

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**OUVINDO OS CLIENTES DO NÚCLEO DE ENGENHARIA E
ARQUITETURA DE PORTO ALEGRE DO BANCO DO BRASIL S.A.**

Juarez Fernando Miotto

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**OUVINDO OS CLIENTES DO NÚCLEO DE ENGENHARIA E
ARQUITETURA DE PORTO ALEGRE DO BANCO DO BRASIL S.A.**

Juarez Fernando Miotto

Orientadora: Professora Dra. Carla ten Caten

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Prof. Dr. Flavio Sanson Fogliatto

Prof. Dr. Márcio de Souza Pires

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em
Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em
Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase Gerência de
Serviços**

Porto Alegre, 2002

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof^a. Carla ten Caten

Orientadora
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Helena Beatriz Bettella Cybis

Coordenadora
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos
PPGEP/UFRGS

Prof. Flavio Sanson Fogliatto
PPGEP/UFRGS

Prof. Márcio de Souza Pires
UFSC

O QUE É UM CLIENTE

O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.
O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.
O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.
O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.
O cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável.
O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.
O cliente merece toda atenção e cortesia possível.
Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.
Sem o cliente você fecharia suas portas.
Nunca esqueça disso.

Autor desconhecido (ALBRECHT & BRADFORD, 1992, p.17)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que permitiram que eu seguisse meu caminho com toda a liberdade possível.

À minha querida esposa Nadiesca e aos nossos amados filhos Franco e Giovanna, pelo amor, amizade e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Nadiesca e aos nossos filhos Franco e Giovanna, pelo apoio, compreensão e paciência ao longo do tempo da elaboração deste trabalho.

À professora Carla, por todas suas avaliações, idéias e sugestões que contribuíram em muito para a conclusão deste estudo.

À administração e funcionários do Núcleo de Engenharia e Arquitetura Porto Alegre do Banco do Brasil S.A. que muito me auxiliaram na etapa da pesquisa, especialmente ao Bogdan pela excelência de seu apoio na informatização da mesma.

Aos colegas das agências e demais dependências que participaram das fases da pesquisa, pela voz do cliente.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGE/FRGS, pela sua importante contribuição à formação dos recursos humanos em nosso país.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	COMENTÁRIOS INICIAIS	1
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	2
1.3	TEMA E OBJETIVOS	6
1.3.1	Tema	6
1.3.2	Objetivo geral.....	8
1.3.3	Objetivos específicos.....	8
1.4	JUSTIFICATIVA.....	9
1.5	MÉTODO	11
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
1.7	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	14
2	REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA	16
2.1	SERVIÇOS.....	16
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	18
2.3	SUBCONTRATAÇÃO EM SERVIÇOS	27
2.4	PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	30
3	O NUCEN PORTO ALEGRE (RS) – HISTÓRICO, FUNÇÕES, ORGANIZAÇÃO E DISCUSSÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS	38
3.1	HISTÓRICO	38
3.2	FUNÇÕES E ORGANIZAÇÃO	39
3.3	QUALIDADE EM SERVIÇOS	44
3.3.1	Ouvindo clientes, especialistas e planos.....	45
3.3.2	Desenhar e implementar serviços	48
3.3.3	Planejar melhorias e melhorar serviços	48
3.3.4	Áreas de atuação	49
3.3.5	Teste do Serviço.....	51
3.3.6	Prestação do serviço	51
3.3.7	Recuperação do serviço	54
3.3.8	Correção/prevenção.....	54
4	PLANEJAMENTO DA PESQUISA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS DO NUCEN PORTO ALEGRE (RS).....	55
5	RESULTADOS DA PESQUISA	62
5.1	GENERALIDADES.....	62
5.2	ANÁLISE GERAL POR QUESTÃO	67
5.3	ANÁLISE POR CRITÉRIO COMPETITIVO.....	73
5.4	ANÁLISE POR REGIÃO	76
5.4.1	Análise da região A	79
5.4.2	Análise da região C	81
5.4.3	Análise da região F.....	84
5.5	ANÁLISE POR CATEGORIA.....	85
5.5.1	Análise das agências do nível 1	89

5.5.2	Análise das agências do nível 2	92
5.6	DISCUSSÃO	93
5.6.1	Generalidades	93
5.6.2	Discussão dos resultados	95
5.7	PROPOSTAS DE MELHORIAS	99
5.7.1	Descrição das propostas de melhorias	99
5.7.2	Priorização das propostas de melhorias	102
6	COMENTÁRIOS FINAIS	104
6.1	CONCLUSÕES	104
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	106
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
	ANEXOS	111
	ANEXO 1 – ROTEIRO PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA	112
	ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	113
	ANEXO 3 – DADOS DAS DEPENDÊNCIAS PESQUISADAS (IMPORTÂNCIA).....	116
	ANEXO 4 – DADOS DAS DEPENDÊNCIAS PESQUISADAS (DESEMPENHO).....	128
	ANEXO 5 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE REGIÕES	140
	ANEXO 6 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE CATEGORIAS	141
	ANEXO 7 – ANÁLISE DAS REGIÕES B, D, E, G e H	142
	Análise da região B.....	142
	Análise da região D.....	144
	Análise da região E.....	146
	Análise da região G	148
	Análise da região H.....	150
	ANEXO 8 – ANÁLISE DAS AGÊNCIAS NÍVEL 3 e 4, e dos OR/PAA.....	152
	Análise das agências do nível 3.....	152
	Análise das agências do nível 4.....	154
	Análise dos órgãos regionais e postos de atendimento avançado.....	156
	ANEXO 9 – MATRIZ DE QFD PARA PRIORIZAÇÃO DE PROPOSTAS DE MELHORIA.....	158

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Diferenças entre “linha de frente” e retaguarda em operações de serviço	17
QUADRO 2.2 - As dez mudanças de atitudes essenciais para melhoria da qualidade do serviço.....	23
QUADRO 2.3 - Vantagens e desvantagens entre fontes de fornecimento únicas e múltiplas para o contratante.....	29
QUADRO 2.4 - Etapas, fases e passos de um processo de pesquisa de <i>marketing</i>	31
QUADRO 2.5 - Vantagens e desvantagens dos métodos da comunicação e da observação	32
QUADRO 2.6 - Comparação entre formas de aplicação do método de comunicação....	32
QUADRO 2.7 - Nível de ocorrência de viés conforme a forma de aplicação do método de comunicação.....	33
QUADRO 3.1 - Distribuição das regiões do núcleo de engenharia e arquitetura Porto Alegre (RS)	43
QUADRO 4.1 - Análise de critérios competitivos conflitantes do NUCEN Porto Alegre(RS).....	60
QUADRO 5.1 - Definição da “zona cinzenta” da matriz importância-desempenho	67

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – Custo comparativo por tipo de transação bancária (em US\$).....	4
TABELA 1.2 – Custo comparativo por tipo de transação bancária (em R\$)	4
TABELA 2.1 - Dimensões gerais da qualidade em serviços	19
TABELA 5.1 - Resultados da pesquisa por questão	68
TABELA 5.2 - Correlação estatística entre as questões da pesquisa (desempenho)	71
TABELA 5.3 - Resultados da pesquisa por critério competitivo	74
TABELA 5.4 - Resultados da pesquisa por região.....	77
TABELA 5.5 - Análise de variância entre os <i>gaps</i> das regiões geográficas.....	78
TABELA 5.6 - Resultados da região A.....	80
TABELA 5.7 - Resultados da região C.....	82
TABELA 5.8 - Resultados da região F	84
TABELA 5.9 - Resultados por categoria das dependências.....	86
TABELA 5.10 - Análise de variância entre os <i>gaps</i> das categorias das dependências..	87
TABELA 5.11 - Resultados das agências nível 1.....	90
TABELA 5.12 – Resultados das agências nível 2.....	92
TABELA A1 - Resultados da região B	142
TABELA A2 - Resultados da região D	144
TABELA A3 - Resultados da região E	146
TABELA A4 - Resultados da região G.....	148
TABELA A5 - Resultados da região H.....	150
TABELA A6 - Resultados das agências nível 3	152
TABELA A7 - Resultados das agências nível 4	154
TABELA A8 - Resultados dos órgãos regionais e dos postos de atendimento avançado	156

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Modelo proposto para excelência em serviços.....	7
FIGURA 2.1 - Expectativa do cliente em relação à prestação de serviços	22
FIGURA 2.2 - Matriz importância-desempenho	35
FIGURA 2.3 - Matriz importância-desempenho	36
FIGURA 3.1 - Organograma simplificado da Diretoria de Infra-estrutura	41
FIGURA 4.1 - Escala de respostas dos atributos do questionário	59
FIGURA 5.1 - Matriz importância-desempenho - geral por questão	67
FIGURA 5.2 – <i>Gaps</i> entre importância e desempenho por questão	69
FIGURA 5.3 - Matriz importância-desempenho dos critérios competitivos	74
FIGURA 5.4 – <i>Gaps</i> entre importância e desempenho por critério competitivo.....	76
FIGURA 5.5 - Matriz importância-desempenho por região	77
FIGURA 5.6 - <i>Gaps</i> entre importância e desempenho por região	79
FIGURA 5.7 - Matriz importância-desempenho região A	80
FIGURA 5.8 - Matriz importância-desempenho região C	82
FIGURA 5.9 - Matriz importância-desempenho região F.....	84
FIGURA 5.10 - Matriz importância-desempenho por categoria das dependências.....	86
FIGURA 5.11 - <i>Gaps</i> entre importância e desempenho por categoria das dependências	88
FIGURA 5.12 - Matriz importância-desempenho das agências nível 1	90
FIGURA 5.13 - Matriz importância-desempenho das agências nível 2	92
FIGURA 5.14 – Índice de priorização de melhorias corrigido (IMj*).....	103
FIGURA A1 - Matriz importância-desempenho região B.....	142
FIGURA A2 - Matriz importância-desempenho região D.....	144
FIGURA A3 - Matriz importância-desempenho região E.....	146
FIGURA A4 - Matriz importância-desempenho região G	148
FIGURA A5 - Matriz importância-desempenho região H.....	150
FIGURA A6 - Matriz importância-desempenho das agências nível 3.....	152
FIGURA A7 - Matriz importância-desempenho das agências nível 4.....	154
FIGURA A8 - Matriz importância-desempenho dos órgãos regionais e postos de atendimento avançado.....	156

RESUMO

Este trabalho estuda a aplicação parcial do modelo de excelência em prestação de serviços proposto por SILVA (1997) no núcleo de engenharia e arquitetura do Banco do Brasil S.A. em Porto Alegre (NUCEN Porto Alegre). O foco do estudo é o bloco “Ouvindo clientes, especialistas e planos” do modelo relatado, especialmente o tópico “Ouvindo clientes”. Para tanto, foi realizada uma pesquisa junto aos clientes do NUCEN Porto Alegre (todas as agências, órgãos regionais e postos de atendimento avançado do Banco do Brasil S.A. no estado do Rio Grande do Sul). Os resultados da pesquisa foram analisados por atributo (total de 27), que depois foram agrupados entre 9 critérios competitivos (acesso, atendimento/atmosfera, velocidade do atendimento, tangíveis, flexibilidade, preço/custo, competência, consistência e credibilidade/segurança). Posteriormente, os resultados foram analisados por região geográfica de atendimento (A, B, C, D, E, F, G e H) e, finalmente, por categoria das dependências (agências de níveis 1, 2, 3 e 4, além de órgãos regionais/postos de atendimento avançado), obtendo-se a indicação de esforços de melhoria nos seguintes pontos:

- Em relação aos 27 atributos da pesquisa: velocidade de atendimento para serviços de manutenção de ar condicionado (atributo 8); velocidade de atendimento para serviços de manutenção de porta giratória (atributo 9); custo das obras de reformas e serviços de conservação predial (atributo 19); recuperação de falhas quando há reclamação por serviços não prestados adequadamente (atributo 18); qualificação, conhecimento e experiência dos profissionais das empresas contratadas (atributo 25); custo para manutenção de porta giratória (atributo 21); e custo para manutenção de ar condicionado (atributo 20);
- Em relação aos atributos da pesquisa agrupados entre os 9 critérios competitivos: custo e velocidade de atendimento;

- Em relação às 8 regiões de atendimento: atendimento às dependências da região A; e
- Em relação às 5 categorias das dependências: atendimento às agências de níveis 1 e 2.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, o autor propõe diversas ações de melhoria de desempenho para implementação no NUCEN Porto Alegre (RS).

Palavras-chave: Banco do Brasil S.A., critérios competitivos, excelência em serviços, satisfação de clientes.

ABSTRACT

The aim of this work is to study a partial application of a model for reaching excellence in services, proposed by SILVA (1997), at engineering and architecture service of Banco do Brasil from Porto Alegre (NUCEN Porto Alegre). The study focus is the block “Listening the clients, specialists and plans” of the related model, specially “Listening clients”. To obtain this aim, a customer satisfaction research was realized, involving the clients of NUCEN Porto Alegre (all the Banco do Brasil branches from Rio Grande do Sul state). The research results were analysed by attribute (of 27 researched attributes), after gathered in 9 competitive factors (access, attention, lead time, tangibles, flexibility, cost, competence, consistency and credibility). After, the results were analysed by 8 geographic regions (A, B, C, D, E, F, G and H) and, finally, by 5 categories (agencies level 1, 2, 3, 4, and others), indicating improvement actions in following points:

- *About deployed competitive factors (27 researched attributes): lead time of air conditioning service (attribute 8); lead time of metal detector doors service (attribute 9); cost of building reforms and conservation (attribute 19); failures correction (attribute 18); competence of contracted firms (attribute 25); cost of metal detector doors service (attribute 21); and cost of air conditioning service (attribute 20);*
- *About competitive factors (9 researched factors): cost and lead time;*
- *About geographic regions (8 researched regions): attention to “A” branches; and*
- *About branches categories (5 researched categories): attention to level “1” and level “2” agencies.*

Supported in the research results, the author suggests several improvement actions to use in the NUCEN Porto Alegre (RS).

Key words: Banco do Brasil S.A., competitive factors, excellence in services, customers satisfaction .

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

No cenário atual em que a oferta de serviços e produtos supera a demanda existente no mercado, as organizações buscam alternativas para sua sobrevivência. Obrigam-se a isso pressionadas pela concorrência, que está sempre em processo de melhoria contínua, expressa muitas vezes na satisfação dos clientes nos principais fatores competitivos: preço baixo, qualidade alta, entrega rápida, entrega confiável, produtos e serviços inovadores, ampla gama de produtos e serviços e habilidade para mudar a quantidade ou o prazo de entrega de produtos e serviços (SLACK *et al.*, 1997, p.94).

Em uma tentativa de classificar as organizações, BERRY & PARASURAMAN (1995, p.22) definiram “organizações de serviços” como aquelas cujos benefícios são mais intangíveis que tangíveis. Nelas, conforme GIANESI & CORRÊA (1996, p.91), os critérios de avaliação da qualidade do serviço, ou critérios competitivos são melhor definidos por: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e custo.

SILVA (1997, p.3), ao destacar a questão da concorrência entre as empresas de serviços, relata esforços dessas em implementar estratégias de diferenciação em relação aos competidores, afirmando que:

“Muitas empresas abordam a temática “qualidade em serviços” como o ponto central de sua administração de negócios, conduzindo uma gestão focada no cliente e utilizando essa forma de gestão como diferencial competitivo. Observam-se esforços destas empresas em oferecer serviços diferenciados e personalizados, garantindo a fidelidade de seus clientes e a atração de novos entrantes no mercado consumidor, ou mesmo atraindo clientes da concorrência”.

A partir dos poucos mas representativos pontos abordados acima e, na visão do autor, os bancos múltiplos de varejo instalados no Brasil podem ser classificados como organizações de serviços que buscam constantemente a satisfação e fidelização de seus clientes através da “gestão focada no cliente”. Entre esses bancos está o Banco do Brasil S.A. ou BB, o maior banco do país em ativos totais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2000a) e número de agências (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2000b).

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O Brasil possui o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina. Com o desenvolvimento marcado por um crônico processo inflacionário que predominou, na economia brasileira, nos últimos 30 anos (até 1994), as instituições financeiras especializaram-se em obter altos ganhos com a captação de recursos de terceiros e auferir o chamado “imposto inflacionário” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1997).

Os planos de estabilização econômica implementados na história recente brasileira, denominados Plano Cruzado (1986), Plano Collor I e II (1990/91) e o Plano Real (1994), provocaram grandes repercussões e ajustes na estruturação da indústria financeira no Brasil. A partir de 1986, os bancos concluíram que, mesmo que os planos econômicos fracassassem no início, em algum momento a moeda se estabilizaria e eles perderiam a fonte de seus maiores ganhos. Preparando-se para essa “crise”, os bancos privados e depois os bancos públicos investiram vultosos recursos em tecnologia da informação, com o objetivo de reduzir os custos operacionais, especialmente com mão-de-obra.

Apesar dos esforços dos grandes bancos nacionais na redução de despesas, há ainda a percepção de que a produtividade do setor é inferior à de outros países, o que gera insegurança entre os seus gestores, especialmente após a entrada de grupos

estrangeiros de porte no chamado varejo financeiro. Reagindo à ameaça, os grupos nacionais estão promovendo novos ajustes através de fusões e incorporações, ampliando assim sua base de clientes, além de oferecer uma variedade de novos produtos e serviços financeiros.

Para apoiar sua estratégia, os grupos financeiros vêm ampliando seus canais de distribuição e melhorando seu desempenho, pelo aumento da quantidade de pontos de atendimento, pela utilização de mais e mais equipamentos de auto-atendimento (*automated teller machine – ATM*), pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, pelo incremento de capacidade de processamento e circuitos de comunicação. Importante salientar a disponibilidade de acesso a muitos desses pontos de atendimento durante 24 horas por dia, sete dias por semana (FEBRABAN, 2001). O retorno obtido vem suportando os elevados investimentos em tecnologia de informação e redes de comunicação, necessários para garantir o atendimento à crescente base de clientes e às complexas opções de produtos e serviços financeiros ofertados.

Os bancos de varejo continuam necessitando ampliar e desenvolver seus canais de distribuição, para possibilitar o atendimento de uma base crescente de milhões de clientes, que permita escala suficiente para manter viável a instituição no mercado, mercado esse que está cada vez mais competitivo e seletivo. Neste momento, fortes ações têm sido efetivadas para o desenvolvimento da utilização da *Internet* como canal de distribuição alternativo para produtos e serviços dos bancos de varejo. Essa alternativa permite o auto-atendimento pelos clientes, 24 horas por dia durante 7 dias por semana, numa modalidade de muito menor custo para a instituição, que não precisa alocar maiores recursos em estruturas físicas, de pessoal, ou equipamentos *ATM*. Estudos realizados com bancos europeus e norte-americanos pela consultoria BOOZ ALLEN & HAMILTON (NEHMZOW, 1997) concluíram que o custo médio das transações bancárias apresenta-se variável, conforme a forma que ocorrem, de acordo com a tabela a seguir:

TABELA 1.1 – Custo comparativo por tipo de transação bancária (em US\$)

Tipo de transação bancária	US \$
Transação convencional em agência	1,08
Transação por telefone	0,54
Transação por <i>PC banking</i>	0,26
Transação pela <i>Internet</i>	igual ou menor que 0,13

Fonte: BOOZ ALLEN & HAMILTON (NEHMZOW, 1997)

Numa informação mais recente do BANCO DO BRASIL S.A. (CLEMENTE, 2000), o custo médio das transações atinge os seguintes valores:

TABELA 1.2 – Custo comparativo por tipo de transação bancária (em R\$)

Tipo de transação bancária	R\$
Transação convencional no caixa	1,35
Transação em <i>ATM</i>	0,48
Transação pela <i>Internet</i>	0,38

Fonte: BANCO DO BRASIL S.A. (CLEMENTE, 2000, p.10)

O modelo ideal para os bancos de varejo, no momento, parece ser o das organizações que conseguem combinar o banco convencional e suas estruturas físicas de agências – com sua maior segurança e atendimento pessoal –, e a comodidade e os menores custos do *eletronic banking (e-banking)*.

Com a intensificação da concorrência provocada pela abertura do mercado financeiro aos bancos de capital estrangeiro, os bancos de capital nacional estão dirigindo seus esforços em busca de melhorias significativas na satisfação de seus clientes, sendo um de seus elementos principais a qualidade da prestação dos serviços. Essa realidade induz pensar que a sobrevivência desses mesmos bancos nacionais somente poderá ocorrer se prestarem o melhor serviço, a um custo razoável, o que implica em monitoramento constante da satisfação dos seus clientes e adequação rápida de seus produtos e serviços às expectativas e necessidades dos mesmos clientes.

O Banco do Brasil S.A., conforme dados de 30/06/2001, conta com 76.826 funcionários e 12.742 estagiários, distribuídos em 7.972 pontos de atendimento no país, sendo 3.026 agências, 1.484 postos de atendimento bancário (PAB), 3.058 postos de atendimento eletrônico (PAE) e 404 outros pontos. Conta também com 31.900 *ATM* para auto-atendimento bancário. Acompanhando a tendência do segmento, têm priorizado a

“linha de frente”, investindo mais e mais recursos para melhorar o atendimento aos seus clientes (BANCO DO BRASIL, 2001).

No Rio Grande do Sul, o Banco do Brasil S.A. possui 277 agências, 165 postos de atendimento bancário, 403 postos de atendimento eletrônico, 12 postos avançados de atendimento (PAA) e 2 postos de arrecadação e pagamento (PAP), totalizando 859 pontos de atendimento (dados do Autor, de 30/10/2001).

Como organização de serviços, o Banco do Brasil S.A. possui uma área de *front office*, ou “linha de frente”, bem desenvolvida, que está em contato com seus clientes finais. Essa área é responsável direta pelos negócios da empresa, pela geração de receitas e do lucro da organização. Atua diariamente em um mercado competitivo, adaptando-se constantemente às mudanças e regulamentações desse mercado e moderniza-se para poder sobreviver.

