### **2.3 - A Introdução da Ótica do Cliente no Serviço Público**

A década de 70 assistiu às primeiras causas da crise mundial do Estado, que se agravou ao longo dos anos 80. Tal crise iria delinear novos papéis para o cidadão, conferindo-lhe algum poder para definir a maneira como certos serviços públicos deveriam ser prestados. Analisaremos, a seguir, o processo que levou à introdução da ótica do cliente no serviço público.

#### **2.3.1 - Linhas Gerais das Razões da Crise do Estado no Mundo**

Após a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se uma era de prosperidade não só para os países capitalistas desenvolvidos, como também para o bloco socialista e, mesmo, parte do Terceiro Mundo. Essa prosperidade proporcionou a base para a construção do Estado do Bem-Estar, que tinha como objetivo principal garantir as necessidades básicas da população, como saúde, educação, previdência social e habitação. Na área econômica, o Estado exercia uma política altamente

intervencionista em setores considerados estratégicos, como telecomunicações e petróleo (Abrucio, 1998). Ele expandia suas funções e tamanho financiado pelas altas taxas de crescimento da economia. Havia um grande consenso sobre onde se deveriam aplicar os recursos públicos, e, normalmente, se podia encontrar dinheiro para novos projetos sem ter que cortar ou reduzir o gasto em outro programa (Richards, 1994). Nesta época, quando, segundo Richards, desenvolveu-se o paradigma clássico da Administração Pública, não se fazia distinção alguma entre cliente, eleitor e cidadão. Sugiram, entretanto, prossegue a autora, fatores que vieram a abalar a base econômica e política sobre a qual se apoiava esse modelo e que explicam o desenvolvimento de um novo paradigma da eficiência.

Como explica Abrucio (1998), foram quatro as crises do Estado: econômica, fiscal, de ingovernabilidade e a gerada pela globalização e pela evolução tecnológica.

A crise econômica mundial foi iniciada com o choque do petróleo, em 1973, e agravada ao longo dos anos 80. A economia mundial enfrentou um grande período recessivo e o Estado, uma grave crise fiscal, perdendo sua condição de auto-sustentação.

A crise fiscal foi a segunda razão do enfraquecimento do modelo do Estado. Os governos não tinham mais como financiar seus débitos. Ao mesmo tempo, os contribuintes não estavam dispostos a pagar mais tributos – principalmente nos Estados Unidos e na Grã Bretanha – levando em consideração, ainda, que não viam uma relação direta entre mais impostos e melhores serviços públicos. Surgiram as pressões das agências internacionais para a implantação de políticas de estabilização e ajuste em âmbito mundial (Diniz, 1997).



O terceiro fator a agravar os problemas do Estado foi sua situação de ingovernabilidade. Sobrecarregados de atividades e com poucos recursos para realizá-las, acuados diante de pressões de grupos de interesses, usuários dos serviços públicos e beneficiários de relações corporativistas, os governos tornaram-se inaptos para resolver seus problemas.

Finalmente, a globalização e a evolução tecnológica afetaram a lógica do setor produtivo e o Estado. Os Estados nacionais perderam parcela significativa do poder de ditar políticas macroeconômicas, na medida em que se tornava difícil controlar os fluxos financeiros e comerciais e aumentava o poder das multinacionais. Diante da competição globalizada, o Estado viu-se pressionado a reduzir impostos e sua participação no mercado de trabalho. Instaurava-se, assim, um Estado frágil e com menos recursos.

A lentidão da burocracia, sua falta de sensibilidade para responder às novas e diversificadas demandas da sociedade, sua pouca cordialidade no atendimento ao público e o alto custo da administração estatal formavam um novo flanco de ataque ao Estado. Estava criado o clima favorável à idéia de reformá-lo com urgência.

### **2.3.2 – A Reforma do Estado**

Diante dos sérios problemas financeiros enfrentados pelo Estado, foi quase inevitável a redução dos gastos públicos, qualquer que fosse a ideologia do governo no poder (Richards, 1994). A vitória de governos de perfil neoliberal em países em posição estratégica no mundo – os conservadores na Grã-Bretanha, em 1979, e os republicanos nos Estados Unidos em 1980 – , entretanto, atuou como um catalisador

político, criando condições para acelerar a reforma do Estado e contestar o antigo consenso social do Estado do Bem-Estar (Abrucio, 1998).

Segundo o novo ideário, a palavra de ordem era combater o gigantismo estatal e o excesso de gastos públicos, aplicando, para isso, uma terapia que consistia em uma drástica redução do Estado por meio das políticas de privatização, associada ao esforço para *“restaurar a primazia do livre mercado nas decisões relativas à alocação de recursos”* (Diniz, 1997, p.178).

Foi neste contexto que o modelo tradicional burocrático de Estado entrou em profunda crise. O que restou do Estado nos anos 80 deveria aprender a fazer mais com menos e se tornar mais flexível. A solução encontrada para melhorar sua eficiência foi incorporar à administração pública mecanismos gerenciais, provenientes da iniciativa privada. Como as organizações públicas foram acusadas de serem ineficientes devido à falta de competição - o que acabaria provocando o atendimento somente dos interesses dos burocratas - a saída foi introduzir mecanismos de mercado onde fosse possível; onde não fosse, uma pressão direta da cúpula da organização deveria implantar uma nova ordem (Richards, 1994).

Para atingir a meta de cortar gastos, foram utilizadas técnicas de avaliação de desempenho e controle orçamentário. Foi buscada maior consciência do “valor dos recursos” públicos (Abrucio, 1998).

O gerencialismo foi introduzido na administração pública com o objetivo de reduzir gastos e obter maiores retornos, ou seja, aumentar a produtividade e a eficiência do setor público. Isto vinha ao encontro dos anseios do cidadão como contribuinte, mas, para alcançar os objetivos e metas fixados, muitas vezes o nível do serviço se deteriorava. A dimensão qualidade ainda não estava incorporada ao modelo gerencial. Ao se buscar somente a eficiência governamental, perdia-se em

efetividade. A efetividade traduz o grau em que se atingiram os resultados esperados, e sua introdução na administração pública indica que o governo deve, antes de mais nada, prestar bons serviços (Abrucio, 1998). Aqui, a ótica privilegiada é a do usuário do serviço público, que se libertará deste rótulo dotado de pouco prestígio e será alçado ao atraente *status* de cliente.

### 2.3.3 – O Cidadão como Consumidor ou Cliente

O *consumerism* caracteriza-se por esforços no sentido de “*aproximar-se do consumidor*”, de tentar retificar o desequilíbrio de poder existente entre aqueles que produzem mercadorias ou serviços e aqueles que deles se utilizam (Potter, 1988). Essas idéias ganharam força no setor privado durante os anos 80, quando as empresas realmente preocupadas em prestar bons serviços aos clientes passaram a obter os melhores resultados. Analisaremos agora alguns fatores que levaram à crescente importância do conceito de *consumerism* e do cliente na administração pública.

Na Grã-Bretanha, iniciativas no setor público que buscassem o ponto de vista do consumidor já existiam nos anos 60 e 70, mas se resumiam a alguns poucos esforços, ainda que substanciais (Jenkins e Gray, 1994). Hambleton (1988) afirma que o serviço de saúde, por exemplo, já apresentava iniciativas neste sentido desde os anos 60, e algumas autoridades locais realizavam pesquisas de opinião pública na década de 70. O que ocorreu de novo no cenário político inglês dos anos 80, em relação às idéias ligadas ao *consumerism*, sugere o autor, é que elas passaram a ser amplamente debatidas devido à ameaça das privatizações, às pressões do

governo central e ao crescente poder da população para manifestar seu desagrado com a inadequação dos serviços públicos.

Outro fato importante é descrito por Richards (1994, p.9) como um “*efeito não previsto da eficiência gestora*”. Segundo a autora, os governantes sem dúvida pensavam que era necessário que os gestores dos serviços públicos aprendessem, com o setor privado, como cumprir as metas determinadas por seus superiores políticos de forma mais eficiente, hábil e empreendedora. Os políticos não contavam é com a possibilidade de que os gestores importassem, junto com as técnicas gerenciais, o papel legitimador do cliente na definição do *negócio*. Além disso, direcionar os serviços para o cliente passou a ser um motivador bem melhor do que o corte dos gastos.

Mais um fenômeno relevante ocorreu ao longo da década de 80. Nascia, na iniciativa privada, a abordagem da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), devido ao aumento da concorrência e do nível de exigência dos consumidores (Abrucio, 1998). Buscando sobreviver, os empresários elevaram a qualidade de seus produtos e serviços para agradar aos consumidores.

Devido às críticas à ênfase atribuída na administração pública à eficiência, e não à efetividade, ocorreu no setor público a introdução da perspectiva da qualidade, quase paralelamente aos seus esforços de voltar-se para os consumidores (Abrucio, 1998).

Como consequência da política de “*aproximar-se do consumidor*”, houve iniciativas no setor público visando aumentar o poder de escolha dos clientes, introduzindo, onde possível, a competição entre suas organizações. A descentralização foi outra estratégia de algumas reformas de Estado para aproximar o serviço do consumidor, levando-o para onde pudesse ser mais fácil identificar

necessidades e preferências dos usuários e facilitando a fiscalização pela população.

Surgiram também pesquisas de opinião para determinar a satisfação dos clientes em relação a seus contatos com órgãos públicos, como no caso da Austrália, onde as autoridades procuraram oferecer “*qualidade tal como o usuário a define*” (Kettl, 1998).

Um marco importante ocorreu no Reino Unido, com o lançamento, em 1992, da *Citizen's Charter*. Na carta, o governo assume a posição de defensor dos direitos do cidadão frente a serviços públicos monopolistas e define seus padrões mínimos de desempenho (Richards, 1994). Seu exemplo foi seguido pelos Estados Unidos, onde Clinton e seu vice Gore anunciaram que 214 departamentos e agências federais se empenharam em proporcionar serviços melhores, mais rápidos e eficientes, definindo padrões específicos de atendimento ao público que seriam publicados e medidos regularmente. O relatório *Putting Customers First'95: Standards for Serving the American People* relata iniciativas “ousadas” de alguns órgãos públicos como uma *hot-line* 24 horas por dia e a determinação de um tempo de espera máximo de 15 minutos para o atendimento do cliente (*Executive Office of the President*, 1995).

#### **2.3.4 - A Reforma do Estado no Brasil**

No Brasil, o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado - MARE elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que foi aprovado pelo Presidente da República em novembro de 1995. Em sua apresentação, o Presidente declara que (Cardoso, 1998):

*É preciso agora dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de "gerencial", baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna "cliente privilegiado" dos serviços prestados pelo Estado.*

Encontra-se, no Plano Diretor, o Projeto Cidadão, que tem como objetivo aperfeiçoar as relações entre os órgãos da Administração Pública e os cidadãos. Voltado inicialmente para a administração direta, englobará, posteriormente, a administração indireta, autárquica\* e fundacional. Dentre outras iniciativas, o Projeto se propõe a:

- implementar um sistema de recebimento de reclamações e sugestões do cidadão sobre a qualidade e a eficácia dos serviços públicos que demandam uma resposta pró-ativa da Administração Pública a respeito;
- fazer constar dos indicadores de desempenho o tempo de espera do cidadão para ser atendido, já que, segundo o Projeto, *"as filas são a praga do atendimento público ao cidadão."*

Segundo Cláudia Costin (1998), então Ministra da Administração Federal e Reforma do Estado, seu Ministério:

*(...) procurou ocupar-se (...) com muito mais ênfase, nos anseios e expectativas do cidadão, razão de ser da estrutura administrativa de qualquer governo. (...)*

*Por isso, ao mesmo tempo que trata de (...) adotar um novo modelo de prestação de serviços públicos, vem-se introduzindo em todas as esferas da administração o conceito de gerenciamento voltado para resultados - a melhoria da qualidade de vida e a satisfação dos cidadãos.*

Dentro deste raciocínio, foram lançadas, em 28 de maio de 1998, as Metas Mobilizadoras Nacionais, no âmbito do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP. A meta para o serviço público é elevar o grau de satisfação da população com os serviços prestados pelo governo à taxa de 10% ao ano, até 2003, para alcançar um mínimo de 70% de aprovação (Costin, 1998).

---

\* Como é o caso do Banco Central do Brasil.

Verificamos, assim, a existência de esforços para a incorporação do foco no cliente na administração pública brasileira, seguindo uma tendência mundial.

*Este capítulo inicialmente discutiu a relação entre cidadania e atendimento ao público em órgãos governamentais. Concluiu, então, que o tratamento por estes dispensado aos cidadãos contribui para a construção e refinamento do conceito de cidadania, bem como de sua imagem institucional. A seguir, buscou caracterizar o governo como um serviço, enfatizando que muitos órgãos governamentais - especialmente aqueles que exercem funções reguladoras - afastam-se de seu mandato principal: servir ao cidadão. Analisou, posteriormente, o processo que levou à introdução da ótica do cliente no serviço público e constatou a existência de esforços, no Brasil, que seguem esta tendência mundial.*



*"Deus está nos detalhes."*

*Albert Einstein*

## **CAPÍTULO 3**

### **SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

*Neste terceiro capítulo, abordamos o complexo tema da satisfação do consumidor com suas diversas teorias e fazemos uma ligação entre os constructos "satisfação do consumidor" e "qualidade do serviço".*



### 3.1 - Tentativas de Definição para "Satisfação"

Podemos dizer que a pesquisa sobre satisfação do consumidor surgiu com um primeiro trabalho de Cardozo (1965, *apud* Oliver e DeSarbo, 1988), e ganhou grande impulso a partir dos anos 80, quando o mundo dos negócios tomou consciência da importância da satisfação dos consumidores como variável-chave para seus comportamentos subsequentes de repetição de compra e propaganda boca-a-boca (Evrard, 1993).

Desde então, como revelará qualquer revisão da literatura sobre o tema, tem havido uma grande efervescência em torno do assunto, com numerosas pesquisas e múltiplos modelos teóricos que têm como característica uma grande heterogeneidade de definições e falta de consenso até mesmo em como medir os vários constructos intervenientes sugeridos.

O conceito de satisfação, limitado ao campo dos estudos de satisfação do consumidor, recebeu, de seus pesquisadores, numerosas definições. Oliver (1993a, p. 72), por exemplo, apresenta um conjunto dessas definições:

*(...) uma avaliação de que a experiência [de consumo] foi pelo menos tão boa quanto se supunha (Hunt, 1977, p. 459).*

*(...) o estado psicológico resultante quando a emoção em torno das expectativas não confirmadas é associada com os sentimentos anteriores do consumidor sobre a experiência de consumo (Oliver, 1981, p. 27).*

*(...) uma avaliação de que a alternativa escolhida é consistente com crenças anteriores em relação àquela alternativa (Engel e Blackwell, 1982, p. 501).*

*(...) a resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre expectativas anteriores [ou alguma outra norma de desempenho] e o desempenho realmente percebido do produto depois de seu consumo (Tse e Wilton, 1988, p. 204).*

Evrard (1993) chama a atenção para os três elementos que considera característicos do conceito de satisfação: ela consiste num estado psicológico,

relativo, e posterior à compra. A respeito dessas características, o autor faz algumas observações:

- a natureza do estado psicológico coloca em oposição aqueles que dão ênfase ao aspecto cognitivo e aqueles que acentuam o aspecto afetivo, definindo satisfação como uma emoção. A definição anterior de Hunt (1977) sugeriria, então, uma síntese desses dois pontos de vista extremos: a satisfação consistiria numa avaliação de uma emoção, e não na emoção em si;
- a característica relativa da satisfação traduz o fato de que a avaliação é um processo comparativo entre a experiência subjetiva vivida pelo consumidor e uma base de referência inicial, que existia antes da compra;
- a natureza da experiência considerada no julgamento de satisfação é geralmente a experiência total de consumo; em certos casos, no entanto, os estudos sobre satisfação centraram suas atenções sobre partes desse processo, como o ato da compra em si mesmo ou o uso do produto ou serviço. De qualquer forma, o julgamento é posterior à compra.

Oliver (1993a), por sua vez, sugere que satisfação é tanto um estado final como um processo.

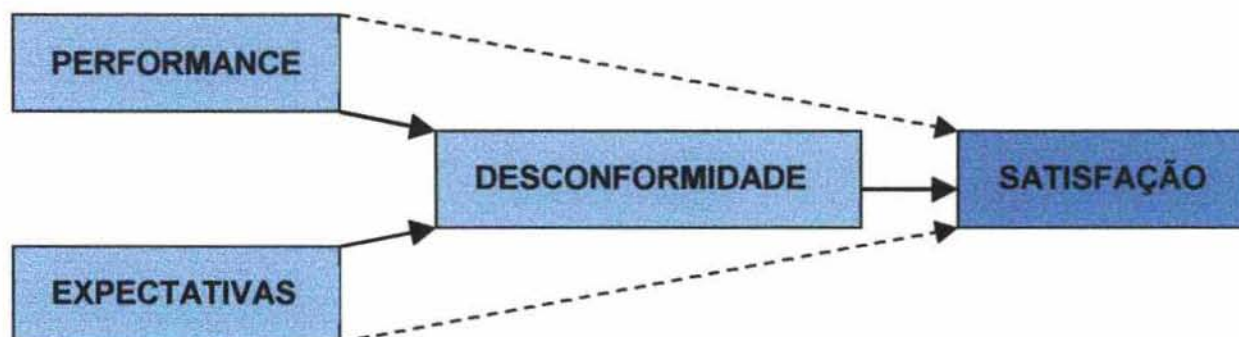
Devemos mencionar, também, que são encontrados, na literatura, dois aspectos distintos do conceito de satisfação do cliente: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada (Boulding, Kalra e Staelin, 1993, Rossi e Slongo, 1998). A primeira visão assume a satisfação como um julgamento de avaliação individual pós-consumo transação-específica e situação-específica (Oliver, 1993a). Essa é a versão predominante na literatura de satisfação do consumidor. Há autores, entretanto, que consideram a satisfação cumulativa: um constructo abstrato

que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço (Johnson, Anderson e Fornell, 1995, *apud* Rossi e Slongo, 1998). Segundo seus defensores, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado (Rossi e Slongo, 1998).

O que podemos verificar nas definições de satisfação apresentadas no início deste tópico é que elas são consistentes com o modelo de satisfação do consumidor baseado na chamada desconformidade de expectativa (Oliver, 1993a).

### 3.2 - Paradigma da Desconformidade

A maioria dos estudos que propuseram estruturas teóricas para examinar o processo de como se dá a satisfação do consumidor utilizaram alguma variação do paradigma da desconformidade, que tem sua raízes na literatura de psicologia social e de comportamento organizacional (Oliver e DeSarbo, 1988). Esse paradigma é representado na Figura 5.



**Figura 5:** O paradigma da desconformidade

Fonte: Adaptado de Evrard (1993, p.71).

O modelo descreve a formação da satisfação como um processo comparativo que inclui quatro constructos principais: a performance percebida do produto ou serviço, as expectativas dos consumidores anteriormente à compra e ao consumo do produto ou serviço, a desconformidade resultante da comparação entre os dois constructos anteriores e a avaliação global da experiência de consumo, que é a satisfação (Evrard, 1993).

Basicamente, este paradigma afirma que os consumidores, antes da experiência de consumo, têm expectativas quanto à performance do produto ou serviço numa situação particular. Depois de experimentar o produto ou serviço, o consumidor compara a performance percebida com a performance esperada. (Woodruff, Cadotte e Jenkins, 1983). Essa comparação vai dar origem à desconformidade, que pode ser positiva, quando a performance supera as expectativas; nula, quando a performance iguala as expectativas - neste caso ocorreria uma conformidade; ou negativa, se a performance fica aquém do esperado (Churchill e Surprenant, 1982, Evrard, 1993, Oliver, 1993a, Tse e Wilton, 1988, Woodruff, Cadotte e Jenkins, 1983). Desconformidades positivas aumentam a satisfação e desconformidades negativas a diminuem, enquanto a simples conformidade tem pouco impacto na satisfação (Oliver, 1993a). A satisfação seria relacionada à amplitude e sentido da desconformidade experimentada (Churchill e Surprenant, 1982).

Cabe ressaltar que a performance, no modelo apresentado, não é uma medida objetiva no nível de desempenho do produto ou serviço, mas uma avaliação subjetiva feita pelo consumidor ao longo da experiência de consumo. Poderia ser chamada, também, de qualidade percebida, como na literatura de qualidade de serviços (Evrard, 1993).

Algumas experiências utilizadas para testar esse modelo mostraram que, "*ao menos em certos casos, poderiam existir relações diretas entre a performance e/ou as expectativas e a satisfação*" (Evrard, 1993, p. 70), como indicam as linhas tracejadas na Figura 5.

Segundo Oliver (1993a), a performance percebida aparentemente desempenha um papel complementar à desconformidade; alguns estudos mostram que os indivíduos respondem positivamente tanto aos níveis mais elevados de desconformidade positiva, quanto aos níveis mais elevados de performance percebida.

Evidência de uma influência significativa direta da performance percebida na satisfação, em adição aos efeitos das expectativas e da desconformidade, pode ser encontrada, por exemplo, em uma experiência de Tse e Wilton (1988). Já um estudo de Churchill e Surprenant (1982) sugere que diferentes categorias de produtos - duráveis e não duráveis - poderiam levar a diferentes determinantes no processo de satisfação dos clientes. Os autores concluem ser provável que a satisfação com bens duráveis seja mais dependente da performance real dos produtos do que a satisfação com produtos não duráveis. Nesse estudo, a satisfação com um bem durável (um *video disc player*) foi determinada diretamente pela performance percebida, sem a intervenção da desconformidade.

De forma análoga, apesar de ligados conceitualmente, os dois componentes principais desse paradigma - expectativas e desconformidade - têm apresentado efeitos independentes (Oliver e DeSarbo, 1988), sendo observada uma relação direta entre as expectativas e a satisfação, embora existam controvérsias quanto à direção deste efeito; o tracejado da Figura 5 ligando as expectativas à satisfação é,

então, apenas para sugerir o potencial para esta influência (Oliver, 1993a). Mais adiante, esse assunto será aprofundado.

Pode ser interessante, contudo, considerar a possibilidade de que alguns indivíduos sejam mais influenciados pelas expectativas e alguns outros mais influenciados pela desconformidade (Oliver e DeSarbo, 1988).

Para um entendimento maior sobre o funcionamento do paradigma da desconformidade, serão analisadas, a seguir, algumas perspectivas sugeridas na literatura de satisfação como intervenientes nesse processo: a Teoria da Assimilação, a Teoria do Contraste, e a Teoria de Assimilação-Contraste.

### **3.3 - Teoria da Assimilação ou Dissonância Cognitiva**

A Teoria da Assimilação parece ter tido sua origem nos estudos de psicologia social de Hovland et al (1957, *apud* Oliver e DeSarbo, 1988), e de Festinger (1957, *apud* Anderson, 1973), sendo mais tarde transportada para a literatura de satisfação (Anderson, 1973; Olshavsky e Miller, 1972; Olson e Dover, 1979; *apud* Oliver e DeSarbo, 1988).

De acordo com Festinger (1957, *apud* Anderson, 1973), haveria um estado de dissonância ou "desconforto psicológico" quando os resultados contradizem a hipótese original do indivíduo. Quando isso ocorre, o indivíduo tenta reduzir seu desconforto mental mudando ou distorcendo um ou ambos os elementos cognitivos para torná-los mais consonantes. Quanto mais forte a dissonância, mais motivado ele está para reduzi-la (Brehm e Cohen, 1962, *apud* Anderson, 1973).

Anderson (1973), ao transportar essa teoria para o Marketing, explica que, se há uma diferença entre as expectativas em relação a um produto e sua performance

objetiva, o consumidor é estimulado a reduzir a tensão psicológica gerada, deixando mais alinhada sua percepção do produto com suas expectativas. Desta forma, qualquer discrepância entre as expectativas e a performance do produto será minimizada ou assimilada pelo consumidor, que ajustará sua percepção do produto para que esta seja menos dissonante em relação às suas expectativas.

Essa teoria, segundo Oliver e DeSarbo (1988), explicaria o comportamento dos indivíduos mais influenciados por suas expectativas, que responderiam com níveis de satisfação em sintonia emocional com suas expectativas.

De acordo com Anderson (1973), a Teoria da Assimilação afirma que a performance percebida do produto estaria sempre entre os níveis da performance objetiva e das expectativas dos consumidores, exceto quando houvesse uma coincidência dos três níveis. Como conclui o autor, se isso for verdadeiro, então as empresas deveriam criar condições para manter as expectativas dos clientes sempre acima da performance de seu produto, de forma a obter uma avaliação melhor desta performance pelo consumidor. No entanto, essa proposição tem acumulado algumas evidências em contrário (Chapanis e Chapanis, 1964; Feldman, 1966; Insko, 1967; Rosemberg, 1965; *apud* Anderson, 1973). Além disso, incide sobre a teoria uma grave crítica: a de que ela assume que, ao invés de aprender com seus erros, o consumidor aumenta a probabilidade de reincidir nesses erros, em virtude de seus esforços para reduzir a dissonância pós-compra, justificando e racionalizando suas decisões.

### **3.4 - Teoria do Contraste**

De acordo com Anderson (1973), mesmo em estudos que deram apoio à teoria da Assimilação, alguns indivíduos tendiam a mudar suas atitudes e avaliações, distanciando-as das expectativas criadas pelas comunicações, se inconsistentes com a realidade. Alternativamente ao efeito de assimilação, a Teoria do Contraste afirma que, quando as expectativas não são confirmadas pela performance real do produto, o efeito surpresa ou o contraste entre as expectativas e os resultados fará com que o consumidor exagere ou amplifique a disparidade observada.

Desta forma, performances do produto abaixo das expectativas serão avaliadas como piores do que são na realidade, enquanto performances acima das expectativas receberão uma avaliação muito boa, acima do nível real. Em suma, imagina-se que os consumidores aumentem suas avaliações na direção da desconformidade (Oliver e DeSarbo, 1988).

Se estas tendências de resposta funcionarem conforme previsto, o consumidor mais influenciado pela desconformidade faria seus julgamentos de maneira muito diferente daqueles mais influenciados pelas expectativas (Oliver e DeSarbo, 1988).

Do ponto de vista gerencial, a Teoria do Contraste sugere que as empresas deveriam manter as expectativas dos clientes ligeiramente abaixo do nível de desempenho real do seu produto, de forma a fazer com que o efeito surpresa gere maior satisfação dos consumidores. Claro está que a empresa não poderia baixar muito essas expectativas, sob o risco de perder seus clientes para os concorrentes. (Anderson, 1973).



### **3.5 - Teoria de Assimilação-Contraste**

A Teoria de Assimilação-Contraste concilia as duas abordagens anteriores postulando a existência de uma zona de indiferença, que corresponderia a um limite de disparidade abaixo do qual a assimilação será produzida e além do qual prevalecerá o efeito contraste (Evrard, 1993).

Segundo Anderson (1973), um estudo de Hovland, Harvey e Sherif (1957) fornece suporte para a alegação de que quando a performance do produto difere apenas ligeiramente das expectativas do indivíduo, há uma tendência a promover o deslocamento das percepções do produto ao encontro das expectativas, num efeito de assimilação; ao passo que grandes variações entre as expectativas do indivíduo e a performance real do produto tendem a ser exageradas, num efeito de contraste. Os indivíduos teriam, assim, extensões ou latitudes de aceitação, rejeição e neutralidade.

O autor acrescenta, também, que essa teoria sugere que as mensagens promocionais das empresas deveriam criar expectativas para o produto tão altas quanto possível, sem criar um nível de disparidade entre as expectativas dos clientes e a performance objetiva que ultrapasse os limites de aceitação dos consumidores.

Embora o paradigma da desconformidade seja bem aceito, existem algumas controvérsias quanto a elementos-chave do seu processo. As principais delas se referem ao padrão de comparação utilizado pelo consumidor em seus julgamentos e à desconformidade em si. É o que será visto a seguir.

### **3.6 - A Desconformidade de Expectativas**

Esse constructo ocupa um papel central no paradigma tradicional do processo que leva à satisfação. A desconformidade surge das discrepâncias entre as expectativas anteriores e a performance. Supõe-se que seja a magnitude do efeito da desconformidade que gere satisfação ou insatisfação (Churchill e Surprenant, 1982).

No entanto, a desconformidade, segundo Evrard (1993), tem duas formas operacionais distintas: a objetiva (algébrica) e a subjetiva. A primeira é representada por uma função subtrativa entre a performance e as expectativas e necessita passar pela definição dos atributos sobre os quais serão medidas as expectativas e as performances. Essa forma objetiva da desconformidade tem a vantagem de identificar as origens dos desvios encontrados, sendo mais útil sob o ponto de vista gerencial, mas apresenta inconvenientes do ponto de vista metodológico: falta de fidelidade dos scores construídos a partir de diferenças e multicolinearidade no nível de avaliação do modelo global (Evrard, 1993). Embora muitos pesquisadores tenham escolhido medir as discrepâncias entre expectativas e performance de maneira objetiva, alguns autores afirmam que os indivíduos implicitamente fazem julgamentos comparativos sumários separados dos seus sentimentos de satisfação e que contribuem para o resultado desses sentimentos (Oliver, 1980). Teríamos, então, uma desconformidade subjetiva.

Oliver (1993a) afirma que a comparação entre expectativas e performance pode ser realizada objetivamente nos primeiros estágios do processo, sendo, mais tarde, interpretada de maneira mais subjetiva. Essa última comparação sumária subjetiva é supostamente um principal determinante da satisfação ou insatisfação.

Assim, a desconformidade subjetiva é vista como um constructo psicológico distinto, incluindo uma avaliação subjetiva da diferença entre a performance do produto e o padrão de comparação (Oliver, 1980; Tse e Wilton, 1988). A desconformidade subjetiva é medida diretamente, utilizando perguntas do tipo: O produto (a loja, o atributo, a característica) foi pior do que esperado, melhor do que esperado ou exatamente como esperado? Tal escala, que pode ser utilizada tanto para características individuais como para impressões globais, tem sido bastante utilizada e tem demonstrado alta correlação com a satisfação, apresentando, ainda, a vantagem de ser uma medida independente do nível de expectativas (Oliver, 1981). Tse e Wilton (1988) comparam em pesquisa empírica, os efeitos dos dois tipos operacionais de desconformidade e concluem que a desconformidade subjetiva é superior, tendo maior efeito na satisfação.

### **3.7 - As Expectativas e Outros Padrões de Comparação**

Até agora, falou-se da expectativa formada pelos consumidores anteriormente à compra e ao consumo do produto ou serviço e que poderia ser chamada, também, de performance esperada. Na verdade, as expectativas são um caso particular de padrão de comparação contra o qual a experiência vai ser confrontada pelo consumidor. Nos estudos sobre o tema, outros padrões de comparação foram sugeridos, como as normas (Woodruff Cadotte e Jenkins, 1983) e os desejos dos consumidores (Spreng, Mackenzie e Olshavsky, 1996), que serão analisados mais adiante.

### 3.7.1- Expectativas

Mesmo quando utilizamos o termo "expectativas", é necessário ressaltar que são encontradas, nas literaturas de satisfação do consumidor e de qualidade de serviços, vários conceitos distintos. Na verdade, devido à sua importância no processo de satisfação do consumidor, "*é surpreendente que não haja mais consenso na literatura sobre a definição conceitual do constructo das expectativas*" (Spreng, Mackenzie e Olshavsky, 1996, p. 16).