O Banco do Brasil S.A. também possui uma área de *back office*, ainda conhecida como atividade-meio ou suporte que lhe dá apoio para a realização de suas atividades. As áreas de suporte do Banco do Brasil S.A. possuem um cliente cativo, portanto não estão sujeitas à competição direta, o que, se por um lado permite especialização e dedicação às atividades específicas de apoio à organização, por outro muitas vezes prejudica o seu desenvolvimento e aprimoramento, colaborando para torná-las menos eficazes. Na observação do autor, a ausência de competição acaba levando os gestores das unidades de *back office* a não ter como foco principal a busca de mecanismos de melhorias para a satisfação do cliente interno, pois esse último não tem, a princípio, como buscar outro fornecedor.

Para atender às suas principais demandas de *back office*, o Banco do Brasil S.A. possui 19 Gerências Regionais de Infra-estrutura (GERIE), todas subordinadas à Diretoria de Infra-estrutura (DINFE), cada uma atendendo a respectiva jurisdição geográfica do país (19 regiões). Entre elas, inclui-se a GERIE Porto Alegre (RS), que é um órgão regional encarregado de assegurar a satisfação das necessidades das dependências do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul, no que se refere aos serviços de infra-estrutura de administração e compras, processamento e suporte logístico, engenharia e arquitetura, valores, segurança e apoio ao funcionamento.

O núcleo de engenharia e arquitetura (NUCEN) é um dos núcleos da GERIE, sendo responsável:

- Pela prestação de serviços especializados de arquitetura e engenharia;
- Pelo gerenciamento de serviços especializados de arquitetura e engenharia prestados por terceiros;
- Pelo gerenciamento da execução de perícias e avaliações em imóveis de uso, “não-de-uso”, ou de interesse do Banco; e
- Pela coordenação da execução de programas de conservação predial e manutenção de instalações e equipamentos eletromecânicos e eletrônicos.

1.3 TEMA E OBJETIVOS

1.3.1 Tema

Preocupando-se com o tema qualidade em serviços, cada vez mais presente nas organizações, e também com a busca da excelência na prestação de serviços que algumas empresas desenvolvem, SILVA (1997, p.65), apoiado em revisão bibliográfica de conceituados autores, propõe um modelo genérico para excelência na prestação de serviços, construído a partir de 8 blocos principais, a saber (vide Fig. 1.1): (1) ouvindo clientes, especialistas e planos; (2) desenhar e implementar serviços; (3) planejar melhorias e melhorar serviços; (4) áreas de atuação; (5) teste do serviço; (6) prestação do serviço; (7) recuperação do serviço; e (8) correção e prevenção de desvios.

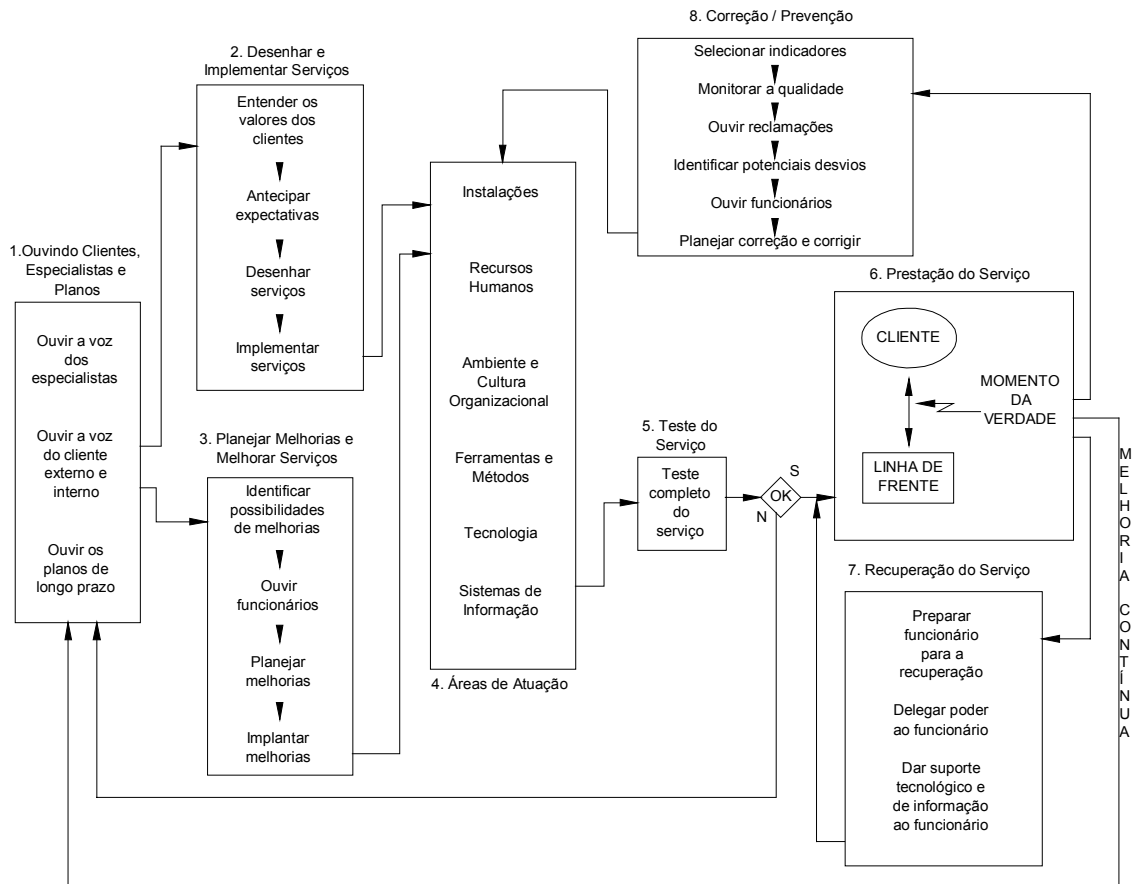


FIGURA 1.1 - Modelo proposto para excelência em serviços
 Fonte: SILVA (1997)

SILVA (1997) buscou desenhar um modelo teórico que concentrasse e detalhasse os elementos fundamentais para excelência na prestação de serviços em cada um dos blocos descritos no parágrafo anterior, estabelecendo também os relacionamentos entre os blocos.

Apoiando-se nessa fundamentação teórica, o tema deste trabalho é o bloco “Ouvindo clientes, especialistas e planos”, especialmente “Ouvindo clientes” do modelo de excelência em serviços proposto por SILVA (1997). O bloco “Ouvindo clientes, especialistas e planos” ocupa papel essencial no modelo, pois é a base do planejamento da prestação de serviços.

1.3.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é aplicar parcial e particularmente o modelo proposto por SILVA (1997) no NUCEN Porto Alegre (RS) do Banco do Brasil S.A. . Será estudado o bloco “Ouvindo clientes, especialistas e planos”, especialmente o tópico “Ouvindo clientes”, através da realização de uma pesquisa de satisfação de clientes do núcleo (agências, órgãos regionais e postos de atendimento avançado do estado do Rio Grande do Sul), utilizando-se os critérios competitivos propostos por GIANESI & CORRÊA (1996, p.103): acesso, atendimento/atmosfera, velocidade do atendimento, tangíveis, flexibilidade, preço/custo, competência, consistência e credibilidade/segurança. De forma a tornar o trabalho mais abrangente e prevendo-se possíveis trabalhos futuros complementares, também será feita uma análise geral das possibilidades de aplicação dos demais blocos do modelo para excelência em serviços (SILVA, 1997) no NUCEN Porto Alegre (RS).

1.3.3 Objetivos específicos

Os objetivos secundários do presente trabalho são realizar:

- A. A particularização e desdobramento dos critérios competitivos acesso, atendimento/atmosfera, velocidade do atendimento, tangíveis, flexibilidade, preço/custo, competência, consistência e credibilidade/segurança em atributos, para a situação do NUCEN Porto Alegre (RS);
- B. A análise da importância dos critérios competitivos desdobrados em atributos, a partir de pesquisa junto aos clientes do NUCEN Porto Alegre (RS);
- C. A análise do desempenho do NUCEN Porto Alegre (RS) em relação aos mesmos atributos acima referidos, também a partir da pesquisa junto aos clientes do núcleo;
- D. A análise da importância dos atributos pesquisados em conjunto com a avaliação do desempenho do NUCEN Porto Alegre (RS) nos mesmos atributos (análise importância-desempenho);

- E. A análise importância-desempenho dos resultados estratificados por (i) critério competitivo; (ii) por região de atendimento; e (iii) por categoria das dependências atendidas;
- F. A identificação das ações corretivas a serem priorizadas com base nos resultados obtidos pelo estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como características particulares a aplicação do modelo de excelência em serviços proposto por SILVA (1997) no NUCEN Porto Alegre (RS), uma área de suporte (NUCEN Porto Alegre), fornecedora de serviços para clientes internos (a “linha de frente” da organização), num ambiente sem competidores. Para poder prestar um atendimento excelente, a “linha de frente” da organização necessita estruturar-se adequadamente, e inclusive estar amparada pelo suporte. A análise do modelo de excelência em serviços proposto por SILVA (1997) demonstra que a prestação de serviços aos clientes finais da organização não será excelente sem uma estrutura de suporte à “linha de frente” também excelente.

A aplicação do modelo tem o objetivo de se contrapor em parte aos problemas advindos da ausência de competidores ao NUCEN Porto Alegre (RS). A sua implementação parcial representa o início da busca consistente de melhoria de qualidade em seus serviços e melhor atendimento das necessidades dos clientes internos (especialmente as agências), o que por sua vez os auxiliará em seus objetivos de excelência no atendimento aos clientes finais do Banco do Brasil S.A. . A adoção de medidas de melhoria justifica-se ainda mais em razão das desvantagens competitivas que afetam a área de infra-estrutura que trata de fornecimento de bens e serviços às dependências do Banco do Brasil S.A., particularmente os NUCEN, pois persistem as dificuldades decorrentes do cumprimento da Lei 8.666 de 21/06/1993, republicada pela Lei 8.883 de 08/06/1994, também conhecida como Lei de Licitações (EDITORA SARAIVA, 2000). As exigências da legislação impactam fortemente o processo de contratação de terceiros, implicando em prazos e custos relativamente maiores, além de dificuldades na formação de parcerias de longo prazo com fornecedores e todos os benefícios mútuos que potencialmente poderiam ser daí obtidos.

Poder-se-ia discutir a oportunidade da escolha do tópico “Ouvindo clientes” como o início da busca da excelência na prestação de serviços do NUCEN Porto Alegre do Banco do Brasil. A seleção do bloco levou em conta principalmente a possibilidade de aplicação prática do trabalho, em consonância com a orientação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), que indica a realização de trabalhos práticos ligados à atividade profissional do aluno.

Apesar de seus 57 anos de história e dos 65 anos de Engenharia no Banco do Brasil, o NUCEN Porto Alegre (RS) não dispõe ainda de ferramenta estruturada para ouvir seus clientes. As ações nesse sentido sempre estiveram ausentes ou foram eventuais, precárias e desprovidas de qualquer tratamento científico, lastreadas muitas vezes na observação ou opiniões captadas pelas administrações. Em geral, o que atualmente ainda ocorre, a orientação sobre a forma de atuação do NUCEN Porto Alegre (RS) é baseada no comando e decisões da administração central, igualmente desprovida de ferramentas adequadas para ouvir diretamente a voz do cliente interno dos núcleos de engenharia e arquitetura.

Assim, embora a pesquisa de satisfação de clientes seja um instrumento conhecido e aplicado em muitas organizações, e portanto este trabalho de nenhuma forma possa ser considerado inovador, para o NUCEN Porto Alegre (RS) ele é básico, e suas indicações permitem uma série de ações práticas de gerenciamento e correção, com amplas possibilidades de crescimento e aperfeiçoamento futuros, idealmente a excelência na prestação de serviços. Permitida uma metáfora, abreviar essa etapa seria como construir um edifício sem efetuar a sondagem do terreno, conhecer suas características, o que permite selecionar a fundação mais adequada e segura para a obra a ser executada.

Mesmo considerando que, numa grande corporação como o Banco do Brasil S.A., o planejamento estratégico e as estratégias de atuação sejam de dimensão superior às expectativas das agências e outras dependências, e que aquele planejamento deve antever as necessidades dessas, parece essencial que haja um mecanismo formal bem desenvolvido para que os clientes internos possam se manifestar e avaliar o desempenho do seu fornecedor. Esse procedimento, além de possibilitar uma avaliação mais correta e justa da atuação de cada NUCEN, permitiria

um melhor balizamento da direção segura em que a sua administração deveria dirigir os esforços para a busca de melhorias do desempenho do núcleo.

É importante citar que, com a cada vez maior participação de executores terceirizados nos serviços fornecidos pelo NUCEN Porto Alegre (RS), novos mecanismos de gerenciamento dessas empresas contratadas devem ser também desenvolvidos visando garantir a qualidade da prestação de serviços à “linha de frente” da organização.

1.5 MÉTODO

A metodologia empregada neste trabalho compreende:

- A. Revisão dos principais autores especializados no tema, consulta a livros, trabalhos científicos, artigos publicados em revistas ou em outras mídias como a *Internet*;
- B. Discussão das possibilidades de aplicação de cada um dos oito blocos do modelo proposto por SILVA (1997) no NUCEN Porto Alegre (RS), baseada no conhecimento e experiência deste autor (que exerce suas atividades no núcleo desde 1982), ampliados após a realização de entrevistas com a administração, funcionários e clientes internos do núcleo;
- C. Discussão dos critérios competitivos do NUCEN Porto Alegre (RS) e seu desdobramento em atributos específicos;
- D. Realização da fase exploratória qualitativa da pesquisa, com uma amostra de funcionários e clientes do NUCEN Porto Alegre (RS), para o aprofundamento do conhecimento do tema;
- E. Elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativo, contemplando os atributos desdobrados dos critérios competitivos. Aos respondentes da pesquisa será solicitado atribuir notas de importância e desempenho do NUCEN Porto Alegre (RS) para cada atributo;
- F. Realização de coleta de dados quantitativa da pesquisa, com todas as agências, postos de atendimento avançado (PAA) e órgãos regionais (OR) do Banco do Brasil S.A. no estado do Rio Grande do Sul, as quais são

clientes internos do NUCEN Porto Alegre (RS), abordando todos os atributos;

- G. Análise e organização inicial dos dados obtidos, utilizando de estatística descritiva e correlação estatística;
- H. Construção de matrizes do tipo importância-desempenho a partir de método derivado do proposto inicialmente por MARTILLA & JAMES (1977, p.78) e posteriormente por ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.157). O método de análise é simples e conveniente para este trabalho inicial que está sendo realizado no NUCEN Porto Alegre (RS). No eixo das ordenadas da matriz, lança-se o nível de importância atribuído pelo cliente ao atributo e, no de abcissas, lança-se o nível de desempenho do NUCEN Porto Alegre, também definido pelo cliente para o mesmo atributo. A média das médias amostrais dos atributos de importância e de desempenho são calculadas e também lançadas na matriz sob a forma de eixos, formando-se então quatro quadrantes onde se distribuem os resultados. Dependendo do quadrante em que o atributo fica situado, há uma indicação de ação a ser realizada: no quadrante de alta importância e alto desempenho, há indicação de manter o desempenho; da mesma forma, no quadrante de baixa importância e baixo desempenho; no quadrante de baixa importância e alto desempenho, há um relativo excesso de desempenho que pode ser reduzido; no quadrante de alta importância e baixo desempenho, há a indicação de melhorar o desempenho. Também é determinada a “zona cinzenta”, região junto à origem dos eixos da matriz, onde tanto a importância como o desempenho aproximam-se da média, com indicação de manter o desempenho medido;
- I. Análise dos resultados obtidos na pesquisa: (i) inicialmente serão analisados os atributos da pesquisa desdobrados dos critérios competitivos; (ii) após, os resultados serão agrupados por critério competitivo (acesso, atendimento/atmosfera, velocidade de atendimento, tangíveis, flexibilidade, preço/custo, competência, consistência e credibilidade/segurança); (iii) em seguida, os resultados serão estratificados por região geográfica das dependências atendidas (A, B, C, D, E, F, G e H), uma vez que o

atendimento do NUCEN Porto Alegre (RS), no momento da pesquisa, encontra-se dividido entre oito regiões geográficas, com equipes distintas e níveis de expectativas que também podem ser diferentes; e (iv) por fim, os resultados serão estratificados por categoria das dependências atendidas (agências de níveis 1, 2, 3 e 4; e órgãos regionais/postos de atendimento avançado), também em função de possíveis diferentes expectativas, uma vez que essas dependências apresentam porte e retornos financeiros diferenciados, além de se encontrarem inseridas em mercados com exigências de competitividade distintas;

- J. Análise das diferenças (*gaps*) entre importância e desempenho dos clientes, utilizando de análise de variância (ANOVA) e comparação múltipla de médias (CMM) para os resultados estratificados por região e categoria;
- K. Sugestão de ações corretivas possíveis de serem aplicadas a partir das indicações obtidas da pesquisa; e
- L. Estabelecimento de conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão inicia com “comentários iniciais” no capítulo 1 (Introdução), quando se abordam questões contemporâneas sobre organizações de serviços, convergindo o foco para as instituições financeiras no Brasil e, particularmente o Banco do Brasil S.A.. Em seguida, o mesmo capítulo 1 aborda a contextualização da empresa, o tema e objetivos geral e específicos, a justificativa, o método, a estrutura e as limitações do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão da bibliografia sobre serviços, qualidade e excelência em serviços, subcontratação de serviços e também sobre pesquisas de *marketing*.

O capítulo três apresenta o NUCEN Porto Alegre (RS), um breve histórico, sua forma de atuação e estrutura, e as possibilidades da adaptação do modelo de excelência na prestação de serviços, com base no conhecimento e experiência do autor, ampliados após a realização de entrevistas com a administração da área, funcionários e clientes internos do núcleo.

O quarto capítulo aborda o planejamento da pesquisa, desde a sua fase exploratória até a definição final dos atributos da pesquisa e do modelo do questionário final, a partir dos critérios competitivos do NUCEN Porto Alegre (RS). Também analisa os conflitos entre os critérios competitivos numa situação particularizada ao mesmo núcleo.

O capítulo cinco apresenta os resultados da avaliação quantitativa: (i) inicialmente são analisados os resultados dos 27 atributos da pesquisa; posteriormente, os atributos são agrupados por critério competitivo, depois por região de atendimento e finalmente por categoria das dependências, demonstrando as áreas em que devem ser priorizados os esforços para melhorias; (ii) a seguir, é realizada uma discussão sobre os resultados obtidos com a pesquisa de satisfação do cliente; e (iii) por fim são propostas ações corretivas que podem ser aplicadas na situação prática analisada.

No capítulo seis são apresentadas as conclusões do estudo e sugestões de pesquisas futuras, desdobradas do presente trabalho.

São anexados ainda nove documentos de interesse do trabalho que não necessitam figurar em seu corpo principal.

1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O modelo proposto por SILVA (1997) será particularizado para aplicação parcial no NUCEN do Banco do Brasil S.A. em Porto Alegre (RS). Muito embora o mesmo possa ser estendido para outros núcleos de engenharia e arquitetura do próprio Banco, não será objeto deste trabalho.

Este trabalho aborda em profundidade somente o bloco “Ouvindo clientes, especialistas e planos” do modelo de excelência proposto por SILVA (1997), especialmente “Ouvindo clientes”.

Este trabalho não trata da implementação de um programa de qualidade no NUCEN Porto Alegre (RS) e também não pretende esgotar a vasta bibliografia sobre o tema.

A pesquisa foi respondida por pessoas designadas pela administração das dependências clientes do NUCEN Porto Alegre (RS). O ideal seria ouvir mais que uma pessoa de cada unidade ou, então, toda a unidade tomadora de decisões, o que não foi possível por razões práticas.

Não é objeto deste trabalho apresentar o cronograma de implantação das ações corretivas, antever dificuldades de implementação ou discorrer sobre possíveis resultados obtidos.

2 REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA

2.1 SERVIÇOS

LEVITT *apud* ALBRECHT (1992, p.1) afirma que:

“Não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras. Todos nós prestamos serviços”.

BERRY & PARASURAMAN (1995, p.22), numa tentativa de classificar serviços, definem que:

“Se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Contudo, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central...”

Para KOTLER (1998, p.412), “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Conforme GIANESI & CORRÊA (1996, p.35), a tendência moderna é tratar a produção de produtos e serviços como operações. Produtos e serviços são considerados como componentes de um pacote que pode ter predominância de características de produtos ou de serviços idealmente puros. Afirmam ainda que é mais

importante compreender a natureza das operações “de serviços” ou “de manufatura” para analisar melhor as suas especificidades.

GIANESI & CORRÊA (1996) apresentam algumas distinções entre a “linha de frente” e a retaguarda em operações de serviço:

QUADRO 2.1 - Diferenças entre “linha de frente” e retaguarda em operações de serviço

Linha de frente	Retaguarda
alto contato com o cliente	baixo contato com o cliente
incerteza	previsibilidade
variabilidade	padronização
difícil controle	melhor controle

Fonte: GIANESI & CORRÊA, 1996, p.42

GIANESI & CORRÊA (1996, p.17) discorrem sobre a importância dos serviços na economia mundial, relatando os fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços:... “

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- Mudanças socio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos”.

GIANESI & CORRÊA (1996, p.17-18) destacam também a crescente participação das atividades de serviços em outros setores da economia, principalmente o industrial, que pode ser sumarizada em três categorias: como diferencial competitivo, como suporte às atividades de manufatura e como geradores de lucro. A primeira categoria aborda a diferenciação competitiva do pacote de produto/serviço oferecido ao

mercado. A segunda categoria é representada por todas as atividades de serviços de apoio à manufatura. A última ocorre quando, além da função de apoio, as atividades de serviços passam a ser “centros de lucro” dentro das organizações.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Conforme WALKER (1991), de todos os clientes insatisfeitos, apenas cerca de 5 por cento efetivamente fazem uma reclamação, sendo que a maioria das situações pode ser resolvida por meio do esclarecimento da situação ou negociação. As reclamações permitem oportunidades para identificar os pontos fracos, corrigir os problemas, recuperar um cliente e incentivar a fidelidade. HOROVITZ, *apud* GIANESI & CORRÊA (1996, p.195), também relata que, conforme estudos realizados, apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam dos serviços.

Com relação ao comportamento do consumidor insatisfeito, GIANESI & CORRÊA (1996, p.73) destacam que “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”.

WHITELEY (1999, p.27) relaciona as razões para as pessoas não reclamarem da qualidade de fornecedores: “(i) elas pensam que se queixar não vai resolver nada; (ii) reclamar é difícil; (iii) as pessoas não se sentem bem reclamando; e (iv) a competição se tornou tão acirrada e proporciona tantas opções, que é literalmente mais fácil trocar de empresa ou produto do que reclamar”.

MOREIRA (1993, p.613-614) destaca a dificuldade em produzir indicadores confiáveis de produtividade em atividades de serviços, devido à inexistência ou dificuldade de reconhecimento de unidades físicas de serviço. No entanto, afirma que os ganhos de produtividade em serviços são significativamente inferiores aos obtidos na indústria e na agropecuária. MOREIRA tenta explicar a diferença a partir da hipótese da maior dificuldade das atividades de serviços, em comparação à indústria e à agropecuária, de receberem investimentos em capital. Pela própria natureza das atividades de serviços, há uso intensivo de mão-de-obra ao invés de capital.

BERRY & PARASURAMAN (1995, p.29-31) vêm desde 1983 investigando o tema da qualidade em serviços, através de estudos empíricos com clientes de setores que vão desde serviços puros a serviços associados com produtos tangíveis. A confiabilidade foi o fator considerado mais importante. Os estudos demonstraram 5 dimensões gerais que influenciam a qualidade em serviços:

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

BERRY & PARASURAMAN (1995), em estudo realizado com 1900 clientes de cinco diferentes empresas de serviço, verificaram a importância relativa das cinco dimensões de qualidade em serviços, apresentada na Tab. 2.1:

TABELA 2.1 - Dimensões gerais da qualidade em serviços

Dimensões de qualidade em serviços	Importância relativa (%)
Confiabilidade	32
Sensibilidade	22
Segurança	19
Empatia	16
Tangíveis	11

Fonte: BERRY & PARASURAMAN, 1995, p.30

BERRY & PARASURAMAN (1995, p.34-36) destacam também que o tema confiabilidade no serviço impõe muitas dificuldades às empresas para desempenhar serviços sem erros em tempo real. Para combater essas dificuldades, as organizações devem desenvolver atividades que evitem as falhas em serviço, que se dividem em três categorias, os três pilares de apoio à confiabilidade do serviço: liderança do serviço, teste completo do serviço e infra-estrutura para o serviço sem erros.

Para GIANESI & CORRÊA (1996, p.90-97), os cinco critérios de BERRY & PARASURAMAN são excessivamente genéricos para apoiar os gestores em suas decisões para melhoria da competitividade de suas organizações. Assim apoiados em visões de diversos autores e em suas próprias observações empíricas, GIANESI & CORRÊA (1996, p.197) propõem outro modelo de avaliação da qualidade do serviço baseado nos 9 seguintes critérios competitivos:

- Consistência: conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- Competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores;
- Velocidade do atendimento: prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido);
- Atendimento/atmosfera: atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente;
- Flexibilidade: ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- Credibilidade/segurança: baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança;
- Acesso: facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação;
- Tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores); e
- Custo: fornecer serviços a baixo custo.

GIANESI & CORRÊA (1996, p.51-52) ressaltam também a necessidade de concentrar esforços de gestão no atingimento de excelência no desempenho dos critérios competitivos priorizados em função dos desejos dos clientes e não dispersar esforços. Destacam ser inviável, pelo menos de início, tentar ser excelente em todos os critérios. Afirmam ainda que:

“A moderna gestão competitiva de operações tem que ter suas unidades produtivas “focalizadas” no atingimento de excelência no desempenho daqueles critérios prioritários. Isto se obtém através da alocação das unidades produtivas a um limitado e administrável conjunto de produtos, tecnologias, volumes e/ou mercados (que sejam coerentes com os critérios priorizados) e do desenvolvimento de políticas de operações e serviços de apoio focalizados neste conjunto limitado e não em tarefas variadas e dispersas”.

CARLZON (1994, p.15-19) apresenta o conceito de “momentos da verdade” definindo-os como todas as ocasiões em que os funcionários da “linha de frente” da empresa tomam contato com os clientes, formando a imagem da organização nas mentes dos consumidores dos seus serviços, definindo se a mesma será bem sucedida ou falhará.

ALBRECHT (1992, p.141-143) mostra que os funcionários das áreas de apoio têm participação no desempenho do pessoal da “linha de frente” em seu trabalho de prestação de serviços aos clientes finais da organização. A “linha de frente” apoia-se nos serviços prestados por seus fornecedores internos para desempenhar adequadamente suas funções. ALBRECHT (1992, p.142) afirma que “numa organização verdadeiramente voltada para o serviço, todas as pessoas e unidades têm um cliente”.

BERRY & PARASURAMAN (1995, p.75-76) efetuaram estudos juntamente com VALARIE ZEITHAML sobre expectativas que o cliente tem do serviço, concluindo que existem dois níveis de expectativas: o nível desejado, que é o que o cliente espera receber; o nível adequado, que é o que o cliente acha aceitável. A “zona de tolerância” demarcada por esses dois níveis é o que o cliente considera satisfatório. Desempenhos inferiores ao da zona de tolerância gerarão frustração no cliente e reduzirão sua lealdade. Desempenhos superiores ao da zona de tolerância surpreenderão o cliente, reforçando sua lealdade.

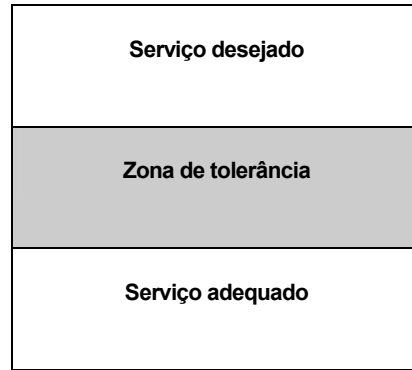


FIGURA 2.1 - Expectativa do cliente em relação à prestação de serviços

Fonte: BERRY & PARASURAMAN, 1995, p.76

PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1994, p.111-124) estabelecem uma polêmica discussão com CRONIN & TAYLOR (1992, p.55-68 e 1994, p.125-131) e TEAS (1993, p.18-34 e 1994, p.132-139) sobre modelos de avaliação de qualidade em serviços, sua relação com satisfação de clientes e intenção de compra. Os primeiros defendem que é necessário incluir as expectativas dos clientes nos modelos de avaliação da qualidade em serviços (desempenho percebido menos expectativas) enquanto CRONIN, TAYLOR e TEAS afirmam ser desnecessário.

GIANESI & CORRÊA (1996, p.81) apresentam o conceito de expectativas e necessidades dos clientes, demonstrando que os consumidores inicialmente comparam suas expectativas com o resultado da prestação de serviços para avaliar a qualidade dos mesmos. Assim, o sistema de operações em serviço deve estar em condições de atender às expectativas do cliente imediatamente. No longo prazo, deve ter como objetivo atender às reais necessidades dos clientes. Sempre que identificar, o fornecedor do serviço deverá influenciar nas expectativas do cliente, quando identificar inadequação das expectativas com a visão de suas reais necessidades.

BARLOW & MOLLER (1996) destacam a importância do adequado tratamento das reclamações dos clientes, como forma de obter informações estratégicas para melhoria da qualidade dos produtos e serviços e também para fidelização do cliente. Assim, a reclamação do cliente passa a ser tratada como uma oportunidade para reparar um produto ou um serviço, possibilitando estreitar laços com o cliente. Muitos clientes que reclamam e têm atendidas suas reivindicações passam a ser consumidores fiéis da organização que soube recuperar sua confiança. Outros não reclamam, simplesmente vão embora.

BERRY & PARASURAMAN (1995, p.219) apresentam um quadro sobre as dez mudanças de atitudes essenciais para a melhoria da qualidade em serviço:

QUADRO 2.2 - As dez mudanças de atitudes essenciais para melhoria da qualidade do serviço

de	para
Ser bom	Ser excelente
Qualidade de produtos	Qualidade em tudo
Apoio administrativo	Envolvimento da administração
Isolacionismo funcional	Energia da equipe
A qualidade é preocupação de sei-lá-quem	A qualidade é minha preocupação
Alguns empregados têm clientes	Todos os empregados têm clientes
A recuperação como um problema	A recuperação como oportunidade
Erros são inevitáveis	Fazer tudo certo sempre
O serviço não tem forma	Planejamento de um sistema de serviço
Programas de melhoria da qualidade	A melhoria contínua e constante

Fonte: BERRY & PARASURAMAN, 1995, p.219

SILVA (1997) apresenta e discute a construção de um modelo para alcançar a excelência em serviços (vide Fig. 1.1), a partir de uma revisão da literatura da qualidade em serviços e estudos de caso em três companhias premiadas como empresas prestadoras de serviços (uma companhia aérea, um banco múltiplo e uma administradora de cartões de crédito, todas estabelecidas no Brasil). O modelo faz um abordagem ampla e estruturada do processo de prestação de serviços e propõe um encadeamento lógico das relações entre os blocos e tópicos. Conforme SILVA (1997, p.90-91), “O modelo é representado pelos seguintes blocos de construção:

- Ouvindo clientes, especialistas e planos - inicia-se todo o processo de prestação de serviços a partir do entendimento das expectativas do mercado e, até mesmo, antecipando-se algumas expectativas, sempre em consonância com o planejamento estratégico da empresa.
- Desenhar e implementar serviços – entendendo os valores dos clientes e antecipando suas expectativas, inicia-se o desenho dos serviços e sua posterior implementação.

- Planejar melhorias e melhorar serviços – identificam-se possibilidades de melhorias nos serviços existentes e, constantemente, renova-se a prestação de serviços agregando qualidade atrativa para o cliente.
- Áreas de atuação – a melhoria da qualidade implica em ações concretas que acontecem, em geral, nas áreas de *instalações* (local adequado de trabalho para a prestação de serviço), *recursos humanos* (pessoas adequadas para a prestação de serviço), *ambiente e cultura organizacional* (empresa com o foco no cliente, que motive o trabalho de equipe, promova mudanças e que esteja em constante aprendizado), *ferramentas e métodos* (suporte do *Just-in-Time* em serviços), *tecnologia* (facilidades tecnológicas incorporadas ao serviço que agregam valor ao cliente e que diferenciam a empresa da concorrência) e *sistemas de informação* (suporte às decisões na prestação de serviços através do fácil acesso às bases de dados).
- Teste do serviço – auxilia na identificação de falhas, conduzindo-se testes em protótipos para a revisão do processo de prestação de serviços, antes que o mesmo seja oferecido em larga escala.
- Prestação do serviço – o “momento da verdade” acontece quando o cliente entra em contato com a “linha de frente” da empresa. Dando suporte à *performance* da “linha de frente” está o reconhecimento, o treinamento, a autonomia, o monitoramento e a seleção rigorosa dos funcionários que tratam com os clientes.
- Recuperação do serviço – quando da ocorrência de uma reclamação do cliente, esta deve, na medida do possível, ser solucionada rapidamente, incorporando-se algum benefício extra para o cliente em função do inconveniente causado e procedendo-se o acompanhamento da satisfação do cliente com a solução encontrada.
- Correção / Prevenção – a seleção e o monitoramento de indicadores dão suporte para a identificação de desvios e prevenção de anormalidades no

processo de prestação de serviços. Também as reclamações de clientes que não puderam ser resolvidas *on line* são tratadas neste bloco.”

KOTLER (1998, p.423-426), discorre sobre vários estudos que demonstram que a administração de serviços com excelência envolve as seguintes práticas comuns:

- Conceito estratégico: as organizações que realizam serviços de alto nível desenvolveram uma estratégia exclusiva para satisfação das necessidades dos clientes, conquistando sua lealdade;
- Histórico do comprometimento da alta administração com a qualidade: a alta administração monitora permanentemente a qualidade dos serviços prestados e não só os resultados financeiros;
- Padrões elevados de qualidade: organizações devem estabelecer metas ambiciosas de qualidade em prestação de serviços, próximas de zero defeito;
- Sistemas de monitoração do desempenho dos serviços: organizações de alta categoria em serviços realizam auditorias de desempenho regulares em seus serviços e nos dos concorrentes, utilizando compra comparativa, falso comprador, pesquisa junto a consumidores, formulários de reclamações e sugestões e cartas para o presidente;
- Sistema para atendimento das reclamações dos consumidores: as organizações devem desenvolver um programa de recuperação de serviços, utilizando as informações obtidas dos clientes insatisfeitos para melhorias na prestação de serviços;
- Satisfação tanto de funcionários como de consumidores: as organizações devem ter um excelente relacionamento com seus funcionários o que irá refletir no atendimento dos seus clientes finais.

ALBRECHT (1994, p.65-85) relaciona “armadilhas” freqüentes em programas de melhoria de serviços:

- Problemas de cultura e clima: falta de otimismo, não acreditar que o projeto vale a pena, falta de trabalho em equipe e cooperação, falta de lealdade e identificação com a organização;

- Problemas de qualidade de vida no trabalho: a qualidade de vida no trabalho é a soma das experiências individuais do funcionário com a empresa. Se os funcionários estiverem desgostosos com a empresa certamente transmitirão isso para os clientes;
- Cinismo dos funcionários: muitas vezes os funcionários ficam descrentes e pessimistas em relação a mudanças na organização, devido a problemas de qualidade de vida no trabalho, clima e cultura organizacional ou circunstâncias além do alcance da administração;
- Problemas de credibilidade dos executivos: além da autoridade formal os executivos devem ter carisma, ou autoridade conquistada, sem o que fica difícil obter comprometimento e lealdade dos funcionários de escalões intermediários e da “linha de frente”;
- Artrite organizacional: excessiva regulamentação e controle inibindo a inovação e criatividade dos funcionários da organização;
- Inércia gerencial nos escalões intermediários: falta de apoio dos escalões intermediários, que resistem às ordens da administração superior;
- Sistemas de valores em conflito: quando pessoas da organização têm dificuldade para executar serviços para outras pessoas;
- Incentivos desalinhados: orientação para recompensas e sanções não orientadas para a melhoria de qualidade em serviços, induzindo as pessoas da organização a se comportarem de maneira diversa da que a administração planeja. Pode-se citar o conflito entre custo e qualidade da prestação de serviços que não necessariamente são antagônicos;
- Jogos de poder: conflitos entre facções da organização, gerando falta de comprometimento e apoio de áreas não comprometidas com o programa ou que são rivais da área que o criou;

- Conflito entre pessoal de campo e da direção central: conflitos entre as unidades locais com a administração central, gerando antagonismo e falta de cooperação.

2.3 SUBCONTRATAÇÃO EM SERVIÇOS

GIANESI & CORRÊA (1996, p.23-27) abordam a introdução do conceito de “cliente interno” e “fornecedor interno” evidenciando uma nova relação cuja boa gestão pode levar à quebra de barreiras organizacionais resultantes da tradicional organização da estrutura da empresa por funções. Evidencia também a necessidade da adequada gestão dos recursos internos da empresa visando atingir os objetivos estratégicos da organização, isto é gerenciamento com enfoque direcionado ao mercado, “onde todos os serviços internos devem estar, portanto, visando ao atendimento do consumidor final da empresa”.

GIANESI & CORRÊA (1996, p.26) salientam ainda que:

“ O reconhecimento da relação fornecedor-cliente, como forma de integração das diversas funções da empresa, visando atingir os objetivos estratégicos desta, sugere a necessidade da gestão estratégica das operações de serviços executadas pelos diversos setores responsáveis. Em outras palavras, cada setor passa a ter seus objetivos estratégicos, definidos em função do nível de serviços requerido por seus clientes, necessitando coordenar e integrar suas próprias subfunções, para o atingimento desses objetivos. A gestão dos serviços internos pode envolver capacitações por vezes não encontradas nos quadros da empresa. A incapacidade ou inconveniência de gerenciar alguns serviços executados internamente tem levado muitas empresas a contratar estes serviços externamente, numa tendência denominada “terceirização”.

Conforme SLACK *et al.* (1999, p.312-313), muitas empresas estão empregando a lógica do *outsourcing*, subcontratando serviços como transporte, limpeza, processamento de dados, alimentação e manutenção, delegando esses serviços para especialistas externos para concentrar-se naquilo que a faz ser competitiva no mercado.

Também conforme SLACK *et al.* (1999, p.312), o principal critério para a decisão de fazer internamente ou comprar de um fornecedor externo é o financeiro. Já

uma pesquisa da COOPERS & LYBRAND, *apud* JOHNSON (1997, p.68), mostra que os três principais motivos para a terceirização são: (i) maior eficiência dos fornecedores externos; (ii) opção pela concentração em seus próprios produtos; e (iii) redução de custos de benefícios.

Já JOHN HUMBLE, *apud* JOHNSON (1997, p.69), alerta para os riscos da terceirização a qualquer preço: “A terceirização é uma grande idéia quando é bem feita, mas há, infelizmente, um número crescente de empresas que constatam que terceirizaram aquilo que acabam descobrindo ser sua competência básica”.

CHRISTENSEN (2000) afirma que quando um produto ou serviço é criado através de uma cadeia de atividades com valor agregado, pode-se terceirizar uma parte do processo se três condições forem encontradas: (i) deve-se conhecer e especificar os atributos necessários do que está sendo terceirizado; (ii) a tecnologia para medição desses atributos deve estar disponível; e (iii), se houver alguma variação entre o que o fornecedor entrega e a especificação, deve-se saber como isso interagirá com os outros elementos do sistema.

SLACK *et al.* (1999, p.307) apresentam o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, com uma abrangência bem maior e com um enfoque holístico, que gerencia além das fronteiras da empresa, para obtenção de benefícios significativos e satisfação dos clientes finais da organização.

MORGAN e também FLAMMING, *apud* SLACK *et al.* (1999, p.309-310), verificam uma tendência das empresas em reduzir a quantidade de fornecedores. SCHONBERGER & KNOD JUNIOR (1997, p.16) apresentam o mesmo posicionamento ao orientar as organizações a reduzir a quantidade de fornecedores para alguns poucos e bons e afirmando que isso está se tornando prática comum tanto nas empresas industriais quanto de serviço. SLACK *et al.* (1999, p.309-310) apresentam (Quadro 2.3) as vantagens e desvantagens de usar fonte única de fornecimento (*single-sourcing*) ou fonte múltipla de fornecimento (*multi-sourcing*):

QUADRO 2.3 - Vantagens e desvantagens entre fontes de fornecimento únicas e múltiplas para o contratante

	Único fornecedor	Fonte múltipla
Vantagens	<p>Qualidade potencialmente melhor devido a maiores possibilidades de sistemas de garantia de qualidade</p> <p>Relações mais fortes e mais duráveis</p> <p>Maior dependência favorece maior comprometimento e esforço</p> <p>Melhor comunicação</p> <p>Cooperação mais fácil no desenvolvimento de novos produtos e serviços</p> <p>Maior economia de escala</p> <p>Maior confidencialidade</p>	<p>Comprador pode forçar o preço para baixo através da competição dos fornecedores</p> <p>Possibilidade de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento</p> <p>Várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis</p>
Desvantagens	<p>Maior vulnerabilidade a problemas caso ocorram falhas no fornecimento</p> <p>Fornecedor individual mais afetado por flutuações no volume da demanda</p> <p>Fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativas de fornecimento</p>	<p>Dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor</p> <p>Mais difícil desenvolver sistemas de garantia da qualidade eficazes</p> <p>Maior esforço requerido para comunicação</p> <p>Fornecedores tendem a investir menos em novos processos</p> <p>Maior dificuldade de obter economias de escala</p>

Fonte: SLACK *et al.*, 1999, p.310

SARATT *et al* (2000, p.19) afirmam que a quarteirização começou a ser praticada devido ao avanço da terceirização, em empresas de maior porte, que demandam contratação intensiva de serviços, e que não desejam montar uma estrutura interna específica para administrar seus fornecedores. Discorrem ainda sobre o aumento da complexidade da administração das relações, exigindo a profissionalização do serviço e que o contratante deve exigir do quarteirizador criatividade e melhoria contínua de desempenho.

PINTO (1997) discorre sobre os sucessivos entraves e dificuldades que a administração pública enfrenta na contratação de seus fornecimentos, tendo em vista a necessidade de cumprir a legislação de licitações públicas atualmente Lei 8.666 de 21/06/1993, republicada pela Lei 8.883 de 08/06/1994. A legislação em vigor privilegia o critério de “menor preço”, o que nem sempre leva aos melhores resultados, e se contrapõe em parte aos conceitos de administração modernos utilizados pelas empresas privadas.

2.4 PESQUISA DE MARKETING

MOLLER (1997, p.155) enaltece que:

“Toda organização de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços.

A crescente insatisfação entre os clientes que não reclamam representa uma ameaça a qualquer organização de serviços.

Toda organização de serviços deve monitorar a satisfação dos clientes, através de pesquisas de mercado regulares”.

KOTLER (1999, p.156) orienta as organizações que almejam conquistar, manter e aumentar a fidelidade de seus clientes a fazerem: (i) “monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; (ii) não presuma que seus clientes atuais estão garantidos; de vez em quando, faça algo de especial para eles; (iii) encoraje seu *feedback*”.