Miller (1976, *apud* Woodruff, Cadotte e Jenkins, 1983), por exemplo, introduziu quatro tipos de expectativas que poderiam ser utilizadas como padrão de comparação: performance esperada, merecida, ideal e mínima tolerável. Oliver (1981), no entanto, acredita ser mais correto afirmar que estes são pontos específicos num *continuum* de expectativas. No seu entender, os consumidores terão, geralmente, um nível modal de expectativas que pode ou não coincidir com o nível ideal ou outros níveis.

Os níveis ideal e esperado de performance, na classificação de Miller (1977), de acordo com Tse e Wilton (1988), são assim definidos:

- performance ideal - representa a performance ótima do produto que um consumidor idealmente gostaria de obter. Ela reflete o que a performance pode ser (*can be*). Fatores como experiências prévias com o produto, propagandas e comunicação boca-a-boca podem influenciá-la;
- performance esperada - representa a performance mais provável do produto. Reflete o que o produto provavelmente será (*will be*). É afetada pela performance "média", e, segundo Olson e Dover (1979, *apud* Tse e Wilton, 1988), também pelos efeitos da propaganda.

Este último é o tipo mais freqüentemente utilizado nas pesquisas de satisfação do consumidor. Ele é baseado na probabilidade definida pelos consumidores para a ocorrência de determinada performance (Oliver, 1981), ou seja, no que o cliente acredita ter mais probabilidade de ocorrer.

Embora a maioria das pesquisas empíricas de satisfação do consumidor até 1988 tivessem utilizado apenas um padrão de comparação para o processo de desconformidade, muitos pesquisadores já apontavam a possibilidade da ocorrência de processos múltiplos de comparação na formação da satisfação (Tse e Wilton, 1988). Tse e Wilton (1988) fornecem a primeira evidência empírica nesse sentido. Em seu estudo, eles encontram resultados significativos e distintos dos níveis esperado e ideal de expectativas na formação da satisfação. Para a performance esperada, os efeitos sobre a satisfação foram diretos e positivos. Além disso, a performance esperada exerceu influência significativa na desconformidade subjetiva. Para a performance ideal, foi encontrado um efeito indireto (por meio da performance percebida) e negativo sobre a satisfação. Segundo os autores, fazendo uma ligação com as Teorias de Assimilação e Contraste, a performance ideal tende a evocar o surgimento do contraste na avaliação da experiência, enquanto a performance esperada sugere o efeito da assimilação. Assim, a manifestação dos efeitos de assimilação ou contraste podem depender da âncora interna específica utilizada pelo consumidor.

Boulding, Kalra e Staelin (1993) realizaram uma pesquisa na área de qualidade do serviço onde também utilizam dois tipos de expectativas: do que vai ocorrer e do que deveria ocorrer. Elas foram assim definidas:

- expectativas do que vai ocorrer (*will expectations* - WE) - consistente com o padrão de expectativas como previsões, freqüentemente utilizado nos estudos de satisfação do consumidor;
- expectativas sobre o que deveria ocorrer (*should expectations* - SE) - refletem o que o consumidor acha que deveria ocorrer na próxima vez que utilizasse o serviço, o que ele sente que apropriadamente merece. Esta expectativa, segundo os próprios autores, é similar, em sua essência, à performance ideal utilizada por Tse e Wilton (1988), mas diferente da performance ideal usualmente utilizada na literatura de qualidade de serviço. Esta última não estaria relacionada ao que seria razoável ou realizável ou ao que o fornecedor do serviço diz ao consumidor para esperar, denotando apenas o que o consumidor quer, num sentido ideal. A SE, ao contrário, pode mudar de acordo com aquilo que os fornecedores indicam que os consumidores podem esperar, ou o que os clientes vêem como razoável ou possível de ser realizado, baseados no que ouviram sobre o serviço do concorrente, ou, mesmo, experimentando o serviço da empresa ou de seus concorrentes.

Os resultados de sua pesquisa se assemelham àqueles obtidos por Tse e Wilton (1988), no sentido de que as expectativas dos clientes sobre o que deveria ocorrer num serviço (SE) têm o efeito de diminuir suas percepções sobre o nível do serviço fornecido, *ceteris paribus*. Dessa forma, avaliações mais favoráveis da qualidade de um serviço podem ocorrer quando este tipo de expectativa é administrada de forma a ser mantida em níveis baixos. No entanto, os autores também concluíram que aumentar as expectativas dos clientes sobre o que a empresa vai fornecer (WE) nos próximos encontros leva a maiores percepções da qualidade, *ceteris paribus*. As empresas idealmente deveriam, então, aumentar as

WE dos clientes, e, simultaneamente, diminuir suas SE, o que parece bem difícil. Segundo os autores, até a data de seu estudo, não se tinha conhecimento de atividade alguma capaz de semelhante efeito.

### 3.7.2 - Normas

Embora as expectativas vistas como uma previsão da performance tenham sido largamente utilizadas na área de satisfação, alguns autores concluíram que outros padrões, sob a forma de normas, também teriam um importante papel no processo de satisfação do consumidor. Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983), por exemplo, viam em três das quatro expectativas enunciadas por Miller (1977) - merecida, ideal e mínima tolerável - bem mais do que simples previsões. As noções de performance ideal e merecida implicam padrões normativos. Morris (1976, *apud* Woodruff, Cadotte e Jenkins, 1983) sugeriu que as pessoas utilizariam normas culturais para avaliar a performance de um produto. Finalmente, La Tour e Peat (1979, *apud* Woodruff, Cadotte e Jenkins, 1983) propuseram um nível de comparação que seria desenvolvido por meio de experiência anterior com os atributos mais relevantes de uma marca ou de marcas similares numa categoria de produto. Baseados nesses estudos anteriores, Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983) desenvolveram uma teoria sobre um padrão normativo (norma) que os consumidores utilizariam em suas avaliações. Essa teoria foi depois testada pelos autores (Cadotte, Woodruff e Jenkins, 1987).

O modelo proposto por Woodruff e seus colegas expande o paradigma básico da desconformidade oferecendo uma visão mais ampla de como a experiência anterior do consumidor influencia a desconformidade. O paradigma

tradicional, utilizando as expectativas como padrão de comparação, limita o conjunto de experiências do consumidor àquelas referentes à marca\* específica observada. O conceito de normas aumenta a base de experiências de forma a incluir outras marcas no seu padrão de comparação para formar a desconformidade.

Experiências além daquelas com a marca observada levantam a possibilidade de que diferentes tipos de padrões podem ser utilizados para avaliar a performance. São as chamadas "normas baseadas na experiência" (*experience-based-norms*). Estas normas, segundo Cadotte, Woodruff e Jenkins (1987), têm duas importantes características: (1) refletem a performance desejada para satisfazer o que os consumidores necessitam e querem e (2) são limitadas pela performance que os consumidores acreditam ser possível, como indicado pela performance de marcas conhecidas.

O tipo de norma utilizada pelos consumidores depende de sua experiência prévia com vários produtos e marcas dentro da classe do produto e em situações de uso comparáveis à experiência em questão. Como as experiências podem variar sobre marcas e tipos de produto, pelo menos dois tipos de normas são possíveis: a baseada na marca e a baseada no produto.

### *Norma Baseada numa Determinada Marca*

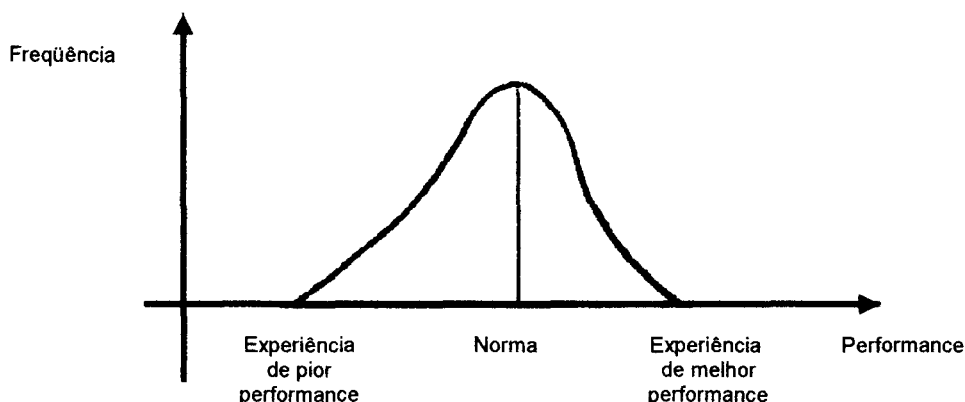
Quando uma determinada marca domina o conjunto de experiências do consumidor, é provável que ele utilize uma norma baseada nessa marca. As experiências do consumidor com tal marca podem ser imaginadas formando uma

---

\* Os autores utilizam os termos marca (*brand*) e produto para se referir indistintamente a produtos manufaturados, lojas ou serviços. O mesmo processo pode ser aplicado aos três casos.



distribuição de freqüências ao longo de uma dimensão de performance global. A norma que será utilizada pelo consumidor pode ser tirada dessa distribuição, sendo representada pela performance mais provável, ou seja, o nível mais freqüente de performance encontrado. Para melhor visualização, podemos observar a Figura 6.



**Figura 6:** Distribuição de freqüências da performance de uma determinada marca

Fonte: Adaptado de Woodruff, Cadotte e Jenkins(1983, p. 299).

Uma norma baseada numa determinada marca pode tomar duas formas distintas. Se a marca em questão é também a marca utilizada pelo consumidor como base de referência, as expectativas devem ser equivalentes à norma baseada na marca, o que nos levaria ao modelo tradicional de desconformidade. No entanto, se a marca observada não é a mesma utilizada como referência, então a norma de performance será diferente das expectativas para essa marca. Ocorre que, em muitas situações, a marca em questão não é a norma de referência. Como exemplo, os autores citam o caso em que o consumidor pode comparar o café servido num restaurante ou na casa de um amigo com sua marca favorita de café.

### *Norma Baseada num Produto*

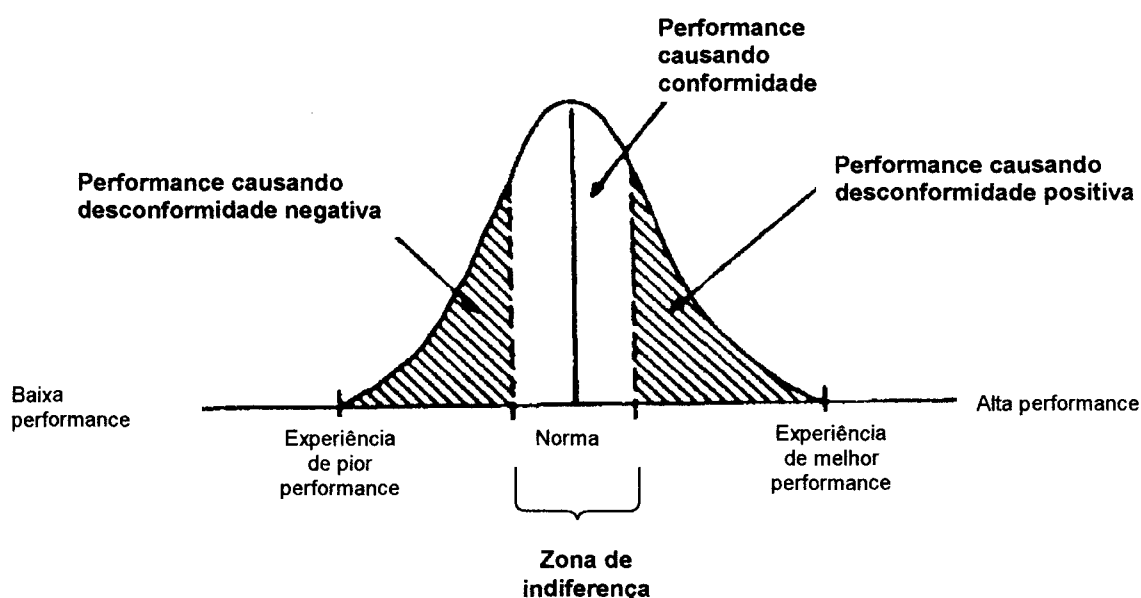
Essa norma pode ser aplicada quando um consumidor teve experiências com várias marcas de um tipo de produto dentro de uma determinada classe de produto, mas nenhuma marca particular permanece como uma referência. Nesse caso, a norma para a performance pode-se desenvolver de uma combinação de experiências com marcas similares. Teremos, então, uma distribuição percebida de performances com várias marcas, limitada pela pior e pela melhor experiência. Geralmente, a norma de referência utilizada será a mais freqüentemente encontrada pelo consumidor em suas experiências.

Os autores ressaltam que a norma é mais provavelmente uma avaliação da performance global, do que um conjunto de avaliações, uma para cada atributo relevante.

Devido ao fato de as experiências dos indivíduos com marcas poderem ser tão variadas, normas diferentes são, provavelmente, utilizadas por pessoas diferentes, mesmo em situações iguais ou similares. Além disso, o mesmo indivíduo pode aplicar normas diferentes em diferentes situações de uso. É bom notar, também, que conforme as experiências dentro de uma classe de produtos vão-se acumulando, as normas de performance se alteram.

Os autores acreditam que exista uma "zona de indiferença", ao longo da distribuição de freqüências, um intervalo em torno da norma de performance, onde a performance percebida é considerada como equivalente à norma. Duas explicações são dadas para esse fenômeno. A primeira é que as limitações na percepção das pessoas pode causar alguma imprecisão quando a desconformidade é avaliada. A outra explicação deriva da Teoria da Assimilação: percepções da performance da

marca que estejam próximas à norma estariam dentro de uma latitude de performance aceitável e poderiam, então, ser assimiladas em direção à norma, causando a conformidade. Quando, no entanto, a distância em relação à norma é grande o suficiente para ser percebida como fora da latitude de aceitação, a performance da marca é percebida como diferente da norma, causando desconformidade, como vemos na Figura 7.



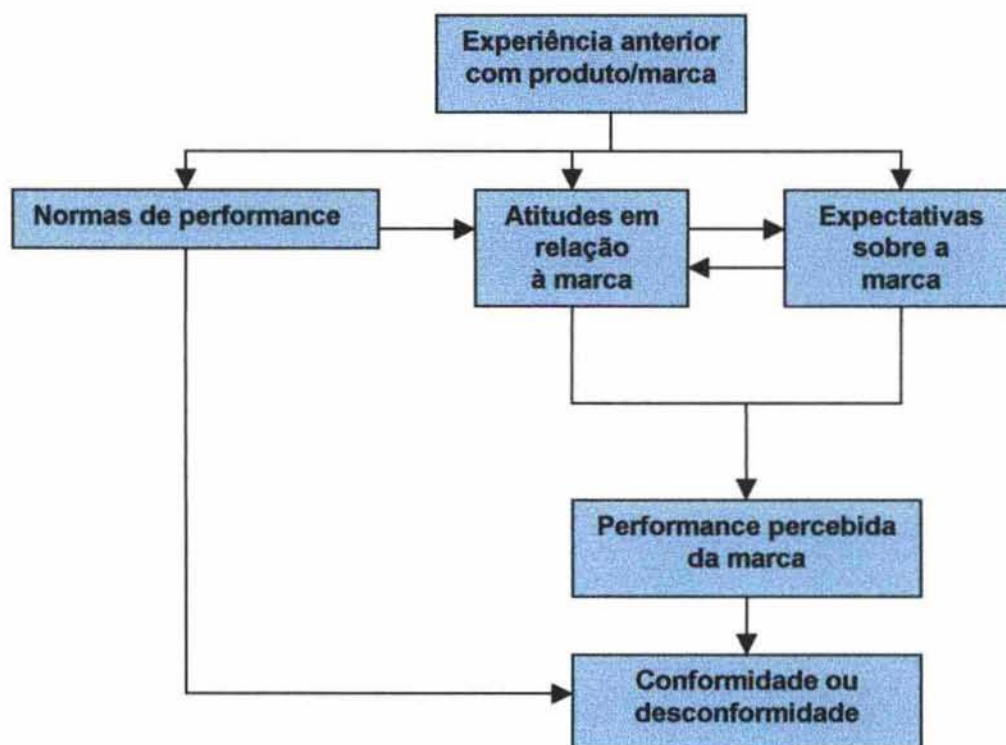
**Figura 7:** Norma de performance e conformidade/desconformidade

Fonte: Adaptado de Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983, p.300).

Para o mesmo consumidor, a zona de indiferença pode ter diferentes larguras para situações distintas de uso, possivelmente considerando-se a importância da situação e o envolvimento do consumidor com a marca, produto ou serviço.

Finalmente, cabe acrescentar que no modelo dos autores, mesmo quando algum tipo de norma é utilizada como padrão de comparação, as expectativas tradicionais também desempenham um papel importante. As expectativas, juntamente com as atitudes do consumidor em relação à marca, modificam a percepção da performance da marca. Atitude, aqui, se refere aos sentimentos do

consumidor em relação à marca. As atitudes teriam uma influência na performance percebida e também nas expectativas. Vejamos essa parte do modelo de Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983) na Figura 8.



**Figura 8:** Reprodução parcial do modelo de desconformidade de Woodruff, Cadotte e Jenkins

Fonte: Adaptado de Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983, p. 297).

### 3.7.3 - Desejos dos Consumidores

Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) acreditam que os desejos dos consumidores, além das suas expectativas em relação ao produto, têm um papel importante a representar nos seus sentimentos de satisfação. Desta forma, os

autores propõem mais um modelo com múltiplos padrões de referência, onde testam os dois constructos, que são assim definidos:

- expectativas - crenças sobre a probabilidade de que um produto esteja associado a certos atributos, benefícios ou resultados. São orientadas para o futuro e relativamente maleáveis;
- desejos - avaliações da medida com que aqueles atributos, benefícios ou resultados levam à obtenção dos valores de uma pessoa. São orientados para o presente e relativamente estáveis.

Essa pesquisa forneceu a confirmação empírica da importância dos desejos como padrão de comparação. Segundo os autores, incorporando os desejos dos consumidores nos modelos de satisfação, elimina-se uma das inconsistências lógicas do modelo de desconformidade de expectativas identificadas por La Tour e Peat (1979): se o consumidor é compelido a comprar um produto que ele espera que tenha uma performance ruim, e o produto confirma esse mau desempenho, os modelos de satisfação puramente baseados nas expectativas, de uma forma ilógica, prevêem que o cliente ficará satisfeito. No entanto, se os desejos do consumidor são também levados em conta, pode-se antecipar que o nível absoluto de satisfação será baixo, porque o produto não teve a performance desejada.

Apesar de o modelo propor que ambos os padrões sejam importantes, ele pode, sob certas circunstâncias, ser simplificado. Por exemplo, quando um produto é novo e o consumidor não tem expectativas sobre ele, o efeito dos desejos provavelmente dominará. Contrariamente, quando o consumidor já comprou e utilizou o produto muitas vezes, então o efeito das expectativas pode ser o mais

importante, porque a não confirmação dessas expectativas chamará a atenção do consumidor.

Outra conclusão importante do estudo foi que, aparentemente, desejos e expectativas não são simplesmente níveis diferentes de um mesmo padrão, como alguns autores sugerem. A pesquisa de Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) indicou que as expectativas têm tanto efeito indireto positivo quanto negativo sobre a satisfação, enquanto que os desejos têm somente um efeito negativo.

Finalmente, os autores comentam, lembrando Boulding, Kalra e Staelin (1993), os complexos e opostos efeitos das expectativas, que têm-se revelado mais difíceis de serem administrados do que se supunha originalmente. Concluem, então, que o melhor ou mais seguro caminho para a satisfação ainda seria aprimorar a performance do produto.

Até o momento, foram analisados apenas o paradigma da desconformidade de expectativas e três teorias a ele relacionadas. Para ampliar a visão sobre os determinantes da satisfação, serão discutidas, agora, duas outras teorias que não são propostas como alternativas à desconformidade de expectativas: são, antes, complementares àquele paradigma, acrescentando novas dimensões à compreensão do processo que leva à satisfação - a Teoria da Equidade e a Teoria da Atribuição.

### **3.8 - Teoria da Equidade**

A equidade é um tema que despertou muito interesse nas áreas de psicologia social, sociologia e comportamento organizacional, e que foi introduzido na literatura de Marketing - mais especificamente na relação comprador-vendedor - por Huppertz

et al (1979, *apud* Oliver e DeSarbo, 1988 e Oliver e Swan, 1989a). Mais tarde, o tema mereceu destaque nos estudos sobre satisfação do consumidor por Oliver e Swan (1989a, 1989b).

Na satisfação com situações que envolvam relações de troca, a equidade/iniquidade parece ser um componente muito importante. Uma área do Marketing na qual a equidade tem-se mostrado relevante é o estudo das transações de venda, particularmente em relação à satisfação com as partes envolvidas em tais transações. (Oliver e Swan, 1989a)

Bagozzi (1986, *apud* Oliver e Swan, 1989a), sugere que os compradores podem-se comparar com (1) seu parceiro numa interação (vendedor), (2) outros que interagem com seu parceiro no mesmo nível (outros consumidores) e com alguma instituição, como uma empresa comercial.

Apesar de algumas pesquisas em comportamento do consumidor terem examinado as comparações dos consumidores com outros compradores, trabalhos mais recentes sobre o tema têm centrado suas análises sobre os parceiros dos consumidores nas trocas pessoais (vendedores) e institucionais (Oliver e Swan, 1989a e 1989b).

A Teoria da Equidade, nessa perspectiva, é fundamentada sobre a comparação entre (1) o julgamento que o consumidor faz sobre a razão entre os benefícios ou resultados (*outcomes*) que ele alcança e os custos (*inputs*) que ele investe na relação e (2) o julgamento que ele faz da relação entre benefícios e custos do seu parceiro na transação. Essa comparação conduziria ao sentimento de ter sido tratado com equidade ou não (Evrard, 1993).

Da parte do comprador, os custos incluem dinheiro, tempo gasto na transação e esforço de compra, entre outros; os resultados envolvem a performance do

produto, os serviços em torno da venda, o prestígio da marca, por exemplo. Por outro lado, o comerciante ou vendedor tem como custos informação, avaliação do produto, e as oportunidades perdidas com outros consumidores; os resultados podem incluir comissões e indicações para promoções (Oliver e Swan, 1989b).

As perspectivas de equidade/iniquidade, segundo Oliver e Swan (1989a), são únicas nos estudos de satisfação, acrescentando-lhes uma nova dimensão, porque levam em consideração os resultados de ambas as partes envolvidas numa relação de troca, e não os resultados obtidos pelo consumidor somente

Segundo Oliver e Swan (1989b), a fórmula tradicional de equidade assume que ela ocorrerá quando a razão benefícios/custos for igual para todas as partes envolvidas. Uma outra maneira de avaliar a equidade seria por meio de uma fórmula subtrativa: resultados - custos. Iniquidade positiva existiria quando o *score* da parte analisada superasse o do parceiro com a qual ela é comparada, a equidade seria mantida se os *scores* fossem iguais e iniquidade negativa existiria se o *score* do parceiro fosse maior. Comparando os resultados de uma pesquisa, os autores chegaram à conclusão que a fórmula subtrativa traduziria melhor o fenômeno.

A teoria inclui dois conceitos importantes : preferência e justiça (*fairness*).

A preferência seria qualquer combinação de resultados que beneficiasse mais o indivíduo em questão do que a outra parte da transação, criando uma iniquidade vantajosa, sob seu ponto de vista (Oliver e Swan, 1989a). O constructo leva em consideração, apenas, os resultados obtidos pelo comprador e pelo vendedor, e não seus respectivos custos.

Por outro lado, o conceito de *fairness* seria, originalmente, quase um sinônimo de equidade, já que ele explicitamente implica uma forma distributiva de justiça, por meio da qual os indivíduos conseguem o que é certo ou o que eles merecem. O



conceito requereria que as duas partes numa transação obtivessem uma proporção aproximadamente igual de resultados e custos (Oliver e Swan, 1989a). Segundo os autores, uma interpretação possível de *fairness*, na perspectiva do comprador, é, então, que ele acredite que o vendedor tenha concluído a venda de forma que ambos tenham recebido resultados suficientes e tenham investido custos mínimos.

No entanto, como Oliver e Swan (1989b) observam, considerações sobre equidade em relações de troca que se desenvolvem em situações de consumo podem diferir, em certos aspectos, da perspectiva utilizada na literatura das ciências sociais. Vieram a corroborar com esse pensamento os resultados de uma pesquisa dos autores sobre satisfação dos consumidores com vendedores de automóveis (Oliver e Swan, 1989a). A investigação sugeriu aos autores que os *outcomes* dos compradores figuravam predominantemente no constructo *fairness*. Contrariamente às suas hipóteses, entretanto, os *inputs* dos compradores não estavam relacionados àquele constructo. Uma das explicações apontadas para esse fato é que, aparentemente, os compradores poderiam ver seus *inputs* como custos investidos sem qualquer perspectiva de retorno ou despesas necessárias para qualquer transação, independentemente dos resultados. Nesse trabalho, foi demonstrado que os compradores, contrariando outra vez as suposições dos autores, ligavam o conceito de *fairness* a situações onde os seus resultados fossem altos e os custos dos vendedores também. Parece haver, então, um elemento egoísta nos julgamentos de *fairness* dos consumidores em relação aos vendedores.

Nesse mesmo estudo, os autores concluem que, para a satisfação dos consumidores com os vendedores, o constructo *fairness*, com sua inclinação egocêntrica, parece ser o mais significativo, sobrepujando, mesmo, o efeito da

desconformidade de expectativas com os vendedores. Por outro lado, a preferência parece não resultar em satisfação em relação aos vendedores.

Em estudo posterior, Oliver e Swan (1989b) procuraram investigar como a equidade poderia aumentar a influência da desconformidade nos julgamentos de satisfação com referência a várias entidades da transação - o vendedor, no nível interpessoal, o negociante, no nível institucional, e o produto. Os autores concluíram que os julgamentos de equidade feitos pelo consumidor a respeito de sua relação com o negociante ocorrem de forma similar aos julgamentos sobre o vendedor. Assim, o constructo *fairness* se demonstrou sensível à percepção dos consumidores de que seus *scores* (resultados-custos) tinham sido superiores aos dos negociantes, numa inclinação egocêntrica. A preferência, ou relação de troca vantajosa para o consumidor, foi medida naquele contexto, como o grau em que o consumidor sentia que ele tinha mais benefícios na troca que o negociante ou vendedor.

Os resultados da pesquisa sugeriram que a satisfação do consumidor com o vendedor e o negociante são sensíveis ao conceito de *fairness*, que supera em muito os efeitos do fenômeno preferência, e a satisfação com o negociante é influenciada pela satisfação com o vendedor. Ainda uma outra conclusão é que, enquanto os elementos do processo de relação de troca afetam a satisfação com o produto, eles só o fazem através do conceito de satisfação com o negociante. Aparentemente, os consumidores internalizam as percepções de *fairness* com o vendedor, mas respondem à satisfação com o negociante, o que indicaria que o negociante e o vendedor são percebidos como partes distintas na transação. Por outro lado, a desconformidade, de acordo com os autores, pode ser central para o processo de satisfação com o produto, mas tem muito menos influência nos julgamentos de relações de troca com instituições.

Finalmente, embora a equidade e a desconformidade sejam processos comparativos, eles parecem coexistir como dimensões separadas nos julgamentos de satisfação do consumidor, havendo necessidade de se estudar tanto a equidade quanto a desconformidade, quando for razoável assumir que os consumidores fazem julgamentos comparativos de resultados e custos como parte da transação de compra.

### **3.9 - Teoria da Atribuição**

Na Teoria da Atribuição, as pessoas são consideradas como processadoras racionais de informações cujas ações são influenciadas por suas inferências causais. A satisfação do consumidor também é influenciada pelo processo de atribuição, ou seja, a maneira como o cliente interpreta as causas do insucesso ou falha de um produto ou serviço (Evrard, 1993).

Folkes (1984), no contexto de comportamento de reclamação do consumidor, procurou investigar que tipos de atribuições levam a diferentes respostas dos consumidores a falhas nos produtos. Com base no estudo de Weiner (1980, *apud* Folkes, 1984), a autora apresenta uma classificação de causas por suas propriedades subjacentes ou dimensões. São descritas três dimensões binárias que conduzem a oito diferentes combinações (2x2x2): estabilidade, controle (*controllability*) e *locus*.

A estabilidade refere-se ao fato de as causas serem percebidas como relativamente permanentes ou como temporárias e com flutuações. A estabilidade da causa influencia as expectativas por falhas futuras: atribuições a razões instáveis

levam a incertezas sobre os resultados seguintes, enquanto atribuições estáveis conduzem o indivíduo a esperar o mesmo resultado no futuro.

Segundo a dimensão controle, a causa pode ser volível, quando escolhas podem ser feitas, ou não volível, quando limitações podem forçar uma falha do produto, independentemente da vontade do produtor.

Finalmente, a dimensão *locus* faz a distinção entre causas internas e externas ao indivíduo. Assim, importa ao consumidor avaliar se a causa da falha tem a ver com algum procedimento seu ou está localizada em algum lugar da produção ou distribuição da empresa. Weiner et al. (1986, *apud* Oliver e DeSarbo, 1988) afirmam que resultados relacionados à causas internas são atribuídos à habilidade ou ao esforço, enquanto resultados provenientes de influências externas podem ser atribuídos a vários fatores, como dificuldade da tarefa e sorte. Além disso, os autores demonstram que a satisfação está mais freqüentemente ligada a atribuições de *locus* interno. Tal afirmação encontra suporte no resultado de uma pesquisa de Oliver e DeSarbo (1988), em que as pessoas se mostraram mais satisfeitas quando se sentiam responsáveis pela decisão geradora da satisfação, *ceteris paribus*.

Wong e Weiner (1981, p.655, *apud* Oliver 1993b) afirmam que, segundo a dimensão *locus*, a causa "*ou reside em você, em alguma outra pessoa ou na situação*". Basicamente, a insatisfação causada pelo comerciante é atribuída externamente, os enganos dos consumidores são atribuídos internamente e efeitos ambientais desafortunados são atribuídos às circunstâncias.

As dimensões do *locus* e do controle determinam se o indivíduo culpa alguém ou fica irritado com alguém por uma determinada ação. Quando um mau resultado é devido a ações controláveis pela empresa, o consumidor fica com raiva da empresa.

Essa raiva decresce quando a falha não pode ser controlada pela firma e diminui ainda mais quando a falha está relacionada ao próprio consumidor.

Folkes (1984) ressalta que nem sempre o consumidor procura as razões da falha do produto. É necessário, por exemplo, que o produto tenha alguma importância para o cliente. Se o produto é trivial, os consumidores podem nem se dar ao trabalho de refletir sobre os motivos que levaram à falha.

A autora destaca, também, que a razão inferida pelo consumidor pode não ser o verdadeiro motivo da falha do produto, mas a Teoria da Atribuição tem seu foco nas causas percebidas e seus efeitos nas ações subseqüentes.

Até agora, nossa discussão se baseou em processos supostamente cognitivos. A formação de expectativas, a comparação entre essas expectativas e a performance, os julgamentos de equidade e as atribuições causais são principalmente atividades conscientes que requerem o processamento deliberado de informações e que os consumidores podem ou não realizar (Oliver, 1993b). Essas perspectivas cognitivas não explicam a base afetiva da satisfação. É isso que veremos a seguir.