JOHNSON, ANDERSON e FORNELL, *apud* ROSSI & SLOGO (1997, p.105), ao analisar o tema satisfação de clientes, afirmam que ela é cumulativa, constructo abstrato, resultado da experiência total de consumo com um produto ou serviço, e não somente decorrente da qualidade percebida do serviço ou a satisfação transação-específica.

Conforme ROSSI & SLOGO (1997, p.102), a pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de informações que capta a voz do cliente, através da avaliação do desempenho da empresa, pelo ponto de vista do cliente, indicando caminhos para decisões futuras de comercialização e de *marketing*. ROSSI & SLOGO (1997, p.103) ressaltam a sua importância “pelo caráter estratégico possuído pelas pesquisas sobre satisfação de clientes, uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas”. ROSSI & SLOGO (1997, p.102) afirmam ainda que há relação entre satisfação de clientes e retorno econômico, além de outros benefícios proporcionados às empresas que utilizam esse instrumento: (i) percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; (ii) informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; (iii) relações de

lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e (iv) confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.130-131) descrevem um projeto de pesquisa com clientes bem sucedido, o qual contempla cinco fases: (i) planejamento do projeto de pesquisa; (ii) elaboração do questionário; (iii) coleta de dados; (iv) processamento dos dados; e (v) relatório dos resultados.

MATTAR (1996, p.15-17) detalha o processo de pesquisa de *marketing* em etapas, fases e passos (vide Quadro 2.4):

QUADRO 2.4 - Etapas, fases e passos de um processo de pesquisa de *marketing*

Etapas	Fases	Passos
Reconhecimento e formulação do problema da pesquisa	Formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa Exploração inicial do tema	
Planejamento da pesquisa	Definição dos objetivos Estabelecimento das questões de pesquisa e (ou) formulação de hipóteses Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis e de seus indicadores Determinação das fontes de dados Determinação da metodologia Planejamento da organização, cronograma e orçamento Redação do projeto de pesquisa e (ou) de proposta de pesquisa	Determinação do tipo de pesquisa. Determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem Planejamento da coleta de dados Previsão do processamento e análise dos dados
Execução da pesquisa	Preparação de campo Campo Processamento e análise	Construção, pré-teste e reformulação dos instrumentos de pesquisa Impressão dos instrumentos Formação da equipe de campo Distribuição do trabalho no campo Coleta de dados Conferência, verificação e correção dos dados Digitação Processamento Análise e interpretação Conclusões e recomendações
Comunicação dos resultados	Elaboração e entrega dos relatórios de pesquisa Preparação da apresentação oral dos resultados	

Fonte: MATTAR, 1996, p.16

ROSSI & SLONGO (1998, p.111) afirmam que “errar na definição dos indicadores de satisfação corresponde a errar na essência da pesquisa”, orientando que

a pesquisa seja customizada para cada empresa e perfil do cliente cujo grau de satisfação se deseja medir.

MATTAR (1996, p.61) apresenta um quadro comparativo entre os meios básicos de coleta de dados primários (vide Quadro 2.5):

QUADRO 2.5 - Vantagens e desvantagens dos métodos da comunicação e da observação

Método	Vantagens	Desvantagens
Comunicação	Mais versátil Mais rápido Menor custo Pode ser usado para obter a grande maioria de tipos de dados	Depende da boa vontade dos respondentes Depende do respondente dispor ou lembrar do dado solicitado Depende da sinceridade dos respondentes O instrumento de coleta ou a forma de coleta pode influenciar as respostas Menos preciso
Observação	Independente da boa vontade dos respondentes Não há influência do processo nas respostas Certos dados só podem ser obtidos por este método Independente da sinceridade dos respondentes Independente de o respondente dispor ou lembrar do dado necessário É mais preciso	Menos versátil Menos rápido Maior custo Dados coletados são de interpretação mais difícil Não pode ser utilizado para obter dados de situações íntimas Só pode ser usado para obter dados exteriorizados através de comportamentos

Fonte: MATTAR (1996, p.61)

MATTAR (1996, p.71) também compara os métodos de comunicação quanto à forma de aplicação, entrevista pessoal, entrevista por telefone ou questionário autopreenchido (vide Quadro 2.6):

QUADRO 2.6 - Comparação entre formas de aplicação do método de comunicação

Característica	Entrevista pessoal	Entrevista por telefone	Questionário autopreenchido
Versatilidade	alta	média	baixa
Custo	alto	médio	baixo
Tempo para aplicação	alto	baixo	médio
Controle amostral	alto	médio	baixo
Quantidade de dados	alta	média	média
Garantia de anonimato	baixa	baixa	média
Habilidade para aplicação	alta	alta	baixa
Uniformidade da mensuração	baixa	média	alta
Índice de resposta	alto	alto	baixo
Tamanho da amostra	pequena	grande	grande
Verificação da sinceridade	alta	baixa	alta
Nível educacional dos respondentes	baixo	baixo	alto

Fonte: MATTAR, 1996, p.71

MATTAR (1996, p.72) compara ainda a ocorrência de vieses segundo a forma de aplicação do método de comunicação (vide Quadro 2.7):

QUADRO 2.7 - Nível de ocorrência de viés conforme a forma de aplicação do método de comunicação

Fonte de viés	Nível de ocorrência de viés		
	Entrevista pessoal	Entrevista por telefone	Questionário autopreenchido
Garantia de anonimato	alto	médio	baixo
Questões de entendimento difícil	baixo	médio	alto
Uniformidade das mensurações	alto	médio	baixo
Conhecer questões antes da resposta	baixo	baixo	alto
Fraude do entrevistador	alto	baixo	baixo
Supervisão e controles difíceis	alto	médio	baixo
Controle sobre quem responde	baixo	alto	alto
Influência do entrevistador	alto	alto	baixo
Insinceridade das respostas	baixo	alto	alto

Fonte: MATTAR, 1996, p.72

ROSSI & SLONGO (1998, p. 112-114) afirmam que, na fase qualitativa da pesquisa, o mais importante é a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos, e que a homogeneidade das respostas que são obtidas vai determinar o número de entrevistados da etapa. Afirmam ainda: “Se as respostas dos primeiros entrevistados começam a convergir para um mesmo conjunto de indicadores, é sinal de que o número de entrevistas pode ser reduzido”. Aconselham também a efetivar entrevistas pessoais em profundidade conduzidas pelos próprios autores da pesquisa, tendo em vista a necessidade de preparo especial do entrevistador, decorrente tanto do domínio da técnica da entrevista como do tema da pesquisa.

ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.135-153) apresentam diversas orientações práticas para elaboração do questionário da pesquisa. Entre outras idéias dizem que “as pesquisas mais eficientes são as: fáceis de apresentar; fáceis de preencher; e fáceis de serem processadas”.

ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.140) sugerem o uso da “escala de Likert” de cinco pontos, desenvolvida pelo Dr. Rensis Likert, da Universidade de Michigan, para pesquisas em ciências do comportamento. MATTAR (1996, p.90-91) sugere sempre a utilização da opção neutra e da opção “não sei” ou “não tenho opinião” nos questionários

de pesquisa. Assim, o número de respostas possíveis deve ser ímpar (para permitir a opção neutra) e conter ainda a opção “não sei”. SCHMALENSEE *apud* ROSSI & SLOGO (1998, p.109) afirma que o número de pontos de uma escala é menos importante que sua aplicação e que nenhuma escala é perfeita em todas as situações. ROSSI & SLOGO (1998, p.109-110) conclui que não existe escala ideal e o mais importante é elaborar o tipo de escala mais apropriado que se configure mais confiável e válido.

MATTAR (1996, p.100-101) discorre sobre a construção de questionários (instrumentos de coleta de dados estruturados e não disfarçados):

“O projeto e construção de um instrumento de coleta de dados está mais para arte do que para ciência. Em sua construção, são importantes a sensibilidade, a experiência, o conhecimento das opções de formas de perguntar e de colocação de indivíduos em escala, além de grande dose de humildade do pesquisador para submeter o instrumento à sugestão de outros e a pré-testá-lo, tantas vezes quantas for necessário para ter o instrumento refinado para a aplicação. Para ajudar em sua construção, é possível identificar uma série de passos a serem seguidos, no entanto, da mesma forma de um processo de pesquisa, o projeto e construção de um instrumento de coleta de dados é circular, e a execução de passos posteriores pode implicar em reformulação e até a reconstrução de etapas anteriores.”

ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.141-142) sugerem teste-piloto do questionário antes da pesquisa ser feita, visando corrigir erros, interpretações errôneas ou ambigüidades, se as instruções são entendidas e se há sugestões para melhorar o questionário. MATTAR (1996, p.113) detalha os objetivos do pré-teste, alertando também que o procedimento é tão importante que nenhuma pesquisa deve ser iniciada sem que o instrumento tenha sido convenientemente testado:

- Verificar se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- Verificar se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;
- Verificar se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- Verificar se a seqüência das perguntas está correta;
- Verificar se não há objeções na obtenção das respostas;

- Verificar se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés;
- Cronometrar o tempo de aplicação.

MATTAR (1996, p.113) sugere ainda que seja dada especial atenção à apresentação do questionário visando ganhar a cooperação dos respondentes.

ROSSI & SLONGO (1998, p.117) afirmam que “Em pesquisas de satisfação de clientes, a garantia de sigilo tem efeitos positivos tanto na sinceridade, quanto nos índices de devolução de respostas”, demonstrando que o questionário remetido via correio apresenta vantagem sobre a entrevista pessoal nesses pontos.

MARTILLA & JAMES (1977, p.78) introduzem uma técnica de fácil aplicação e baixo custo para programas de *marketing*, denominada “Análise de importância-desempenho”, que é baseada na avaliação pelo cliente das dimensões importância e desempenho para todos os atributos pesquisados. O método consiste em lançar a média das notas das respostas obtidas na pesquisa, para importância e desempenho de cada atributo, numa matriz cujo eixo das ordenadas reflete o nível de importância, e o das abcissas o de desempenho. Os eixos se cruzam formando assim quatro quadrantes. As coordenadas de cada atributo formam pontos que se situam em um dos quatro quadrantes. Em cada quadrante, está indicada uma ação, conforme pode-se observar na Fig. 2.2 a seguir:

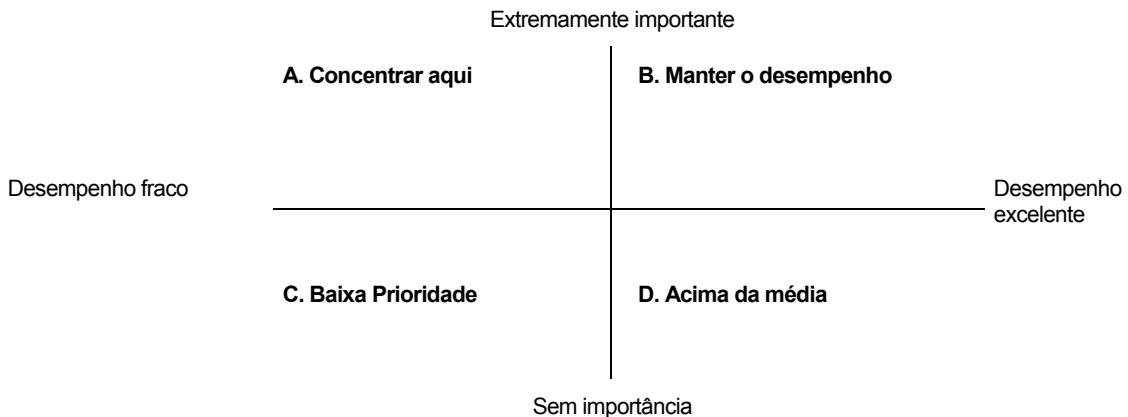


FIGURA 2.2 - Matriz importância-desempenho
 Fonte: MARTILLA & JAMES, 1977, p.78

ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.157) apresentam a “Matriz dos Atributos de Serviço”, num método similar ao proposto por MARTILLA & JAMES (1977, p.78). A

matriz permite analisar, para cada critério competitivo, o posicionamento da organização num contexto de importância e desempenho. No eixo das ordenadas lança-se o nível de importância de determinado critério competitivo enquanto nas abcissas lança-se o nível de desempenho alcançado para o mesmo critério competitivo. Os eixos de importância e desempenho determinam a formação de quatro quadrantes conforme explicado a seguir, além de uma região de indefinição, denominada “zona cinzenta”.

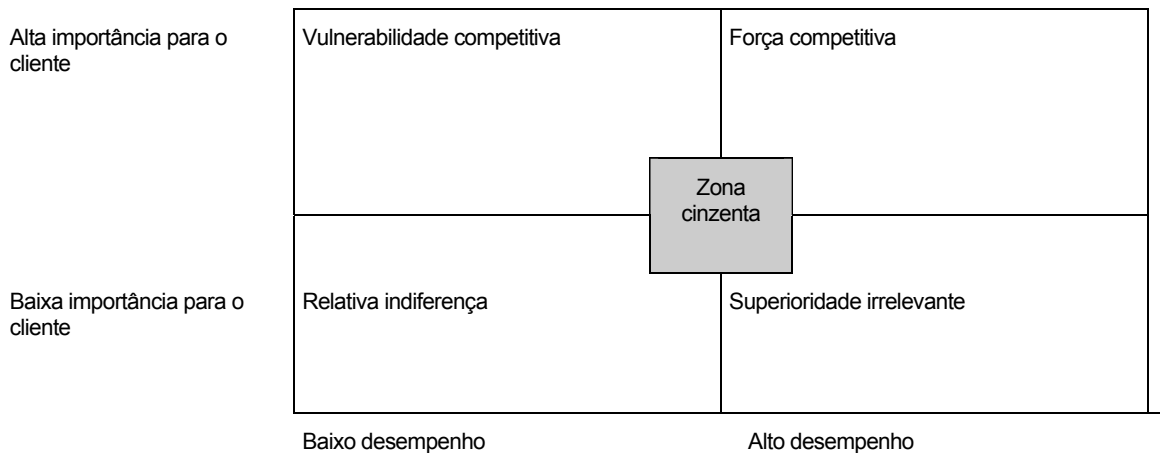


FIGURA 2.3 - Matriz importância-desempenho

Fonte: ALBRECHT & BRADFORD, 1992, p.157

Conforme ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.157-160), a matriz possui cinco regiões onde a importância dos atributos e o seu desempenho se cruzam:

- “Vulnerabilidade competitiva” (alta importância e baixo desempenho): região em que os atributos avaliados tem alta importância para os clientes e o desempenho da organização é inferior à média. Os atributos posicionados nesse quadrante devem ter seu desempenho melhorado segundo a opinião dos clientes;
- “Força competitiva” (alta importância e alto desempenho): quadrante em que os atributos avaliados têm alta importância para os clientes e o desempenho da organização é superior à média. A organização deve manter sua posição relativa nos atributos situados nesse quadrante;
- “Superioridade irrelevante” (baixa importância e alto desempenho): quadrante em que os atributos avaliados têm baixa importância relativa e o desempenho da organização é alto. São atributos em que a organização

está priorizando esforços, normalmente em detrimento de outros mais importantes segundo a visão do cliente. Por outro lado, pode ser adotada a estratégia de aumentar a percepção do cliente sobre a importância desses atributos;

- “Relativa indiferença” (baixa importância e baixo desempenho): quadrante em que os atributos avaliados têm baixa importância para os clientes e o desempenho da organização é fraco. Trata-se de zona de relativa indiferença para os produtos ou serviços prestados; e
- “Zona cinzenta”: quando a importância do atributo que está sendo avaliado não é alta nem baixa na opinião do cliente, e quando o seu desempenho nele também está na faixa média.

3 O NUCEN PORTO ALEGRE (RS) – HISTÓRICO, FUNÇÕES, ORGANIZAÇÃO E DISCUSSÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

3.1 HISTÓRICO

As atividades do Departamento de Engenharia do Banco do Brasil S.A. iniciaram-se oficialmente em 03/09/1936, à época uma “comissão” com a atribuição de “julgar os projetos e propostas para construção de novos prédios para as agências do Banco, comissão que dará parecer, o qual servirá para orientação e decisão final da Diretoria” (BANDEIRA, 1986, p.140).

A chamada “Residência” - de “engenheiro-residente” - de Porto Alegre (RS) foi criada em 31 de julho de 1944, com jurisdição sobre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná (BANDEIRA, 1986, p.209). Posteriormente, com a instalação da Residência de Curitiba em 25 de Janeiro de 1968, cuja abrangência de jurisdição envolveu os estados de Santa Catarina e Paraná, a Residência de Porto Alegre (RS) permaneceu somente com o estado do Rio Grande do Sul (BANDEIRA, 1986, p.230).

Em 28 de fevereiro de 1983 a Residência de Santa Maria (RS) iniciou suas atividades, dividindo o estado do Rio Grande do Sul em duas áreas de jurisdição (BANDEIRA, 1986, p.246). A Residência de Santa Maria (RS) foi extinta em 1996 e sua jurisdição reincorporada à da Residência de Porto Alegre (RS), situação que persiste até o momento.

Em novembro de 1998, foi criada a Infra Regional Porto Alegre (RS), ou mais simplesmente INFRE Porto Alegre (RS), órgão regional que englobava o NUCEN, objeto deste trabalho. A partir de abril de 2001, nova reestruturação provocou alteração na conformação do NUCEN, que passou a fazer parte da Gerência Regional de Infra-estrutura Porto Alegre (RS) ou GERIE Porto Alegre (RS).

3.2 FUNÇÕES E ORGANIZAÇÃO

As constantes transformações do segmento financeiro e particularmente no Banco do Brasil S.A. provocam, via de regra, adaptações na organização do trabalho, que muitas vezes geram necessidades de mudanças na infra-estrutura das dependências, as quais estão a cargo do NUCEN Porto Alegre (RS). Isso pode ocorrer por diversas razões:

- Quando o banco amplia seus canais de distribuição, com o incremento do número de pontos de atendimento;
- A partir da necessidade de adaptar seus pontos de atendimento para adequada realização das tarefas (soluções de leiaute), racionalização de custos ou utilização de novas tecnologias;
- Quando produtos e serviços novos são criados e lançados e necessitam de infra-estrutura adequada para serem distribuídos;
- Pela necessidade de modernização de instalações para garantir melhor confiabilidade de operação e funcionamento;
- Para acompanhar as estratégias de *marketing* da instituição, transmitindo uma imagem adequada de mudanças e modernização da empresa;
- Para garantir a manutenção da infra-estrutura em condições de operação adequadas, possibilitando que as dependências tenham condições de realizar suas atividades, através de: conservação de edifícios próprios e de terceiros; manutenção de máquinas e equipamentos de suporte, tais como, ar condicionado, instalações elétricas, *cabling*, subestações transformadoras, grupos geradores, sistemas *no break*, sistemas de detecção de metais e controle de acesso, sistemas de elevação e transporte, sistemas de proteção contra descargas atmosféricas, sistemas

de monitoramento e gravação de imagens, sistemas anti-intrusão, sistemas de comunicações, entre outros;

- Também existem outros bens em que o Banco do Brasil S.A. tem interesse os quais necessitam de intervenções, tais como imóveis e equipamentos de subsidiárias. Nesses casos, as necessidades são diversas e envolvem atividades de conservação, manutenção e adaptações; e
- Outra área de grande importância entre as atividades do NUCEN Porto Alegre (RS), e que é muito demandada, é a avaliação de bens oferecidos em garantia de operações de crédito, ou recebidos em dação em pagamento de dívidas.

Para cumprir suas atribuições, cabe ao NUCEN Porto Alegre (RS) providenciar a execução dos seguintes serviços, atendendo às demandas de infra-estrutura e outras solicitadas pelas dependências jurisdicionadas:

- Projeto, especificação, licitação, contratação e gerenciamento de contratos de reformas, modernizações, adaptações e conservação de imóveis de interesse do Banco do Brasil S.A. (serviços executados com pessoal próprio ou com terceiros);
- Execução de reformas, modernizações, adaptações e conservação de imóveis de interesse do Banco do Brasil S.A. (serviços contratados com terceiros);
- Projeto, especificação, licitação, contratação e gerenciamento de contratos de serviços de manutenção de equipamentos e sistemas instalados em imóveis de interesse do Banco do Brasil S.A. (serviços executados com pessoal próprio ou com terceiros);
- Execução de serviços de manutenção de equipamentos e sistemas instalados em imóveis de interesse do Banco do Brasil S.A. (serviços contratados com terceiros); e
- Perícias e avaliação de bens imóveis e sistemas de produção de interesse do Banco do Brasil S.A. (serviços executados com pessoal próprio ou com terceiros).

Até abril de 2001, o NUCEN Porto Alegre (RS) era estruturado com um gerente de núcleo B e mais 20 engenheiros e arquitetos, comissionados no cargo de analista pleno. A partir de então, houve uma reestruturação promovida juntamente com a criação das Gerências Regionais de Infra-estrutura, quando o quadro de pessoal passou a ser constituído por dois gerentes de núcleo (B e C), 13 analistas pleno e 8 analistas júnior.

O NUCEN Porto Alegre (RS) encontra-se inserido dentro do órgão regional Gerência Regional de Infra-estrutura Porto Alegre (RS), ou GERIE Porto Alegre (RS). Hierarquicamente a Gerência regional é subordinada à Diretoria de Infra-estrutura ou DINFE. Funcionalmente recebe orientações das demais gerências centrais:

- Gerência de patrimônio (GEPAT);
- Gerência de inteligência em segurança (GESEG);
- Gerência de compras e vendas (GECOP);
- Gerência de serviços ao cliente (GESER); e
- Gerência de suprimento, controle de fornecedores e qualidade (GESUP).

A Fig. 3.1 mostra o organograma sintético da GERIE Porto Alegre (RS) e sua vinculação com a DINFE:

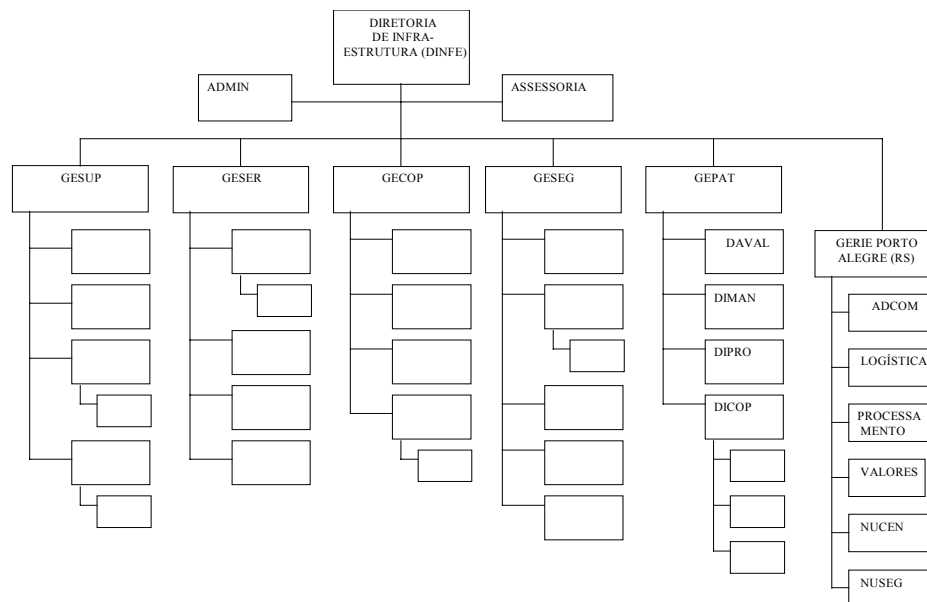


FIGURA 3.1 - Organograma simplificado da Diretoria de Infra-estrutura
Fonte: BANCO DO BRASIL S.A.

Por razões históricas de relacionamento e maior afinidade de funções, o NUCEN Porto Alegre (RS) é mais ligado à Gerência de patrimônio (GEPAT).

Quando da realização da pesquisa o NUCEN Porto Alegre (RS) encontrava-se estruturado em cinco equipes, segmentadas priorizando a especialização de funções:

- Avaliações de bens: responsável pelas perícias, avaliações de bens e sistemas de produção, recebidos pelo Banco do Brasil S.A. em dação em pagamento ou para garantia de operações de crédito;
- Arquitetura: responsável pela elaboração de projetos de construção, reforma e adaptações;
- Fiscalização: responsável pelo gerenciamento de obras de construção, reformas, adaptações e conservação de imóveis, além de outros serviços menores. Tratam-se dos funcionários que mais viajam a serviço e mantêm contato pessoal com as dependências (os clientes internos do NUCEN Porto Alegre);
- Engenheiros eletricitas e mecânicos: responsáveis pela condução especializada dos assuntos relativos a instalações elétricas, *cabling*, subestações, *no break*, portas giratórias, elevadores e ar condicionado; e
- Comitê de administração: responsável pelo planejamento, coordenação, controle e gestão do NUCEN Porto Alegre (RS).

Independente da distribuição física das equipes, quando da pesquisa, a jurisdição do NUCEN Porto Alegre (estado do Rio Grande do Sul) encontrava-se dividida em 8 regiões, descritas sinteticamente no quadro 3.1 a seguir. Cada um dos oito “fiscais” era o responsável pela adequada condução dos serviços de sua região, atuando quase como um generalista e sendo auxiliado pelos especialistas (arquitetos, engenheiros eletricitas e engenheiros mecânicos) quando necessário. A equipe de avaliações encontrava-se bastante destacada dos demais engenheiros e arquitetos, uma vez que suas atividades são especializadas e, geralmente, não envolvem a atuação dos outros colegas.

QUADRO 3.1 - Distribuição das regiões do núcleo de engenharia e arquitetura Porto Alegre (RS)

REGIÃO	ABRANGÊNCIA
A	Região sul do estado (Pelotas, Rio Grande, Sta. Vitória do Palmar, Jaguarão, Bagé e outros) e parte da região metropolitana
B	Região central do estado (S. Cruz do Sul, Cachoeira do Sul, Rio Pardo e outros) e parte da região metropolitana
C	Região centro-oeste do estado (Sta. Maria, S. Livramento, Uruguaiana e outros) e parte da região metropolitana
D	Região das missões (S. Borja, Santa Rosa, Ijuí, Santo Angelo e outros) e parte da região metropolitana
E	Região noroeste do estado (Horizontina, Panambi e outros) e parte da região metropolitana
F	Região norte do estado (Erechim, Tenente Portela, Três Passos e outros), parte da região metropolitana, e litoral norte do estado (Torres, Capão da Canoa, Tramandaí e outros)
G	Região centro-norte do estado (P. Fundo, Marau, Encantado e outros) e parte da região metropolitana
H	Região nordeste do estado (Caxias do Sul, Vacaria, Gramado e outros) e parte da região metropolitana

Fonte: Autor

Cabe observar que, a partir de maio de 2001, em vista da reestruturação porque passou o NUCEN Porto Alegre (RS), com a criação da GERIE Porto Alegre (RS), e também em decorrência dos resultados da pesquisa objeto deste trabalho, houve uma revisão da organização das equipes de trabalho e das suas regiões geográficas de atuação.

A reestruturação não alterou significativamente as funções do NUCEN Porto Alegre (RS). As solicitações de serviços eram e continuam sendo feitas pelas dependências clientes através do uso de correspondência enviada via malote ou *fac-símile*, através de telefonemas e principalmente através de correio eletrônico corporativo. Muitas solicitações de serviços eram e continuam sendo determinadas pela administração superior, fazendo parte de um projeto global corporativo e/ou que envolvem outros departamentos, tais como o programa de modernização das dependências, iniciado em 1997, constando das fases: (i) “conectividade”, ou implantação de infra-estrutura provisória para substituição do sistema de automação das dependências; (ii) “guichês”, substituição de todos os móveis de guichê de caixa por outros projetados com requisitos de ergonomia e habilitados à instalação dos novos terminais de caixa; e (iii) “novo visual das dependências”, que contempla a reforma de todas as dependências, com implantação de ambientes de auto-atendimento nas

agências, e alterações significativas de leiaute das suas áreas de atendimento e suporte; programa de desmembramento de agências grandes em unidades menores; programa *Intranet/IP-advantage*, que possibilitará o acesso da *Intranet/Internet* a todas as agências utilizando o apoio de canal de satélite; programa de modernização de “nós-de-rede”, para aumento da confiabilidade de pontos de concentração de circuitos de voz/dados dos sistemas do banco; programa de modernização de portas giratórias, melhorando seu desempenho e aprimorando a segurança das dependências; programa de modernização de instalações (ar condicionado e sistemas de iluminação).

Também a Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul era e continua sendo um cliente especial, pois participa ativamente das decisões sobre investimentos em dependências do banco no estado do Rio Grande do Sul, analisando a viabilidade dos investimentos (*pay back*) e auxiliando a definir prioridades. Serviços especializados de engenharia de avaliações de bens continuam sendo encaminhados diretamente à equipe de avaliações. Solicitações de serviços de manutenção de máquinas e instalações, tais como subestações transformadoras, instalações elétricas, instalações de ar condicionado, instalações de *cabling*, são dirigidas diretamente aos engenheiros eletricitas ou mecânicos, conforme sua habilitação legal. Projetos de construção, ampliação ou reformas de vulto das dependências são atribuídos aos arquitetos.

Muitas das atividades desenvolvidas pelo NUCEN Porto Alegre (RS) continuam contratadas com terceiros, incluindo-se: avaliações de bens imóveis e sistemas de produção, desenvolvimento de projetos, orçamento de obras, preparo de especificações, execução de obras e serviços, conservação de prédios, elaboração de laudos, manutenção de máquinas e instalações, entre outros. Não são terceirizadas as atividades de gerenciamento de contratos de execução de obras, o gerenciamento dos contratos de manutenção em geral, a elaboração da fase inicial dos projetos (anteprojetos), o controle e a revisão dos laudos de avaliação e o atendimento a obras de menor vulto.

3.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nesta seção analisa-se a situação atual do NUCEN Porto Alegre (RS), sob a ótica do modelo proposto por SILVA (1997) para excelência em prestação de serviços.

Muitas das observações e opiniões são resultado da experiência do autor, que trabalha há cerca de 19 anos no núcleo, acrescida de informações coletadas na fase exploratória da pesquisa efetuada, quando foram entrevistados 10 colegas do núcleo e 10 gerentes de agências (clientes).

Anteriormente foi dito que o modelo proposto por SILVA (1997) é constituído por oito grandes blocos. A seguir, os blocos são analisados brevemente, verificando-se as possibilidades de sua aplicação no NUCEN Porto Alegre (RS):

3.3.1 Ouvindo clientes, especialistas e planos

SILVA (1997), amparado na bibliografia, ressalta a importância de se **ouvir os clientes** da organização, para realizar ações de melhoria no sistema de prestação de serviços, baseados nas críticas, sugestões e idéias que são obtidas no processo.

Apesar de contar com 57 anos de história, o NUCEN Porto Alegre (RS) ainda não possui mecanismo formal específico para coleta do *feedback* dos seus clientes, tais como a pesquisa de satisfação de clientes, um instrumento conhecido e utilizado há décadas por muitas organizações.

Como mero mas representativo exemplo da ausência de “foco no cliente” na cultura do NUCEN Porto Alegre (RS), pode ser citado que ainda não há a rotina de enviar um questionário resumido de avaliação dos serviços prestados às dependências, logo após a realização dos mesmos, uma forma simples, básica e econômica de captar informações sobre a qualidade da prestação de serviços. As verificações da qualidade das obras executadas e das prestações de serviços contratadas com terceiros são feitas pelos engenheiros e arquitetos, segundo as condições e especificações ajustadas. Nas instruções internas vigentes, não há previsão de qualquer manifestação do cliente final sobre a qualidade dos serviços prestados. Inclusive, as instruções de certa forma não permitem que o cliente final interfira no processo contratado, pois essa atribuição é do NUCEN Porto Alegre (RS). Pelas mesmas instruções, cabe exclusivamente à administração do núcleo realizar, periodicamente, a tarefa de monitorar a atuação dos engenheiros e arquitetos.

Entre as instruções específicas que os NUCEN devem cumprir encontra-se o documento chamado “Roteiro do Gerente de Engenharia no Controle de Obras” (LIC 56-2-163-99991-10) em seu subitem 1.3:

“1.3 – Constatada **ingerência da Administração da dependência na obra** (grifo do Autor), foi observada a atuação da fiscalização..

/ / Satisfatória

/ / Insatisfatória”

A orientação acima, específica para os NUCEN, visa coibir a intromissão “indevida” dos administradores das dependências nas obras contratadas pelos NUCEN, evitando-se assim uma eventual perda do controle do gerenciamento do contrato, ou mesmo duplicidade de comando à empresa responsável pelos serviços.

Situações como a descrita acima frustram as agências que conhecem e têm bem clara a necessidade de atenção, acompanhamento constante e foco no cliente, em sua prestação de serviços aos clientes finais do banco, e não obtêm o mesmo tratamento dos seus fornecedores internos.

Por outro lado, a orientação para o cliente está expressa na Missão do Banco do Brasil: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade” (BANCO DO BRASIL, 2000, p.6). Consultando as instruções internas, a mesma orientação estratégica está expressa no primeiro e o quarto pressupostos das diretrizes da estratégia organizacional, que buscam orientar a empresa na direção do cliente: (Livro de Instruções Circulares do Banco do Brasil S.A. – LIC 60-2-5-1-1-01 itens a e d)

“a) Reforçar o foco no cliente, com ênfase na gestão do relacionamento. ...

d) Reforçar o foco no cliente na Rede de Distribuição, de forma a viabilizar sua implementação.”

Também, a reestruturação da DINFE de 2001 contempla essa mudança de perspectiva e orientação em função do cliente, ao definir como sua responsabilidade (Livro de Instruções Circulares do Banco do Brasil S.A. – LIC 50-3-33-1-1-02 item a):

“a) Assegurar a satisfação das necessidades dos clientes da Unidade, no que se refere a serviços de infra-estrutura e apoio geral em logística de material, de bens, serviços e valores, engenharia, segurança, compensação, tesouraria, processamento e suporte aos negócios e serviços de apoio ao funcionamento do banco”.

Embora algumas melhorias tenham ocorrido nos últimos anos, a prática demonstra ainda não haver uma efetiva preocupação com a opinião, as expectativas e necessidades do seu cliente (as dependências). Pelo contrário, por muitos anos a opinião dos administradores vem sendo pouco considerada, com amparo na justificativa de que eles poderiam implementar soluções pessoais e divergentes da orientação da administração superior da empresa. Na opinião do autor, a preocupação com o cliente interno ainda não permeou os espaços das unidades de retaguarda no Banco do Brasil S.A., não obstante as mudanças que vem ocorrendo há vários anos com as agências e que, de alguma forma, vão progressivamente modificando a cultura das áreas de suporte.

As ações do NUCEN Porto Alegre (RS) são coordenadas pelas gerências da infra-estrutura, a quem cabe a formação e/ou a contratação de especialistas, bem como realizar estudos de longo prazo, sempre que necessário. A princípio, o NUCEN Porto Alegre (RS) deve apenas executar, já que a tarefa de normatização cabe às gerências da DINFE. A prática tem demonstrado que as gerências recebem demandas de outras unidades do Banco do Brasil S.A., tais como as da Diretoria de Tecnologia e as da Diretoria de Distribuição, analisam, normatizam e encaminham para execução dos NUCEN. Em diversas ocasiões, tendo em vista dificuldades de implementação, as instruções são alteradas após realimentação de informação dos NUCEN para as gerências da DINFE.

No entendimento do autor, sempre que um projeto de vulto novo esteja em implementação, e não havendo experiência suficiente entre os funcionários da DINFE, consultores **especialistas** externos devem ser consultados, visando evitar-se a perda de recursos e também de tempo, na fase inicial de assimilação do conhecimento necessário para a implantação segura do novo programa.

Além disso, a estruturação de toda a área da diretoria de infra-estrutura deve ser orientada em **planos de longo prazo**, afinados com o planejamento estratégico da organização, o Banco do Brasil S.A. .

3.3.2 Desenhar e implementar serviços

A forma de atuação do NUCEN Porto Alegre (RS) é altamente dirigida, padronizada e controlada pelas Gerências da DINFE, havendo pouca autonomia para mudanças locais. Assim, o desenho e a implementação de novos serviços dependem essencialmente de acordos e negociações entre Gerências em Brasília (DF), num processo lento e com poucas inovações.

Em geral, a voz do cliente interno final da DINFE (agências e outras dependências) não é pesquisada no desenho e implementação de serviços novos, ou para mudanças nos serviços existentes. A coleta dessas informações não é estruturada e demora muito a chegar às Superintendências, ser repassada à Diretoria de Distribuição e chegar então à DINFE para começar a produzir efeitos.

3.3.3 Planejar melhorias e melhorar serviços

As idéias para melhorias que são geradas dentro do NUCEN Porto Alegre (RS) são rapidamente transmitidas aos demais colegas do núcleo. No entanto, não há um programa de intercâmbio de informações estruturado com os demais NUCEN. Assim, para solução dos mesmos problemas, muitas idéias, documentos, especificações e padrões têm que ser constantemente desenvolvidos paralelamente pelos diversos núcleos (que não compartilham o conhecimento), o que gera importantes perdas para a empresa (recursos e tempo).

Muitas vezes, mudanças são implementadas na forma de “tentativa e erro” visando melhorias em serviços com problemas, tentando-se assim ganhar tempo abreviando etapas de análise da situação. Nessas ocasiões, em geral, muitos recursos são perdidos e não se ganha tempo até implementar a verdadeira solução para o problema.

Na administração central, também não há pessoal constantemente envolvido em racionalização de processos e melhorias para os NUCEN, o que vêm provocando defasagem tecnológica e obsolescência da organização, com incremento de custos, prazos de atendimento e problemas de qualidade da prestação de serviços.

3.3.4 Áreas de atuação

O NUCEN Porto Alegre (RS) ocupa uma área de 750 m² no prédio do banco da Av. dos Estados, 1545 em Porto Alegre (RS). As instalações são funcionalmente adequadas, embora, na opinião da maioria dos seus usuários, o funcionamento do ar condicionado seja irregular e haja certa opressão causada pela forma construtiva e materiais empregados no edifício. Na opinião do autor, o projeto do edifício, datado de 1973, preocupou-se muito mais com a forma arquitetônica que com a funcionalidade e bem-estar dos usuários. Buscou mais ser um monumento, um marco, que servir a uma finalidade. Também, foi um prédio muito caro para ser construído e é muito oneroso para ser mantido e operado.

Os engenheiros e arquitetos do núcleo, em geral, têm bastante experiência. A renovação dos funcionários praticamente só ocorre quando das raras saídas e aposentadorias, configurando-se assim um quadro funcional bastante estável. O grupo de funcionários é bem treinado e tem boa capacidade de realizar suas atividades. No entanto, como ressalva, aponta-se a relativa pouca experiência dos funcionários em atividades fora do banco. Também, a pouca renovação dos quadros e as raras oportunidades de ascensão profissional geram dificuldades para motivação da equipe, não favorecendo grandes mudanças na sua forma de atuar.

Nos últimos anos, houve um maior estímulo do banco em apoiar treinamentos externos de longa duração, como cursos de pós graduação (especialização e mestrado), o que vêm produzindo maior profissionalização na administração das unidades, inclusive no NUCEN Porto Alegre (RS).

Também, em decorrência da mudança da cultura da “linha de frente”, que se voltou para o cliente, o NUCEN Porto Alegre (RS) tem empreendido algumas ações ainda não-estruturadas para mudança da cultura organizacional, com foco no

atendimento a seus clientes e trabalho em equipe. No entanto, por se tratarem de ações isoladas, desprovidas ainda de um claro apoio e orientação superior, melhores resultados tardam a serem alcançados.

A forma de atuar do NUCEN Porto Alegre (RS) não mudou essencialmente nos últimos anos. Exceto a introdução do *CAD (Computer Aided Design)* em 1993, quando os desenhos dos projetos passaram a ser digitalizados, a ampla utilização de microcomputadores dotados de *softwares* de escritório (editor de textos e planilha eletrônica) e com acesso aos sistemas corporativos, e a progressiva terceirização dos serviços, pouca coisa mudou: as obras e serviços continuam sendo licitados, obedecendo aos rígidos preceitos e determinações legais, sem inovações significativas; os processos internos de contratação seguem a formalização prevista em lei e/ou em instruções internas, com pouca automação, o que força a utilização de mão-de-obra intensiva de alto custo e consome excessivo tempo para finalização. Nesse sentido, verifica-se que a influência do governo na gestão das estatais provoca dificuldades muito importantes: muitas vezes o Banco do Brasil S.A. e os NUCEN são obrigados a contratar o fornecimento de produtos e serviços de um fornecedor que sabidamente não oferecerá a melhor relação custo *versus* benefício, para cumprir instruções internas de contratação pelo critério do “menor preço”, ou então por razões legais de cumprimento dos editais de licitação. Contraditoriamente, em outras ocasiões, o Banco do Brasil S.A. e os NUCEN devem desclassificar propostas mais econômicas e buscar empresas que possuam toda a documentação legal de regularidade fiscal-tributária (“em dia com as obrigações fiscais e tributárias com o governo”).

A tecnologia empregada pelo NUCEN Porto Alegre (RS) geralmente é defasada numa comparação com a disponibilizada às agências, com falta de ferramentas e métodos adequados para as atividades dos engenheiros e arquitetos. Há uma carência quase absoluta de sistemas de informações específicos para os NUCEN, sendo esse um dos seus maiores problemas. Com isso, muita mão-de-obra cara é empregada para realização de tarefas simples e repetitivas que poderiam ser automatizadas, o que melhoraria a qualidade, a confiabilidade e o tempo de atravessamento dos processos e, em conseqüência, a produtividade do núcleo.

3.3.5 Teste do Serviço

Na opinião do autor, trata-se de um dos grandes problemas da DINFE e dos NUCEN. Em geral, quando um novo projeto da administração central do Banco do Brasil S.A. envolve a atuação do núcleo de engenharia e arquitetura, há a determinação no sentido de se cumprir a parcela que lhe cabe, quase que independente das parcelas que cabem aos demais departamentos e unidades, e no menor prazo possível. Muitas vezes, o indicador prazo é tacitamente considerado e avaliado como o mais importante critério de desempenho, priorizando-o em relação à qualidade e custo. Em função disso, o planejamento da tarefa é reduzido, não há uma discussão mais consistente sobre as reais necessidades do projeto ou dos clientes, resultando em especificações dúbias, incompletas ou incorretas. Muitas vezes não é realizado o teste completo do serviço. Por outro lado, não há uma coordenação suficiente para sincronizar as etapas que cabem aos demais departamentos. Em decorrência, diversas vezes ocorrem problemas: (i) serviços de responsabilidade dos NUCEN ficam prontos antes ou depois do necessário, por falta de sincronização entre etapas do projeto; (ii) necessidade de recuperação de prestação de serviços incompleta ou mal-executada (porque não foi bem planejada, ou foi executada antes que todas as necessidades e especificações fossem claramente definidas); (iii) perdas financeiras pelo refazimento dos serviços; e (iv) desgaste de imagem dos NUCEN.