### **3.10 - A Base Afetiva da Satisfação do Consumidor**

Ao contrário dos processos cognitivos anteriores, supõe-se que o processo afetivo, ao menos em parte, não esteja sob o controle consciente. Desta forma, os aspectos cognitivos e afetivos nos julgamentos pós-compra podem ser vistos como componentes distintos, cada um deles parecendo exercer sua própria influência no processo de consumo (Oliver, 1993b). No entanto, como pondera Oliver (1993b),

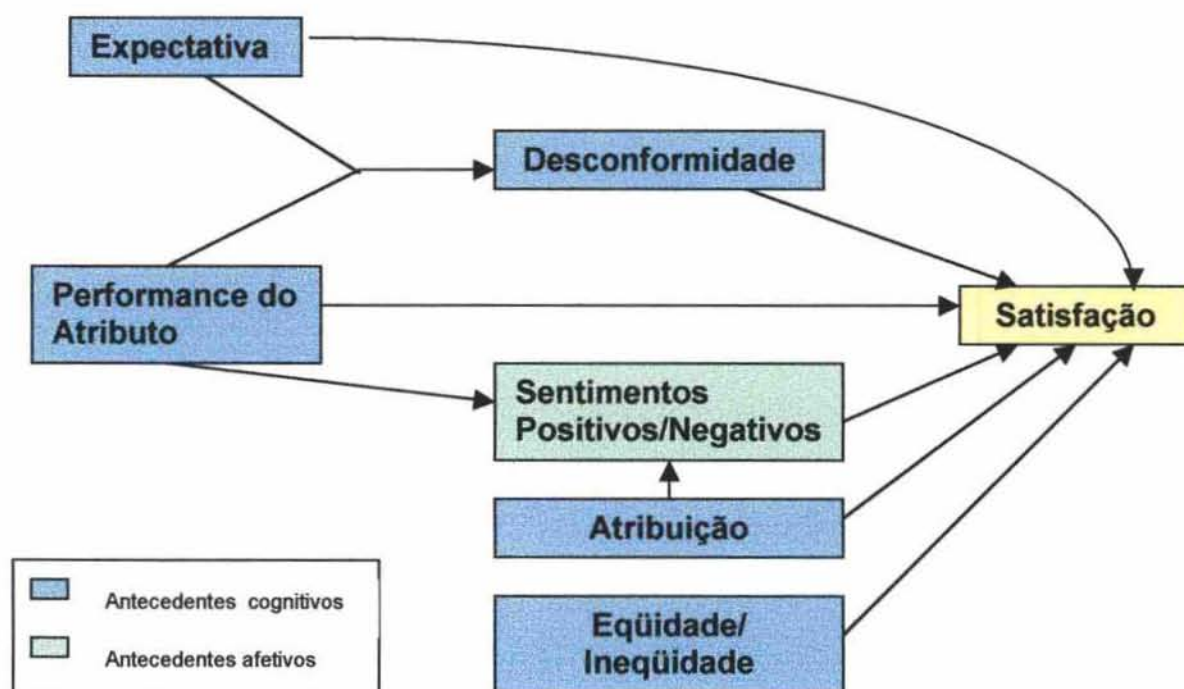
parece haver um efeito dominante da desconformidade sobre a resposta afetiva; Westbrook (1987, *apud* Oliver, 1993b) chegou a esta mesma conclusão.

Oliver (1993b) encontrou os primeiros estudos sobre a influência afetiva nos consumidores em Bradburn (1969), na área de qualidade de vida. Ele propôs que experiências positivas da vida, como excitação e prazer, não são, necessariamente, inversamente correlacionadas com experiências negativas, como solidão e aborrecimento. Geralmente, sentimentos positivos e negativos têm sido encontrados fazendo contribuições independentes para os julgamentos de satisfação e insatisfação com a vida, na literatura de qualidade de vida.

Westbrook (1987, *apud* Oliver, 1993b) afirmou que os consumidores formam dois estados afetivos como um resumo das emoções experimentadas (*summary affects*), um baseado nas emoções positivas, e o outro, nas emoções negativas despertadas pelo consumo. Utilizando, então, a Escala Diferencial de Emoções (Differential Emotions Scale - DES) de Izard (1977, *apud* Oliver, 1993b), ele demonstrou que os sentimentos de alegria e interesse exercem influência sobre um fator separado daquele de raiva, desgosto e desprezo, e que esses fatores não são correlacionados. Além disso, os dois fatores eram significativamente relacionados à satisfação no sentido esperado.

Oliver (1989, *apud* Oliver, 1993b) apresentou uma perspectiva teórica do aspecto afetivo nas experiências de consumo, considerando-o dependente de atribuições causais realizadas após a compra. Segundo ele, as dimensões causais definidas por Weiner (1986, *apud* Oliver, 1993b) - *locus*, estabilidade e controle - evocariam sentimentos específicos, dependendo de o resultado da compra ser classificado como sucesso ou insucesso. Oliver (1993b) apresenta, então, um

modelo bastante abrangente dos fatores que influenciam o processo de satisfação do consumidor, como vemos na Figura 9.



**Figura 9:** Modelo combinando aspectos cognitivos e afetivos do processo de satisfação

Fonte: Adaptado de Oliver (1993b, p.419).

Nesse modelo, os antecedentes cognitivos da satisfação incluem expectativas, performance, desconformidade, atribuição e equidade/inequidade. Além disso, os sentimentos parecem exacerbar essas variáveis na previsão da satisfação e, ainda, exercer um efeito mediador da influência indireta da atribuição. Por exemplo, se um consumidor entende que ele foi o único responsável pela compra de um produto ruim, supostamente sua insatisfação seria agravada pelo seu sentimento de culpa. Ou, ainda, se o produto é suscetível a falhas atribuídas a razões circunstanciais, sua insatisfação poderia ser piorada pelo sentimento de tristeza (Oliver, 1993b).

O autor propõe, ainda, que uma série de características dos produtos ou serviços permitem variadas experiências, algumas positivas, outras negativas. Essas experiências se tornariam a fonte dos sentimentos positivo e negativo resumidos que teriam efeitos independentes sobre a satisfação com o produto ou serviço.

As experiências negativas são supostamente mais ressaltadas, percebidas com maior intensidade e expressas com maior variedade de sentimentos (Derbaix e Pham, 1991, *apud* Oliver, 1993b). Isso talvez explicaria, de acordo com Oliver (1993b), porque as tipologias emocionais, como escala DES de Izard (1977), têm um maior número de sentimentos negativos\*.

Estudos de Smith e Ellsworth (1985, *apud* Oliver, 1993b) chegaram à conclusão que as emoções poderiam ser classificadas dentro de dois tipos de *continuum*: um *continuum* onde os extremos seriam caracterizados, de um lado, por responsabilidade própria e, do outro, por responsabilidade de terceiros e um *continuum* que variasse da situação em que os fatores fossem circunstanciais até o extremo de estarem sob controle humano. Raiva, desgosto e desprezo são claramente atribuídos a outra pessoa; vergonha e culpa são atribuídos ao próprio indivíduo; e medo ou tristeza, são determinados por fatores circunstanciais.

Oliver (1993b) chama a atenção para o fato de que o processo afetivo na resposta de satisfação varia para diferentes categorias de produtos e serviços e para diferentes populações.

---

\* A escala DES de Izard contém 10 emoções fundamentais. Essas incluem dois sentimentos positivos - interesse e alegria - e sete sentimentos negativos: raiva, desgosto, desprezo, vergonha, culpa, tristeza e medo. Além desses, há o sentimento adicional de surpresa, que é polivalente, podendo apresentar uma interpretação positiva, como o encantamento (*delight*), negativa, como o choque, e neutra, como a estupefação (*amazement*) (Oliver, 1993b).



### **3.11 - Satisfação do Consumidor versus Qualidade do Serviço**

Uma dificuldade com que se defrontam os pesquisadores da satisfação do consumidor nas indústrias de serviços é que a grande maioria dos trabalhos sobre satisfação têm seu foco em produtos tangíveis (Voss, Parasuraman e Grewal, 1998).

Nos estudos sobre consumidores de serviços, o constructo mais estudado é o de qualidade do serviço, que, de alguma forma, é muitas vezes confundido com o conceito de satisfação do consumidor. Alguns pesquisadores sugerem que os dois constructos não foram consistentemente definidos e diferenciados na literatura de *Marketing* e têm sido usados alternadamente, sendo sua distinção freqüentemente ignorada na prática (Cronin e Taylor, 1992, Hurley e Estelami, 1998).

A ambigüidade entre os conceitos parece ser proveniente do fato de que o conceito de qualidade de serviços se utiliza da diferença entre a performance percebida do serviço e a expectativa do cliente, de uma forma similar à desconformidade de expectativas utilizada na literatura de satisfação do consumidor.

O modelo dominante de qualidade de serviço é o desenvolvido por Zeithalm, Parasuraman, e Berry (1990), o qual será visto em maiores detalhes no próximo capítulo. De uma forma resumida, os autores propõem que os clientes formam expectativas sobre a performance do serviço, observam a performance e depois formam suas percepções da performance do serviço. A diferença entre a performance percebida e as expectativas (P-E) é definida como qualidade do serviço. Quando a performance percebida supera as expectativas, um serviço de alta qualidade é recebido e quando a performance percebida fica aquém das expectativas, o serviço é considerado de baixa qualidade (Teas, 1993).

Um fator que faz distinção entre esse *gap* definido como qualidade do serviço e a desconformidade de expectativas utilizada na literatura de satisfação é o tipo de expectativa utilizado. A expectativa tida como referência na qualidade de serviço é similar àquela referida por Miller (1977, *apud* Oliver, 1993a) como ideal, ou o que o consumidor pensa que deveria ocorrer (*should expectation*) (Cronin e Taylor, 1992), enquanto que a utilizada na literatura de satisfação para a formação da desconformidade é, em geral, apenas uma previsão do serviço.

Segundo Oliver (1993b), os conceitos de qualidade do serviço e satisfação, apesar de distintos, são julgamentos relacionados do consumidor, tendo objetivos compatíveis. De uma forma geral, a qualidade é vista como um constructo mais duradouro, tendo seus referenciais específicos, enquanto a satisfação seria um conceito superior, mais abrangente, que inclui influências da qualidade, leva em consideração as especificidades da experiência e da situação considerada, e envolve dimensões e antecedentes pertencentes unicamente aos julgamentos de satisfação.

O autor detalha mais essas diferenças:

- os julgamentos de qualidade são avaliações de atributos bastante específicos, enquanto os julgamentos de satisfação podem resultar de qualquer dimensão, relacionada à qualidade ou não e são mais globais. A satisfação ou insatisfação poderia ser relacionada a questões que não estejam sob o controle da empresa, como problemas de estacionamento e um sistema de cartão de crédito que esteja inoperante;
- enquanto as expectativas para a avaliação da qualidade são baseadas em ideais ou em performances de excelência, um grande número de referenciais não

relacionados à qualidade podem ser utilizados em julgamentos de satisfação, como necessidades e percepções de equidade;

- percepções de qualidade não requerem experiência com o provedor do serviço. Muitos estabelecimentos, como restaurantes bem conceituados, são percebidos como tendo alta qualidade por consumidores que nunca os visitaram. A satisfação, ao contrário, é puramente fundamentada na experiência;
- a qualidade tem menos antecedentes conceituais, embora as comunicações pessoais e impessoais tenham um papel importante. A satisfação é influenciada por processos cognitivos e afetivos, incluindo equidade, atribuição e emoção.

Uma grande controvérsia existe, ainda, quanto a relação causal entre os dois constructos. Alguns autores, como Bolton e Drew (1991) e Bitner (1990, *apud* Cronin e Taylor, 1992), parecem acreditar que a satisfação seja um antecedente da qualidade de serviço, ou seja, a satisfação experimentada pelo cliente num encontro com o serviço influenciaria sua avaliação da qualidade desse serviço. Outros afirmam que a qualidade percebida num serviço seria um dos fatores que contribuiriam para a satisfação do cliente (Cronin e Taylor, 1992; Oliver, 1993b).

Pesquisas sobre essa relação causal entre qualidade do serviço e satisfação do cliente têm sido dificultadas por uma falha em tornar claro se as medidas de qualidade de serviço e satisfação são no nível de um encontro específico ou uma avaliação global, baseada em múltiplas transações com a empresa (Hurley e Estelami, 1998). Oliver (1997, *apud* Hurley e Estelami, 1998) indicou que, para a qualidade considerada em encontros específicos, há uma forte relação da qualidade afetando a satisfação, enquanto que para qualidade e satisfação globais, há uma

forte relação da satisfação afetando a qualidade, já que julgamentos gerais de satisfação influenciam a atitude sobre a qualidade do serviço.

A visão dominante na literatura é de que a satisfação é um constructo superior e que percepções de qualidade do serviço afetam os sentimentos de satisfação (Hurley e Estelami, 1998).

Torna-se difícil unir os dois constructos num só modelo, porque as literaturas sobre qualidade de serviço e satisfação do consumidor foram desenvolvidas de formas completamente independentes, apesar de a qualidade do serviço se basear claramente no constructo da desconformidade de expectativas, proveniente da literatura de satisfação, que lhe é anterior. Tem-se, por assim dizer, dois grupos distintos de autores, cada um com sua linguagem própria, mas, na realidade, discutindo os mesmos assuntos. Percebe-se, contudo, uma preocupação maior com o poder diagnóstico dos instrumentos utilizados para a medição da qualidade de serviços, sempre medida no nível de atributos específicos do serviço estudado, como será visto no próximo capítulo.

Oliver (1993b) foi um dos autores que apresentou um modelo para unir os dois conceitos. Nesse modelo, ele considera a satisfação superior à qualidade, de forma que a qualidade é uma das dimensões do serviço que são consideradas no julgamento de satisfação do cliente. Subseqüentemente a esse efeito, a satisfação pode reforçar as percepções de qualidade, mas apenas indiretamente. Assim, a qualidade é, hipoteticamente, uma dimensão na qual a satisfação é baseada e a satisfação é uma potencial influência nas percepções futuras de qualidade.

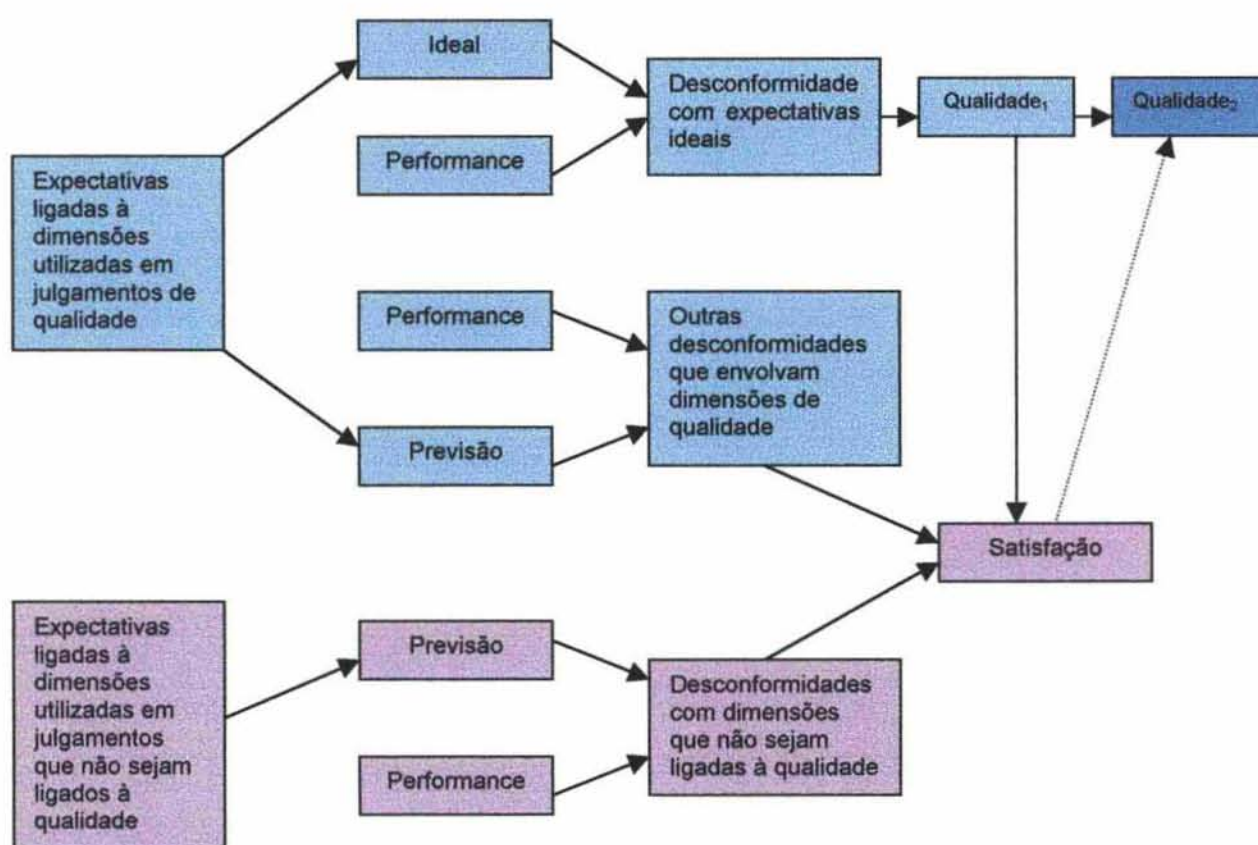
Outra suposição do modelo é que haveria dimensões de um serviço que não fariam parte de um julgamento de qualidade, mas que influenciariam a satisfação do cliente. Os indivíduos teriam interpretações diferentes de quais seriam as dimensões

ligadas à qualidade ou não. Por outro lado, algumas dimensões podem ter impacto tanto nos julgamentos de qualidade quanto nos julgamentos não incluídos na avaliação da qualidade.

Para ilustrar o caso em que um fator não ligado à qualidade pode afetar a satisfação, sem alterar as percepções de qualidade do serviço, o autor cita o exemplo de um cliente que vai a um conhecido restaurante bem conceituado e não encontra seu garçom favorito. Nesse caso, apesar de o julgamento do cliente sobre a qualidade do restaurante se manter inalterada, seu sentimento de satisfação naquele encontro não foi tão bom.

Oliver (1993b) inclui, também, a possibilidade de que os julgamentos de qualidade e de satisfação sejam resultantes de comparações com diferentes expectativas para um mesmo atributo. Haveria, então, dois referenciais de expectativa operando: a expectativa ideal ou baseada na excelência do serviço, que serviria para os julgamentos de qualidade, e a expectativa como uma previsão do serviço, que atuaria nos julgamentos de satisfação.

O modelo proposto por Oliver (1993b) pode ser encontrado na Figura 10.



**Figura 10:** Modelo de satisfação e qualidade de serviço de Oliver (1993b)

Fonte: Adaptado de Oliver (1993b, p.80).

O próximo capítulo será dedicado aos serviços e à qualidade do serviço. Nele, será possível entender melhor as semelhanças e diferenças entre os dois constructos: satisfação do cliente e qualidade do serviço.

Este capítulo tratou do tema da satisfação do consumidor, um campo de numerosas teorias. Inicialmente, tratou de discutir o conceito "satisfação do consumidor" e descrever o paradigma da desconformidade, no qual se baseia a maioria das estruturas teóricas sobre o assunto. Para um melhor entendimento daquele paradigma, foram apresentadas, então, a Teoria da Assimilação, a do Contraste e a de Assimilação-Contraste, que tenta conciliar as duas abordagens anteriores. A seguir, buscou-se esclarecer algumas controvérsias quanto à desconformidade de expectativas e aos vários padrões de comparação que poderiam ser utilizados pelos clientes: as expectativas, as normas e os desejos dos consumidores. Foram abordadas, também, duas outras teorias - a da Equidade e a da Atribuição - que acrescentam novas dimensões à compreensão do processo que leva à satisfação. Em seguida, foi descrita a base afetiva da satisfação. O capítulo se encerra, então, procurando estabelecer uma ligação entre a satisfação do consumidor e a qualidade do serviço, dois constructos que guardam muitas semelhanças e que são, muitas vezes, confundidos na prática.



*"Qualidade... a gente sabe o que é, e,*

*ao mesmo tempo, não sabe."*

*Robert M. Pirsig*

## **CAPÍTULO 4**

### **OS SERVIÇOS E SUA QUALIDADE**

*Este capítulo trata da apresentação das características peculiares dos serviços e de sua qualidade. Nele, estudamos como se dá a percepção da qualidade dos serviços pelos clientes, os fatores que determinarão o julgamento destes e suas expectativas. Ao final, voltamos nossa atenção para os instrumentos utilizados para a medição da qualidade de serviço e as refutações ao método mais utilizado para esse fim: o SERVQUAL.*

#### **4.1 - Características dos Serviços e o que é sua Qualidade**

Muito do que já foi escrito sobre qualidade não se aplica tão bem aos serviços quanto aos produtos. Isto ocorre, primeiramente, porque a maior parte dos serviços é "fabricada" na mesma hora em que é consumida, e não pode haver uma "qualidade pré-fabricada" e "estocada"; é difícil gerenciar o controle de qualidade da forma tradicional (Grönroos, 1995). As falhas nos serviços ocorrem na presença dos clientes, na hora da verdade, quando já é tarde demais para se evitar.

Em segundo lugar, há a característica de intangibilidade dos serviços, que implica critérios para serviços impecáveis mais subjetivos do que os critérios para produtos tangíveis sem defeitos (Berry e Parasuraman, 1992). O cliente provavelmente não consegue avaliar de forma adequada a parte do serviço feita nos "bastidores", mas pode, no entanto, avaliá-lo através das interações que ocorrem nas extremidades do processo de serviço. É a parte visível das atividades de produção que conta na mente do cliente: ela é vivenciada e avaliada em cada detalhe por ele (Grönroos, 1995). Assim, estas interações, em serviços, *"são de importância substancial, embora as partes envolvidas nem sempre estejam cientes disto"* (Grönroos, 1995, p.37).

Muitas vezes, os produtos tangíveis podem ser *"diretamente experimentados - vistos, tocados, cheirados, degustados e testados"* (Levitt, 1985, p.99) antes de serem comprados. Os serviços, sendo intangíveis, raramente podem ser experimentados ou testados antecipadamente. O que existe realmente, antes da efetivação do serviço, é meramente uma promessa, que pode ou não se concretizar durante o desenvolvimento do serviço. A característica da intangibilidade dos serviços faz com que as pessoas usem aparências para julgar realidades e aquele



que representa a empresa no momento destas interações é inseparável e inevitavelmente parte do serviço, como uma "embalagem" (Levitt, 1985). Assim, atuando como substituta ou metáfora para a tangibilidade está a maneira como o funcionário da empresa se veste, fala, escreve, responde indagações e mostra que entende bem do seu serviço (Levitt, 1985).

Jan Carlzon (1994, p.16), presidente da Scandinavian Airlines System - SAS, em seu livro *A Hora da Verdade*, fala exatamente disso:

*Na SAS costumávamos pensar em nós mesmos como o somatório de nossas aeronaves, nossas bases de manutenção, nossos escritórios e nossos procedimentos administrativos. Porém, se alguém perguntar a nossos clientes sobre a SAS, eles não falarão de nossos aviões, ou de nossos escritórios, ou de como gerimos nossos investimentos de capital. Ao invés disto, contarão apenas sua experiência com o pessoal da SAS.*

Para Carlzon, a empresa é "criada" na mente de seus clientes naqueles momentos em que eles entram em contato direto com aspectos específicos de suas operações; é aí que ela existe para eles. Estes são verdadeiros momentos perecíveis de oportunidade; podem-se tornar, entretanto, momentos de ameaça, se não existir neles qualidade. Um serviço não prestado representa um "produto" perdido para sempre.

Em terceiro lugar, os serviços exigem um número elevado de pessoas em sua produção e comercialização e quanto maior o número de pessoas envolvidas num processo, maiores as chances de contradições, erros e delongas, gerando um enorme problema para o controle da qualidade (Levitt, 1985, p.107): *"não importa o quão sejam bem treinadas ou motivadas, as pessoas cometem enganos, esquecem, cometem indiscrições e às vezes se tornam difíceis de lidar."*

Finalmente, devido ao impacto das pessoas - empregados e clientes - serviços são heterogêneos: *"sua performance varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e de dia para dia"* (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990, p.15). Um serviço prestado a um cliente não é exatamente este *"mesmo serviço"* ao

próximo cliente. A heterogeneidade é um dos maiores problemas do gerenciamento de serviços, pois impede que os serviços produzidos sejam percebidos com qualidade uniforme (Grönroos, 1995).

A qualidade de um serviço, segundo Albrecht (1992), está nos detalhes, nos muitos pontos individualizados de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. O autor sugere que precisamos de um novo conceito de qualidade aplicável aos serviços, que leve em consideração o seu processo fundamentalmente humano.

Devido às características que foram apresentadas, pode-se chegar às seguintes conclusões (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990):

- a qualidade em serviços é mais difícil para os clientes perceberem do que a qualidade de produtos, e o critério utilizado por eles para avaliar a qualidade de um serviço é mais difícil de se compreender;
- clientes não avaliam a qualidade do serviço somente pelo seu resultado, mas consideram também a maneira como recebem esse resultado;
- os únicos critérios que contam na avaliação da qualidade de um serviço são aqueles definidos pelos clientes.

Podemos, assim, afirmar que, nos serviços, qualidade é o que os clientes percebem (Albrecht, 1992, e Grönroos, 1995). É a partir de sua ótica que deveremos construir um modelo de qualidade para um determinado serviço. Torna-se preciso entender que aquele que fornece o serviço e tenta imprimir-lhe qualidade pode estar investindo tempo e esforços no sentido errado: é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o cliente. Somente compreendendo como os serviços serão avaliados pelos usuários é possível identificar os fatores críticos desta avaliação e gerenciá-los na direção certa.

Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p.18-19), a chave para se assegurar a boa qualidade do serviço é satisfazer ou superar o que os clientes esperam do serviço. *"Julgamentos de bom ou mau serviço vão depender de como os clientes percebem a real performance do serviço em relação ao que eles esperavam"*. Prosseguem os autores: *"Portanto, a qualidade do serviço, tal como percebida pelos clientes, pode ser definida como o grau de discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções."*

#### **4.2 - A Percepção de Qualidade pelo Cliente**

Grönroos (1995) sugere um modelo de como se dá a percepção da qualidade pelo cliente. Passaremos agora a descrevê-lo.

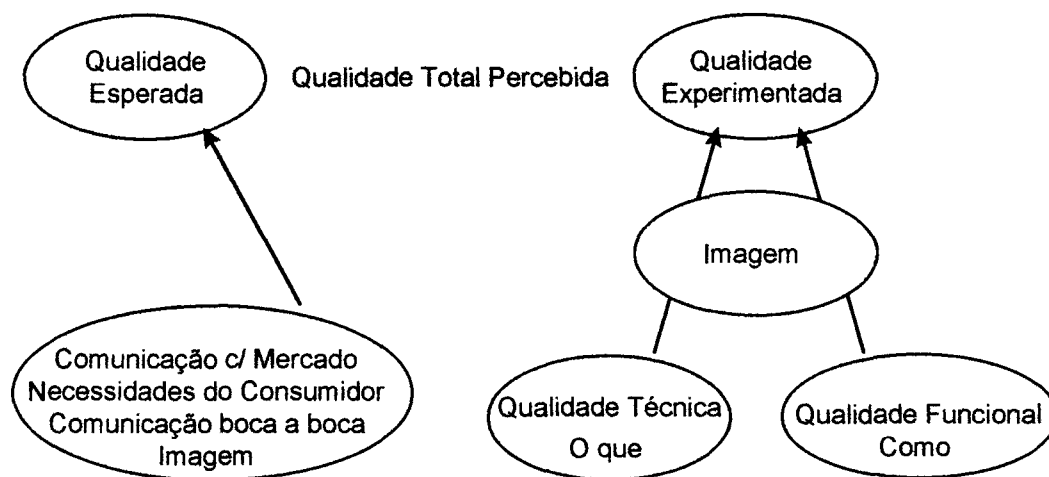
Segundo o autor, há basicamente duas dimensões de qualidade percebidas pelo cliente: a técnica e a funcional.

A qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço é *o que* o cliente recebe, aquilo com que ele fica quando o processo de produção e as interações fornecedor-cliente terminam. Esta dimensão da qualidade pode, até certo modo, ser avaliada com critérios mais objetivos, devido a seu caráter de solução técnica a um problema.

Entretanto, o processo de percepção do cliente também é influenciado por como ele recebe o serviço, como vivencia a produção e consumo simultâneos do serviço. Esta é a qualidade funcional do processo. Desta forma, o cliente obviamente também será influenciado pela aparência e comportamento dos empregados, o que dizem, como dizem, o que deixam de dizer. Esta dimensão da qualidade quase sempre é percebida subjetivamente.

A imagem da empresa e a imagem local são de grande importância neste processo, agindo como um verdadeiro filtro para a qualidade total experimentada pelo cliente. Se a empresa desfrutar de um bom conceito junto ao cliente, ele provavelmente relevará se houver pequenos erros. Por outro lado, ele poderá mudar de opinião se os erros se repetirem. Se a imagem passar a ser ruim, o impacto de qualquer erro ganhará mais força do que seria do contrário.

Um outro fator importante interfere na forma como o cliente chega à qualidade total percebida no serviço: suas expectativas, ou a qualidade esperada. A qualidade total percebida será boa se a qualidade experimentada atender à qualidade esperada pelos clientes. Se as expectativas dos clientes são muito elevadas, a qualidade total percebida será baixa mesmo se a qualidade experimentada for boa. A estrutura da percepção da qualidade pelo cliente proposta por Grönroos (1995) pode ser mais facilmente visualizada na Figura 11.