3.3.6 Prestação do serviço

A prestação do serviço é a “linha de frente” da organização diretamente em contato com o cliente. Nesses “momentos da verdade” o cliente forma sua imagem da organização que lhe está prestando um serviço. No caso do NUCEN Porto Alegre (RS), esses “momentos da verdade” ocorrem tanto com pessoal próprio como com pessoal contratado, tendo em vista que muitas de suas atividades são desempenhadas por terceiros:

“Momentos da verdade” desempenhados por funcionários:

- Atendimento através de correio eletrônico ou via correspondência em papel;

- Atendimento pelos engenheiros e arquitetos da engenharia e arquitetura por telefone ou diretamente nas dependências, compreendendo a prestação de serviços e orientações quanto a dúvidas ou necessidade de apoio; e
- Gerenciamento dos projetos e da execução de obras e serviços pelo NUCEN Porto Alegre (RS), ocorrendo “momentos da verdade” toda vez em que o núcleo estuda, projeta, especifica, contrata, fiscaliza e entrega uma obra ou serviço ao seu cliente interno.

“Momentos da verdade” com empresas contratadas:

- Atendimento telefônico inicial, caracterizado normalmente como o contato inicial da dependência com o NUCEN Porto Alegre (os serviços de recepção e telefonista são realizados por funcionárias contratadas com terceiros). A rapidez, a cortesia e o encaminhamento correto das chamadas reflete a qualidade desse importante “momento da verdade”; e
- Execução de obras e serviços pelos contratados (empresas e autônomos): os muitos “momentos da verdade” que ocorrem durante a execução de uma obra ou serviço, muitas vezes com a dependência em funcionamento, moldam a imagem da empresa, mas também a imagem do NUCEN Porto Alegre (RS) junto à dependência. Em geral, o NUCEN Porto Alegre (RS) atua como comprador de produtos e serviços de sua responsabilidade para as dependências de sua jurisdição, especificando características e condições desses fornecimentos, e recebendo e aceitando ou não os produtos e serviços adquiridos.

Por imposição da Lei de licitações, Lei 8.666/93 e suas alterações posteriores (EDITORA SARAIVA, 2000), o NUCEN Porto Alegre (RS) deve seguir procedimentos para efetivar as contratações com terceiros. Em muitas das contratações, tipicamente com valor estimado acima de R\$30.000,00 para obras e serviços de engenharia e arquitetura, e acima de R\$16.000,00 para outras contratações, há a obrigatoriedade da realização de licitação para definição do fornecedor, sendo o critério de julgamento básico o “menor preço”. Em contratações de valor inferior aos limites legais acima, as

instruções internas dispõem que deve ser efetuada a coleta de propostas com, no mínimo, três fornecedores, com critério de julgamento básico também o “menor preço”.

Essa obrigação legal, decorrente do banco ser uma empresa estatal, retira em muito o poder de gestão da administração de compras, pois impede que o núcleo selecione seus fornecedores utilizando outros critérios de julgamento adicionais e mais importantes que o “menor preço”. Em muitas situações, a contratação da empresa de “menor preço”, em detrimento de outras mais qualificadas, causou grandes perdas ao Banco do Brasil S.A., pois os produtos e serviços entregues foram de péssima qualidade, houve atrasos nos fornecimentos, a empresa contratada não cumpriu o contrato, ou só o cumpriu parcialmente. Além disso, a necessidade de realização de licitações públicas aumenta em muito o número de fornecedores, diminuindo a possibilidade de padronização, além de inviabilizar a formação de parcerias de longo prazo.

Para definir claramente as necessidades de fornecimento do banco e para uniformizar a natural diversidade entre as propostas dos diversos licitantes, há a necessidade de elaboração de extensos e pormenorizados editais e especificações do objeto a ser licitado, documentos que serão utilizados também para a fiscalização e gerenciamento do contrato. A elaboração desses documentos é normalmente uma tarefa complexa, sujeita a erros, conflitos e omissões e demanda muito tempo.

O Banco do Brasil S.A. atua em um mercado competitivo, praticamente em igualdade de condições com os bancos privados. O adequado fornecimento de bens e serviços contratados com terceiros é indispensável ao estabelecimento de condições adequadas para a “linha de frente” do banco poder oferecer seus produtos e serviços ao cliente final. A obrigatoriedade do cumprimento da lei de licitações representa uma desvantagem competitiva muito importante em relação à condição de trabalho dos demais bancos privados. Na opinião do autor, em futura revisão da lei de licitações, o governo e o congresso nacional deveriam liberar o Banco do Brasil S.A. do cumprimento dessa obrigação, substituindo-a por outra forma mais efetiva de controle, monitorando os resultados do banco e não seus processos internos de compra, pois trata-se de uma séria ameaça à sobrevivência futura da organização, devido ao incremento de prazos e custos daí decorrentes.

3.3.7 Recuperação do serviço

É de fundamental importância para a busca da qualidade em serviços e fidelização dos clientes às organizações. No NUCEN Porto Alegre (RS) não há nenhum procedimento estruturado especial para o tratamento desses casos, que ocorrem por falhas do próprio núcleo ou de empresas contratadas. Muitas vezes, persiste a visão de que o cliente insatisfeito não tem razão e incomoda, quando na maioria dos casos ele está prestando um favor, ao avisar das falhas cometidas (BARLOW & MOLLER, 1996).

3.3.8 Correção/prevenção

A experiência acumulada no gerenciamento de obras é registrada em documentos escritos que são atualizados periodicamente. As instruções de gerenciamento de obras, as especificações técnicas especiais e as normas de prestação de serviços às dependências estão descritas em capítulos do Livro de Instruções Circulares (LIC), que é um documento eletrônico, de acesso praticamente livre a todos os funcionários do Banco do Brasil S.A. . Já as especificações gerais de construção e reforma não especiais e as normas de execução desses serviços estão registradas em um livro, atualizado pela última vez em 1995, chamado Caderno Geral de Encargos do Banco do Brasil. O Caderno de Encargos pode ser adquirido pelas empresas contratadas pelo banco. Tratam-se de documentos complexos e relativamente completos, cujo conhecimento acumulado e registrado, se bem utilizado e explorado, auxilia em muito a realização das obras e serviços contratados pelo NUCEN Porto Alegre (válido tanto para a empresa contratada como para a fiscalização). A atualização e manutenção dessa base de conhecimento multidisciplinar acumulado é uma forma de correção e prevenção essencial ao bom desempenho e aprimoramento dos serviços prestados pelo NUCEN Porto Alegre (RS).

4 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS DO NUCEN PORTO ALEGRE (RS)

Entre as possibilidades de melhorias do NUCEN Porto Alegre (RS), o autor selecionou como prioridade inicial “Ouvir a voz do cliente”, visando traçar um diagnóstico da atuação da unidade e orientar mudanças futuras.

Como já foi registrado anteriormente, muitas ações de administração do núcleo são orientadas empiricamente ou com informações pouco estruturadas. Assim, o autor julgou essencial que se buscasse ouvir todos os clientes do núcleo. A forma julgada mais adequada foi a pesquisa utilizando um questionário enviado a todas as 264 agências, 69 postos de atendimento avançado (PAA) e órgãos regionais (OR) do estado do Rio Grande do Sul, totalizando um universo de 333 dependências existentes no momento da pesquisa (dezembro de 2000). Por estarem vinculados a agências e não possuírem autonomia contábil e administrativa, não foram enviados questionários aos postos de atendimento bancário (PAB) e postos de arrecadação e pagamento (PAP). De igual forma, os postos de atendimento eletrônico (PAE), que além de não possuírem autonomia não dispõem de funcionários (atendimento por meio eletrônico baseado em *ATM*).

O questionário é definido por MATTAR (1996, p.100) como o instrumento de coleta de dados mais utilizado em pesquisas de *marketing*. Trata-se de um instrumento classificado como do tipo estruturado e não disfarçado. Muito embora algumas desvantagens em relação a entrevistas pessoais ou por telefone, o envio do questionário

apresenta a melhor relação “custo *versus* benefício” entre as alternativas e para a finalidade proposta, pois a quantidade de respondentes é relativamente elevada e encontram-se dispersos geograficamente. A opção encontra amparo também nas observações de ROSSI & SLONGO (1998, p.117).

O autor utilizou os critérios competitivos propostos por GIANESI & CORRÊA (1996) para organizações de serviços: acesso, atendimento/atmosfera, velocidade do atendimento, tangíveis, flexibilidade, preço/custo, competência, consistência e credibilidade/segurança. Inicialmente o autor desdobrou os critérios competitivos de forma a particularizá-los para as atividades desempenhadas pelo NUCEN Porto Alegre (RS). A partir desse estudo inicial, 10 funcionários do núcleo e 10 administradores de agências foram entrevistados pessoalmente ou por telefone pelo próprio autor, visando aperfeiçoar o questionário. Para a realização das entrevistas, foi utilizado o roteiro para pesquisa exploratória (anexo 1). Sugestões e observações dos entrevistados resultaram em: (i) inclusão de questões; (ii) exclusão de outras; e (iii) alteração na redação visando esclarecer as questões e/ou eliminar ambigüidades, efetivar mudanças e simplificações na sua forma de apresentação. Após o aperfeiçoamento do questionário, a partir dos resultados das entrevistas, o autor sentiu-se seguro para aplicar a pesquisa entre os clientes do NUCEN Porto Alegre (RS). Importante frisar que a tarefa foi de certa forma facilitada pela experiência do autor no núcleo, que na ocasião, era de mais de 18 anos.

As questões do questionário estão relacionadas a seguir:

Acesso

1. Facilidade de contato com os funcionários da Engenharia.
2. Facilidade de contato com os profissionais e empresas contratadas pela Engenharia.
3. Facilidade de acompanhamento da situação das obras e serviços solicitados à Engenharia.

Atendimento da Engenharia

4. Cortesia e boa comunicação da telefonista.
5. Cortesia e boa comunicação dos funcionários da Engenharia (exceto telefonista).

Velocidade do Atendimento

6. Rápido atendimento para reformas de vulto (de valor igual ou maior a R\$30mil).

7. Rápido atendimento para reformas e serviços menores (de valor menor que R\$30mil).
8. Rápido atendimento em serviços de manutenção de ar condicionado.
9. Rápido atendimento em serviços de manutenção de porta giratória.
10. Rápido atendimento para serviços de manutenção de *no break*.
11. Rápido atendimento para consultas e assessoramentos diversos.

Tangíveis

12. Boa apresentação pessoal dos funcionários da Engenharia.
13. Alta qualidade dos equipamentos e dos outros recursos materiais da Engenharia.
14. Boa apresentação pessoal dos funcionários, alta qualidade dos veículos, equipamentos e dos outros recursos materiais das empresas contratadas pela Engenharia.

Flexibilidade

15. Fácil adaptação das obras e serviços a datas e horários permitidos pelas dependências.
16. Fácil adaptação das obras e serviços a mudanças solicitadas pelas dependências.
17. Oferecimento de novos serviços pela Engenharia que atendam às necessidades das dependências.
18. Excelente recuperação de falhas quando há reclamações sobre serviços não prestados adequadamente.

Preço/Custo

19. Contratação a custo baixo das obras de reformas e serviços de conservação predial.
20. Contratação a custo baixo de serviços de manutenção de ar condicionado.
21. Contratação a custo baixo de serviços de manutenção de porta giratória.
22. Contratação a custo baixo de serviços de manutenção de *no break*.
23. Contratação a custo baixo de laudos e assessoramentos técnicos diversos.

Competência

24. Alta qualificação, conhecimento e experiência dos engenheiros e arquitetos da Engenharia.
25. Alta qualificação, conhecimento e experiência dos profissionais das empresas contratadas pela Engenharia.

Consistência/Regularidade

26. Regularidade de desempenho na prestação de serviços entre diferentes atendimentos.

Credibilidade/Confiança

27. A dependência sente confiança ao solicitar serviços à Engenharia.

Geral

28. Avalie o desempenho geral da Engenharia.

29. (opcional) Indique abaixo atividade(s) que gostaria que fosse(m) transferida(s) da Engenharia para a sua dependência:

30. (opcional) Indique abaixo atividade(s) que gostaria que fosse(m) transferida(s) da sua dependência para a Engenharia:

Como alertam GIANESI & CORRÊA (1996, p.104), os critérios competitivos não têm a mesma importância para todos os clientes. Assim, o questionário foi construído de forma que os respondentes informassem o grau de importância que eles atribuíam a cada um dos atributos anotados. Ao mesmo tempo, foi solicitada a manifestação sobre a satisfação da dependência em relação ao desempenho do NUCEN Porto Alegre (RS) para cada um dos atributos, o que permitiu a análise do desempenho percebido da atuação do núcleo.

Para anotação das respostas das questões do questionário, foi utilizada uma escala de Likert modificada, com a inclusão da alternativa “Não sei”, conforme sugestão de MATTAR (1996, p. 90-91). Assim, foi permitida ao respondente a utilização de resposta neutra (“Média importância” ou “Média satisfação/insatisfação”) ou escolher a opção “Não sei”. Esse cuidado objetiva evitar tendência de viés nas respostas. Visando facilitar o trabalho dos respondentes, o que está em consonância com a orientação de ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.135-153), também foram associados níveis de qualidade à cada nota de 1 a 5 do atributo em avaliação, diretamente na escala de respostas.

As respostas solicitadas no questionário abrangiam as dimensões importância do atributo e a satisfação do respondente no mesmo atributo (representa o desempenho do NUCEN Porto Alegre). A seguir, é reproduzida a escala das respostas:

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

FIGURA 4.1 - Escala de respostas dos atributos do questionário

Fonte: Autor

A versão final do instrumento de coleta de dados estruturados e não disfarçados (questionário da pesquisa e carta de apresentação) resultou num documento impresso em duas folhas, sendo uma delas a carta de apresentação e a outra o questionário (impresso frente e verso). Cópia do questionário completo, bem como da carta de apresentação estão anexadas a este trabalho (anexo 2).

A pesquisa foi efetuada no período de 19/12/2000 a 26/01/2001. Um instrumento de coleta de dados personalizado foi enviado para cada uma das 333 dependências entrevistadas. A identificação do questionário consistiu na impressão do número do prefixo da dependência. O procedimento foi realizado utilizando recurso do *software Microsoft Word 97* tipo “mala direta”. O material foi então enviado via malote do Banco do Brasil S.A., endereçado ao administrador da dependência, com um pedido de retorno em um prazo de 15 dias, a partir do recebimento do instrumento. Aos respondentes cabia preencher as escalas de resposta e devolver somente a folha do questionário via malote ou transmiti-la via *fac simile*, sem outra identificação que o prefixo da dependência. O objetivo era simplificar o trabalho dos respondentes, garantindo também a sua não-identificação pessoal, o que tem efeitos positivos tanto na sinceridade como nos índices de devolução de respostas (ROSSI & SLONGO, p.117). Em 18/01/2001 foi encaminhada uma mensagem a todas as dependências solicitando que aquelas que ainda não haviam respondido, o fizessem até 24/01/2001, procedimento também chamado de *follow-up*, visando ampliar o número de respondentes. Também foram remetidos novos questionários para as dependências que assim o solicitaram. A pesquisa foi encerrada em 26/01/2001. Obteve-se um alto índice de retorno, pois 264 questionários foram devolvidos no prazo fixado (79,28%), cujos dados foram então tabulados e analisados. Os registros das respostas obtidas encontram-se nos anexos 3 (importância) e 4 (desempenho). Os resultados das análises encontram-se no capítulo seguinte.

A pesquisa objeto deste trabalho foi realizada ainda quando o NUCEN Porto Alegre (RS) encontrava-se agregado à INFRE Porto Alegre (RS), e na ocasião era

identificado como Núcleo de Engenharia, ou Engenharia somente. As mudanças ocorridas em Maio/2001, com a implantação da GERIE Porto Alegre (RS), não alteraram substancialmente as funções e a forma de atuar do NUCEN Porto Alegre (RS), limitando-se mais a alterações de siglas, vinculação de hierarquia e relacionamento com outras áreas de Infra-estrutura. Houve alterações que impactaram os processos de compra e contratação, realizadas exclusivamente agora no Núcleo de Administração e Compras (ADCOM), que se referem a questões legais e de formalização de processos, os quais aumentaram em muito o tempo de atravessamento (*lead time* entre o pedido da dependência e a entrega do serviço). Feitas essas considerações e ressalvas, fora do escopo deste trabalho, pode-se afirmar que os resultados obtidos continuam válidos para a estrutura atual do NUCEN Porto Alegre (RS).

GIANESI & CORRÊA (1996, p.112-117) alertam para a necessidade de focar os critérios competitivos priorizados pelos clientes. Além disso, alertam para a existência de critérios que apresentam conflitos não elimináveis no curto prazo. Assim, o autor analisou esses conflitos entre os critérios competitivos do NUCEN, adaptando estudo de GIANESI & CORRÊA (1996), e utilizando de sua própria experiência e conhecimento no assunto, o que está apresentado a seguir:

QUADRO 4.1 - Análise de critérios competitivos conflitantes do NUCEN Porto Alegre(RS)

	Acesso	Atendimento	Veloc. atend.	Tangíveis	Flexibilidade	Preço/custo	Competência	Consistência	Credibilidade
Credibilidade						⊗			
Consistência					⊗				
Competência						⊗			
Preço/custo	⊗		⊗	⊗	⊗				
Flexibilidade			⊗						
Tangíveis									
Veloc. atend.									
Atendimento									
Acesso									

Fonte: Adaptado pelo Autor de GIANESI & CORRÊA, 1996, p.117

O critério preço/custo é o que apresenta maiores conflitos com os demais: acesso, velocidade do atendimento, tangíveis, flexibilidade, competência e credibilidade. O critério competitivo flexibilidade também conflita com consistência, preço/custo e velocidade de atendimento. Muitos dos conflitos anotados são típicos de organizações de serviços e forçam-nas muitas vezes a optarem por critério(s) competitivo(s) em detrimento dos demais, ou então não se destacarem em nenhum.

Essa análise tem importância na medida que, dentro de uma visão mais ampla do planejamento da DINFE e do NUCEN Porto Alegre (RS), pode ser necessário optar em ser melhor em um critério competitivo em detrimento de outro(s).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 GENERALIDADES

As respostas de importância e desempenho para cada um dos atributos do questionário, obtidas das 264 dependências que responderam a pesquisa, foram transcritas para um banco de dados especialmente preparado para esse fim, e que utiliza o aplicativo *Microsoft Access 97* como suporte. É importante ressaltar que atributos não respondidos ou em que foi assinalada a resposta “O.não sei” não foram considerados na pesquisa.

Os dados inicialmente receberam tratamento através de estatística descritiva, obtendo-se as medidas de média, desvio-padrão amostral e número de respostas para importância e desempenho. Foram calculadas também as diferenças entre as médias das notas atribuídas para importância e desempenho, visando obter avaliação do *gap* para cada atributo pesquisado. Para efetivar esses tratamentos utilizou-se de recursos dos aplicativos *Microsoft Access 97* e *Microsoft Excel 97*. Os resultados foram depois analisados utilizando método de matriz importância-desempenho, derivado da técnica proposta inicialmente por MARTILLA & JAMES (1977) e posteriormente por ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.157), e lançados em um dos quatro quadrantes ou na “zona cinzenta”, com a indicação da ação corretiva a ser tomada, conforme descrito a seguir:

- “**MELHORAR**”, quando as coordenadas do atributo situavam-no no quadrante “vulnerabilidade competitiva” (alta importância e baixo desempenho);
- “**EXCESSO**” quando as coordenadas do atributo situavam-no no quadrante “superioridade irrelevante” (baixa importância e alto desempenho); e
- “**MANTER**”, nos demais casos, “força competitiva” (alta importância e alto desempenho); “relativa indiferença” (baixa importância e baixo desempenho); e “zona cinzenta” (região com importância e desempenho médios).

Para efetuar as análises, foi inicialmente estudado o conjunto das 264 dependências que responderam à pesquisa, analisando os 27 atributos pesquisados. Posteriormente, os resultados foram agrupados pelos critérios competitivos – acesso, atendimento/atmosfera, velocidade do atendimento, tangíveis, flexibilidade, preço/custo, competência, consistência e credibilidade/segurança –, utilizando sempre o método da matriz importância-desempenho. A seguir, os resultados foram avaliados estratificando-se as dependências por região geográfica A, B, C, D, E, F, G e H. Por fim, o mesmo trabalho foi feito agrupando-se as dependências por categorias de resultado econômico: agências de nível 1, nível 2, nível 3 ou 4 (agências nível 1 apresentam melhores resultados econômicos que as de nível 2, que por sua vez apresentam melhores resultados econômicos que as de nível 3, que superam os resultados das de nível 4); e as outras dependências (órgãos regionais e postos de atendimento avançado).

Foi utilizada a média aritmética simples para realizar as análises em geral. A média das médias amostrais de importância dos atributos atingiu 4,190 e de desempenho dos atributos 3,699, em uma escala de 1 a 5. Todas as análises da matriz importância-desempenho foram efetuadas considerando-se as médias acima. O método proposto por MARTILLA & JAMES (1977, p.77-79) não fixa a localização dos eixos na matriz, o que deve ser decidido pelo responsável pela utilização do método. Neste estudo, em função de ser a primeira oportunidade em que se está utilizando a pesquisa no NUCEN Porto Alegre (RS), pareceu conveniente a utilização das médias gerais. A movimentação dos eixos levaria ao incremento ou diminuição das indicações de ações

corretivas, o que poderia ser realizada numa etapa posterior, dependendo dos recursos disponíveis para essas ações.

Ainda, tendo em vista a conveniência que as dependências pesquisadas fossem divididas em regiões, foi realizada a análise de variância (ANOVA) e comparação múltipla de médias (CMM) para testar a estratificação desses grupos, visando assim confirmar diferentes percepções de importância e desempenho entre os mesmos. A análise efetuada por região foi conveniente e justifica-se, já que existem peculiaridades regionais dentro do estado do Rio Grande do Sul, onde o crescimento econômico é diferenciado e há maior competitividade entre as agências do Banco do Brasil S.A. e as da concorrência. É de se esperar que esses diferentes níveis de competitividade provoquem diferentes avaliações de importância e desempenho entre os respondentes da pesquisa. Também, é muito importante citar que as regiões recebem atendimento por equipes de engenheiros e arquitetos do NUCEN Porto Alegre (RS) diferentes entre si, o que possibilita variações de desempenho dos respondentes em muitos dos atributos questionados na pesquisa.

Ainda, tendo em vista a conveniência que as dependências pesquisadas fossem divididas em categorias por resultado econômico, foi realizada a análise de variância (ANOVA) e comparação múltipla de médias (CMM) para testar a estratificação desses grupos, visando assim confirmar diferentes percepções de importância e desempenho entre os mesmos. Agências de nível 1 têm melhor resultado econômico que as de nível 2, que por sua vez têm melhor resultado que as nível 3, que também superam as de nível 4. É de supor também que os órgãos regionais (OR) e os postos de atendimento avançado (PAA) devem ter outras escalas de expectativa de importância e desempenho distintas que às das agências. A análise diferenciada por nível das agências ou OR/PAA justifica-se assim pelos supostos diferentes critérios de importância e desempenho das dependências que trazem maiores ou menores resultados econômicos ao Banco do Brasil S.A. .

Também, as mesmas médias das médias de importância (4,190) e de desempenho (3,699) foram utilizadas quando das análises estratificadas por critério competitivo, região ou categoria. O objetivo foi identificar, em cada agregado, indicações

de melhorias coordenadas que levem ao incremento dos níveis de satisfação dos clientes do NUCEN Porto Alegre (RS) como um todo.

Na apresentação dos resultados nas tabelas e gráficos, exceto a matriz importância-desempenho, os atributos foram ordenados pelo critério de maior *gap* entre os níveis de importância e desempenho (da maior diferença para a menor diferença), configurando-se assim no critério utilizado para priorizar os atributos em que as ações corretivas são mais urgentes (entre os atributos em que há indicação de ação corretiva). A escolha desse critério de classificação está baseada na observação de que geralmente para os *gaps* mais elevados o atributo está situado no quadrante de vulnerabilidade competitiva. Também, MARTILLA & JAMES (1977, p.79) sugerem que se analise com maior rigor os atributos de maior disparidade entre importância e desempenho, pois são sinais claros de insatisfação dos clientes, muito embora em seu método a classificação dos atributos seja feita em ordem decrescente de importância.

A bibliografia pesquisada pelo autor não descreve como definir a “zona cinzenta”, região onde há imprecisão sobre qual quadrante situa-se o atributo analisado. Arbitrou-se então o seguinte critério: foram definidos intervalos de confiança de 95% para as médias globais de importância e de desempenho, o qual garante uma confiança de 95% de que a média populacional situa-se dentro do intervalo de confiança definido a partir da média amostral (STEVENSON, 1986). A “zona cinzenta” é formada pela interseção dos intervalos, determinando um retângulo em torno da origem dos eixos (médias amostrais de importância e de desempenho). No entanto, poder-se-ia argumentar: “Por que não utilizar o conceito de intervalo de confiança não apenas para formar um retângulo centrado na interseção das médias, mas expandindo-o para formar faixas contínuas centradas nos eixos das médias amostrais de importância e desempenho, o que resultaria numa “zona cinzenta” em forma de cruz (e que contém o retângulo)?”. Essa proposta apresenta as seguintes dificuldades:

- Não está prevista no método de ALBRECHT & BRADFORD (1992, p.157);
- Poderia “mascarar” análises de atributos com alta importância, porém com desempenho muito próximo à média, nesse caso não indicando ação corretiva;

- Poderia “mascarar” análises de atributos com importância pouco acima da média e desempenho muito baixo, também não indicando ação corretiva; e
- Também foi efetuada a análise geral da correlação entre as respostas de importância e de desempenho, par a par, excluídas as respostas “0-não sei”, “em branco” ou nulas, obtendo-se o índice de correlação de 0,1940, valor considerado baixo. Um índice de correlação mais alto indicaria que a forma de distribuição dos atributos dar-se-ia junto à uma reta diagonal entre os eixos de importância e desempenho. Nesse caso, a forma mais adequada da “zona cinzenta” seria uma elipse junto à diagonal.

Em razão das justificativas acima, foi utilizado o conceito do retângulo determinado pela interseção dos intervalos de confiança formados a partir dos eixos das médias amostrais de importância e desempenho (vide Tab. 5.1 adiante):

$IC = \bar{X} \pm t_{\alpha/2, n-1} \times S / \sqrt{n}$ onde IC é o intervalo de confiança para 100(1- α)%, \bar{X} é a média amostral, t é o número tabelado de *Student* para $\alpha/2$ e (n-1) graus de liberdade, n é o número de componentes da amostra, S é o desvio-padrão amostral.

Os dados foram obtidos da Tab. 5.1, onde encontram-se tabuladas a média das médias das respostas de importância (4,190) e também a média das médias das respostas de desempenho (3,699) dos atributos; a média do número de respondentes de importância (231,33) e também de desempenho (210,48); a média dos desvios-padrão tanto para importância (0,7113) como para desempenho (0,7620). Como o intervalo de confiança escolhido foi de 95% e para um número elevado de componentes da amostra, o número tabelado t da distribuição de *Student* aproxima-se de 1,96. Assim:

- $IC_{imp.} = 4,190 \pm 1,96 \times 0,7113 / (231,33)^{0,5} = 4,190 \pm 0,0917$ (limite inferior LI=4,098 e limite superior LS=4,282)
- $IC_{des.} = 3,699 \pm 1,96 \times 0,7620 / (210,48)^{0,5} = 3,699 \pm 0,103$ (limite inferior LI=3,596 e limite superior LS=3,802)

O quadro 5.1 apresenta os limites obtidos que definem a “zona cinzenta” das matrizes importância-desempenho.

QUADRO 5.1 - Definição da “zona cinzenta” da matriz importância-desempenho

	Importância			Desempenho		
	limite inferior	média	limite superior	limite inferior	média	limite superior
Intervalo confiança 95%	4,098	4,190	4,282	3,596	3,699	3,802

Fonte: Autor

5.2 ANÁLISE GERAL POR QUESTÃO

Os resultados da análise geral por questão estão apresentados na Fig. 5.1 (Matriz de importância-desempenho - geral por questão), na Tab. 5.1 (Resultados da pesquisa por questão), na Fig. 5.2 (*Gaps* entre importância e desempenho por questão) e na Tab. 5.2 (Correlação estatística entre as questões da pesquisa). Na apresentação da Tab. 5.1, os atributos foram classificados do maior *gap* entre importância e desempenho para o menor *gap* entre eles. A análise dos *gaps* é melhor visualizada na Fig. 5.2.

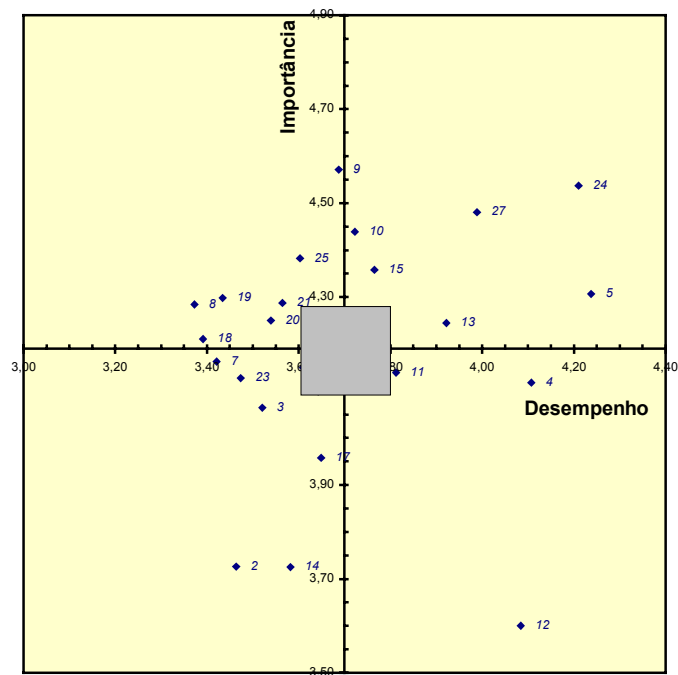


FIGURA 5.1 - Matriz importância-desempenho - geral por questão

Fonte: Autor

TABELA 5.1 - Resultados da pesquisa por questão

Questão	Resplmp	RespDes	Medlmp	MedDes	Diferença	Desvimp	DesvDes	Ação IC 95%
8	218	196	4,284	3,372	-0,912	0,7927	0,9866	MELHORAR
9	224	205	4,571	3,688	-0,884	0,7114	0,8689	MELHORAR
19	221	182	4,299	3,434	-0,865	0,7270	0,7678	MELHORAR
18	223	207	4,211	3,391	-0,819	0,7801	0,9381	MELHORAR
25	238	219	4,382	3,603	-0,780	0,6881	0,6922	MELHORAR
7	239	221	4,163	3,421	-0,742	0,7632	1,0087	MANTER
21	202	163	4,287	3,564	-0,723	0,7171	0,7539	MELHORAR
10	230	198	4,439	3,722	-0,717	0,7781	0,8177	MANTER
20	200	152	4,250	3,539	-0,711	0,7212	0,8128	MELHORAR
23	181	131	4,127	3,473	-0,654	0,6915	0,8070	MANTER
22	199	145	4,236	3,634	-0,602	0,7174	0,7247	MANTER
15	249	238	4,357	3,765	-0,593	0,6933	0,8082	MANTER
3	247	236	4,065	3,521	-0,544	0,7516	0,8013	MANTER
16	247	228	4,150	3,610	-0,540	0,6910	0,9010	MANTER
6	199	176	4,151	3,614	-0,537	0,7897	0,8936	MANTER
27	260	259	4,481	3,988	-0,492	0,6117	0,7496	MANTER
26	241	225	4,174	3,720	-0,454	0,6281	0,6245	MANTER
1	264	262	4,140	3,752	-0,388	0,7026	0,8185	MANTER
24	253	243	4,538	4,210	-0,328	0,5595	0,5902	MANTER
11	251	245	4,139	3,812	-0,327	0,6004	0,7393	EXCESSO
13	208	191	4,245	3,921	-0,324	0,6968	0,6317	MANTER
17	212	174	3,958	3,649	-0,308	0,7041	0,7434	MANTER
2	248	233	3,726	3,464	-0,262	0,8709	0,7598	MANTER
14	222	206	3,725	3,583	-0,143	0,7618	0,6555	MANTER
5	264	261	4,307	4,238	-0,069	0,5789	0,5860	MANTER
4	263	262	4,118	4,107	-0,011	0,6519	0,5774	EXCESSO
12	243	225	3,601	4,084	0,484	0,8239	0,5149	EXCESSO
Média	231,33	210,48	4,190	3,699	-0,491	0,7113	0,7620	-
28	-	259	-	3,869	-	-	0,6456	-

Fonte: Autor

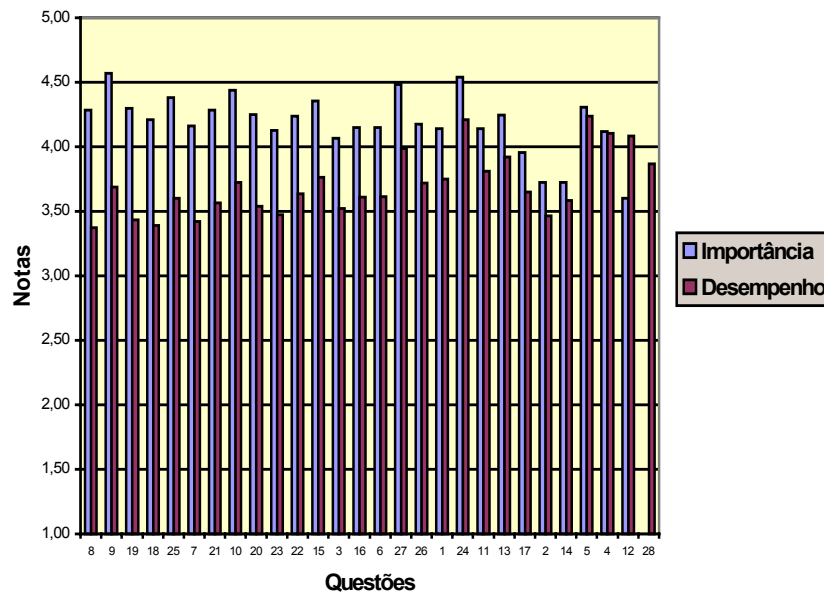


FIGURA 5.2 – *Gaps* entre importância e desempenho por questão
 Fonte: Autor

Como pode-se verificar na Fig. 5.1, Tab. 5.1 e Fig. 5.2, a análise geral dos 27 atributos da pesquisa revelou a necessidade de empreender melhorias contínuas nos atributos:

- Questão 8 (4,284; 3,372): velocidade de atendimento em serviços de manutenção de ar condicionado;
- Questão 9 (4,571; 3,688): velocidade de atendimento em serviços de manutenção de porta giratória;
- Questão 19 (4,299; 3,434): custo das obras de reformas e serviços de conservação predial;
- Questão 18 (4,211; 3,391): recuperação de serviço não prestado adequadamente;
- Questão 25 (4,382; 3,603): qualificação, conhecimento e experiência dos profissionais das empresas contratadas;
- Questão 21 (4,287; 3,564): custo dos serviços de manutenção de porta giratória;
- Questão 20 (4,250; 3,539): custo dos serviços de manutenção de ar condicionado.

Já os atributos em que há um relativo excesso de desempenho e que poderiam receber menos recursos são:

- Questão 12 (3,601; 4,084): apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (RS);
- Questão 4 (4,118; 4,107): cortesia e boa comunicação da telefonista;
- Questão 11 (4,139; 3,812): velocidade de atendimento para consultas e assessoramentos diversos.

Os demais atributos ficaram contidos nos quadrantes “força competitiva”, “relativa indiferença” ou na “zona cinzenta”, situações em que podem ser mantidos os esforços atuais.

As questões relativas ao desempenho nos atributos “custo” (atributos 19, 20, 21, 22 e 23) tiveram menos respostas. Isso parece demonstrar que muitos dos respondentes não sabiam ou não se sentiam em condições de opinar sobre o custo dos serviços contratados pelo NUCEN Porto Alegre (RS), o que pode ser justificado por se tratarem de pessoas leigas na área técnica especializada e gerida pelo núcleo.

Analisados sob a perspectiva de importância para o cliente, os atributos a seguir listados receberam maior destaque, e assim deveriam merecer constante atenção por parte do NUCEN Porto Alegre (RS):

- Questão 9 (média de 4,571): velocidade de atendimento em manutenção de porta giratória;
- Questão 24 (média de 4,538): alta qualificação, conhecimento e experiência dos engenheiros e arquitetos do NUCEN Porto Alegre (RS);
- Questão 27 (média de 4,481): credibilidade do NUCEN Porto Alegre (RS); e
- Questão 10 (média de 4,439): velocidade de atendimento em manutenção de *no break*.

Visando obter informações sobre vinculação entre as questões da pesquisa, foi realizada uma análise de correlação estatística para as respostas de desempenho dos 28 atributos que está apresentada na Tab. 5.2 a seguir:

TABELA 5.2 - Correlação estatística entre as questões da pesquisa (desempenho)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	1,00																												
2	0,38	1,00																											
3	0,39	0,45	1,00																										
4	0,43	0,20	0,29	1,00																									
5	0,47	0,22	0,19	0,55	1,00																								
6	0,18	0,26	0,28	0,15	0,17	1,00																							
7	0,30	0,26	0,43	0,23	0,24	0,43	1,00																						
8	0,18	0,25	0,31	0,16	0,11	0,39	0,33	1,00																					
9	0,18	0,21	0,33	0,18	0,11	0,34	0,29	0,30	1,00																				
10	0,07	0,20	0,32	0,23	0,14	0,28	0,32	0,33	0,47	1,00																			
11	0,43	0,34	0,36	0,34	0,29	0,21	0,32	0,22	0,30	0,23	1,00																		
12	0,20	0,26	0,24	0,09	0,09	0,22	0,21	0,13	0,14	0,09	0,31	1,00																	
13	0,20	0,18	0,20	0,13	0,14	0,25	0,26	0,27	0,22	0,34	0,19	0,42	1,00																
14	0,14	0,39	0,25	0,11	0,07	0,19	0,26	0,17	0,32	0,31	0,33	0,29	0,32	1,00															
15	0,26	0,31	0,35	0,20	0,18	0,35	0,39	0,16	0,27	0,31	0,26	0,28	0,23	0,36	1,00														
16	0,18	0,32	0,38	0,22	0,17	0,33	0,51	0,26	0,24	0,27	0,34	0,33	0,29	0,37	0,58	1,00													
17	0,14	0,39	0,28	0,09	0,08	0,37	0,33	0,24	0,29	0,35	0,27	0,26	0,43	0,36	0,30	0,40	1,00												
18	0,25	0,30	0,44	0,20	0,19	0,31	0,45	0,32	0,29	0,31	0,32	0,12	0,31	0,29	0,40	0,45	0,41	1,00											
19	0,18	0,32	0,33	0,17	0,14	0,33	0,42	0,25	0,30	0,33	0,34	0,16	0,26	0,29	0,29	0,39	0,48	0,45	1,00										
20	0,16	0,26	0,27	0,12	0,09	0,36	0,30	0,55	0,34	0,37	0,26	0,12	0,35	0,27	0,25	0,32	0,42	0,34	0,57	1,00									
21	0,16	0,26	0,22	0,14	0,13	0,31	0,23	0,26	0,57	0,39	0,30	0,14	0,25	0,27	0,25	0,20	0,35	0,27	0,47	0,62	1,00								
22	0,11	0,23	0,20	0,11	0,07	0,24	0,29	0,22	0,34	0,49	0,27	0,12	0,31	0,30	0,22	0,23	0,38	0,34	0,46	0,56	0,68	1,00							
23	0,10	0,30	0,23	0,02	0,07	0,29	0,29	0,23	0,27	0,30	0,19	0,22	0,27	0,30	0,15	0,29	0,43	0,30	0,50	0,49	0,48	0,59	1,00						
24	0,18	0,31	0,34	0,13	0,10	0,20	0,27	0,11	0,23	0,12	0,31	0,23	0,20	0,23	0,26	0,41	0,27	0,29	0,38	0,23	0,29	0,21	0,19	1,00					
25	0,18	0,40	0,40	0,09	0,04	0,29	0,33	0,22	0,42	0,31	0,32	0,24	0,26	0,41	0,37	0,44	0,40	0,39	0,38	0,33	0,35	0,31	0,29	0,50	1,00				
26	0,18	0,21	0,30	0,19	0,17	0,24	0,34	0,18	0,38	0,39	0,34	0,17	0,31	0,31	0,32	0,43	0,45	0,36	0,38	0,31	0,33	0,35	0,31	0,41	0,47	1,00			
27	0,42	0,29	0,30	0,30	0,31	0,17	0,32	0,12	0,16	0,06	0,36	0,17	0,20	0,21	0,28	0,37	0,25	0,28	0,27	0,23	0,22	0,17	0,11	0,40	0,30	0,34	1,00		
28	0,44	0,26	0,32	0,27	0,29	0,15	0,28	0,14	0,17	0,14	0,33	0,18	0,17	0,13	0,24	0,32	0,21	0,31	0,24	0,20	0,23	0,20	0,10	0,40	0,32	0,31	0,65	1,00	

Fonte: Autor

A análise de correlação estatística de desempenho mostrou que os respondentes da pesquisa vincularam algumas questões de custo com velocidade de atendimento, justamente em atributos situados no quadrante de “vulnerabilidade competitiva” ou próximo dele:

- Questão 21 (custo de manutenção de porta giratória) com a 9 (velocidade de atendimento para manutenção de porta giratória), cuja correlação foi 0,57;
- Questão 20 (custo de manutenção de ar condicionado) com a 8 (velocidade de atendimento para manutenção de ar condicionado), cuja correlação foi 0,55;
- Questão 22 (custo de manutenção de *no break*) com a 10 (velocidade de atendimento para manutenção de *no break*), cuja correlação foi 0,49; e

- Questão 19 (custo de obras de reformas e conservação predial) com a 7 (velocidade de atendimento para reformas e serviços menores), cuja correlação foi 0,42.

Também mostrou-se elevada a correlação entre questões do mesmo critério competitivo:

- Custo: (i) questão 19 (custo de obras e serviços de reformas e serviços de conservação predial) com a 20 (custo de serviços de manutenção de ar condicionado), cuja correlação foi 0,57; (ii) questão 20 (custo de serviços de manutenção de ar condicionado) com a 21 (custo de serviços de manutenção de porta giratória), cuja correlação foi 0,62; (iii) questão 21 (custo de serviços de manutenção de porta giratória) com a 22 (custo de serviços de manutenção de *no break*), cuja correlação foi 0,68; (iii) questão 22 (custo de serviços de manutenção de *no break*) com a 23 (custo de laudos e assessoramentos diversos), cuja correlação foi 0,59; e (iv) em decorrência, diversas combinações de questões de custo apresentaram altas correlações entre si (19-21, 19-22, 20-22, 20-23, entre outras);
- Flexibilidade: questão 15 (fácil adaptação das obras e serviços a datas e horários permitidos pelas dependências) com a 16 (fácil adaptação das obras e serviços a mudanças solicitadas pelas dependências), cuja correlação foi 0,58;
- Atendimento: questão 4 (cortesia e boa comunicação da telefonista) com a 5 (cortesia e comunicação dos funcionários do NUCEN Porto Alegre – exceto telefonista), cuja correlação foi 0,55;
- Competência: questão 24 (competência dos engenheiros e arquitetos do NUCEN Porto Alegre) com a 25 (competência dos profissionais das empresas contratadas), cuja correlação foi 0,50; e
- Velocidade: questão 9 (rápido atendimento em serviços de manutenção de porta giratória) com a 10 (rápido atendimento para serviços de manutenção de *no break*), cuja correlação foi 0,47.