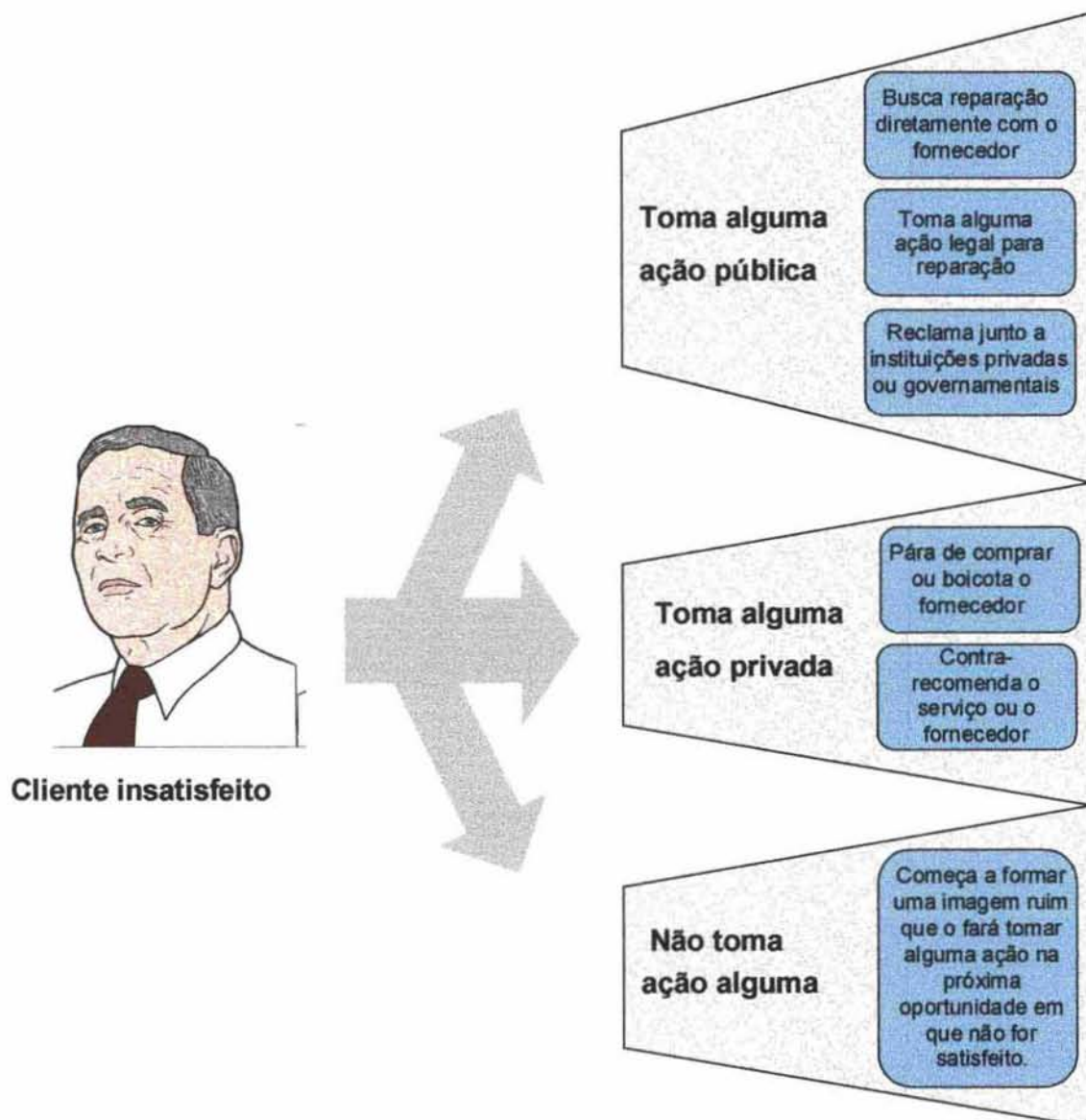
**Figura 11:** A qualidade total percebida, segundo Grönroos.

Fonte: Adaptado de Grönroos (1995, p. 54).

De acordo com Grönroos (1995), a qualidade esperada depende de vários fatores: comunicação com o mercado - publicidade, mala direta, relações públicas -

comunicação boca a boca, imagem da empresa, imagem local e necessidades dos clientes. Berry e Parasuraman (1992) acrescentam a estes outros elementos: alternativas de serviço percebidas, experiências passadas, promessas implícitas de serviços, fatores duradouros ou transitórios que intensificam a sensibilidade dos clientes, e percepção do cliente de seu papel no serviço. Estes fatores serão tratados em maiores detalhes no item 4.3 - As expectativas dos clientes.

É importante analisarmos, também, as conseqüências do julgamento do cliente quanto à qualidade percebida do serviço. Clientes podem lidar com a insatisfação em relação a um serviço de várias maneiras, como ilustrado na Figura 12.



**Figura 12:** Como os consumidores lidam com a insatisfação com um serviço

Fonte: Adaptado de Ganesi e Corrêa (1994, p.73, por sua vez baseado em Day e Landon, 1977).

A empresa deverá estar preparada para lidar bem com clientes insatisfeitos. A possibilidade de uma reparação do serviço, entretanto, dependerá do tipo de ação tomada pelo consumidor.

As ações privadas são altamente indesejáveis, pois além de não proporcionarem um *feedback* ao fornecedor, destroem a base da propaganda boca a boca, uma vez que um consumidor insatisfeito dá depoimentos negativo a outros consumidores potenciais.

Segundo Ganesi e Corrêa (1994, p.73), pesquisas mostram que:

*...em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou seu fornecedor a apenas 5 potenciais consumidores.*

As ações públicas, por outro lado, embora possam afetar a imagem da empresa no mercado, tornam possíveis ao fornecedor do serviço o conhecimento de uma falha que poderá então ser corrigida. Particularmente interessante para o fornecedor é que o cliente busque a reparação diretamente com a empresa.

No entanto, constata-se que os consumidores raramente demonstram, voluntariamente, sua insatisfação ao fornecedor do serviço. Uma investigação conduzida pela TARP, uma empresa de pesquisas de Washington, por exemplo, constatou que somente 4% dos clientes com problemas realmente se queixavam às empresas (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990).

Segundo Ganesi e Corrêa (1994, p.73 e 74), isso decorre principalmente dos seguintes fatores:

- os funcionários de empresas de serviços assumem uma postura defensiva, não favorecendo a acolhimento de reclamações;
- os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar algum resultado;
- quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se co-responsável por sua própria insatisfação.

Estes são bons indicadores da importância de mecanismos formais de verificação da satisfação dos consumidores e de coleta de reclamações (Ganesi e Corrêa, 1994).

### 4.3 - As Expectativas dos Clientes

Como vimos, as expectativas dos clientes têm papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço de uma empresa. Berry e Parasuraman (1992, p.35) asseveram que *“mesmo quando um serviço satisfaz os critérios de correção estabelecidos pelo executante, não será impecável se não satisfizer também os critérios do cliente, não importa quão subjetivos ou nebulosos sejam esses critérios”*.

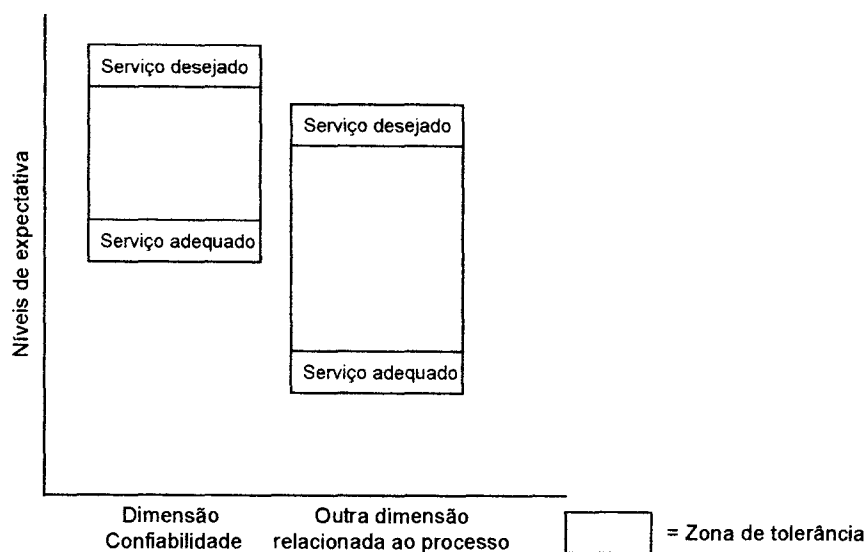
Passaremos agora a discorrer sobre o modelo destes autores a respeito das expectativas dos clientes.

Os clientes comparam aquilo que obtêm com o que esperavam ou desejavam. Para conquistar uma reputação pela qualidade de serviço a organização deve operar sempre de forma a satisfazer ou superar as expectativas dos clientes

No entanto, estas expectativas podem ser entendidas de dois modos: no sentido de uma previsão ou nível adequado do serviço - o que os clientes acreditam que ocorrerá num serviço - ou como um desejo, aquilo que os clientes desejariam que ocorresse. Existiria entre esses dois níveis de expectativa, um *gap*, que é chamado zona de tolerância

A zona de tolerância pode variar de cliente para cliente e de processo para processo para um mesmo cliente. Ela também pode diferir ao longo dos critérios que o cliente utiliza para avaliar um serviço. Assim, quanto maior a importância do critério, ou dimensão, como preferem os autores, menor é sua zona de tolerância, o que denota menor boa vontade do cliente com falhas do serviço neste item. Desta forma, a zona de tolerância para a dimensão “confiabilidade” de um serviço provavelmente é mais estreita e os limites que definem a zona - níveis desejado e adequado de serviço - mais altos, como podemos visualizar na Figura 13.





**Figura 13:** Zonas de tolerância para a dimensão "confiabilidade" comparada a outra dimensão relacionada ao processo

Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman (1992, p. 78).

É bom lembrar que as expectativas também tendem a ser mais elevadas e as zonas de tolerância mais estreitas quando da recuperação de um serviço do que quando ele é bem feito da primeira vez. Daí a importância de se fazer bem um serviço da primeira vez e, se isto não for possível, oferecer um tratamento atencioso, tranquilizador e empático durante a reparação do erro. Este é um bom momento para surpreender e superar as expectativas do cliente, transformando um momento de ameaça em oportunidade.

As pesquisas dos autores sobre os níveis de expectativa dos clientes proporcionaram muitas demonstrações de que estes são dinâmicos e flutuam em resposta a uma série de fatores. Além disso, embora os dois níveis fltuem, o nível desejado tende a mudar mais lentamente do que o nível adequado. Os fatores que poderiam influenciar os níveis de expectativa dos clientes e mudanças em suas zonas de tolerância, são apresentados na Figura 14.

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
<b>Fatores duradouros que intensificam a sensibilidade em relação aos serviços</b>	Fatores que intensificam permanentemente a sensibilidade do cliente para o serviço, como, por exemplo, as expectativas de um grupo afiliado, como clientes do cliente.
<b>Necessidades pessoais</b>	Exigências pessoais ditadas pelas específicas características físicas, psicológicas e sociais ou recursos do cliente.
<b>Fatores transitórios que intensificam a sensibilidade em relação aos serviços</b>	Fatores que aumentam temporariamente a sensibilidade do cliente em relação ao serviço, como, por exemplo, emergências pessoais e problemas com o serviço inicial.
<b>Alternativas percebidas de serviço</b>	As impressões que o cliente tem sobre alternativas do grau em que tem opções na obtenção do serviço.
<b>Percepção do cliente do seu papel no serviço</b>	As percepções que os clientes têm do grau em que eles mesmos influenciam o nível de serviço que recebem.
<b>Promessas explícitas de serviço</b>	Declarações da empresa sobre o serviço realizado para os clientes, como, por exemplo, publicidade, vendas pessoais e contratos.
<b>Promessas implícitas de serviço</b>	Indícios relacionados ao serviço que não as promessas explícitas que levam a inferências sobre o que o serviço seria ou será. Nesta categoria temos os preços e os tangíveis.
<b>Comunicações boca a boca</b>	Declarações feitas por outros que não a empresa sobre como será o serviço. Essas declarações podem vir tanto de fontes individuais, como amigos, ou de "especialistas", como, por exemplo, relatórios para o consumidor.
<b>Experiência passada</b>	Exposição anterior do cliente ao serviço que é importante para o serviço atual.

**Figura 14:** Fatores que influenciam as expectativas e zonas de tolerância

Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman (1992, p. 79-80).

Deve-se ter em mente que as empresas precisam realizar pesquisas periodicamente para verificar as expectativas dos seus clientes, compreender os fatores específicos que levam às suas avaliações e analisar o desempenho dos seus serviços tendo em vista estes fatores. As informações geradas por este tipo de pesquisa são valiosas para a definição de estratégias eficientes e para a superação das expectativas do cliente.

#### **4.4 - Fatores da Boa Qualidade dos Serviços**

Vários autores já realizaram pesquisas sobre quais fatores os clientes julgam mais importantes num serviço. Grönroos (1995, p. 61), por exemplo, apresenta uma integração dos resultados de pesquisas empíricas de outros autores sobre os fatores que influenciam a avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes. É o que apresentamos na Figura 15.

##### **1. Profissionalismo e Habilidades**

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

##### **2. Atitudes e Comportamento**

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

##### **3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade**

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).



**4. Confiabilidade e Honestidade**

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

**5. Recuperação**

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

**6. Reputação e credibilidade**

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

**Figura 15:** Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço

Fonte: Grönroos (1995, p.61, Fig. 2.4).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990), por outro lado, realizaram um estudo exploratório no qual identificaram dez dimensões gerais que representam os critérios que os clientes pesquisados utilizavam para avaliar a qualidade do serviço.

A pesquisa consistiu de entrevistas com 12 grupos de clientes (*focus-groups*), 3 em cada um dos seguintes setores de serviço: bancos de varejo, cartões de crédito, corretagem de títulos e valores mobiliários, manutenção e conserto de produtos. Os autores demonstraram-se confiantes de que as 10 dimensões do serviço encontradas são apropriadas para avaliar uma ampla gama de serviços. Segundo eles, mesmo que os critérios de avaliação específicos possam variar de serviço para serviço, as dimensões gerais subjacentes a estes critérios são capturados pelo seu grupo de 10 dimensões. A Figura 16 resume essas descobertas.

<b>Dimensão e definição</b>	<b>Exemplos de questões específicas levantadas pelos clientes</b>
<b>Tangíveis:</b> aparência física de instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As instalações do banco são atraentes?</li> <li>- Meu corretor está vestido de forma apropriada?</li> <li>- O extrato de meu cartão de crédito é fácil de entender?</li> <li>- As ferramentas usadas no conserto parecem modernas?</li> </ul>
<b>Confiabilidade:</b> capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando uma funcionária do banco me diz que ligará em 15 minutos, ela realmente o faz?</li> <li>- Meu corretor segue exatamente minhas instruções para comprar ou vender?</li> <li>- O extrato de meu cartão de crédito é isento de erros?</li> <li>- Minha máquina de lavar foi consertada corretamente logo da primeira vez?</li> </ul>
<b>Capacidade de resposta (Responsiveness):</b> disposição de ajudar aos clientes e proporcionar com presteza o serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando há um problema com meu extrato bancário, o banco resolve rapidamente o problema?</li> <li>- Meu corretor mostra-se disposto a responder minhas perguntas?</li> <li>- Os encargos por mercadorias devolvidas são prontamente creditadas em minha conta?</li> <li>- A empresa de consertos está disposta a me fornecer a hora certa em que seu funcionário vai aparecer?</li> </ul>
<b>Competência:</b> posse de habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O caixa do banco é capaz de processar minhas transações sem se atrapalhar?</li> <li>- Minha corretora tem capacidade de pesquisa para seguir com precisão os desenvolvimentos do mercado?</li> <li>- Quando telefono para a companhia do meu cartão de crédito, a pessoa do outro lado da linha é capaz de responder minhas perguntas?</li> <li>- O funcionário da empresa de consertos parece saber o que está fazendo?</li> </ul>
<b>Cortesia:</b> educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal do atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O caixa do banco tem um comportamento agradável?</li> <li>- Meu corretor evita parecer ocupado ou ser rude quando eu faço perguntas?</li> <li>- As telefonistas da minha companhia de cartão de crédito são sempre educadas ao responder minhas chamadas?</li> <li>- O funcionário da empresa de consertos tira seu sapato sujo de lama antes de pisar no meu tapete?</li> </ul>
<b>Credibilidade:</b> probidade e honestidade do provedor do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meu banco tem uma boa reputação?</li> <li>- Meu corretor evita me pressionar a comprar?</li> <li>- As taxas de juros e encargos do meu cartão de crédito estão consistentes com os serviços oferecidos?</li> <li>- A empresa de consertos garante seus serviços?</li> </ul>

<b>Segurança:</b> ausência de perigo, risco ou dúvida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É seguro utilizar as máquinas de saque do banco?</li> <li>- Minha corretora sabe onde está meu certificado de ações?</li> <li>- Meu cartão de crédito é seguro contra uso não autorizado?</li> <li>- Posso estar seguro de que o conserto foi feito de maneira correta?</li> </ul>
<b>Acesso:</b> acessibilidade e facilidade de contato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quão fácil é conversar com os funcionários mais graduados do banco quando tenho um problema?</li> <li>- É fácil entrar em contato com meu corretor por telefone?</li> <li>- A companhia de meu cartão de crédito tem uma linha telefônica 24-horas, <i>toll-free</i>?</li> <li>- A empresa de consertos está convenientemente localizada?</li> </ul>
<b>Comunicação:</b> manter os clientes informados numa linguagem que eles possam entender e também ouvi-los	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O funcionário do setor de empréstimos do banco pode explicar claramente os vários encargos relacionados ao empréstimo hipotecário?</li> <li>- Meu corretor evita usar jargão técnico?</li> <li>- Quando telefono para a companhia do meu cartão de crédito, eles têm disposição para me ouvir?</li> <li>- A empresa de consertos telefona quando não pode manter o compromisso agendado?</li> </ul>
<b>Entender o cliente:</b> esforçar-se para conhecer os clientes e suas necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguém no meu banco reconhece-me como um cliente costumeiro?</li> <li>- Meu corretor tenta determinar quais são meus objetivos financeiros específicos?</li> <li>- O limite de meu cartão de crédito é fixado de forma consistente com os meus recursos (i.e., nem muito alto, nem muito baixo)?</li> <li>- A empresa de consertos está disposta a ser flexível o suficiente para se acomodar ao meu horário?</li> </ul>

**Figura 16:** Dimensões que influenciam as avaliações dos clientes

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p. 21-22).

Tendo chegado a estas dez dimensões, os autores iniciaram uma fase quantitativa de sua pesquisa, para desenvolver o que chamaram de SERVQUAL: um instrumento de medição da percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços. As várias análises estatísticas utilizadas na construção do SERVQUAL revelaram consideráveis correlações entre itens representando várias das 10 dimensões originais. Particularmente, segundo os autores, as correlações sugeriam a

consolidação das sete últimas dimensões listadas no quadro 2 em duas dimensões mais abrangentes : segurança e empatia, como mostra a Figura 17.

Dimensões originais de avaliação do serviço	Dimensões SERVQUAL
Competência	Segurança*
Cortesia	
Credibilidade	
Segurança	
Acesso	
Comunicação	
Entender o cliente	
	Empatia

**Figura 17:** Correspondência entre dimensões  
 Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p. 25).

As demais dimensões - tangíveis, confiabilidade e capacidade de resposta (*responsiveness*) permaneceram inalteradas. Resultaram, então, as cinco dimensões listadas na Figura 18.

Tangíveis	Aparência física das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
Capacidade de resposta ( <i>responsiveness</i> )	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
Segurança ( <i>assurance</i> )	Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir auto-confiança e confiabilidade.
Empatia	Atenção e carinho individualizados que a empresa proporciona aos clientes.

**Figura 18:** As 5 dimensões finais de avaliação do serviço pelo cliente (SERVQUAL)  
 Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p. 26).

\* Note-se que *Segurança* aqui é uma tradução do original em Inglês *assurance*, que tem um significado mais amplo do que aquele em que foi empregado na coluna da esquerda, tradução de *security*. *Assurance* pode ser traduzido por: garantia, promessa, compromisso, segurança, confiança, certeza e firmeza.

Os autores declaram que utilizaram o SERVQUAL em muitos diferentes estudos que mostraram consistentemente a confiabilidade como a mais importante dimensão para os clientes, e os tangíveis, a menos importante:

*Apesar de ser possível que os rankings relativos das dimensões da maneira como os clientes os percebem possam mudar no futuro, nós estamos confiantes que a preocupação número um dos clientes hoje, a despeito do tipo de serviço, é a confiabilidade; e o aspecto que importa menos para os atuais clientes na avaliação da qualidade dos serviços está ligada aos tangíveis (a importância dos tangíveis como uma qualidade-chave para clientes potenciais pode ser maior, contudo).*

Em obra posterior, Berry e Parasuraman (1992, p.29) reafirmam a importância fundamental da *confiabilidade* para os clientes. Como ironizam os autores, “*Quem deseja viajar por uma empresa aérea cujos pilotos são normalmente dignos de confiança*” ou “*ser operado por um cirurgião que normalmente se lembra em que parte do corpo deve ser feita a cirurgia ?*”

As listas apresentadas contêm, provavelmente, a maioria dos critérios julgados importantes pelos clientes, mas não esgotam o assunto. Em vários segmentos e para vários clientes pode haver outros determinantes de boa qualidade que não estejam ali incluídos. Em muitos casos, como lembra Albrecht (1992), surpresas encontradas em pesquisas sobre o cliente derrubaram hipóteses bastante antigas. Além disso, o comportamento dos clientes, suas necessidades e nível de exigência são dinâmicos. É sempre bom realizar, de tempos em tempos, pesquisas com a clientela da própria organização.

#### **4.5 - A Medição da Qualidade do Serviço**

O instrumento mais conhecido para a medição das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço é o mencionado SERVQUAL, criado por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985, 1988; Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1990). Aqui



analisaremos esse instrumento com maiores detalhes, assim como mostraremos as críticas feitas por outros autores ao seu emprego.

O SERVQUAL consiste num questionário com uma seção de medição de expectativas com 22 afirmações sobre empresas em geral dentro da categoria de serviço sendo investigada e uma seção de medição de percepções sobre uma firma específica dentro daquela categoria de serviço, com um conjunto de outras 22 afirmações que combinam com as da seção anterior, formando pares do tipo (Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1990, p.24):

*Exemplo de afirmação sobre expectativa: "Quando essas firmas prometem fazer alguma coisa num determinado prazo, elas deveriam cumprir isso."*

*Exemplo de afirmação sobre percepção: "Quando XYZ promete fazer alguma coisa num certo prazo, ela o faz."*

Essas 22 afirmações são distribuídas entre as 5 dimensões em que se baseia o instrumento (tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia). Por exemplo, as afirmações 1 a 4 seriam referentes à dimensão "tangíveis", as de 5 a 9, à confiabilidade, e assim por diante.

Uma escala variando de 7 (concordo plenamente) a 1 (discordo plenamente) acompanha cada afirmação. Os dados obtidos do questionário são transformados em scores SERVQUAL, resultantes da subtração: valor atribuído à percepção - valor conferido à expectativa. As pontuações provenientes dessas diferenças podem, então, variar de +6 a -6, com maiores pontuações positivas representando mais alta qualidade percebida do serviço.

Além das seções de expectativas e de percepções, o questionário contém uma outra seção, entre as duas, para verificar a avaliação dos clientes quanto à importância relativa das cinco dimensões. Os clientes são instados a distribuir 100 pontos entre as definições das 5 dimensões, conforme sua importância.

A qualidade do serviço de uma empresa, em cada uma das cinco dimensões, pode ser avaliada pela média das pontuações (P-E) de todas as afirmações que compõem estas dimensões para todos os clientes pesquisados. A pontuação SERVQUAL obtida para as cinco dimensões calculadas da maneira anterior podem ser também somadas e divididas por cinco, calculando-se uma média que seria uma medida global da qualidade do serviço. Essa medida global é uma pontuação não ponderada do SERVQUAL, já que não leva em conta a importância relativa que os clientes atribuem às várias dimensões.

A medida ponderada da pontuação SERVQUAL pode ser obtida levando-se em conta a importância relativa das dimensões para os clientes, supondo-se que os atributos englobados em cada dimensão mereçam todos o mesmo peso.

Zeithalm, Parasuraman e Berry (1990) sugerem que os dados obtidos por meio do SERVQUAL podem ser usados para computar as falhas na qualidade do serviço em diferentes níveis de detalhes: para cada item dentro de determinada dimensão, para cada dimensão e para uma avaliação global. O instrumento permite, desta forma, identificar dimensões-chave e aspectos, dentro dessa dimensão, nos quais a empresa deveria empregar seus esforços para a melhoria da qualidade do serviço.

Outras utilidades também são sugeridas pelos autores para o instrumento. A comparação das expectativas dos clientes com suas percepções do serviço ao longo do tempo - uma vez a cada seis meses, por exemplo - pode revelar se o *gap* entre as expectativas e as percepções dos clientes - que caracteriza a qualidade percebida - tem variado, e se isso se deve a mudanças nas expectativas, nas percepções, ou em ambas.

Outra vantagem do uso do SERVQUAL seria a possibilidade de comparação dos scores de uma empresa com os de outras. Uma firma poderia, então, utilizar uma seção adicional apenas de percepções para cada empresa com a qual gostaria de comparar seus scores.

Uma terceira possibilidade seria a utilização do SERVQUAL para a classificação dos clientes em categorias, de acordo com os diversos segmentos de qualidade percebida (por exemplo: alta, média, baixa) com base nas suas pontuações SERVQUAL individuais. Esses segmentos poderiam, então, ser analisados com seu perfil demográfico (sexo, idade, renda, etc.), tempo de utilização da empresa, disposição para recomendar a empresa, e assim por diante. Para isso, naturalmente, seria necessário incluir no questionário algumas perguntas sobre essas variáveis.

Os autores (1990, p.175) propõem que:

*(...) o instrumento pode ser aplicado em um amplo espectro de serviços. Assim sendo, ele fornece um esqueleto básico por meio de seu formato expectativas/percepções incluindo afirmações para cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço. O esqueleto, quando necessário, pode ser adaptado ou complementado para atender a características ou necessidades de pesquisa específicas de uma empresa.*

Apesar de ser o instrumento mais empregado para medição da qualidade do serviço, ou talvez por isso mesmo, o SERVQUAL não escapou da crítica de diversos autores (Carman, 1990; Cronin e Taylor, 1992 e 1994; Teas, 1993).

Talvez uma das mais abrangentes análises do SERVQUAL tenha sido a realizada por Carman (1990). Serão resumidas, aqui, suas principais conclusões.

A primeira consideração relevante do autor está dirigida à questão: quantas e quão genéricas são as dimensões a serem utilizadas no instrumento de medição da qualidade? Ao replicar os experimentos de Zeitham, Parasuraman e Berry, Carman (1990) encontrou, para um conjunto de quatro categorias de serviço diferentes das utilizadas por aqueles autores, a maioria das dimensões por eles recomendadas.

Testes de validade sugeriram, contudo, que tais dimensões não são tão genéricas que os usuários dessa escala não devam adicionar itens a novas dimensões julgadas importantes na determinação da qualidade, ou expandir algumas dimensões consideradas relevantes. Ainda, apesar de o número de dimensões e de sua identificação serem bastante semelhantes, nem sempre um item individual se relacionava com a dimensão esperada, demonstrando problemas de validade do constructo.

Uma outra pergunta importante é: O quanto podemos mudar as palavras utilizadas nos itens? Algumas modificações em itens ou palavras geralmente são necessárias para adaptá-las ao contexto do serviço analisado, ou mesmo por conta dos resultados dos testes dos questionários. Muitas vezes, tratam-se de modificações menores, mas, em outras ocasiões, pode ser recomendável adicionar novos itens. Assim, conclui o autor, enquanto o SERVQUAL fornece um começo para o desenvolvimento dos itens, todos os itens necessitam ter sua validade e confiança verificadas antes de sua aplicação comercial.

O autor contesta, também, a validade de se analisar as diferenças entre expectativas e percepções. Esse procedimento tem dois inconvenientes. Em primeiro lugar, há dúvidas sobre quais seriam as propriedades psicométricas de tais diferenças. Sob esse ponto de vista, o processo é "*suspeito, senão impróprio*" (Carman, 1990, p.47). Em segundo lugar, a análise fatorial realizada pelos autores do SERVQUAL sobre um *score* de diferenças é matematicamente questionável.

Por outro lado, se sob o aspecto teórico parece razoável imaginar que percepções de qualidade sejam influenciadas por expectativas, há uma outra questão a ser considerada: Zeithaml, Parasuraman e Berry solicitaram que os clientes preenchessem tanto a seção de expectativas quanto a de percepções de

uma só vez. As expectativas, então, não foram medidas antes do recebimento do serviço, o que faz com que essas medições tenham pouco valor. Isso leva à dificuldade prática da administração da bateria de expectativas na chegada do cliente à empresa e de uma segunda administração, desta vez da seção de percepções, no final do serviço.

Nesse artigo, Carman (1990) também examina quando e como as informações sobre as expectativas deveriam ser obtidas. Se por um lado ele considera que seja importante determinar as expectativas dos clientes, por outro, afirma que é operacionalmente difícil seguir o procedimento do SERVQUAL para coletar e analisar esses dados. Ele oferece, então, duas sugestões para resolver o problema.

A primeira seria coletar a comparação entre as percepções e expectativas de forma direta. Assim, a cada item da seção de percepções corresponderia, também, uma escala de cinco pontos : "(muito melhor, melhor, mais ou menos o mesmo, pior, muito pior) do que eu esperava".\*

A segunda sugestão diz respeito a quanta experiência a pessoa que responde o questionário deveria ter com o serviço antes de responder a bateria de expectativas. As expectativas dependem muito da experiência passada com serviços similares. Se muitos dos clientes da empresa a utilizam pela primeira vez - como no caso de um hospital - ou quando se trata de um tipo novo de serviço, as expectativas não serão bem formadas, e a empresa deve ter em mente quão realistas as expectativas desses novos clientes podem ser. Nesse caso, as expectativas dos clientes poderiam ser consideradas com valor zero. Para serviços utilizados com

---

\* Note-se que isso nada mais seria que a medição da desconformidade subjetiva de expectativas, da literatura de satisfação.

freqüência - como bancos, companhias de cartão de crédito e restaurantes - as expectativas de clientes que normalmente utilizam o serviço podem ser adequadas e o valor médio de cada item de expectativa poderia ser subtraído das percepções de cada indivíduo. Esse procedimento, apenas subtrai uma constante das percepções de cada indivíduo, não introduzindo nova variabilidade. O autor recomenda, então, que sejam colhidas informações sobre a familiaridade com o serviço, quando houver a aplicação da seção de expectativas do questionário. Ele sugere, também, que, caso não haja grandes alterações na maneira como o serviço é executado, as informações sobre as expectativas poderiam ser obtidas uma vez a cada três anos.

Uma última preocupação de Carman (1990) tem a ver com a importância ou peso dos atributos. Segundo o autor, os dados da importância de cada item são tão fáceis de serem coletados quanto os referentes às percepções, mas, dependendo do comportamento dos clientes, ao longo do tempo, talvez não seja necessário obter os pesos individuais para cada item em toda administração do questionário de percepções. Pesos médios, como expectativas médias, poderiam ser satisfatórias para calcular a qualidade global de um serviço. Ele alerta, contudo, que, para aqueles que estiverem iniciando a utilização do SERVQUAL, é necessário coletar dados das três variáveis: importância, expectativas e percepções.

O instrumento SERVQUAL original foi, mais tarde, revisado e refinado por seus autores (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991), mas seu conteúdo básico, estrutura e tamanho permaneceram intactos. Três anos mais tarde, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) novamente introduziram algumas pequenas modificações nos itens da escala. Assim, entre outras mudanças, três das vinte e duas afirmações foram revisadas para eliminar redundâncias e melhorar a clareza do instrumento e



as afirmações sobre os atributos foram abreviadas, resultando na bateria constante da Figura 19.

<p><b>CONFIABILIDADE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornecer o serviço como prometido.</li> <li>2. Confiança em lidar com os problemas dos clientes referentes ao serviço.</li> <li>3. Realizar os serviços de forma correta da primeira vez.</li> <li>4. Realizar os serviços no tempo prometido.</li> <li>5. Manter registros sem erros.</li> </ol>
<p><b>CAPACIDADE DE RESPOSTA (<i>responsiveness</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão realizados.</li> <li>7. Serviço rápido aos clientes.</li> <li>8. Disposição em ajudar os clientes.</li> <li>9. Presteza em responder aos pedidos dos clientes.</li> </ol>
<p><b>SEGURANÇA (<i>assurance</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Empregados que inspirem confiança nos clientes.</li> <li>11. Manter os clientes seguros em suas transações.</li> <li>12. Empregados que sejam sempre corteses.</li> <li>13. Empregados que tenham o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.</li> </ol>
<p><b>EMPATIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Dar aos clientes atenção individualizada.</li> <li>15. Empregados que lidem com os clientes de uma maneira que revele consideração.</li> <li>16. Ter um interesse sincero pelo que for melhor para o cliente.</li> <li>17. Empregados que compreendam as necessidades de seus clientes.</li> <li>18. Horas de trabalho convenientes.</li> </ol>
<p><b>TANGÍVEIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Equipamentos modernos.</li> <li>20. Instalações visualmente atraentes.</li> <li>21. Empregados que tenham uma aparência assada e profissional.</li> <li>22. Materiais associados com o serviço visualmente atraentes.</li> </ol>

**Figura 19: A bateria SERVQUAL**

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994, p. 207, tabela 1)

Apesar de todos os pontos discutíveis do SERVQUAL e das críticas que lhe foram feitas, o instrumento permanece muito utilizado. Seus vinte e dois itens são

uma inegável contribuição para o entendimento de como os clientes avaliam os serviços.

*Aqui apresentamos as características peculiares dos serviços - que são intangíveis, heterogêneos, perecíveis, exigem um número elevado de pessoas em sua produção e não podem ser estocados - lembrando que estas características dificultam o controle da qualidade dos serviços. Estudamos como se dá a percepção da qualidade pelo cliente - que julga o serviço comparando-o com suas expectativas - e enumeramos as dimensões que influenciam suas avaliações do serviço, segundo pesquisas de alguns autores. Além disso, aprofundamos, um pouco mais, a análise dos fatores que determinam as expectativas dos clientes. Em seguida, discutimos o instrumento mais utilizado para a medição da qualidade do serviço - o SERVQUAL - bem como as diversas críticas a ele dirigidas. Concluímos, então, que apesar dos diversos problemas apontados para a aplicação do SERVQUAL, este instrumento contém, em seus vinte e dois itens, uma inegável contribuição para o entendimento de como os clientes avaliam os serviços.*





*"Uma viagem de mil milhas deve começar*

*com um único passo"*

*Lao-Tsu*

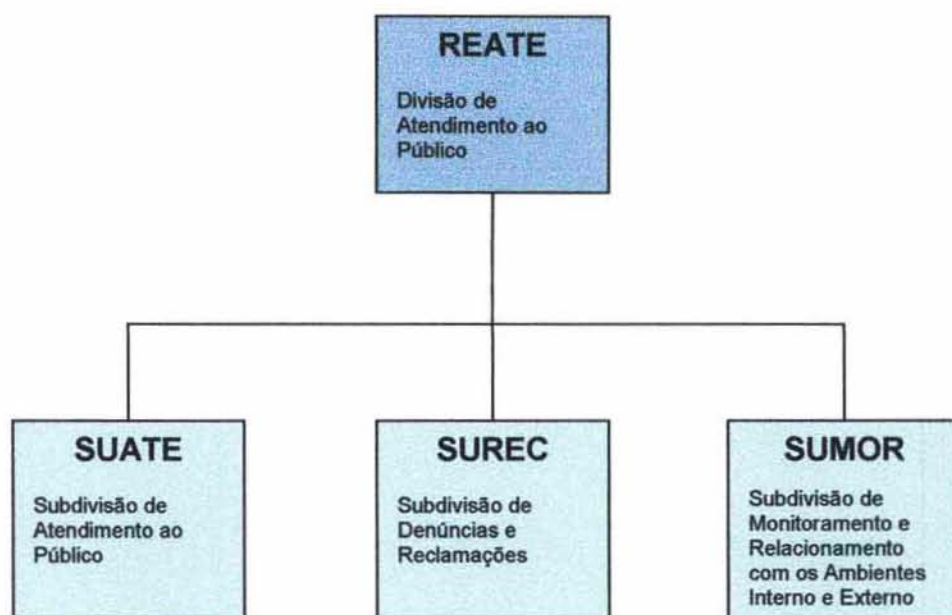
## **CAPÍTULO 5**

### **A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS RESULTADOS**

*Neste quinto capítulo, descrevemos como foi realizada a pesquisa de campo. Apresentamos o setor pesquisado com mais detalhes, e as várias fases da investigação. Finalmente, expomos e analisamos os resultados obtidos.*

## 5.1 - A Unidade de Atendimento Pesquisada

A Central de Atendimento ao Público da Delegacia Regional no Rio de Janeiro - DERJA, escolhida para nossa amostra, fazia parte da Divisão de Fiscalização III - REFIS III. Em 10.09.98, o Voto BCB nº 364/98 criou, na DERJA, uma divisão especialmente dedicada ao atendimento: a Divisão de Atendimento ao Público - REATE, indicando a crescente importância atribuída ao serviço de atendimento ao público no Banco Central. A REATE foi implantada com a estrutura mostrada na Figura 20.



**Figura 20:** A estrutura da REATE

Fonte: Banco Central do Brasil

A SUMOR é a subdivisão responsável pela comunicação social da DERJA e pelo relacionamento com os ambientes interno e externo.

A Central de Atendimento ao Público - CAP, representada, no Rio de Janeiro, pela Subdivisão de Atendimento ao Público - SUATE, está localizada no subsolo da Delegacia, e é quem estabelece o primeiro contato com os clientes. Ali são

fornecidas informações e recebidas reclamações e denúncias com relação às instituições fiscalizadas pelo BACEN. Quando as reclamações ou denúncias podem ter soluções mais imediatas, a própria SUATE entra em contato com a instituição envolvida para que o problema do cliente seja resolvido. Quando alguma questão não pode ser tratada pela SUATE, o cliente é orientado a formalizar sua reclamação ou denúncia para encaminhamento à Subdivisão de Denúncias e Reclamações - SUREC. Esta, então, fará a apuração do caso, tomando as medidas cabíveis e comunicando-as ao interessado.

Entre as dúvidas mais freqüentes do público estão a regulamentação e a fiscalização do Sistema Financeiro Nacional e de consórcios, remessas de recursos para o exterior, índices econômicos, cotação de moedas estrangeiras, Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundo - CCF e contas não recadastradas\*.

Além do atendimento pessoal, a SUATE também oferece o atendimento por telefone, fax e correspondência. O atendimento via *e-mail*, embora já esteja disponível, ainda é pouco utilizado.

Para nossa pesquisa, escolhemos entrevistar o público que é atendido pessoalmente na SUATE, recebendo informações, ou trazendo denúncias e reclamações que poderão ser tratadas ali mesmo, por meio de contato com as instituições envolvidas, ou formalizadas em processos, que serão apurados na SUREC. A SUATE registrou uma média de 75 atendimentos pessoais por dia nos meses de novembro/98 a fevereiro/99. Aumentos significativos de sua demanda

---

\* Contas de depósitos, sob qualquer título, cujos cadastros não foram atualizados na forma das Resoluções nº 2.025, de 24.11.93, e nº 2.078, de 15.06.94, e que tiveram seus saldos recolhidos ao Banco Central, em 02.12.97, conforme a Circular nº 2789, do Banco Central, de 28.11.97.

podem ocorrer, entretanto, devido a mudanças econômicas no País e problemas ocorridos com instituições fiscalizadas pelo Banco Central, divulgados pela mídia.

## **5.2 - As Fases da Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo apresentou várias fases, que serão descritas a seguir.

### **5.2.1 - Primeira Fase: Teste da Primeira Versão do Questionário**

Inicialmente, procuramos criar uma primeira versão do questionário que serviria de base para as entrevistas. Nesta primeira versão, tentamos adaptar o conteúdo dos 22 itens do SERVQUAL\* à realidade do serviço prestado na Subdivisão de Atendimento ao Público. Nesse processo, alguns itens foram eliminados, logo de início, por julgarmos não serem relevantes para o público e a situação estudada; outros foram ligeiramente alterados; e um item - o tempo de espera para ser atendido - foi incluído, lembrando que *"as filas são a praga do atendimento público ao cidadão"*\*\*. Restaram, então, 19 itens.

A idéia, aqui, era aproveitar os aspectos levados em consideração na avaliação de um serviço pelos clientes, que são traduzidos, de uma forma bem genérica, pelos itens do SERVQUAL. Não se pretendia, contudo, manter a forma original das perguntas daquele instrumento, nem incluir a dupla avaliação - percepção e expectativas - para cada item. As afirmações de nossa versão se

---

\* Ver p. 94 desta dissertação.

\*\* Conforme o Projeto Cidadão, constante do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, do MARE. Ver p. 29 desta dissertação.

destinavam, então, a colher as percepções dos clientes quanto ao encontro específico que acabara de ter com o serviço investigado, tomando os itens do SERVQUAL apenas como um ponto de partida.

Essa escolha por uma avaliação com um encontro específico deveu-se a dois fatos: (1) a satisfação, ao contrário da qualidade, é mais aceita na literatura como sendo um julgamento de um único encontro com o serviço e (2) os clientes não teriam condições de avaliar a satisfação acumulada com o serviço, resultantes de vários encontros, pois a grande maioria dos clientes pesquisados procuravam o serviço pela primeira ou segunda vez, apenas.

Ao testarmos essa versão preliminar do questionário, no entanto, verificamos que muitos fatores constantes do SERVQUAL não pareciam relevantes para o sentimento final de satisfação dos clientes no contexto estudado; talvez por que as pessoas buscassem, naquele atendimento, uma solução para um problema de muita importância para elas, seja sob a forma de alguma reclamação, denúncia ou informação. Isso poderia fazer com que itens relacionados ao processo do atendimento - especialmente ligados aos aspectos tangíveis - e não ao resultado final obtido sob a forma de solução do problema, perdessem um pouco de importância. Uma outra explicação para o fato seria que as pessoas não esperavam, tratando-se de um serviço público, que os "equipamentos parecessem modernos" ou que as instalações fossem "visualmente atraentes", por exemplo.

Para tentar distinguir que itens eram ou não relevantes na avaliação dos clientes, solicitamos que eles circulassem os números correspondentes aos cinco itens que julgassem mais importantes, do total de dezenove itens apresentados. Muitos clientes, no entanto, circulavam muito mais que cinco itens julgados

relevantes; outros assinalavam menos de 5 itens, o que dificultou um pouco a interpretação destes resultados.

Nesta fase exploratória da pesquisa de campo, ficou bem clara a distinção entre os sentimentos de satisfação ligados aos resultados obtidos para a solução dos problemas que motivaram a vinda dos clientes e a satisfação com o processo do atendimento, incluídos, aqui, a relação com os funcionários do atendimento e os aspectos tangíveis envolvidos. Isso nos remeteu às duas dimensões de qualidade percebidas pelo cliente, segundo Grönroos (1995)\*: a técnica, ligada ao que o cliente recebe, e a funcional, que traduz como o cliente recebe o serviço. Assim, para uma segunda versão do questionário, sentimos a necessidade de separar claramente a avaliação dos clientes sobre essas duas dimensões.

Numa outra seção do primeiro questionário, fizemos as perguntas abertas: (1) "Qual o fator ou incidente que mais contribuiu para a sua satisfação?" e (2) "Qual o fator ou incidente que mais contribuiu para sua insatisfação? "

Dez pessoas foram entrevistadas nesta fase. Quanto à primeira pergunta, ligada à satisfação, 4 não souberam ou não quiseram responder; dos 6 clientes que responderam à questão, 4 apontaram alguma forma de solução de seu problema e 3 mencionaram a qualidade do atendimento recebido como um dos maiores responsáveis pela sua satisfação. Na segunda pergunta, com relação à insatisfação, somente 3 clientes manifestaram suas opiniões, que incluíram a falta de cadeiras suficientes para a espera (1 cliente), falta de um bebedouro (2 clientes), a ausência do crachá de identificação do funcionário que o atendeu (1 cliente) e, finalmente, a falta de condições para a solução imediata de seu problema (1 cliente).

---

\* Para maiores detalhes sobre esse assunto, ver p. 74 desta dissertação.

Notamos que algumas palavras não eram bem compreendidas por todos os clientes e tivemos que alterá-las por outras mais simples para uma segunda versão do questionário. Também tivemos que substituir as expressões "discordo em parte" e "concordo em parte", utilizadas para a avaliação do grau de concordância dos clientes com as afirmações apresentadas, pelas equivalentes: "mais discordo que concordo" e "mais concordo que discordo".

Se esse primeiro contato com os clientes se revelou, de certa forma, desanimador, pela constatação de que o questionário ainda estava bem longe de sua forma final, por outro lado, foi muito útil, não só para provar que não existem soluções que se sejam adequadas a todos os casos, como para proporcionar os *insights* que guiariam o resto da pesquisa.

### **5.2.2 - Segunda Fase: Uma Segunda Versão do Questionário e Conversas com os Clientes**

Numa segunda fase, testamos as afirmações remanescentes da primeira versão do questionário, solicitando, desta vez, que os clientes indicassem a importância que atribuíam a cada item, numa escala de 1 a 5. Esse processo pretendia seguir uma sugestão de Carman (1990), que afirmou que os pesos ou a importância de cada item seriam tão fáceis de serem coletados quanto os referentes às percepções.\* O que concluímos com a aplicação desse método, no entanto, é que os clientes entrevistados não conseguiam discernir, por meio de valores de 1 a 5, quais atributos eram mais relevantes para eles. A maioria atribuía à quase

---

\* Para maiores detalhes, ver p. 93 desta dissertação.

totalidade dos itens apresentados o número 5. Alguns, ainda, aparentemente, confundiam esta escala de 1 a 5 com uma avaliação da performance do setor ou de seus funcionários no item considerado. O procedimento, então, foi abandonado e passamos a apenas conversar livremente com os clientes, para detectar o que realmente era e o que não era importante para eles.

Nesta fase, ainda mantivemos as perguntas abertas sobre "o fator ou incidente que mais contribuiu para a sua satisfação" e para a "sua insatisfação". Foram entrevistadas, sobre estas questões, cinco clientes, dos quais cinco responderam à pergunta sobre satisfação e somente três manifestaram sua opinião sobre a insatisfação. A respeito da satisfação, os clientes apontaram o bom atendimento dos funcionários como o fator mais importante (5 clientes). Quanto à insatisfação, a não solução do problema motivador da vinda do cliente foi a queixa de duas pessoas, enquanto a demora em resolver o problema foi a razão da insatisfação de um outro cliente.

Na segunda versão do questionário, já havíamos separado (1) a satisfação dos clientes com os resultados obtidos com a sua vinda e (2) a sua satisfação com o processo de atendimento e com os aspectos tangíveis. Foram incluídas, também, questões envolvendo os seguintes pontos:

- se o motivo da vinda do cliente pôde ser resolvido ali mesmo;
- quanto tempo foi gasto pelo cliente com sua vinda (incluídos os deslocamentos de ida e vinda, o tempo de espera e o tempo de atendimento);
- a conclusão dos clientes sobre a compensação ou não dos seus *inputs* (tempo e dinheiro investidos na sua vinda) pelos resultados obtidos;
- a quem os clientes estavam atribuindo eventuais insatisfações quanto aos resultados obtidos.



### 5.2.3 - Terceira Fase: a Terceira Versão do Questionário

Algumas pequenas alterações foram feitas para o teste de uma terceira versão do questionário:

- o número de afirmações sobre o desempenho da Subdivisão e de seus funcionários foi reduzido para apenas nove;
- a questão sobre a solução ou não do problema do cliente foi mais aprofundada, admitindo seis possibilidades de resposta, devido à sua clara importância para a satisfação dos clientes;
- foi introduzida uma questão para avaliar a comparação, pelo cliente, do atendimento que acabara de receber e a imagem do atendimento no serviço público em geral (que seria o padrão de comparação, a norma segundo a qual ele estaria julgando o serviço da CAP);
- finalmente, foi acrescentada uma pergunta sobre a satisfação global com aquele encontro específico com a CAP.

### 5.2.4 - Quarta Fase: a Aplicação da Versão Definitiva do Questionário

As entrevistas com base na versão definitiva do questionário foram feitas de segunda a sexta-feira da primeira semana de março de 1999, nos dias 01.03.99 a 05.03.99. O cronograma original foi atrasado, inicialmente, por precaução, para evitarmos a semana antes e a depois do Carnaval, quando era esperado um número reduzido de clientes, e, posteriormente, devido a obras realizadas no setor pesquisado durante a última semana de fevereiro, que inviabilizaram a pesquisa naquele período.

O questionário definitivo resultou de algumas novas mudanças na versão anterior:

- uma das nove afirmativas foi desdobrada em duas, restando, então dez frases que seriam submetidas à concordância ou discordância dos clientes;
- a pergunta sobre o grau de satisfação geral do cliente com as instalações e com o atendimento, ligada à qualidade funcional, que traduz como o cliente recebe o serviço, foi separada em duas, uma vez que alguns clientes sentiram dificuldade em fazer um julgamento conjunto daqueles dois fatores;
- incluímos uma questão para verificar se os clientes, antes de virem pessoalmente, tinham conhecimento das outras formas de atendimento oferecidas pelo Banco Central.

Foram colocadas, também, duas questões com o intuito de conhecermos um pouco mais nossos clientes, caracterizando os sujeitos da pesquisa. A primeira, refere-se à idade dos clientes e a outra, ao seu grau de instrução. Essas duas perguntas foram inseridas ao final do questionário por se tratarem de questões muito pessoais que, segundo sugestão de Kent (1993), não devem ser posicionadas no início de um instrumento de coleta de dados. A pergunta sobre a idade dos clientes tinha também o intuito de verificar se as pessoas mais idosas tinham dificuldade para descer e subir as escadas que dão acesso ao setor, que fica no subsolo. O questionário que serviu de base para as entrevistas da pesquisa de campo pode ser encontrado no anexo desta dissertação. As perguntas e respostas do questionário foram lidas para os clientes.

### 5.3 - Os Resultados da Pesquisa de Campo

#### 5.3.1 - Características dos entrevistados

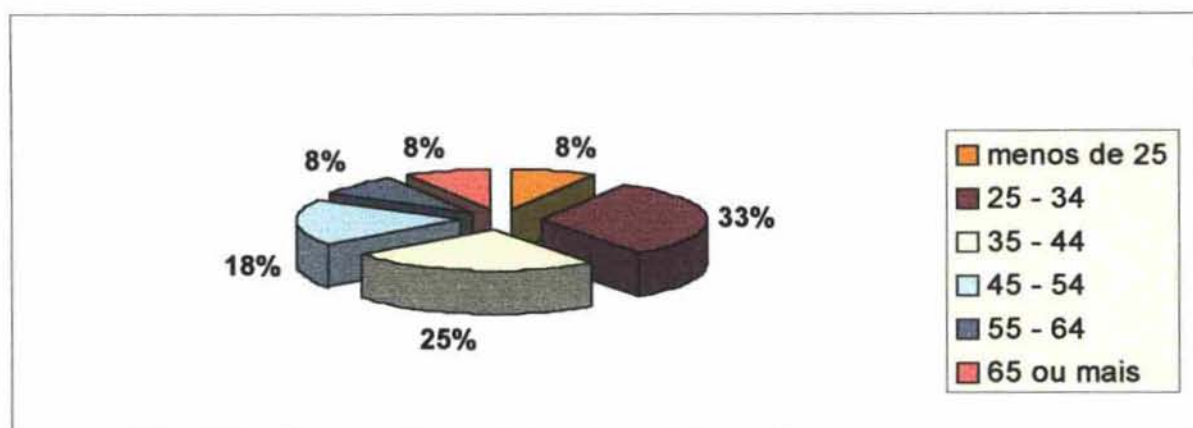
Foram entrevistadas sessenta pessoas, que apresentavam as características mostradas na Tabela 1\*.

**Tabela 1: Características dos clientes pesquisados**

		<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<b>Idade</b>	menos de 25	5	8
	25 - 34	19	32
	35 - 44	15	25
	45 - 54	11	18
	55 - 64	5	8
	65 ou mais	5	8
<b>TOTAL</b>		60	100
<b>Grau de instrução</b>	até primário incompleto	4	7
	primário completo ou até ginásial incompleto	3	5
	ginásial completo ou até colegial (científico) incompleto	7	12
	colegial (científico) completo ou até superior incompleto	32	53
	superior completo ou acima	14	23
	<b>TOTAL</b>	60	100

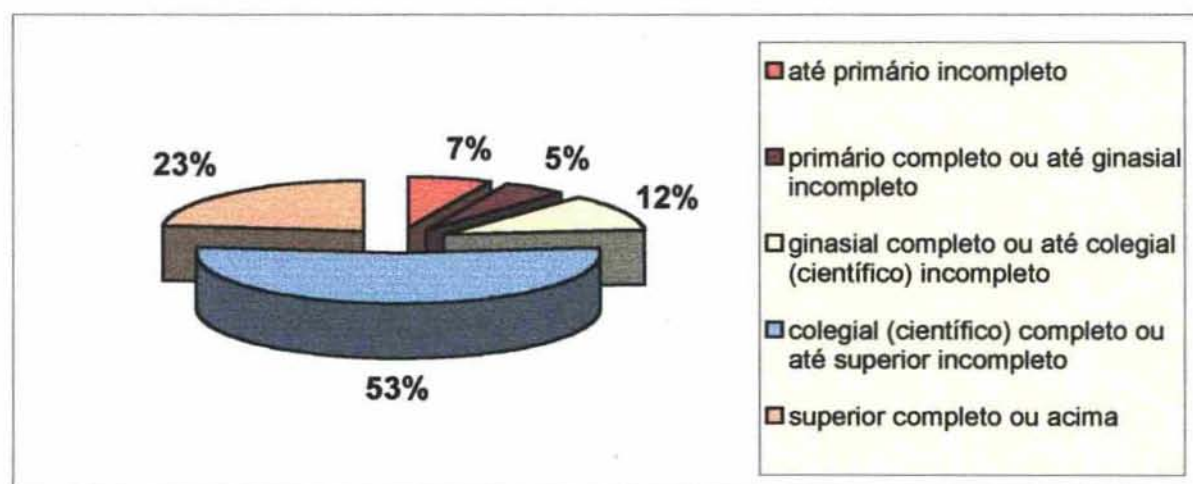
Com base na Tabela 1, podemos verificar que a maior parte dos entrevistados eram jovens e pessoas de meia idade, tendo 57% deles de 25 a 44 anos. A média das idades foi de 40 anos. As pessoas idosas - assim consideradas as pessoas de 65 anos ou mais - corresponderam a apenas 8% dos entrevistados. Somente 16% dos sujeitos da pesquisa tinham 55 anos ou mais. Para melhor visualização da faixa etária das pessoas entrevistadas, temos a Figura 21.

\* Quaisquer aparentes discrepâncias nos percentuais e suas somas apresentados nesta e nas demais tabelas se devem aos arredondamentos dos valores individuais efetuados pelo *software* comercial *Excel* empregado para a confecção das tabelas e gráficos deste capítulo. Nos gráficos, a solução adotada por aquele *software* foi fazer a correção automaticamente no percentual individual mais elevado.



**Figura 21:** Faixa etária dos entrevistados

Quanto à escolaridade dos entrevistados, verificamos que a maior parte tinha um bom nível de instrução, já que 76% deles haviam completado pelo menos o antigo científico (2º grau). Somente 7% não tinham nem mesmo completado o primário (até a 4ª. série do 1º grau). O nível de escolaridade mais freqüentemente encontrado era o de científico completo até superior incompleto, respondendo por 53% dos casos. A Figura 22 mostra o grau de instrução dos clientes entrevistados.



**Figura 22:** O grau de instrução dos clientes entrevistados

Aqui vale mencionar que preferimos usar a nomenclatura antiga - primário, ginásial, científico, superior - ao invés de 1º, 2º e 3º graus, por acharmos que a maioria dos entrevistados reconheceria melhor tal nomenclatura.

Finalmente, cerca de 77% dos entrevistados estavam vindo pela primeira vez ao setor pesquisado.

### 5.3.2 - O motivo da Vinda dos Clientes

A Tabela 2 permite identificar os principais motivos da vinda dos clientes entrevistados à CAP.

**Tabela 2: Demandas dos Clientes**

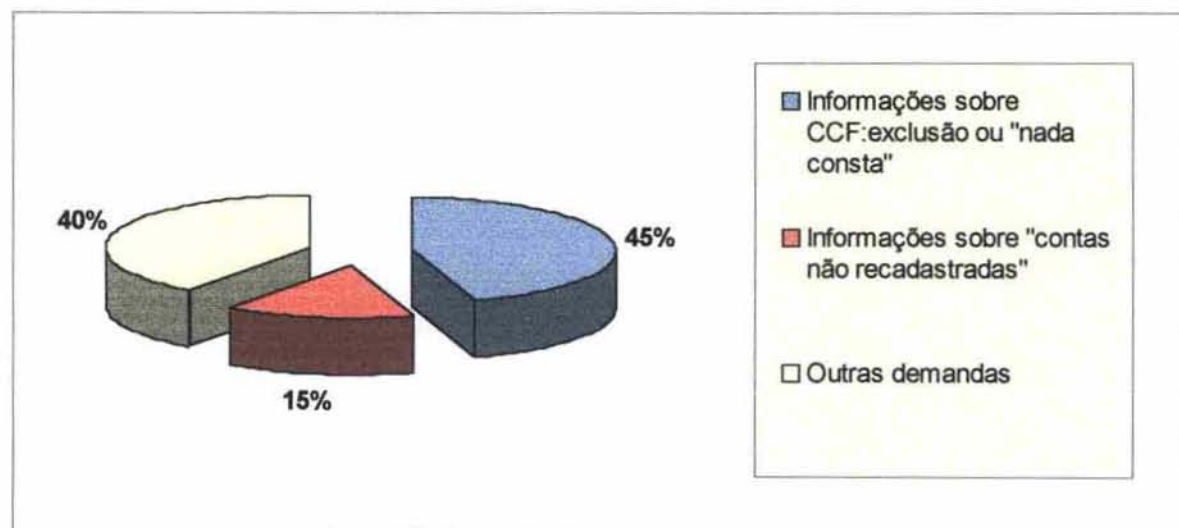
	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<b>Informações</b>		
Exclusão do CCF	21	35
Solicitação de "nada consta" do CCF	6	10
Contas não Recadastradas	9	15
Instituições financeiras	7	12
Outras informações	11	18
SUBTOTAL	54	90
<b>Reclamações ou denúncias</b>		
Reclamações sobre Instituições financeiras	6	10
SUBTOTAL	6	10
TOTAL	60	100

Percebe-se, analisando a Tabela 2, que a maior demanda dos clientes entrevistados é sobre exclusão do Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundo - CCF, responsável por 35% das ocorrências, seguida pelas informações sobre "contas não recadastradas", que corresponderam a 15% dos casos. No item



"Outras informações", da Tabela 2, estão englobados as seguintes demandas, que por si só não registraram percentuais significativos: informações sobre índices, taxas ou cotações de moedas (cerca de 2%), informações sobre área externa (cerca de 3%), informações sobre consórcios (cerca de 3%) e outras informações que não se enquadraram em item algum previsto no questionário e nem apresentaram frequência que justificasse seu agrupamento em item separado (10%). Vale ressaltar que o assunto "nada consta do CCF", inicialmente enquadrado no questionário no item genérico "Outro", apresentou um percentual de 10%, merecendo seu registro individual na Tabela 2.

Se somarmos as informações sobre CCF - exclusão e "nada consta" - teremos um percentual de 45% dos clientes. A Figura 23 reagrupa as demandas dos clientes, apresentada na Tabela 2, de forma a visualizarmos melhor as demandas mais expressivas dos sujeitos pesquisados.



**Figura 23:** Demandas mais expressivas dos clientes entrevistados

As informações sobre CCF e "contas não recadastradas" respondem por 60% das demandas dos clientes entrevistados.

### 5.3.3. As Percepções dos Clientes sobre as Dez Afirmativas a Respeito da CAP

Em nosso instrumento de coleta de dados, a questão 3 apresentava dez afirmativas - cinco a respeito da CAP e cinco sobre seus funcionários - para as quais os clientes deveriam expressar seu grau de concordância numa escala de quatro possibilidades: (1) "discordo plenamente"; (2) "mais discordo que concordo"; (3) "mais concordo que discordo"; (4) "concordo plenamente". Uma quinta alternativa foi reservada para o caso em que o cliente não pudesse fazer a avaliação do item específico: (5) "não tive chance de verificar". Apenas um cliente, no entanto, fez uso desta última alternativa para dois itens dessa questão.

As dez afirmativas, bem como as percentagens encontradas para cada resposta estão apresentadas na Tabela 3.

**Tabela 3 : Grau de Concordância dos Clientes com as Afirmações Apresentadas**

Grau de concordância Afirmações submetidas ao público	percentagem			
	Discordo plenamente	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo plenamente
<b>Afirmações sobre a Subdivisão pesquisada:</b>				
1 - O atendimento está situado em local de fácil acesso no prédio.	2	3	15	80
2 - Seu ambiente é agradável.	2	0	7	92
3 - Suas instalações são confortáveis.	0	2	12	87
4 - Tem horário de atendimento conveniente.	12	22	5	62
5 - Fez você esperar pouco tempo até ser atendido(a).	2	0	2	97
<b>Afirmações sobre os funcionários do atendimento:</b>				
6 - Prestaram um serviço rápido.	0	2	0	98
7 - Trataram você bem.	0	0	2	98
8 - Mostraram disposição em ajudar.	2	0	5	93
9 - Pareciam ter o conhecimento necessário para responder suas perguntas.*	3	2	5	90
10 - O comportamento dos funcionários inspirou sua confiança nas respostas que lhe deram.*	0	5	10	85

\* Para as afirmações 9 e 10 foi utilizado o número de 59 entrevistados para o cálculo das percentagens, pois um cliente assinalou a opção "não tive chance de verificar" para estes dois itens.

Para compararmos melhor os desempenhos nos diferentes itens, atribuímos valores de 1 a 4 para a escala de concordância, que vai de "discordo plenamente" a "concordo plenamente" e calculamos a média ponderada para cada item. Em seguida, ordenamos de forma decrescente as médias assim calculadas. A Tabela 4 mostra os resultados obtidos.

**Tabela 4: Afirmações ordenadas do melhor para o pior desempenho**

Afirmações	Média (de 1 a 4)
7 - Trataram você bem.	3,98
6 - Prestaram um serviço rápido.	3,97
5 - Fez você esperar pouco tempo até ser atendido(a).	3,93
8 - Mostraram disposição em ajudar.	3,90
2 - Seu ambiente é agradável.	3,88
3 - Suas instalações são confortáveis.	3,85
9 - Pareciam ter o conhecimento necessário para responder suas perguntas.	3,81
10 - O comportamento dos funcionários inspirou sua confiança nas respostas que lhe deram	3,80
1 - O atendimento está situado em local de fácil acesso no prédio.	3,73
4 - Tem horário de atendimento conveniente.	3,17

Analisemos, agora, as respostas para cada afirmação, lembrando que as primeiras 5 frases são a respeito da CAP e as outras cinco, a respeito de seus funcionários.

**Afirmação 1:** "O atendimento está situado em local de fácil acesso no prédio."

Essa afirmação foi incluída devido ao fato de o setor de atendimento ao público na DERJA estar localizado no subsolo do prédio, obrigando as pessoas a utilizarem um lance de escadas. A preocupação maior era com as pessoas de mais idade ou de alguma forma debilitadas fisicamente, que poderiam se ressentir pelo esforço. Para nossa surpresa, a afirmação 1 obteve a concordância plena de 80% dos entrevistados.

Além disso, o que esperávamos, para esse item, era um grau maior de concordância para as pessoas mais jovens e de discordância para as de mais idade.



Curiosamente, os resultados referentes a essa afirmação revelaram-se completamente opostos ao previsto. As pessoas acima de 55 anos (10 clientes) não pareceram estar incomodadas com o fato de terem que descer e subir as escadas: 9 pessoas concordaram plenamente com a afirmação e apenas 1 (10%) optou pela resposta "mais concordo que discordo". É interessante notar que mesmo idosos que aparentemente desciam as escadas com alguma dificuldade, não discordavam da afirmação. A média para este item, no julgamento dessas dez pessoas, utilizando-se o mesmo critério empregado para a confecção da Tabela 4, seria de 3,90. Por outro lado, entre os clientes mais jovens, encontramos menor concordância com a afirmação 1. Dos 14 clientes mais jovens - com 26 anos ou menos - por exemplo, 5 (36%) não concordaram plenamente com a afirmação: 3 optaram por "mais concordo que discordo", 1 optou por "mais discordo que concordo" e outro por "discordo plenamente". Utilizando o mesmo critério descrito anteriormente, a média para este grupo, nesse item, seria de 3,42. Alguns dos clientes que não concordaram plenamente com a afirmação justificavam espontaneamente sua opção demonstrando uma preocupação com pessoas mais idosas, doentes e deficientes físicos.

Acreditamos, então, que a justificativa para esse resultado deva estar no fato de que as gerações mais novas tenham conhecido uma sociedade mais preocupada com os direitos dos cidadãos, e, em especial, dos deficientes físicos e idosos. Essa preocupação tende a evoluir, devido ao crescente desenvolvimento do cidadão como um consumidor mais maduro, consciente e exigente (Zülzke, 1990), como vimos no Capítulo 2. Quanto aos mais idosos, estes viveram a maior parte de suas vidas num período em que o Estado não era questionado quanto ao tratamento que dava aos beneficiários dos serviços públicos.

Cabe ressaltar que quando algum cliente com problemas para utilizar a escada o solicita, o uso do elevador é facultado; essa prerrogativa é oferecida pelos funcionários aos clientes que apresentam visível dificuldade para descer e subir a escada. Tal possibilidade, contudo, constitui uma exceção, e é muito pouco utilizada, geralmente requerendo o acompanhamento de um segurança do setor, pois os elevadores dão acesso a outros andares do prédio. Além disso, quando a dificuldade do cliente é constatada, ele já teve que descer as escadas. O uso do elevador, em caso de necessidade, não é deixado claro para todos os clientes que vêm ao setor, o que pode ter gerado a preocupação de alguns entrevistados.

Finalmente, é necessário mencionar que nenhum dos idosos entrevistados fez uso do elevador.

#### *Afirmção 2: "Seu ambiente é agradável"*

Esta afirmação conseguiu a concordância plena de 92% dos entrevistados. Só 4 clientes (cerca de 7%) concordaram apenas parcialmente ("mais concordo que discordo") e 1 cliente discordou plenamente (cerca de 2%). Vale registrar que este último cliente, que chamaremos de cliente 11, representa um caso atípico entre os entrevistados. Ele demonstrou uma discordância plena ou ao menos parcial em quase todos os 10 itens propostos, sendo o único a classificar o atendimento no setor como muito pior que a imagem que ele tinha do atendimento no serviço público em geral, na questão 6\*. Algum incidente parece ter gerado uma reação emocional neste cliente, aumentando seu sentimento de insatisfação, e influenciado

---

\* O "cliente 11" registrou sua discordância nos seguintes itens: discordância plena nos itens referentes ao ambiente, horário, tempo de espera, disposição em ajudar, conhecimento; discordância parcial nos itens referentes à rapidez do serviço e confiança nas respostas dos funcionários.

negativamente sua avaliação de muitos itens. Casos assim podem ser desencadeados tanto pelo próprio comportamento do cliente quanto por alguma falha do atendimento. Atender pessoas é sempre uma tarefa delicada, mas, de qualquer forma, é preciso tentar lidar da melhor maneira possível com situações que envolvam estresse. De todo modo, esse foi um caso isolado, e representou a única discordância efetiva quanto ao fato de o ambiente do setor ser agradável, na opinião dos clientes.

*Afirmção 3: "Suas instalações são confortáveis".*

O item obteve concordância plena de 87% dos entrevistados, e concordância parcial de outros 12%. Apenas 1 cliente registrou sua discordância (representando cerca de 2%), ainda que parcial, a respeito da afirmação.

Embora o resultado da avaliação deste item possa ser considerado bom, ele demonstra que, pelo menos para 14% dos entrevistados, o conforto das instalações poderia ser maior.

Cabe ressaltar que existem somente 6 assentos destinados à espera dos clientes no setor. Durante a semana na qual foi realizada a pesquisa, esse número se revelou suficiente, visto que, em nenhum momento, houve pessoas esperando de pé pelo atendimento. Ocorre que a demanda no setor é variável, e já pudemos verificar, em outras ocasiões que precederam a aplicação do questionário definitivo, pessoas de pé, esperando atendimento, o que deve a todo custo ser evitado. Se isto tivesse ocorrido durante a pesquisa de campo, os resultados sobre este item poderiam ter sido bastante diferentes.

*Afirmção 4: "Tem horário de atendimento conveniente."*

Esta afirmação foi, entre as dez, a que teve o menor percentual de registros de concordância plena por parte dos clientes e a maior variação nas respostas: 62% dos entrevistados concordaram plenamente que o setor tem horário de atendimento conveniente, 5% concordaram apenas parcialmente, 22% mais discordaram que concordaram e 12% discordaram plenamente da afirmação. Assim, 34% dos clientes não concordaram que o horário de atendimento seja conveniente, o que representa um percentual significativo. O item obteve, também, a avaliação menos favorável dos dez itens, com média de 3,17, o que o colocou na última posição da Tabela 4.

Algumas pessoas chegaram a declarar que tiveram que faltar ao trabalho para vir à CAP. Outros clientes manifestaram sua opinião sobre o item dizendo que o horário de atendimento - de 9h às 16h30 min - era inconveniente para as pessoas que trabalham fora, devendo ser estendido. Perguntamos a 18 pessoas - dentre as que não concordaram plenamente com este item - como deveria ser o horário de atendimento. O resultado foi que 13 acharam que o setor deveria fechar mais tarde; 1 achou que deveria abrir mais cedo e 4 eram de opinião que o setor deveria abrir mais cedo e fechar mais tarde.

*Afirmção 5: "Fez você esperar pouco tempo até ser atendido."*

Quanto a esta afirmação, o resultado foi quase uma unanimidade: 97% dos entrevistados concordaram plenamente. Esse resultado foi obtido numa semana em que foram efetuados, em média, 78 atendimentos pessoais por dia, com um mínimo de 68 atendimentos registrados na sexta-feira e o máximo de 85 atendimentos na terça-feira. A média obtida para o número de atendimentos pessoais registrado por dia, considerando-se os últimos 4 meses anteriores à pesquisa, foi de 75, segundo

dados estatísticos do setor. Assim, o período pesquisado pode ser considerado como uma semana normal em termos de número de atendimentos pessoais efetuados. Numa semana típica, então, as pessoas entrevistadas consideram que esperaram pouco tempo até serem atendidas no setor.

As afirmações seguintes são a respeito dos funcionários do atendimento. Quanto a elas, apresentaram resultados ainda melhores.

*Afirmação 6: "Prestaram um serviço rápido."*

De todos os clientes pesquisados, apenas o "cliente 11" não concordou plenamente com essa afirmação, mais discordando que concordando que a frase.

*Afirmação 7: "Trataram você bem."*

Novamente, todos os entrevistados, à exceção do "cliente 11", concordaram plenamente. Esse cliente preferiu a opção "mais concordo que discordo". O item registrou o melhor desempenho dentre as 10 afirmações, com média 3,98.

*Afirmação 8: "Mostraram disposição em ajudar."*

Aqui tivemos 93% de concordância total, 5% de respostas "mais concordo que discordo" e 2% de "discordo totalmente" ("cliente 11").

*Afirmação 9: "Pareciam ter o conhecimento necessário para responder suas perguntas."*

Neste item, o desempenho dos funcionários, apesar de ainda ter sido muito bom, apresentou uma avaliação um pouco abaixo daquelas dos 3 itens anteriores.

Uma parcela de 90% dos entrevistados concordou plenamente que os funcionários pareciam ter o conhecimento necessário para responder suas perguntas, 5% mais concordaram com a frase que discordaram dela, 2% optaram por "mais concordo que discordo" e 3% discordaram totalmente. Neste item, 1 cliente preferiu a opção "não tive chance de verificar"; assim, utilizamos o número de 59 clientes para o cálculo das percentagens.

*Afirmção 10:* "O comportamento dos funcionários inspirou sua confiança nas respostas que lhe deram."

O percentual de concordância plena caiu um pouco para esta afirmação: 85% dos entrevistados. Dos restantes, 10% concordaram parcialmente com a frase e 5% preferiram a opção "mais discordo que concordo". Aqui também foram utilizadas as respostas de 59 clientes para o cálculo das percentagens, devido a 1 cliente que optou por "não tive chance de verificar".

#### **5.3.4 - A Satisfação Geral com As Instalações e com o Atendimento**

As perguntas 5 e 6 do questionário foram destinadas à avaliação genérica do grau de satisfação dos clientes com as instalações e com o atendimento que lhes foi prestado, respectivamente. Elas medem a satisfação dos clientes com fatores ligados à qualidade funcional do serviço, segundo Grönroos (1995) ou seja, a maneira como o serviço é proporcionado.

Foi utilizada, para cada questão, a seguinte escala de opções: (1) muito insatisfeito(a), (2) insatisfeito(a), (3) satisfeito(a) e (4) muito satisfeito(a).

Os resultados encontrados podem ser observados na Tabela 5.

**Tabela 5: Grau de Satisfação geral dos clientes com as instalações e o atendimento**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>		
<b>Instalações</b>				
Muito insatisfeito(a) (1)	0	0		
Insatisfeito(a) (2)	1	2		
Satisfeito(a) (3)	30	50		
Muito satisfeito(a) (4)	29	48		
TOTAL	60	100	<b>Média:</b>	<b>3,47</b>
<b>Atendimento</b>				
Muito insatisfeito(a) (1)	0	0		
Insatisfeito(a) (2)	1	2		
Satisfeito(a) (3)	19	32		
Muito satisfeito(a) (4)	40	67		
TOTAL	60	100	<b>Média:</b>	<b>3,65</b>

O alto grau de satisfação encontrado tanto com as instalações quanto com o atendimento confirmam os bons resultados anteriormente analisados. Nos dois casos, 98% dos entrevistados ficaram satisfeitos ou muito satisfeitos, nenhum ficou muito insatisfeito e apenas 1 se declarou insatisfeito. A satisfação com o atendimento, superou a satisfação com as instalações, devido a um maior percentual de clientes muito satisfeitos (67%). Atribuindo-se os valores de 1 a 4 para a escala que vai de "muito insatisfeito(a)" a "muito satisfeito(a)", encontramos as médias ponderadas de 3,47 para as instalações e de 3,65 para o atendimento.

### 5.3.5 - A Comparação com o Atendimento no Serviço Público em Geral

A questão 6 foi incluída para conhecermos a comparação feita pelo cliente entre o atendimento que ele acabara de receber na CAP e a imagem que ele tinha do atendimento no serviço público em geral. Essa questão é importante porque a imagem que o cliente tem do atendimento no serviço público atua como a norma, o padrão de comparação com que ele deve estar utilizando para seus julgamentos de satisfação com o atendimento da CAP.

Nessa questão, o cliente deveria dizer se o atendimento que acabara de receber na CAP era (1) muito pior, (2) pior, (3) mais ou menos igual, (4) melhor ou (5) muito melhor que aquela imagem.

Os resultados podem ser encontrados na Tabela 6.

**Tabela 6: Comparação com a imagem do atendimento no serviço público**

	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	
Muito pior (1)	1	2	
Pior (2)	0	0	
Mais ou menos igual (3)	2	3	
Melhor (4)	18	30	
Muito melhor (5)	39	65	
TOTAL	60	100	<b>Média:4,56</b>

Sessenta e cinco por cento (65%) dos entrevistados optaram por "muito melhor" e 30% por "melhor". A opção "mais ou menos igual" recebeu a preferência de 2 clientes (3%) e a "muito pior" foi selecionada apenas por 1 cliente (o cliente 11), representando cerca de 2%. Assim, expressivos 95% dos clientes acharam que



o atendimento no Banco Central foi melhor ou muito melhor que a imagem que eles tinham do atendimento no serviço público. Atribuindo valores de 1 a 5 à escala que vai de "muito pior" a "muito melhor", a média ponderada, para este item é de 4,56.

Alguns clientes, ao responderem essa questão, declararam que pensavam encontrar uma grande fila e ter que esperar muito tempo para serem atendidos. Essa parece ser realmente a imagem predominante do atendimento no serviço público. O fato de essas expectativas negativas não se confirmarem deve, por si só, contribuir muito para a satisfação dos clientes.

#### **5.3.6 - A Solução do Assunto que Motivou a vinda do Cliente e o Grau de Satisfação com os Resultados Obtidos**

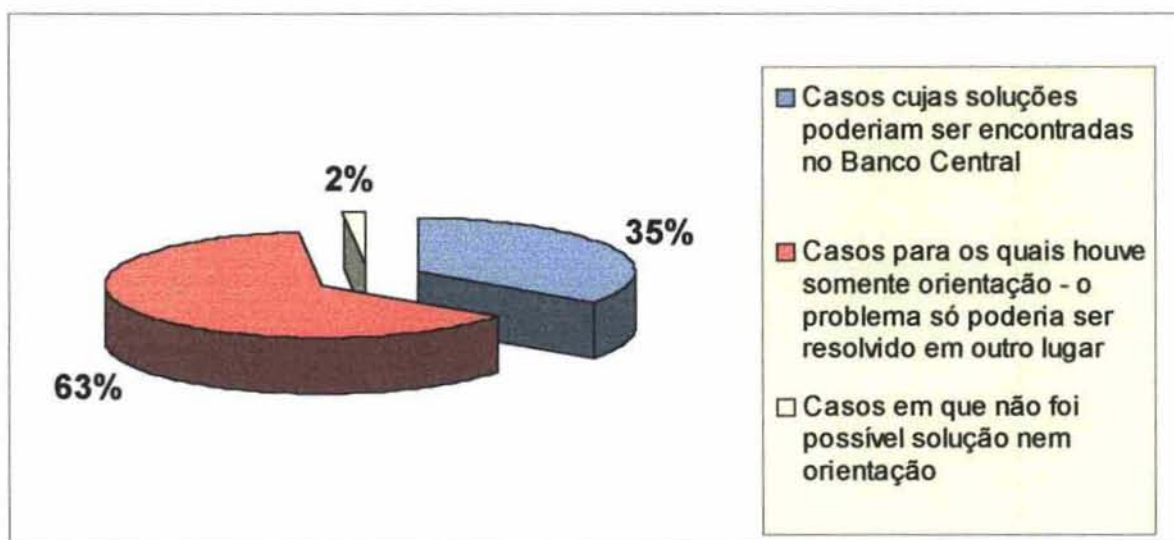
Além da qualidade funcional, existe, como vimos, a qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço, que é o que o cliente recebe, aquilo com que ele fica quando o processo de produção e as interações fornecedor-cliente terminam (Grönroos, 1995). As questões 8 e 11 exploram justamente essa dimensão. A primeira verifica se o problema do cliente pôde ser resolvido e de que forma. A segunda, registra qual o grau de satisfação dos clientes com a solução dada ao seu problema.

A questão 7 dava aos clientes 6 opções sobre a solução do assunto que motivou sua vinda. As opções apresentadas, bem como as frequências e percentuais obtidos para elas podem ser vistas na Tabela 7.

**Tabela 7: Sobre a solução do assunto que motivou a vinda dos clientes**

	Frequência	%
<b>"O assunto que motivou a sua vinda:"</b>		
1 - pôde ser <b>resolvido aqui mesmo</b>	17	28
2 - ainda não foi resolvido, pois foi <b>encaminhado a outro setor</b> e você só terá uma resposta mais tarde	1	2
3 - não pôde ser resolvido aqui, mas você <b>recebeu orientação</b> que lhe ajudará a resolver o problema <b>em outro local</b>	38	63
4 - não pode ser resolvido desta vez, mas você <b>recebeu orientação</b> que lhe ajudará a resolver o problema <b>aqui mesmo</b>	2	3
5 - não pôde ser resolvido logo, mas <b>o(a) funcionário(a) ficou de tentar resolver</b> , mais tarde, o problema.	1	2
6 - não pôde ser resolvido aqui e <b>não houve orientação</b> que você <b>julgasse útil</b> para resolver o problema	1	2
<b>TOTAL:</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Somando-se os percentuais das opções 1, 2, 4 e 5, concluímos que somente 35% dos problemas dos clientes entrevistados foram ou poderiam vir a ser resolvidos na CAP ou em outro setor do Banco Central. Os 65% restantes só poderiam ser resolvidos em outros lugares, como vemos na Figura 24.


**Figura 24: Soluções dos problemas dos clientes**

Dos 39 casos que não poderiam ser resolvidos no Banco Central, 18 eram sobre exclusão do CCF e 8 sobre contas não recadastradas, o que corresponde a 67% desses problemas. Nenhum desses dois assuntos pode realmente ser resolvido no Banco Central.

No caso do CCF, a exclusão do nome do cliente deste cadastro só poderá ser providenciada pelo mesmo banco que fez sua inclusão. O Banco Central apenas mantém o cadastro com o nome dos emitentes de cheques sem fundo, mas não comanda as inclusões ou exclusões, que são feitas pelos bancos onde os clientes mantêm suas contas. Muitos clientes, ao virem ao Banco Central, pensavam que poderiam tratar da exclusão de seu nome do CCF ali mesmo, mas, no setor de atendimento, só poderiam conseguir informações de como proceder para resolver o problema junto ao banco que o incluiu no cadastro.

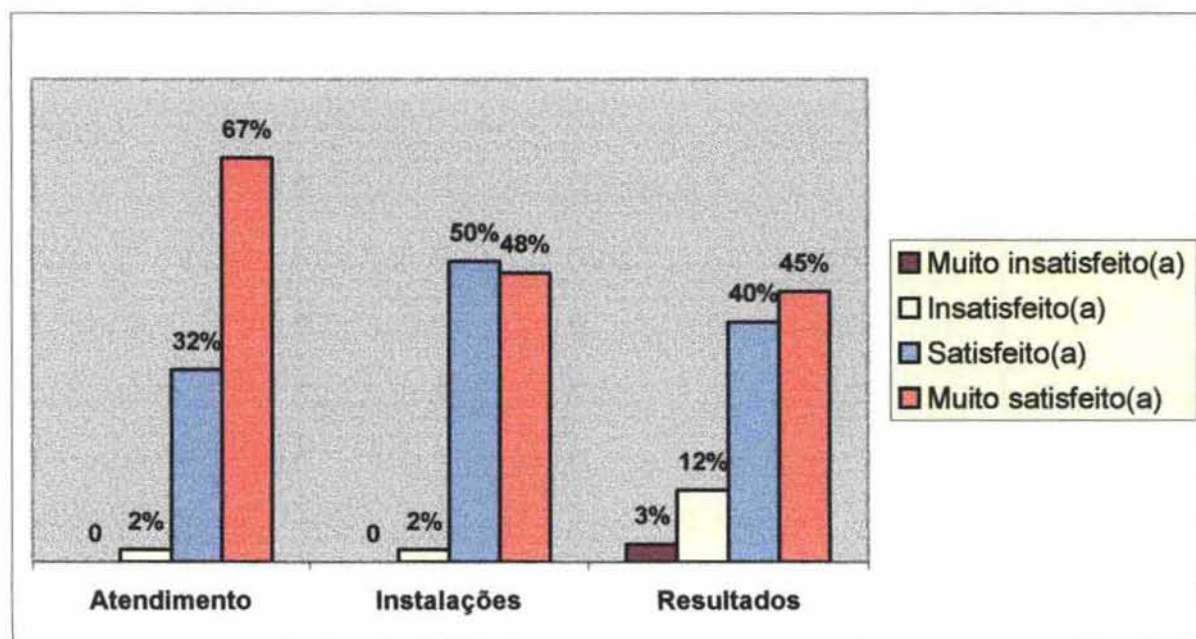
Em relação às contas de depósito não recadastradas - cujos saldos foram repassados ao Tesouro Nacional, a partir de 02.12.97 - havia-se encerrado, em 31.12.98, o prazo para sua reclamação à instituição financeira originalmente depositária. O titular da conta que, na época em que foram feitas as entrevistas de nossa pesquisa de campo (março de 1999), tivesse perdido aquele prazo, poderia somente recorrer à Justiça para reaver seus recursos. Recentemente, em 21 de maio de 1999, o governo decidiu tornar disponíveis para saque, até 31 de dezembro de 2002, os saldos das contas bancárias não recadastradas. Os correntistas deverão ir diretamente à agência bancária onde mantêm sua conta-corrente para efetuar o saque. Esses casos também não podem, portanto, ser resolvidos na CAP.

Os resultados da questão 10, sobre o grau de satisfação dos clientes com os resultados obtidos para a solução do seu problema podem ser analisados na Tabela 8.

**Tabela 8: Satisfação dos clientes com os resultados obtidos para a solução do problema**

	Frequência	%	
Muito insatisfeito(a)	2	3	
Insatisfeito(a)	7	12	
Satisfeito(a)	24	40	
Muito satisfeito(a)	27	45	
TOTAL	60	100	Média: 3,27

O grau de satisfação dos clientes com os resultados obtidos foi menor que aquele com as instalações e com o atendimento. Aqui já tivemos 9 clientes (15%) que demonstraram sua insatisfação com os resultados. Naquela mesma escala de valores de 1 a 4 anteriormente utilizada, a média neste item foi de 3,27. Também tivemos, neste item, um percentual menor de clientes muito satisfeitos (45%). Para melhor comparação do grau de satisfação dos clientes com as instalações, com o atendimento dos funcionários e com os resultados obtidos para a solução de seu problema, temos a Figura 25.


**Figura 25: Comparação entre os graus de satisfação com o atendimento, as instalações e os resultados**

O grau de satisfação dos clientes foi maior com o atendimento, depois com as instalações e, em último lugar, aparece a satisfação com os resultados. As médias ponderadas para estes itens, na escala de 1 a 4, foram, respectivamente, 3,65; 3,47 e 3,27.

A insatisfação aparece significativamente apenas na dimensão "resultados", onde, somando-se os clientes muito insatisfeitos com os insatisfeitos, chegamos a 15% dos entrevistados.

Comparamos, também, o tipo de solução dada ao problema do cliente e sua satisfação com esse resultado. Observando a Tabela 7, na página 125, podemos verificar que há dois grupos mais significativos de tipos de soluções dadas aos problemas dos clientes: a opção 1, quando o problema pôde ser resolvido na própria CAP, e a opção 3, quando o cliente apenas recebeu orientação que o ajudará a resolver o problema em outro lugar, responsáveis, respectivamente, por 28% e 63% dos casos. As outras opções registraram percentuais muito baixos para a realização deste tipo de análise. Pareceu-nos interessante, também, observar se houve variação na satisfação desses dois grupos com as instalações e com o atendimento. Os resultados desta comparação podem ser encontrados na Tabela 9.



Tabela 9: Comparação dos graus de satisfação em função da solução do problema

1- o problema pôde ser resolvido na própria CAP (17 casos)				2 - orientação para resolver o problema em outro lugar (38 casos)			
		Frequência	%			Frequência	%
I - Resultados							
Muito insatisfeitos	0	0		Muito insatisfeitos	2	5	
Insatisfeitos	0	0		Insatisfeitos	5	13	
Satisfeitos	6	35		Satisfeitos	16	42	
Muito satisfeitos	11	65		Muito satisfeitos	15	39	
TOTAL		17	100	TOTAL		38	100
Média: 3,64				Média: 3,16			
II - Instalações							
Muito insatisfeitos	0	0		Muito insatisfeitos	0	0	
Insatisfeitos	0	0		Insatisfeitos	1	3	
Satisfeitos	6	35		Satisfeitos	20	53	
Muito satisfeitos	11	65		Muito satisfeitos	17	45	
TOTAL		17	100	TOTAL		38	100
Média: 3,64				Média: 3,42			
III - Atendimento							
Muito insatisfeitos	0	0		Muito insatisfeitos	0	0	
Insatisfeitos	0	0		Insatisfeitos	0	0	
Satisfeitos	1	6		Satisfeitos	17	45	
Muito satisfeitos	16	94		Muito satisfeitos	21	55	
TOTAL		17	100	TOTAL		38	100
Média: 3,94				Média: 3,55			

Analisando somente a satisfação com os resultados, a Tabela 9 nos mostra que, muitas vezes, mesmo não conseguindo resolver seus problemas na própria CAP, os clientes podem ficar satisfeitos por considerarem que receberam uma orientação valiosa para a solução desses problemas. Em relação a nossos entrevistados, este foi o caso para os 42% que se disseram satisfeitos e para os 39% que declararam estar muito satisfeitos com o resultado obtido. Outros, que provavelmente tinham a expectativa de resolver o problema logo na CAP, revelaram sua insatisfação neste item: 5% muito insatisfeitos e 13% insatisfeitos.

A Tabela 9 revela, também, que o grupo de pessoas que conseguiu apenas a orientação registrou graus inferiores de satisfação não só em relação aos resultados, como era de se esperar, mas, também, em relação às instalações e ao atendimento, se comparado com o outro grupo que conseguiu resolver logo seu problema. Para uma visualização desse efeito, podemos verificar as médias ponderadas, numa escala de 1 a 4, para cada item da Tabela 9. Essas médias foram menores para o grupo que não conseguiu resolver logo o problema em 12%, 5,5% e 9,75% para as satisfações com o resultado, com as instalações e com o atendimento, respectivamente.

A interpretação para esse fato pode estar na base afetiva da satisfação do cliente, como vimos em Oliver (1993b). Aparentemente, o sentimento de frustração ou raiva por não terem seus problemas resolvidos na própria CAP, ou mesmo com o fato de serem informados de que a solução de seus problemas não seria tão fácil como esperavam - como é o caso da exclusão do CCF e da recuperação dos recursos em contas não recadastradas (que na época da pesquisa só poderia vir a ser obtida na Justiça) - pode fazer com que os clientes avaliem as instalações e o atendimento dos funcionários num patamar inferior àquele em que os clientes que resolveram seus problemas situaram esses mesmos itens. O julgamento de satisfação dos clientes com os resultados teria assim um duplo efeito: uma influência direta sobre o sentimento final de satisfação com o serviço e um efeito indireto, através do impacto sobre os julgamentos de satisfação em outras dimensões. Os sentimentos negativos despertados pelos resultados obtidos poderiam tornar menos favoráveis as avaliações das dimensões "instalações" e "atendimento".

Por outro lado, o fenômeno inverso também poderia explicar a diferença nos julgamentos dos dois grupos. O fato de resolver logo seu problema na própria CAP

pode ter despertado nos clientes sentimentos positivos - como alívio e contentamento - e estes sentimentos poderiam influenciar positivamente os julgamentos destes clientes em relação às instalações e ao atendimento dos funcionários.

Uma terceira hipótese, ainda, seria que os dois mecanismos estivessem agindo de forma concomitante.

Em relação ao atendimento, devemos ter em mente, também, que é sempre mais fácil o cliente ficar satisfeito com o funcionário quando este lhe dá a resposta esperada, ou seja, a solução do seu problema. Esse argumento pode ser apoiado pela variação maior encontrada na satisfação média com o atendimento (9,75%).

Procuraremos, agora, aprofundar nosso conhecimento sobre os 15% dos entrevistados que revelaram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos. A tabela 10 mostra o motivo da vinda dos clientes que mostraram algum grau de insatisfação com os resultados.

**Tabela 10: Clientes que manifestaram algum grau de insatisfação com os resultados**

	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% no seu tipo de demanda</i>
Tipo de demanda			
CCF - exclusão	3	33	14
Contas não recadastradas	4	44	44
Informação sobre instituições financeiras	1	11	14
Reclamação contra instituições financeiras	1	11	17
TOTAL	9	100	

Cerca de setenta e sete por cento (77%) dos clientes insatisfeitos se relacionam aos casos de exclusão do CCF e de contas não recadastradas. O tipo de demanda que registrou o maior índice de clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos foi "contas não recadastradas": 44% dos clientes que vieram tratar desse assunto



demonstraram algum grau de insatisfação. Devemos, entretanto, analisar estes percentuais com certa cautela, pois o número de entrevistados levou a uma pequena quantidade de clientes com algum grau de insatisfação com os resultados. Um número maior de sujeitos na pesquisa poderia levar a resultados mais consistentes na análise percentual dos motivos que originam mais insatisfação dos clientes com os resultados.

A Tabela 11 indica o grau de satisfação para as demandas mais significativas encontradas entre os entrevistados, em ordem decrescente (do maior para o menor grau de satisfação médio com os resultados).

**Tabela 11: Grau de satisfação com os resultados em relação às demandas mais expressivas**

<i>Tipo de demanda</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>Média (de 1 a 4)</i>
<b>1 - CCF - nada consta</b>			
Muito insatisfeito(a)	0	0	
Insatisfeito(a)	0	0	
Satisfeito(a)	3	50	
Muito satisfeito(a)	3	50	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>Média: 3,50</b>
<b>2 - Informação sobre instituições financeiras</b>			
Muito insatisfeito(a)	0	0	
Insatisfeito(a)	1	14	
Satisfeito(a)	2	29	
Muito satisfeito(a)	4	57	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>Média: 3,42</b>
<b>3 - CCF - exclusão</b>			
Muito insatisfeito(a)	1	5	
Insatisfeito(a)	2	10	
Satisfeito(a)	10	48	
Muito satisfeito(a)	8	38	
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>Média: 3,19</b>
<b>4 - Reclamações contra instituições financeiras</b>			
Muito insatisfeito(a)	0	0	
Insatisfeito(a)	1	17	
Satisfeito(a)	3	50	
Muito satisfeito(a)	2	33	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>Média: 3,17</b>
<b>5 - Contas não cadastradas</b>			
Muito insatisfeito(a)	1	11	
Insatisfeito(a)	3	33	
Satisfeito(a)	0	0	
Muito satisfeito(a)	5	56	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>Média: 3,00</b>

### 5.3.7 - A Atribuição da Insatisfação com os Resultados Obtidos

Como vimos no Capítulo 3, a satisfação do consumidor também é influenciada pelo processo de atribuição, ou seja, a maneira como o cliente interpreta as causas do insucesso ou falha de um serviço. Quando um mau resultado é devido a ações controláveis pela empresa, o consumidor fica com raiva da empresa. Essa raiva decresce quando a falha não pode ser controlada pela firma e diminui ainda mais quando a falha está relacionada ao próprio cliente. Segundo Oliver (1993b), o sentimento de raiva pode exacerbar os efeitos dos antecedentes cognitivos da satisfação, como as expectativas, a performance do serviço, a desconformidade e a equidade/iniquidade, além de exercer um efeito mediador da influência da atribuição.

A questão 11 teve por objetivo verificar a quem os clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os resultados obtidos estavam atribuindo esse insucesso. Foram oferecidas aos clientes 6 opções: (1) O(a) funcionário(a) que lhe atendeu, (2) Esta Central de Atendimento, (3) O Banco Central, (4) O Governo, (5) Você mesmo(a) e (6) Outros (especificar). Os resultados podem ser vistos na Tabela 12.

**Tabela 12: Atribuição da insatisfação com os resultados obtidos para a solução do problema**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
ao(à) funcionário(a) que atendeu o(a) cliente	0	0
à Central de Atendimento ao Público	0	0
ao Banco Central	2	22
ao Governo	5	56
a você mesmo(a)	0	0
a outros	2	22
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Os resultados indicam que nenhum dos clientes que ficaram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os resultados atribuíram esse insucesso aos funcionários que lhes atenderam ou à CAP. Apenas 2 clientes (cerca de 22% dos insatisfeitos ou muito insatisfeitos) consideraram o Banco Central como o maior responsável pelo insucesso. Os dois casos atribuídos ao Banco Central foram: um referente a exclusão do CCF, no qual a cliente se mostrou muito insatisfeita e outro sobre reclamação contra instituição financeira, declarando-se o cliente insatisfeito. O principal apontado como o responsável pelo insucesso, nessa questão, foi o Governo, com 5 respostas, o equivalente a 56% dos clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Os restantes 22% foram atribuídos a outros responsáveis não listados nas opções.

Os dois casos em que o Banco Central é apontado como responsável pela insatisfação com os resultados representam apenas cerca de 3% do total dos entrevistados. Deve-se levar em conta, entretanto, que o número de clientes insatisfeitos foi pequeno. Um número maior de entrevistados seria recomendável para assegurar maior confiabilidade nos resultados das atribuições dos clientes insatisfeitos.

### **5.3.8 - O Tempo Investido pelos Clientes em sua Vinda à CAP**

Incluimos a questão 8 para verificarmos quanto tempo os clientes estavam gastando com sua vinda à CAP. Foi solicitado aos clientes que indicassem o tempo total investido, considerando-se aquele gasto com os deslocamentos de ida e volta, o tempo de espera e o de atendimento. Os resultados são apresentados na Tabela



**Tabela 13: Tempo total gasto pelos clientes (considerando-se o tempo gasto nos deslocamentos de ida e volta, tempo de espera e tempo de atendimento)**

	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% acumulado</i>
menos de 30 min.	11	18	18
de 30 min a menos de 1 h	19	32	50
de 1 h a menos de 1h 30 min	9	15	65
de 1h 30 min a menos de 2 h	7	12	77
de 2 h a menos de 2 h 30 min	4	7	83
de 2 h 30 min a menos de 3 h	2	3	87
de 3 h a menos de 3h 30 min	4	7	93
de 3h 30 min a menos de 4 h	1	2	95
4 h ou mais	3	5	100
amplitude: menor valor: 10 min                      média: 1 h 25 min			
maior valor: 6 h 05 min                      intervalo modal: de 30 min a menos de 1 h			

Os clientes gastaram, em média, 1h 25 min com sua vinda. O menor valor relatado foi de 10 min e o maior, 6 h 05 min. A metade dos clientes gastou menos de 1h, mas cerca de 14% dos entrevistados investiu mais de 3h em sua vinda. A maior parcela dessas horas ou minutos foi gasta em deslocamentos de ida e vinda, uma vez que os clientes relatavam baixíssimos tempos de espera e de atendimento. O tempo gasto pelo cliente é um *input* muito valioso. Ele representa, talvez, os minutos que ele teve de se ausentar do trabalho, o tempo de lazer abdicado em função de sua vinda, ou o custo de oportunidade para resolver algum outro problema. O item seguinte revela, na avaliação dos clientes, se este custo, traduzido em horas e minutos, associado ao custo financeiro investido na sua vinda foi compensado pelos resultados obtidos.

### 5.3.9 - A compensação dos custos dos clientes pelos resultados obtidos.

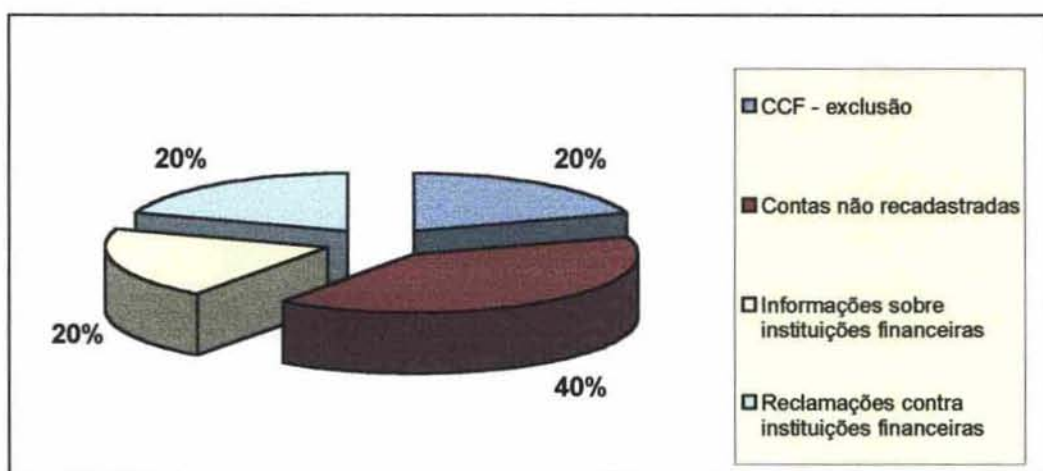
Perguntamos aos clientes, na questão 9, se eles acharam que os resultados obtidos compensaram seus custos de tempo e dinheiro investidos na sua vinda. As

respostas oferecidas foram: (1) sim, (2) em parte e (3) não. Os resultados podem ser encontrados na Tabela 14.

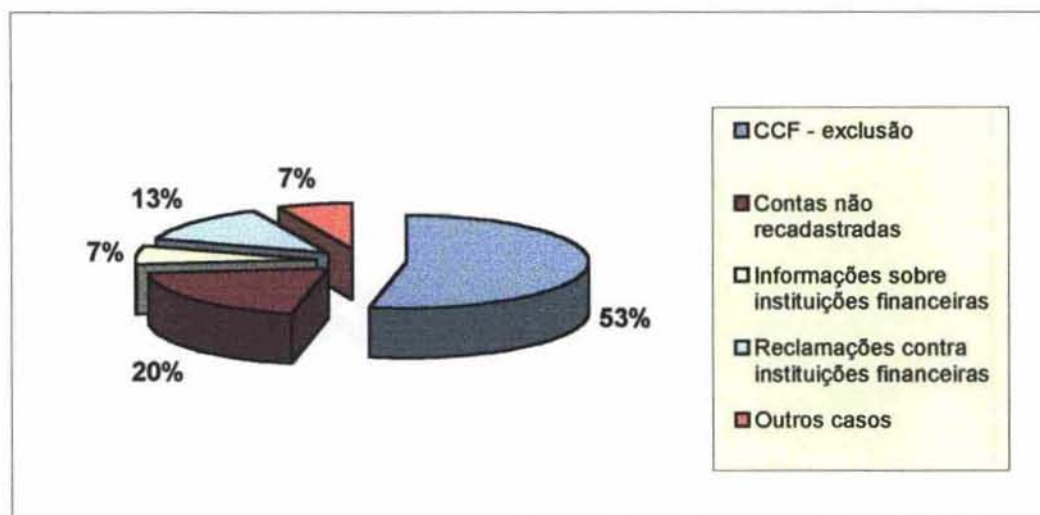
**Tabela 14: Compensação dos custos de tempo e dinheiro do cliente com sua vinda**

	Frequência	%
"Você achou que os resultados obtidos aqui compensaram os seus custos de tempo e dinheiro investidos na sua vinda?"		
Sim	40	67
Em parte	15	25
Não	5	8
TOTAL	60	100

Verificamos que 67% dos entrevistados realmente achou que o resultado obtido compensou os custos investidos em sua vinda; 25% achou que essa compensação foi apenas parcial e 8% foi de opinião que os resultados não compensaram seus custos. Para visualização da composição percentual dos casos em que não houve compensação de custos pelos resultados, e dos casos em que a compensação foi considerada apenas parcial pelos clientes, temos as Figuras 26 e 27.



**Figura 26: Percentagens, por tipo de demanda, dos casos em que os clientes julgaram não ter havido compensação dos custos pelos resultados**



**Figura 27:** Percentagens, por tipo de demanda, dos casos em que os clientes julgaram ter havido apenas compensação parcial dos custos pelos resultados

Verifica-se que as demandas de exclusão do CCF e de contas não recadastradas têm participação significativa tanto nos casos em que os clientes consideraram que seus resultados não compensaram seus custos quanto naqueles em que houve compensação apenas parcial. O tipo de compensação assumida pelos clientes nestes dois tipos de demanda são mostradas na Tabela 15.

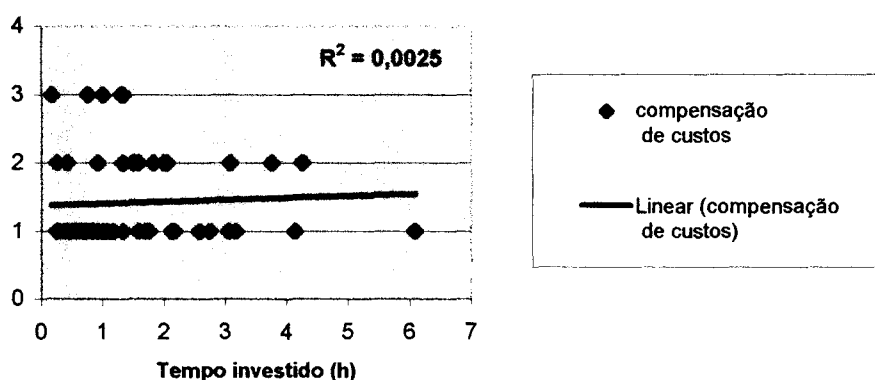
**Tabela 15:** Compensação dos custos nas demandas mais expressivas

		Frequência	%
Tipo de demanda			
Exclusão do CCF			
	Sim	12	57
	Em parte	8	38
	Não	1	5
	TOTAL	21	100
Contas não recadastradas			
	Sim	4	44
	Em parte	3	33
	Não	2	22
	TOTAL	9	100



Constatamos, então, que além de representar parcela significativa dos clientes que não acharam que seus custos foram totalmente recompensados pelos resultados obtidos, grande parte dos clientes relacionados a demandas de exclusão de CCF e contas não recadastradas não se sentiram plenamente recompensados.

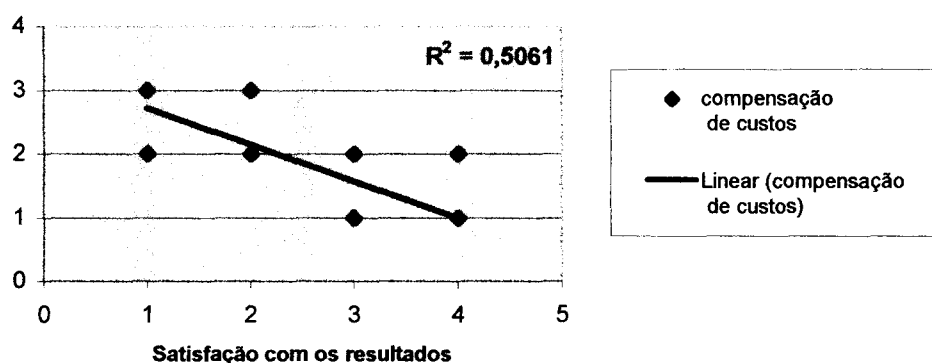
Procuramos, então, verificar se a tempos maiores investidos correspondiam menores compensações de custos; ou seja, se os clientes faziam um julgamento quanto a justiça na troca de seus *inputs* de tempo e dinheiro investidos na sua vinda pelo seu *outcome*: o resultado obtido para a solução de seu problema. Acreditávamos que esse julgamento seria tão mais severo quanto maior o tempo investido. Não encontramos, contudo uma relação significativa entre estas duas variáveis. Os clientes pareciam levar em conta apenas os resultados obtidos para a compensação dos seus custos. Assim, encontramos muitas respostas "não" associadas a intervalos de tempo pequenos e muitas respostas "sim" associadas a muito tempo investido, como pode ser visto na Figura 28. Lembramos que utilizamos a seguinte associação de respostas com os números dos gráficos: (1) sim, (2) em parte e (3) não.



**Figura 28:** Compensação de custos em função do tempo investido (h)



A Figura 28 mostra claramente que não há uma correlação significativa entre as variáveis "compensação de custos" e "tempo investido". O *software Microsoft Excel*, utilizado para gerar o gráfico a partir dos dados obtidos na pesquisa, fez, também, o ajuste de uma reta aos pontos do gráfico e calculou o coeficiente de determinação  $r^2 = 0,0025$ , o que nos daria um coeficiente de correlação  $r = 0,05^*$ , bem próximo a zero, indicando que não existe uma correlação linear significativa entre as variáveis. A Figura 29 já mostra uma situação bem diferente para as variáveis "compensação de custos" e "satisfação com os resultados".



**Figura 29:** Compensação de custos em função da satisfação com os resultados

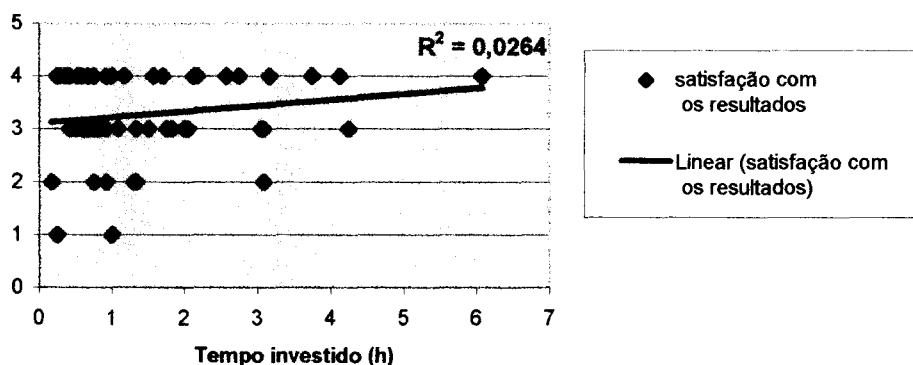
A Figura 29 apresenta um  $R^2 = 0,50061$ , levando a um  $R = 0,71$ , sugerindo uma boa correlação entre as variáveis. A inclinação negativa da reta do gráfico se deve ao fato de números menores correspondem a respostas mais favoráveis.

---

\* O coeficiente de correlação do momento do produto Pearson, simbolizado por "r", é um índice sem dimensão, com valor entre -1 e +1, inclusive, que reflete a extensão de uma relação linear entre dois conjuntos de dados. Esse índice elevado ao quadrado,  $r^2$ , pode ser interpretado como a proporção da variância em y (variável dependente) que pode ser atribuída à variância em x (variável independente).

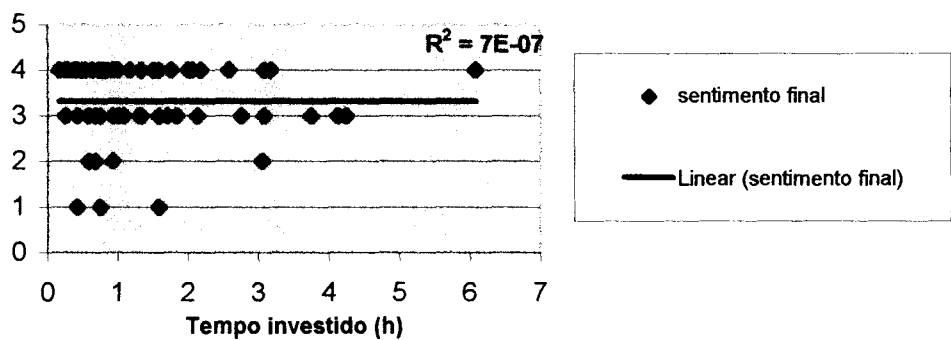
O que os dados parecem sugerir é que, na situação pesquisada, não importa quanto tempo o cliente tenha gasto em sua vinda, desde que esse custo tenha sido bem recompensado com a satisfação com os resultados. Uma explicação para esse fato pode ser que os clientes vejam seus *inputs* como custos investidos sem qualquer perspectiva de retorno ou despesas necessárias, independentemente dos resultados\*. Uma outra explicação pode residir na importância dada pelo cliente ao seu problema: a solução do problema pode ser tão relevante que justifique e compense qualquer custo investido.

As Figuras 30 e 31 demonstram que não há, também, correlação significativa entre o tempo investido e a satisfação dos clientes com os resultados e nem com o sentimento final de satisfação.



**Figura 30:** Satisfação com os resultados em função do tempo investido (h)

\* Como sugerido em estudo de Oliver e Swan (1989a) relatado na p. 56 desta dissertação.

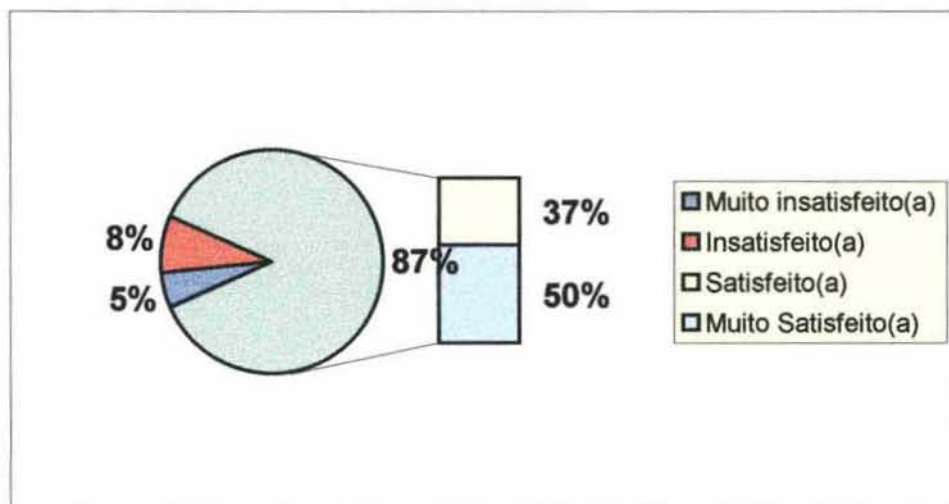


**Figura 31:** *Sentimento final de satisfação em função do tempo investido*

Lembramos, entretanto, que o tempo investido pelo cliente em sua vinda foi quase todo correspondente aos deslocamentos de ida e volta; os tempos de espera e os tempos de atendimento foram muito pequenos, segundo a opinião dos clientes. Assim, as conclusões aqui sugeridas são mais aplicáveis ao tempo de deslocamento do cliente. Não podemos de forma alguma inferir, portanto, que o tempo de espera e o tempo de atendimento não sejam fatores importantes para o sentimento final de satisfação dos clientes, mas, ao contrário, é razoável supor que sejam.

### 5.3.10 - O Sentimento Final de Satisfação dos Clientes

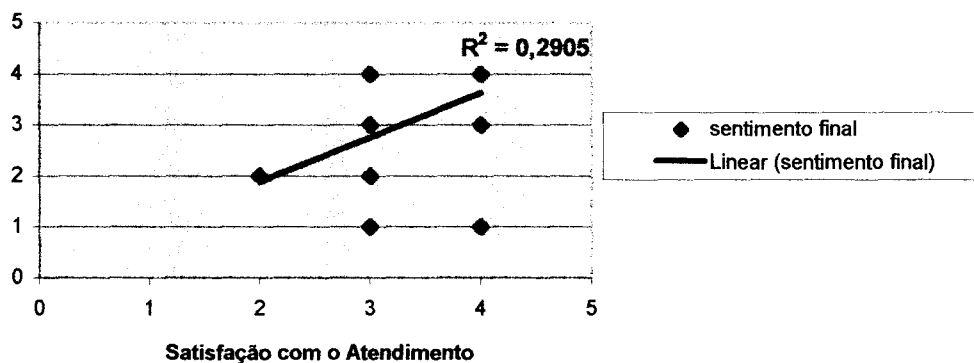
A questão 12 objetivou verificar o sentimento de satisfação final do cliente - considerando tudo sobre sua experiência na CAP. A Figura 32 mostra os resultados percentuais obtidos.



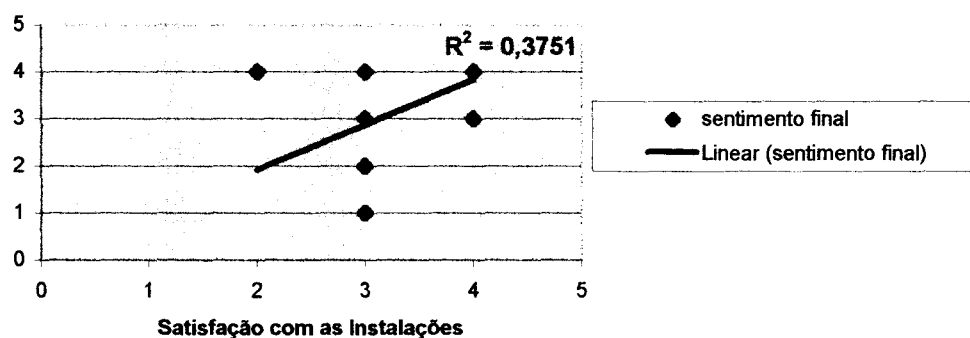
**Figura 32:** Sentimento final de satisfação dos clientes

Os resultados podem ser considerados muito bons, com 87% dos clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com sua experiência total com a CAP. Atribuindo-se, novamente, os valores de 1 a 4 para a escala que vai de "muito insatisfeito(a)" a "muito satisfeito(a)", encontramos a média ponderada de 3,32.

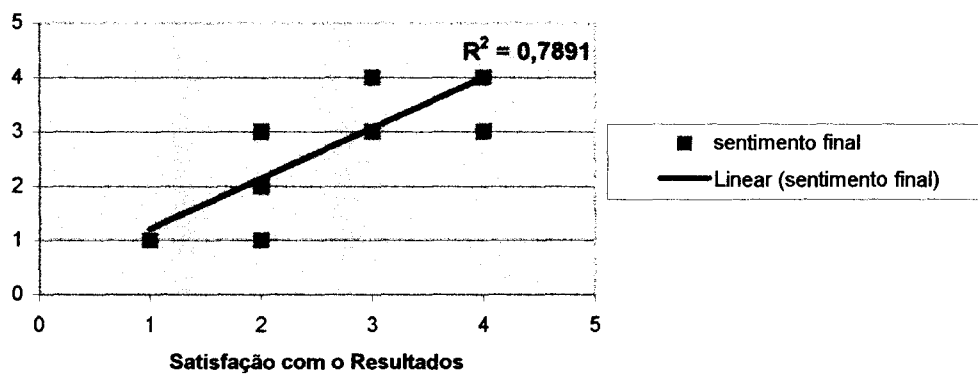
Procuramos, então, estabelecer qual dimensão mais influenciava o sentimento final dos clientes: a satisfação com o atendimento, com as instalações ou com os resultados. As Figuras 33, 34 e 35 visam esclarecer essa questão.



**Figura 33:** Sentimento final de satisfação em função da satisfação com o atendimento



**Figura 34:** Sentimento final de satisfação em função da satisfação com as instalações



**Figura 35:** Sentimento final de satisfação em função da satisfação com o resultado obtido

Das três dimensões, a satisfação com o resultado foi a que mais se refletiu no sentimento final de satisfação dos entrevistados. O coeficiente de correlação  $r$  obtido para o gráfico da Figura 35 foi igual a  $\sqrt{0,7891} = 0,89$ , o que significa que num campo de variação de -1 a +1, existe uma correlação linear positiva de 0,89, ou 89% entre a variável "satisfação com o resultado" e a variável "sentimento final".

Acrescentamos, ainda, que, dos 60 entrevistados, 51 tiveram avaliações idênticas de sua satisfação com o resultado obtido e de seu sentimento final de satisfação.

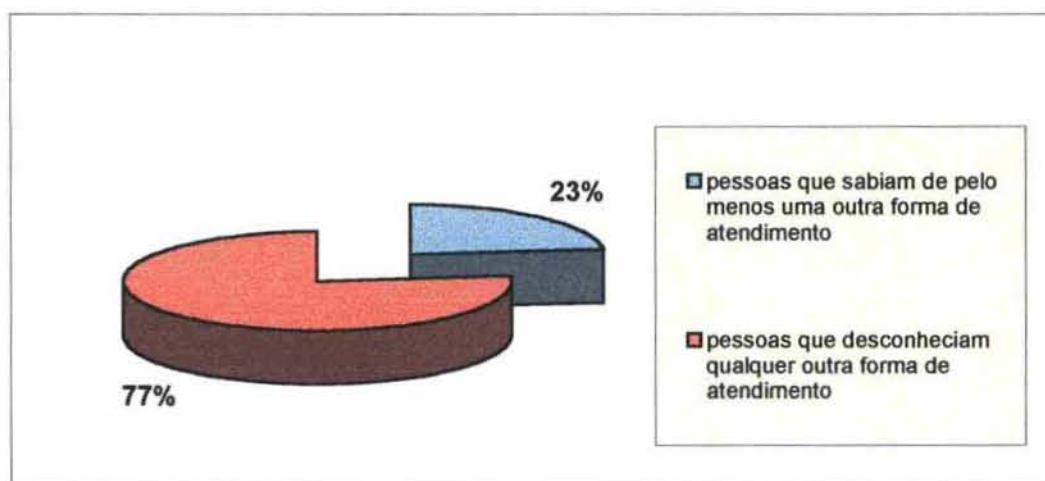
#### **5.3.11 - Outras Formas de Atendimento ao Público Oferecidas pelo Banco Central Conhecidas pelos Clientes antes de sua Vinda à CAP**

Achamos interessante acrescentar uma questão sobre o conhecimento dos clientes de outras formas de atendimento oferecidas pelo Banco Central. Isso se deveu ao fato de que, já durante os testes das versões preliminares das entrevistas com os clientes, percebemos que muitos dos problemas que motivavam sua vinda não eram resolvidos no próprio Banco Central ou não requeriam a presença dos clientes na CAP. Os resultados podem ser vistos na Tabela 16.

**Tabela 16: Outras formas de atendimento do Banco Central conhecidas antes da vinda dos clientes**

	Frequência	%
só atendimento telefônico	7	12
só informações pela INTERNET	2	3
atendimento telefônico, INTERNET e e-mail	3	5
informações pela INTERNET e e-mail	1	2
atendimento telefônico e INTERNET	1	2
NENHUMA*	46	77
	60	100
número total de pessoas que sabiam do atendimento telefônico	11	18
número total de pessoas que sabiam das informações pela INTERNET	7	12
número total de pessoas que sabiam das consultas por e-mail	4	7
pessoas que desconheciam qualquer outra forma de atendimento*	46	77

A Figura 36 permite-nos uma visualização melhor do conhecimento dos clientes sobre as outras formas de atendimento oferecidas.



**Figura 36: Formas de atendimento conhecidas, antes da vinda dos clientes**



Cerca de 77% dos entrevistados não conheciam nenhuma outra forma de atendimento do Banco Central.

O atendimento telefônico responde por, pelo menos, 70% das consultas ao setor, segundo dados estatísticos da CAP pesquisada\*. Ainda assim, 82% dos entrevistados não conheciam o atendimento telefônico e acreditamos que muitos destes clientes teriam preferido esta modalidade de atendimento caso sua presença na CAP não fosse necessária para a resolução de seu problema.

*Este capítulo apresentou a pesquisa de campo realizada, expôs e analisou seus resultados.*

---

\* De acordo com dados referentes aos meses de setembro/98 a janeiro/99



*"Todas as soluções são simples - depois que se chega a elas.*

*Mas elas só são simples quando você já sabe quais são."*

*Robert M. Pirsig*

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÕES

*Este capítulo é dedicado à apresentação das conclusões a respeito da pesquisa de campo, bem como suas limitações e sugestões de uma nova agenda de pesquisa.*

## **6.1 - Conclusões**

Nossa investigação procurou responder à seguinte pergunta: Qual o grau de satisfação do público com o serviço que lhe é prestado nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central?

Para isso, buscamos saber qual o grau de satisfação geral dos clientes em relação a três principais dimensões que acreditamos levariam ao seu sentimento final de satisfação: instalações, atendimento e resultado obtido para a solução de seu problema. Além disso, incluímos, em nossa pesquisa, 10 afirmativas de caráter mais diagnóstico, procurando localizar possíveis fontes de insatisfação dos clientes.

O público entrevistado demonstrou elevado grau de satisfação com as instalações e com o atendimento que lhe foi dispensado na Central de Atendimento pesquisada.

Com relação às instalações, foram consideradas agradáveis e confortáveis pela grande maioria dos clientes. Ainda assim, na opinião de 13% dos entrevistados, o conforto das instalações poderia ser melhor. Aqui devemos recordar que, no teste da primeira versão do questionário, quando 10 clientes foram entrevistados, 2 demonstraram sua insatisfação pelo fato de não haver um bebedouro no setor. A ausência de um bebedouro pode ter sido um dos fatores que influenciou negativamente o julgamento dos clientes sobre o conforto das instalações.

Um pouco abaixo das avaliações sobre o conforto e o ambiente do setor ficou o julgamento dos clientes a respeito da facilidade de acesso ao local do atendimento. Como vimos, isso parece ter decorrido mais de uma preocupação dos entrevistados jovens e de meia idade com os deficientes físicos e clientes idosos do que da dificuldade destes últimos; tal dificuldade, se existente, não foi captada pela

pesquisa. Seria aconselhável, de toda forma, que a possibilidade do uso dos elevadores, em caso de necessidade, seja tornada clara para todos os clientes. A colocação de um aviso no setor e outro antes das escadas de acesso poderia beneficiar um número maior de idosos e tornaria clara, aos demais clientes, a preocupação do Banco com aqueles.

O atendimento dos funcionários foi a dimensão que registrou maior grau de satisfação dos clientes. A melhor avaliação foi quanto ao bom tratamento recebido dos funcionários. Logo em seguida, aparecem a rapidez do serviço e a disposição dos funcionários em ajudar os clientes. Um pouco abaixo, no julgamento dos entrevistados, ficou o conhecimento necessário, dos funcionários, para responder às perguntas dos clientes. Por fim, a avaliação menos positiva foi sobre o comportamento dos funcionários inspirando a confiança dos clientes nas respostas que lhes deram; a avaliação deste item, no entanto, pode, ainda, ser considerada boa.

A despeito de dados tão favoráveis na avaliação dos clientes sobre as instalações e o atendimento da Central de Atendimento pesquisada, devemos chamar a atenção para alguns fatos que podem ter influenciado positivamente os julgamentos dos entrevistados.

Em primeiro lugar, a permanência dos clientes no setor foi curta; o tempo de espera para ser atendido foi pequeno, segundo relato dos entrevistados. Os clientes tiveram, então, pouco tempo para avaliar as instalações. Acreditamos que a dimensão "instalações" se torne mais crítica para tempos de espera mais longos; não só porque o conforto das instalações e o fato de o local ser agradável se tornam mais importantes para os clientes em tais situações, mas também em razão de que eles dispõem de mais tempo para avaliá-los.

Em segundo lugar, o fato de os funcionários saberem que estava sendo realizada uma pesquisa sobre satisfação dos clientes pode ter influenciado positivamente seu comportamento; é natural que isso ocorra. A consistência dos bons resultados encontrados, entretanto, nos faz crer que o atendimento seja, realmente, muito bom.

Finalmente, o padrão de comparação utilizado pelos clientes em sua avaliação das instalações e do atendimento do setor foi, provavelmente, a imagem que eles tinham do setor público, o que pode ter contribuído para julgamentos mais favoráveis da Central de Atendimento.

O item que obteve avaliação menos favorável dos clientes foi aquele referente à conveniência do horário de atendimento. Cerca de 34% dos entrevistados não concordaram que o setor tem horário de atendimento conveniente, o que representa um percentual significativo, sinalizando que talvez seja recomendável estender o horário um pouco mais.

O tempo de espera pelo atendimento foi julgado pequeno pelos clientes, numa semana que pode ser considerada típica em termos de número de atendimentos por dia. As longas filas, comum na maioria dos serviços públicos, não parece ser um problema no setor pesquisado.

Algum grau significativo de insatisfação dos clientes ocorreu em relação aos resultados obtidos por eles para a solução do problema que motivou sua vinda: 12% dos clientes ficaram insatisfeitos e 3% demonstraram-se muito insatisfeitos.

Comparando-se o grau de satisfação dos clientes que conseguiram resolver seu problema na própria Central de Atendimento com aquele dos que obtiveram apenas orientação para resolver seu problema em outro local, constatamos o seguinte:

- o primeiro grupo só registrou clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com os resultados;
- o segundo grupo já apresentava alguns clientes insatisfeitos e muito insatisfeitos com os resultados;
- a satisfação média dos clientes com os resultados no segundo grupo revelou uma queda de 13% em relação à média obtida para a satisfação com os resultados do primeiro grupo\*

Além disso, os sentimentos positivos ou negativos gerados pelo grau de satisfação ou insatisfação com os resultados parece influenciar, no mesmo sentido, o julgamento dos clientes sobre as instalações e o atendimento.

Os dados da pesquisa sugeriram, também, que a satisfação com os resultados é a que mais influencia o sentimento final de satisfação dos clientes. Acrescente-se que a dimensão "resultado" parece ter tamanha importância para os entrevistados que compensaria qualquer tempo investido para a solução de seus problemas.

O grau de satisfação final dos clientes pode ser considerado muito bom, com 87% de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos. Um aumento significativo deste sentimento final de satisfação dos clientes atendidos nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central parece passar, necessariamente, pelo aumento de satisfação com os resultados obtidos, e, muito menos, por melhorias nas instalações e no atendimento, especialmente na Central pesquisada, onde estas dimensões já registram avaliações muito boas.

---

\* Atribuindo-se valores de 1 a 4 à escala de satisfação que vai de (1) muito insatisfeito(a) a (4) muito satisfeito(a), a média para o primeiro grupo foi de 3,64 e, para o segundo grupo, 3,16, revelando uma queda de 13% em relação ao primeiro grupo.

Muito do sentimento de insatisfação dos clientes com os resultados pode residir na sua expectativa de resolver determinados problemas na própria Central de Atendimento, quando, na verdade, ali recebem apenas orientação para resolvê-los em outro local. As demandas sobre exclusão do CCF e de contas não recadastradas são bons e significativos exemplos disso, respondendo por percentuais expressivos do número de atendimentos registrados no setor pesquisado. Note-se que 33% dos clientes que buscavam atendimento sobre exclusão do CCF e 44% dos casos que se referiam a contas não recadastradas manifestaram insatisfação com os resultados obtidos. Estes dois casos, em especial, mereceriam um maior esclarecimento ao público - por meio de campanhas na mídia ou determinação do Banco Central à rede bancária para que esta deixasse perfeitamente claros, para os clientes, os procedimentos necessários nestas situações.

Um número menor de clientes com expectativas frustradas de resolver seus problemas nas Centrais de Atendimento levaria a um maior grau de satisfação com os resultados, e, em consequência, a uma elevação na média registrada para o sentimento final de satisfação dos clientes.

Finalmente, não diretamente ligada à elevação do grau de satisfação final dos clientes com os serviços do Banco está a questão de aumentar a divulgação de outras formas de atendimento. Setenta e sete por cento (77%) dos entrevistados que vieram pessoalmente à CAP desconheciam qualquer outra forma de atendimento oferecida pelo Banco. Somente 18% dos entrevistados sabiam da existência do atendimento telefônico. Acreditamos que muitos dos 82% restantes poderiam preferir esta modalidade de atendimento. Lembramos que somente 35% dos problemas apresentados pelos clientes entrevistados poderiam ser resolvidos na CAP ou em outro setor do Banco Central; os outros 65% só poderiam ser resolvidos em outros

locais. As orientações para estes últimos casos poderiam ser obtidas por telefone. Acrescente-se que os clientes entrevistados gastaram, em média, 1h25min com sua vinda, e cerca de 14% deles investiram nisso mais de 3h. A melhor divulgação dos números dos telefones das CAPs proporcionará maior comodidade e economia de valioso tempo aos clientes.

## ***6.2 - Limitações da investigação e sugestões para uma nova agenda de pesquisa***

Os resultados apresentados sugerem várias outras pesquisas, algumas em função das limitações de nossa investigação.

A principal limitação desta pesquisa diz respeito à capacidade de generalização de seus resultados para as demais Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central, uma vez que foi investigada somente a CAP do Rio de Janeiro. Apesar da fragilidade da extensão às demais Centrais das conclusões sobre a satisfação dos clientes em relação às instalações e o atendimento prestado, podemos supor, no entanto, que as conclusões sobre a satisfação com os resultados - revelada a maior responsável pelo sentimento final de satisfação dos clientes - possam ser generalizadas para cada tipo de demanda\*, uma vez que as Centrais atendem aos mesmos tipos de problemas dos clientes. Seria recomendável, entretanto, a aplicação de pesquisas semelhantes em outras Regionais para uma determinação melhor do grau de satisfação dos clientes.

---

\* Deve ser observado, entretanto, que o grau de satisfação com resultados obtidos dos clientes cuja demanda é "contas não recadastradas" pode ter sofrido uma significativa modificação positiva, devido à recente decisão do Governo de prorrogar o prazo para saque dos valores bloqueados até 31.12.2002, ocorrida após o período da pesquisa de campo.

Outra fragilidade desta investigação, como alertado, é o fato de os funcionários saberem que estava sendo realizada uma pesquisa sobre satisfação dos clientes, o que pode ter influenciado positivamente seu comportamento, e, portanto, as avaliações sobre seu desempenho e a satisfação dos clientes com o atendimento recebido.

Os resultados obtidos demonstraram uma grande maioria de julgamentos positivos nos itens referentes às dez afirmações sobre o setor e seus funcionários e ao julgamento de satisfação dos clientes com diversos aspectos. Seria aconselhável, em futuras pesquisas sobre o tema nas CAPs, a utilização de escalas com maior graduação em seu extremo positivo, para melhor sensibilidade dos resultados.

Um outro fator limitante está relacionado à capacidade de avaliação dos clientes, no momento em que são entrevistados, quanto aos resultados obtidos para a solução de seus problemas. Na medida em que a maioria só recebe orientação para solucionar a questão em outro lugar, quando deixam as CAPs, eles ainda não podem avaliar bem se a informação obtida vai realmente ajudar a resolver seu problema. Um acompanhamento posterior da eficácia das soluções apresentadas aos clientes seria recomendável.

A pesquisa se limitou a entrevistas com clientes que vieram pessoalmente à CAP analisada. Outras investigações poderão ser feitas com os clientes de outras modalidades de atendimento, especialmente o telefônico.

Finalmente, seria interessante estudar o grau de satisfação dos clientes com o resultado obtido depois que suas denúncias e reclamações formalizadas são processadas.\*

---

\* No caso da Delegacia Regional no Rio de Janeiro, esse processamento é realizado pela REATE/SUREC.





*Este capítulo expôs as conclusões da pesquisa de campo, que sugerem um elevado grau de satisfação final dos clientes atendidos nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central. Discutiu, também, algumas limitações do estudo e apresentou sugestões para novas investigações.*

## BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter Kevin. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro : FGV, 1998.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução por: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo : Pioneira, 1992. Tradução de: *At America's service: how corporations can revolutionize the way they treat their customers*.

\_\_\_\_\_. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. Tradução por: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo : Pioneira, 1993. Tradução de : *The only thing that matters: Bringing the power of the customer into the center of your business*.

ALEXANDRE, Maria Tereza. **O conceito de satisfação do consumidor e sua relação com a qualidade na prestação do serviço**. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC. Orientador: Paulo Cesar Motta . Rio de Janeiro : PUC, 1995.

ANDERSON, Kristin, ZEMKE, Ron. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Tradução por Cristina Balzán. Rio de Janeiro : Campus, 1995. Tradução de: *Delivering knock your socks off service*.

ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

BAGOZZI, Richard P. **Principles of marketing management**. Chicago : Science Research Associates, 1986. In: OLIVER, Richard, SWAN, John E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. **Journal of Marketing**. v. 53, p. 21 - 35, Apr. 1989a.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo : Makron Books, 1995.

BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. Tradução por Beatriz Sidou. São Paulo : Maltese-Norma, 1992. Tradução de: *Marketing Services: competing through quality*.

BITNER, Mary Jo. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 69 - 82, Apr. 1990. In: CRONIN, J. Joseph Jr., TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. v. 56, p. 55 - 68, July 1992.

BLECHER, Nelson. Jura dizer só a verdade? **Revista Exame**. Exemplar de 2 de dez 1998.

BOLTON, Ruth, DREW, James H. A multistage model of customers' assessment of service quality and value. **Journal of Consumer Research**. v. 17, p. 375 - 384, Mar. 1991.

BOULDING, William, KALRA, Ajay, STAELIN, Richard et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**. v. XXX, p. 7 27, Feb. 1993.

BRADBURN, Norman M. **The structure of psychological well-being**. Chicago : Aldine, 1969. In: In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

BREHM, Jack W., COHEN, Arthur R. **Explorations in cognitive dissonance**. New York : John Wiley & Sons, 1962. In: ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro : FGV, 1998.

CADOTTE, Ernest R., WOODRUFF, Robert B., JENKINS, Roger L. Expectations and norms in models of consumer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. XXIV, p. 305 - 314, Aug. 1987.

CARDOSO, Fernando Henrique. Apresentação do Plano Diretor do Aparelho do Estado. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://mare.gov.br/Publicações.htm>. Arquivo capturado em 13.07.98.

CARDOZO, Richard N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*. v. 2, p. 244 - 249, Aug. 1965. In: OLIVER, Richard L., DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Adaptação: Paulo Jacobsen. Tradução por : Maria Luíza Newlands Silveira. 10. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994. Tradução de: *Moments of Truth*.

CARMAN, James M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*. v. 66, n. 1, p. 33 -55, 1990.

CARVALHO, Frederico A. de., LEITE, Valdecy Faria. A Ordem dos atributos afeta a avaliação de qualidade? Uma investigação empírica a partir da versão mais recente do modelo SERQUAL. *RAC*. v.1, n.1, p.35 - 53, jan./abr. 1997.

CHAPANIS, Natalia P., CHAPANIS, Alphonse . Cognitive dissonance: five years later. *Psychological Bulletin*. n.61, p. 1-22, Jan. 1964. In: ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

- CHURCHILL, Jr., SURPRENANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v.XIX, p. 491 - 504, Nov. 1982.
- CLOW, Kenneth E., KURTZ, David L., OZMENT, John et al. The antecedents of consumer expectations of services: an empirical study across four industries. **The Journal of Services Marketing**. v. 11, n. 4, p. 230 - 248, 1997.
- CORRÊA, Rossi Augusta Alves, CARDOSO, Elisabeth. O contato com o público-cliente numa instituição pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, v.4, n.22, p.70 - 88, out./dez. 1988.
- COSTIN, Cláudia. O que o cidadão tem a ver com isso. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://mare.gov.br/Publicações/Artigos/costin.htm>. Arquivo capturado em 13.07.98.
- CRONIN, J. Joseph Jr., TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. v. 56, p. 55 - 68, July 1992.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 125 -131, Jan. 1994.
- DAY, R. L., LANDON JR., L. E. Consumer and industrial buyer behavior. In: WOODSIDE, Arch, SHETH, Jagdish N., BENNETT Peter D. (Org.). **Toward a**



**theory of consumer complaining behavior.** New York : 1977. In: GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo : Atlas, 1994.

DERBAIX, Christian, PHAM, Michel. Affective reactions to consumption situations: a pilot investigation. **Journal of Economic Psychology.** v. 12, p. 325 - 355, Jun. 1991. In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research.** v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

DINIZ, Eli. **Crise, reforma do Estado e governabilidade.** Rio de Janeiro: FGV, 1997.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo : Perspectiva, 1988.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. **Consumer behavior.** 4<sup>a</sup>.ed. Chicago : Dryden, 1982. In: OLIVER, Richard L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. **Advances in Services Marketing and Management.** v.2, p. 65 - 85, 1993a.

EVARD, Yves. La satisfaction des consommateurs: etat des recherches. Anais do **XVII ENANPAD.** ANPAD, 1993

EXECUTIVE OFFICE OF THE PRESIDENT, National Performance Review. **Putting Customers First'95**: Standards for Serving the American People. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1995.

FELDMAN, Shel (Ed.). **Cognitive consistency: motivational antecedents and behavioral consequences**. New York : Academic Press, 1966. In: ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

FESTINGER, Leon. **A Theory of cognitive dissonance**. New York: Harper & Row, 1957. In: ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

FOLKES, Valerie S. Consumer reactions to product failure: an attributional approach. **Journal of Consumer Research**. v. 10, p. 398 - 409, Mar. 1984.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro : FGV, 1986.

GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1994.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1987.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Tradução por Cristina Balzán. Rio de Janeiro : Campus, 1995. Tradução de: *Service management and marketing*.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro : FGV, 1983.

HAMBLETON, Robin. Consumerism, decentralization and local democracy. **Public Administration**. v. 66, n. 2, p. 125-147, 1988.

HOVLAND, Carl I., HARVEY, O.J., SHERIF, Muzafer. Assimilation and contrast effects in reactions to communication and attitude change. **Journal of Abnormal and Social Psychology**. v. 55, p. 244 - 252, Jul. 1957. In: OLIVER, Richard L., DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988; e ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

HUNT, H. Keith. CS/D - Overview and future research directions. In: HUNT, H. Keith (Ed.) **Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction**. Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977. In: OLIVER, Richard L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. **Advances in Services Marketing and Management**. v.2, p. 65 - 85, 1993a.

HUPPERTZ, John W. Measuring components of equity in the marketplace: perceptions of inputs and outcomes by satisfied and dissatisfied consumers. In: DAY, Ralph L., HUNT, H. Keith (Eds.). **New dimensions of consumer satisfaction and complaining behavior**. Bloomington, IN: Indiana University School of Business, 1979. p. 140 - 143. In: OLIVER, Richard L., DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988; e OLIVER, Richard, SWAN, Jonh E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. **Journal of Marketing**. v. 53, p. 21 - 35, Apr. 1989a.

HURLEY, Robert F., ESTELAMI, Hooman. Alternative indexes for monitoring customer perceptions of service quality: a comparative evaluation in a retail context. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 26, n. 3, p. 209 - 221, 1998.

INSKO, Chester A. Theories of attitude change. New York : Appleton-Century-Crofts, 1967. In: ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of

disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

IZARD, Carol E. Human emotions. New York : Plenum, 1977. In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

JENKINS, Bill, GRAY, Andrew. Evaluación y el usuario: la experiencia del Reino Unido. **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**. n. 1, p.47-57, set./dic.1994.

JOHNSON, M. D., ANDERSON, E. W., FORNELL, C. Rational and adaptative performance expectations in a customer satisfaction framework. **Journal of Consumer Research**. v. 21, p. 695-707, Mar. 1995. In: ROSSI, Carlos Alberto Vargas, SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **RAC**. v.2, n.1, p. 101 - 125, jan./abr. 1998.

KENT, Raymond A. **Marketing research in action**. New York : Routledge, 1993.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter Kevin. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução por: Carolina Andrade. Rio de Janeiro : FGV, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. Tradução por: H. de Barros. Revisão técnica e prefácio à edição brasileira por: Rubens da Costa Santos. São Paulo : Atlas, 1978. Tradução de: *Marketing for nonprofit organizations*.

\_\_\_\_\_, LEVY, Sidney. Broadening the concept of Marketing. In: **Social Marketing: perspective and viewpoints**. Lazer, William , Kelley, Eugene (org.). Homewood : Richard D.Irwin, 1973. p. 31-42.

LA TOUR, Stephen A., PEAT, Nancy C. Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research. In: **Advances in Consumer Research**. WILKIE, William F. (ed.). Ann Arbor, MI : Association for Consumer Research, 1979. v. 6, p.31-37. In: WOODRUFF, Robert B., CADOTTE, Ernest R., JENKINS, Roger L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. **Journal of Marketing Research**. v. XX, p.296-304, Aug.1983.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução por Auriphebo Berrance Simões. São Paulo : Atlas, 1985. Tradução de: *The marketing imagination*.

MACEDO, Marcelo Ernandez. **Cidadanias - relações de atendimento nos serviços públicos do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública. Orientadora: Sônia Fleury. Rio de Janeiro : FGV, 1995.

MILLER, John A. Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. In: HUNT, H. Keith (Ed.). **Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction**. Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977. p. 72 - 91. In: OLIVER, Richard L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. **Advances in Services Marketing and Management**. v.2, p. 65 - 85, 1993a; e TSE, David K., WILTON, Peter C. Models of consumer satisfaction formation: an extension. **Journal of Marketing Research**. v. XXV, p. 204 - 212, May 1988.

\_\_\_\_\_. Exploring some alternative measures of consumer satisfaction. In: BERNHARDT, Kenneth L. (Ed.). **Marketing: 1776-1976 and beyond**. Chicago : American Marketing Association, p.661-664, 1976. In: WOODRUFF, Robert B., CADOTTE, Ernest R., JENKINS, Roger L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. **Journal of Marketing Research**. v. XX, p.296-304, Aug.1983.

MORRIS, Earl W. A normative deficit approach to consumer satisfaction. In: HUNT, Keith (Ed.). **Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction**. Cambridge, MA : Marketing Science Institute, p. 240-274, 1976. In: WOODRUFF, Robert B., CADOTTE, Ernest R., JENKINS, Roger L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. **Journal of Marketing Research**. v. XX, p.296-304, Aug.1983.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.**

New York : McGraw-Hill, 1977. In: HURLEY, Robert F., ESTELAMI, Hooman.

Alternative indexes for monitoring customer perceptions of service quality: a comparative evaluation in a retail context. **Journal of the Academy of Marketing Science.** v. 26, n. 3, p. 209 - 221, 1998.

\_\_\_\_\_. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. **Advances in Services Marketing and Management.** v.2, p. 65 - 85, 1993a.

\_\_\_\_\_. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research.** v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

\_\_\_\_\_. Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior.** v.2, p. 1 - 16, 1989, In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research.** v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

\_\_\_\_\_. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. **Journal of Retailing.** v.7, n. 3, p. 25 - 43, Fall, 1981.

\_\_\_\_\_. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research.** v.XVII, p. 460 - 469, 1980.

\_\_\_\_\_, DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988.

\_\_\_\_\_, SWAN, John E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. **Journal of Marketing**. v. 53, p. 21 - 35, Apr. 1989a.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. **Journal of Consumer Research**. v. 16, p. 372 - 382, Dec. 1989b.

OLSON, Jerry C., DOVER, Philip. Disconfirmation of consumer expectations through product trial. **Journal of Applied Psychology**. n. 64, p.179-189, Apr. 1979. In: TSE, David K., WILTON, Peter C. Models of consumer satisfaction formation: an extension. **Journal of Marketing Research**. v. XXV, p. 204 - 212, May 1988; e OLIVER, Richard L., DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988.

OLSHAVISKY, Richard W., MILLER, John A. Consumer expectations, product performance and perceived product quality. **Journal of Marketing Research**. v. 9, p. 19 - 21, Feb. 1972. In: OLIVER, Richard L., DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**; como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Tradução por: Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 9.ed. Brasília : MH Comunicação, 1997.

PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L., ZEITHALM, Valarie A. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**. V.70, n. 3, p. 201 - 230, 1994.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**. V. 67, n. 4, p. 420 - 450, Winter, 1991.

\_\_\_\_\_, A., ZEITHALM, Valarie A., BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. v. 64, n. 1, p. 12 - 40, Spring 1988.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. v. 49, p. 41 - 50, Fall 1985.

POTTER, Jenny. Consumerism and the public sector: how well does the coat fit? **Public Administration**. v.66, n.2, p.149 -164, 1988.

PRADO, Paulo Henrique Muller. **Automação comercial e satisfação do consumidor em empresas supermercadistas da região de Curitiba**.



Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Renato Zancan Marchetti. Curitiba : UFPR, 1995.

PRATA, Claudia Marquesi. As várias faces da relação cidadão x Estado: antigos papéis e novas metáforas. **Anais do XXII ENANPAD**. Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998.

RICHARDS, Sue. El Paradigma del cliente en la gestión pública. Tradución por: Joan Bubirats Humet. **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**. n. 1, p.5-16, set./dic.1994.

RIJCKE, J., DUYCK, R. The introduction of the Marketing concept in government agencies. **European Research**. Middlesex, Inglaterra, v.5, n.4, p.164-171, July 1977.

ROSEMBERG, Milton J. When dissonance fails: on eliminating evaluation apprehension from attitude measurement. **Journal of Personality and Social Psychology**. n. 1, p. 28-42, Jan. 1965. In: ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. **Journal of Marketing Research**. v. X, p. 38 - 44, Feb. 1973.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas, SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **RAC**. v.2, n.1, p. 101 - 125, jan./abr. 1998.

SMITH, Craig A., ELLSWORTH, Phoebe. Patterns of cognitive appraisal in emotion.

Journal of Personality and Social Psychology, v. 48, p. 813 - 838, Apr. 1985. In:

OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

SPRENG, Richard A., MACKENZIE Scott B., OLSHAVSKY, Richard W. A

reexamination of the determinants of consumer satisfaction. **Journal of Marketing**. v. 60, p. 15 - 32, July 1996.

STURDIVANT, Frederick D. Marketing, the state and legitimacy. In: MOKWA,

Michael P., PERMUT, Steven. **Government marketing: theory and practice**. New York : Praeger Publishers, 1981.

TEAS, Kenneth R. Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 18 - 34, Oct. 1993.

TSE, David K., WILTON, Peter C. Models of consumer satisfaction formation: an extension. **Journal of Marketing Research**. v. XXV, p. 204 - 212, May 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa. **Cadernos de Pesquisa da EBAP**. Rio de Janeiro : FGV, n.2, 1991.



\_\_\_\_\_. Tipos de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro : FGV, n. 52, jun. 1990.

VOSS, Glenn B., PARASURAMAN, A., GREWAL, Dhruv. The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. **Journal of Marketing**. v. 62, p. 46 - 61, Oct. 1998.

WALLACE, Thomas F. **Estratégia voltada para o cliente**: vencendo através da excelência operacional. Tradução por: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro : Campus, 1994. Tradução de: *Customer Driven Strategy*.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução por Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica por Gabriel Cohn. Brasília : Editora UnB, 1991. Tradução da 5.ed. revista, anotada e organizada por Johannes Winckelmann, de: *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*.

WEINER, Bernard. An attributional theory of motivation and emotion. New York : Springer, 1986, In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b; e OLIVER, Richard L., DeSARBO, Wayne S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 14, p. 495 - 507, Mar. 1988.

\_\_\_\_\_. **Human Motivation**. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1980. In: FOLKES, Valerie S. Consumer reactions to product failure: an attributional approach. **Journal of Consumer Research**. v. 10, p. 398 - 409, Mar. 1984.

WESTBROOK, Robert A. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of Marketing Research**. v.24, p. 258 - 270, Aug. 1987. In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

\_\_\_\_\_. A rating scale for measuring product/service satisfaction. **Journal of Marketing**. v. 44, p. 68 - 72, Fall 1980.

WONG, Paul T. P., WEINER, Bernard. When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 40, p. 650 - 663, Apr. 1981. In: OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418 - 430, Dec. 1993b.

WOODRUFF, Robert B., CADOTTE, Ernest R., JENKINS, Roger L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. **Journal of Marketing Research**. v. XX, p.296-304, Aug.1983.

WORCESTER, Robert M., DOWNHAM, John (eds.). Consumer market research handbook. 3. ed. rev. aum. Amsterdam : Elsevier Science, 1986.

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

ZÜLZKE, Maria Lucia. **Abrindo a empresa para o consumidor**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1990.



**ANEXO:**

**QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS**

## QUESTIONÁRIO SOBRE A CENTRAL DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO DO BANCO CENTRAL NO RIO DE JANEIRO

1. Quantas vezes, contando com esta, você já veio pessoalmente a este setor?

2. Qual o motivo de sua vinda a este setor ?

### 1. SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Nesse caso, qual foi o assunto:

☐

1. Índices, taxas ou cotações de moedas

☐

2. Exclusão do Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundo - CCF

☐

3. Contas não recadastradas

☐

4. Área externa (importação, exportação ou remessa de divisas)

☐

5. Instituições financeiras

☐

6. Consórcios

☐

7. Outro (especificar): \_\_\_\_\_

### 2. RECLAMAÇÃO OU DENÚNCIA

Nesse caso, qual foi o tipo de instituição que motivou a reclamação ou denúncia:

☐

8. Instituição financeira

☐

9. Consórcio

☐

10. Outro (especificar): \_\_\_\_\_

3. O conjunto de afirmações a seguir se refere à Central de Atendimento ao Público do Banco Central no Rio de Janeiro. Queremos saber o quanto você concorda ou discorda delas, marcando um "X" no quadrinho que corresponde às suas percepções sobre cada item. Caso este seu contato com o serviço não tenha permitido que você forme uma opinião a respeito de algum(uns) item (ens), por favor, assinale a coluna "Não tive chance de verificar".

<b>Sobre a Central de Atendimento ao Público:</b>						
Nº	Item:	1	2	3	4	5
		Discordo plenamente	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo plenamente	Não tive chance de verificar
1	O atendimento está situado em local de fácil acesso no prédio.					
2	Seu ambiente é agradável.					
3	Suas instalações são confortáveis.					
4	Tem horário de atendimento conveniente (o horário é de 9 às 16 h 30 min).					
5	Fez você esperar pouco tempo até ser atendido(a).					
<b>Sobre os funcionários da Central de Atendimento ao Público:</b>						
6	Prestaram um serviço rápido.					
7	Trataram você bem.					
8	Mostraram disposição em ajudar.					
9	Pareciam ter o conhecimento necessário para responder suas perguntas.					
10	O comportamento dos funcionários inspirou sua confiança nas respostas que lhe deram.					



4. Qual foi seu grau de satisfação geral com **as instalações desta Central de Atendimento ao Público?**

Item	1 - Muito insatisfeito(a)	2 - Insatisfeito(a)	3 - Satisfeito(a)	4 - Muito satisfeito(a)
Satisfação geral com as instalações				

5. Qual foi seu grau de satisfação geral com **o atendimento aqui prestado ?**

Item	1 - Muito insatisfeito(a)	2 - Insatisfeito(a)	3 - Satisfeito(a)	4 - Muito satisfeito(a)
Satisfação geral com o atendimento				

6. Comparando O ATENDIMENTO QUE VOCÊ ACABOU DE RECEBER AQUI com a imagem que você tem do atendimento no serviço público em geral, você achou que o atendimento aqui é:

☐

1 - **MUITO PIOR** que a

☐

2 - **PIOR** que a

☐

3 - **MAIS OU MENOS IGUAL** à

☐

4 - **MELHOR** que a

☐

5 -**MUITO MELHOR** que a

IMAGEM QUE VOCÊ TEM DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO.

7. O assunto que motivou a sua vinda:

☐

1 - pôde ser resolvido aqui mesmo.

☐

2 - ainda não foi resolvido, pois foi encaminhado a **outro setor e você só terá uma resposta mais tarde.**

☐

3 - não pôde ser resolvido aqui, mas você recebeu **orientação** que lhe ajudará a resolver o problema **em outro local.**

☐

4 - não pôde ser resolvido desta vez, mas você recebeu **orientação** que lhe ajudará a resolver o problema **aqui mesmo.**

☐

5 - não pôde ser resolvido logo, mas o(a) funcionário(a) ficou de **tentar resolver o problema mais tarde.**

☐

6 - não pode ser resolvido aqui e **não houve orientação que você julgasse útil para resolver o problema.**

8. Quanto tempo você acha que terá gasto com sua vinda aqui, contando o tempo de deslocamento de ida e volta de sua casa, trabalho, ou outro local , o tempo de espera e o tempo de atendimento?

9. Você achou que os resultados obtidos aqui compensaram os seus custos de tempo e dinheiro investidos na sua vinda?

☐

1 - Sim

☐

2 - Em parte

☐

3 - Não

10. Agora, gostaríamos de saber qual foi seu grau de satisfação com os resultados aqui obtidos para a solução do seu problema.

Item	1 - Muito insatisfeito(a)	2 - Insatisfeito(a)	3 - Satisfeito(a)	4 - Muito satisfeito(a)
Satisfação com os resultados				

11. Se ficou **insatisfeito(a) ou muito insatisfeito(a)** com os resultados obtidos para a solução de seu problema, quem você acha que tenha sido o **maior responsável** por isso?

- ☐ 1 - O(A) funcionário(a) que lhe atendeu
- ☐ 2 - Esta Central de Atendimento ao Público
- ☐ 3 - O Banco Central
- ☐ 4 - O Governo
- ☐ 5 - Você mesmo(a)
- ☐ 6 - Outros (especificar): \_\_\_\_\_

12. Considerando tudo sobre sua experiência aqui, qual o seu sentimento predominante final ao deixar este setor? Você se sente....

Item	1 - Muito insatisfeito(a)	2 - Insatisfeito(a)	3 - Satisfeito(a)	4 - Muito satisfeito(a)
Sentimento final predominante				

13. Que outras formas de atendimento ao público oferecidas pelo Banco Central você conhecia antes de vir aqui pessoalmente?

- ☐ 1 - atendimento telefônico
- ☐ 2 - informações pela INTERNET
- ☐ 3 - consultas por correio eletrônico (*e-mail*)
- ☐ 4 - nenhuma

14. Qual é a sua idade:

15. Qual o seu grau de instrução:

- ☐ 1 - Até primário incompleto
- ☐ 2 - Primário completo ou até ginásial incompleto
- ☐ 3 - Ginásial completo ou até colegial (científico) incompleto
- ☐ 4 - Colegial (científico) completo ou até superior incompleto
- ☐ 5 - Superior completo ou acima