A questão número 28 da pesquisa trata de uma avaliação geral do desempenho do NUCEN Porto Alegre (RS). O resultado obtido atingiu 3,869, um pouco

superior à média de desempenho obtida através do cômputo das respostas dos 27 atributos anteriores, que atingiu 3,699. Foi então efetuada a análise de correlação estatística entre a questão 28 e as respostas de desempenho obtidas nas demais questões (vide Tab. 5.2), resultando em uma forte correlação com a questão 27 (0,65), a questão 1 (0,44) e a questão 24 (0,40):

- Questão 27: Credibilidade/confiança das dependências ao solicitar serviços ao NUCEN Porto Alegre (RS);
- Questão 1: Facilidade de contato com os funcionários do NUCEN Porto Alegre (RS); e
- Questão 24: Qualificação, conhecimento e experiência dos engenheiros e arquitetos do NUCEN Porto Alegre (RS).

Esses resultados sugerem que os clientes internos do NUCEN Porto Alegre (RS) correlacionam a avaliação geral do núcleo a esses atributos, o que é muito importante conhecer para orientar adequadamente as ações do núcleo.

Somente para registro, as questões opcionais 29 e 30 que tratam de atividades que os clientes gostariam de receber ou transferir tiveram poucas contribuições, resultando não haver relevância detalha-los neste trabalho.

5.3 ANÁLISE POR CRITÉRIO COMPETITIVO

Os resultados da análise por critério competitivo estão apresentados na Fig. 5.3 (Matriz de importância e desempenho dos critérios competitivos), na Tab. 5.3 (Resultados da pesquisa por critério competitivo) e na Fig. 5.4 (*Gaps* entre importância e desempenho por critério competitivo).

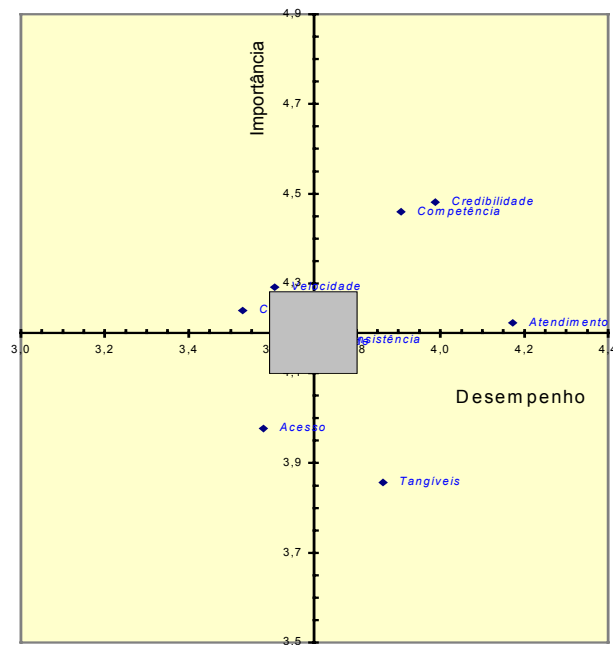


FIGURA 5.3 - Matriz importância-desempenho dos critérios competitivos
Fonte: Autor

TABELA 5.3 - Resultados da pesquisa por critério competitivo

<i>Critérios Competitivos</i>	<i>Resplmp</i>	<i>RespDes</i>	<i>MedImp</i>	<i>MedDes</i>	<i>Diferença</i>	<i>Ação IC 95%</i>
Custo	200,60	154,60	4,240	3,529	-0,711	MELHORAR
Velocidade	226,83	206,83	4,291	3,605	-0,687	MELHORAR
Flexibilidade	232,75	211,75	4,169	3,604	-0,565	MANTER
Competência	245,50	231,00	4,460	3,906	-0,554	MANTER
Credibilidade	260,00	259,00	4,481	3,988	-0,492	MANTER
Consistência	241,00	225,00	4,174	3,720	-0,454	MANTER
Acesso	253,00	243,66	3,977	3,579	-0,398	MANTER
Atendimento	263,50	261,50	4,212	4,172	-0,040	MANTER
Tangíveis	224,33	207,33	3,857	3,863	0,006	EXCESSO
Geral (28)	-	259,00	-	3,869	-	-
Média RS	231,33	210,48	4,190	3,699	-0,491	-

Fonte: Autor

Como pode ser verificado na Fig. 5.3 e na Tab. 5.3, a análise por critério competitivo demonstrou que há um relativo “excesso” de desempenho no critério competitivo “tangíveis” (importância 3,857; desempenho 3,863), que ficou posicionado no quadrante “superioridade irrelevante” do método utilizado da matriz importância-

desempenho. Por outro lado, o método apontou a necessidade de empreender esforços para melhoria do desempenho nos critérios “velocidade de atendimento” (importância média dos atributos 4,291 e desempenho médio de 3,605), e “custo” (importância média dos atributos 4,240 e desempenho médio de 3,529). Ambos ficaram posicionados no quadrante “vulnerabilidade competitiva”, próximos da “zona cinzenta”. Esses critérios competitivos “velocidade de atendimento” e “custo” são conflitantes entre si, assim podem-se prever dificuldades para melhoria contínua no desempenho de ambos, devendo-se selecionar o critério mais importante que deve ser priorizado, em consonância com os objetivos da organização.

Como já havia sido verificado na análise geral dos atributos, no critério “custo” houve o menor índice de respondentes (média de 200,60 respostas medidas para importância e apenas uma média de 154,60 para desempenho). As médias são números fracionários em virtude dos critérios competitivos englobarem diversas questões cada, e por não serem consideradas as respostas nulas, “em branco” ou “0 – não sei” de cada uma das questões.

Os critérios competitivos “credibilidade” (4,481 ; 3,988), “competência” (4,460 ; 3,906) e “atendimento” (4,212 ; 4,172) ficaram posicionados no quadrante “força competitiva” onde a importância e desempenho são altos. Cabe ressaltar que “credibilidade” e “competência” são os critérios competitivos considerados mais importantes entre todos os 9 analisados e, nos quais, os clientes do NUCEN Porto Alegre (RS) estão satisfeitos. O critério “flexibilidade” (4,169 ; 3,604) e o critério “consistência” (4,174 ; 3,720) posicionaram-se na “zona cinzenta” definida pelo intervalo de confiança a 95%. O critério “acesso” (3,977 ; 3,579) situou-se no quadrante “relativa indiferença” com indicação de manter os esforços atuais. Na apresentação da Tab. 5.3, os critérios competitivos foram classificados do maior *gap* entre importância e desempenho para o menor *gap* entre eles. A análise dos *gaps* fica melhor visualizada na Fig. 5.4 .

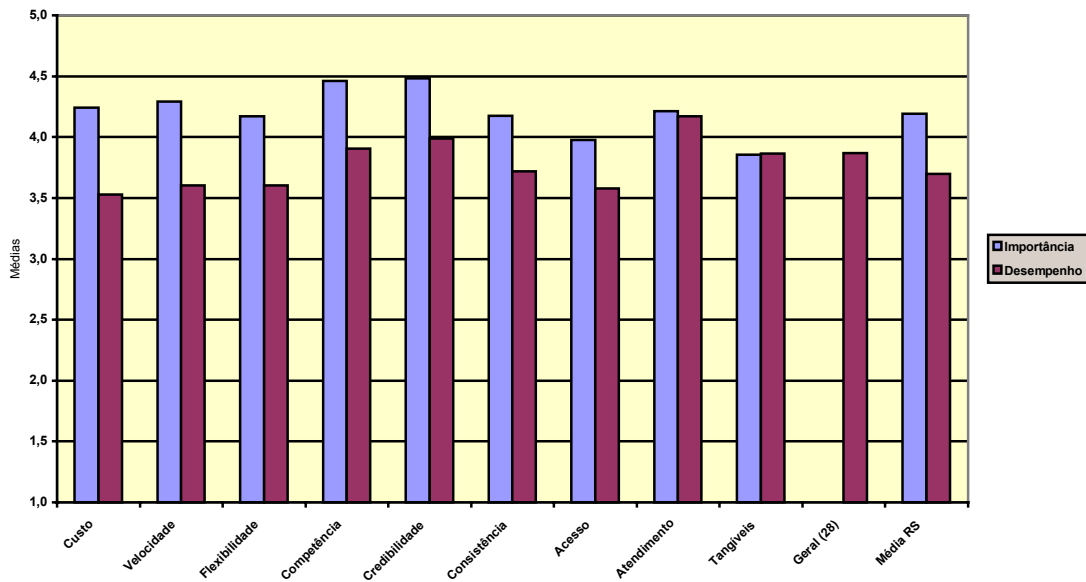


FIGURA 5.4 – Gaps entre importância e desempenho por critério competitivo
 Fonte: Autor

5.4 ANÁLISE POR REGIÃO

Os resultados da análise por região geográfica estão apresentados na Fig. 5.5 (Matriz de importância-desempenho por região), na Tab. 5.4 (Resultados da pesquisa por região), na Fig. 5.6 (Gaps entre importância e desempenho por questão) e na Tab. 5.5 (Análise de variância entre regiões). Novamente o *gap* entre importância e desempenho é utilizado como critério para ordenação da Tab. 5.4 e pode ser melhor visualizado através da Fig. 5.6 .

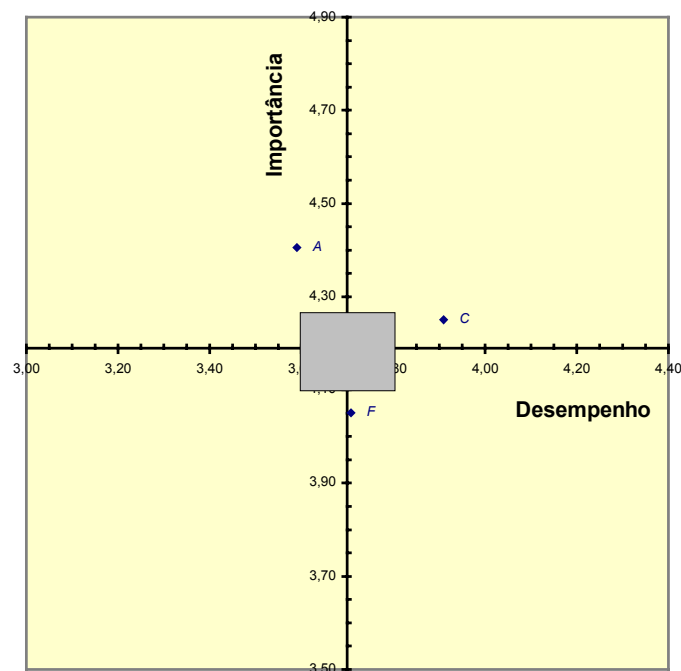


FIGURA 5.5 - Matriz importância-desempenho por região

Fonte: Autor

TABELA 5.4 - Resultados da pesquisa por região

Região	Resplmp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
A	31,593	29,630	4,405	3,590	-0,815	MELHORAR
G	28,667	26,037	4,128	3,609	-0,519	MANTER
E	24,407	22,000	4,184	3,669	-0,515	MANTER
H	29,111	24,704	4,186	3,689	-0,497	MANTER
B	28,185	26,852	4,166	3,721	-0,445	MANTER
D	31,704	26,741	4,121	3,694	-0,427	MANTER
F	28,593	28,148	4,051	3,708	-0,343	EXCESSO
C	28,148	26,148	4,250	3,910	-0,340	MANTER
Média RS	231,330	210,480	4,190	3,699	-0,4910	-

Fonte: Autor

A análise efetuada através do método da matriz de importância-desempenho resultou na indicação de melhorias no atendimento à região A (quadrante “vulnerabilidade competitiva”) e um pequeno excesso na região F (quadrante “superioridade irrelevante”), conforme pode-se observar na Fig. 5.5 e na Tab. 5.4. A região A mostrou-se especialmente insatisfeita, o que se refletiu no maior índice de importância (média de 4,405) e no menor índice de desempenho (média de 3,590) entre todas as demais. A região F apresentou uma importância média de 4,051 e desempenho médio de 3,708, posicionando-se no quadrante “superioridade irrelevante”. Já a região

C posicionou-se no quadrante “força competitiva” com média de importância de 4,250 e média de desempenho de 3,910.

As regiões B (4,166 ; 3,721), D (4,121 ; 3,694), E (4,184 ; 3,669), G (4,128 ; 3,609) e H (4,186 ; 3,689) ficaram contidas na chamada “zona cinzenta”. Segundo o método, as regiões B, C, D, E, G e H estão posicionadas em situações em que devem ser mantidos os esforços visando manter as atuais condições de desempenho. Já, na região F, o método indica leve excesso.

Visando comprovar que existem diferenças significativas entre os *gaps* de importância e desempenho das regiões geográficas (A, B, C, D, E, F, G e H), efetuou-se a análise de variância (ANOVA) dos resultados obtidos na pesquisa. Compararam-se os *gaps* (diferenças entre as médias de importância e desempenho) dos 27 atributos do questionário agrupados entre as 8 regiões (ANOVA, vide Tab. 5.5 e anexo 5). A análise de variância, a um nível de significância de 5%, comprovou que os *gaps* das regiões não são iguais entre si (hipótese nula rejeitada, pois F atingiu o valor de 4,938, superior ao F crítico 2,054):

TABELA 5.5 - Análise de variância entre os *gaps* das regiões geográficas

ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	4,252	7	0,607	4,938	3,48E-05	2,054
Dentro dos grupos	25,582	208	0,123			
Total	29,833	215				

Fonte: Autor

Rejeitada a hipótese de que as regiões são iguais, efetuou-se a comparação múltipla de médias (CMM) dos *gaps* entre regiões, visando identificar quais as regiões apresentam resultados estatisticamente diferentes. O limite de decisão (LD) é calculado através da seguinte fórmula:

- $LD = 3 \times MQ/(n)^{0,5}$, onde MQ é a média quadrática dentro das regiões e n é o número de dependências das regiões (no caso foi tomada a média de respostas entre importância e desempenho dividida por oito regiões).
- $LD = 3 \times 0,123/(220,905/8)^{0,5} = 0,0702$

Assim, pelo critério tomado, a região A apresenta diferença em relação às demais, enquanto as regiões G, E, H, B, D não apresentam diferenças entre si. No

entanto são diferentes em relação às regiões F e C, que não apresentam diferenças entre si ($\overline{A} \overline{GEHBD} \overline{FC}$).

A figura 5.6 apresenta os *gaps* entre as regiões geográficas em que se encontra dividida a jurisdição atendida pelo NUCEN Porto Alegre (RS).

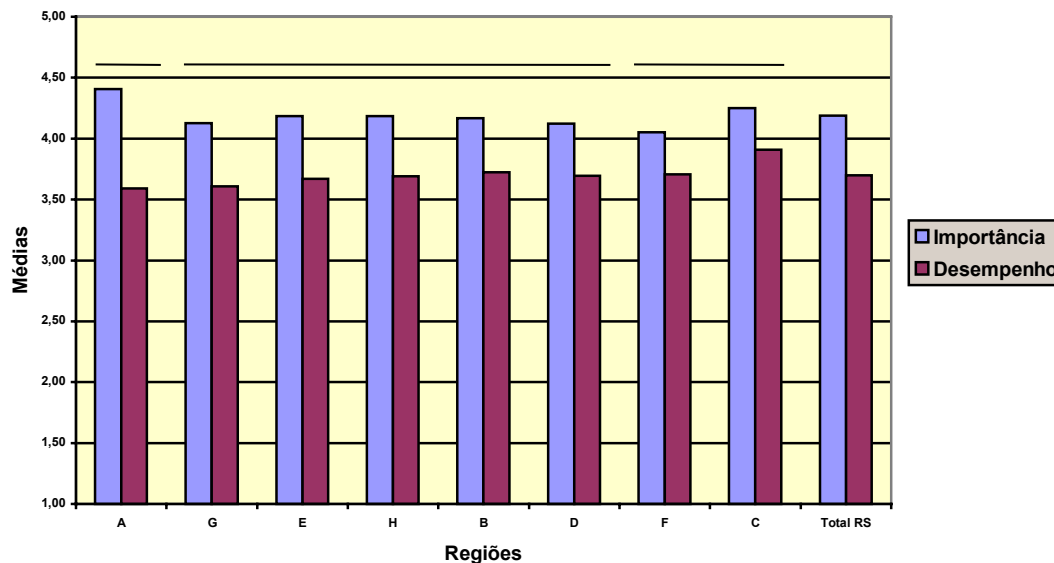


FIGURA 5.6 - *Gaps* entre importância e desempenho por região

Fonte: Autor

Nas Tab. 5.6 a 5.8 e Fig. 5.7 a 5.9 seguintes encontram-se detalhadas as análises da pesquisa, estratificadas pelas regiões de maior interesse (A, C e F): a região A, por ser aquela em que o NUCEN Porto Alegre (RS) deve priorizar esforços de melhoria; a região C, por ser a região *benchmark* em que se devem buscar informações sobre como melhorar o atendimento; e a região F, por ser a região em que os esforços poderiam ser levemente reduzidos. As regiões B, D, E, G e H, em que devem ser mantidos os esforços atuais, têm suas análises detalhadas no anexo 7.

5.4.1 Análise da região A

A Fig. 5.7 (Matriz importância-desempenho região A) e a Tab. 5.6 (Resultados da região A) permitem a análise da situação da região A, que conforme foi abordado

acima, é onde o NUCEN Porto Alegre (RS) deve concentrar esforços para melhorar o atendimento.

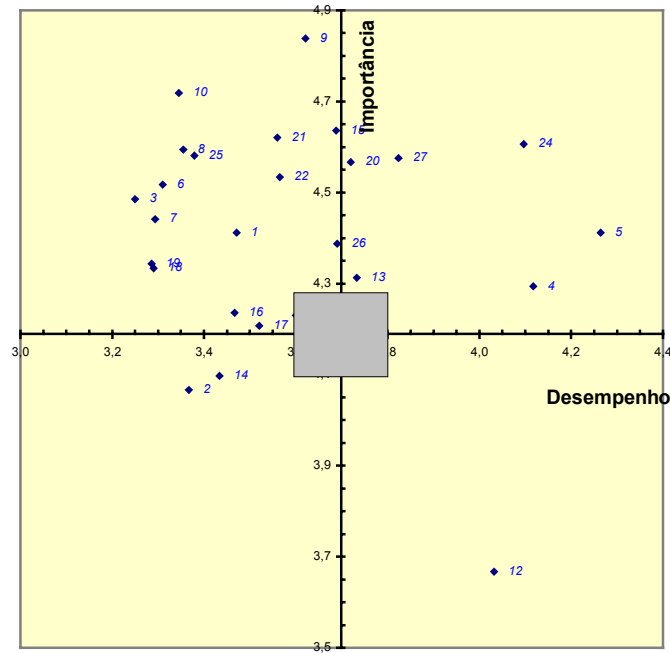


FIGURA 5.7 - Matriz importância-desempenho região A
Fonte: Autor

TABELA 5.6 - Resultados da região A

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
10	32	29	4,719	3,345	-1,374	MELHORAR
8	32	31	4,594	3,355	-1,239	MELHORAR
3	33	32	4,485	3,250	-1,235	MELHORAR
9	31	29	4,839	3,621	-1,218	MELHORAR
6	29	29	4,517	3,310	-1,207	MELHORAR
25	31	29	4,581	3,379	-1,201	MELHORAR
7	34	34	4,441	3,294	-1,147	MELHORAR
21	29	25	4,621	3,560	-1,061	MELHORAR
19	32	28	4,344	3,286	-1,058	MELHORAR
18	30	31	4,333	3,290	-1,043	MELHORAR
22	30	23	4,533	3,565	-0,968	MELHORAR
15	33	32	4,636	3,688	-0,949	MELHORAR
1	34	34	4,412	3,471	-0,941	MELHORAR
20	30	25	4,567	3,720	-0,847	MANTER
16	34	30	4,235	3,467	-0,769	MELHORAR
27	33	34	4,576	3,824	-0,752	MANTER

2	30	30	4,067	3,367	-0,700	MANTER
26	31	29	4,387	3,690	-0,697	MELHORAR
17	29	25	4,207	3,520	-0,687	MELHORAR
14	31	30	4,097	3,433	-0,663	MANTER
23	26	20	4,231	3,600	-0,631	MANTER
13	32	30	4,313	3,733	-0,579	MANTER
11	33	31	4,212	3,645	-0,567	MANTER
24	33	31	4,606	4,097	-0,509	MANTER
4	34	34	4,294	4,118	-0,176	MANTER
5	34	34	4,412	4,265	-0,147	MANTER
12	33	31	3,667	4,032	0,366	EXCESSO
Média	31,59	29,63	4,405	3,590	-0,815	-
28	-	34	-	3,588	-	-

Fonte: Autor

Os resultados obtidos na pesquisa e aplicados ao método indicam a necessidade de melhorias em:

- Velocidade de atendimento para manutenção de *no break* (10), manutenção de ar condicionado (8), manutenção de porta giratória (9), reformas de vulto (6), reformas menores (7);
- Informações da situação de obras e serviços (3) e acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1);
- Competência das empresas contratadas (25);
- Custo de manutenção de porta giratória (21), reformas e serviços de conservação predial (19) e manutenção de *no break* (22);
- Recuperação de falhas (18), flexibilidade das obras e serviços contratados em relação a horários (15), a mudanças (16) e inovações de serviços (17); e
- Consistência de desempenho (26).

Apenas na questão 12 (apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre) há excesso de desempenho, o que é pouco relevante.

Os resultados de insatisfação generalizada apontados pela pesquisa apontam para graves deficiências de atendimento na região **A**, pois, de 27 atributos pesquisados, em 16 há necessidade de melhorias. Indicam-se ações corretivas imediatas para recuperação da imagem do NUCEN Porto Alegre (RS) às dependências daquela região.

5.4.2 Análise da região C

A Fig. 5.8 (Matriz importância-desempenho região C) e a Tab. 5.7 (Resultados da região C) são apresentadas a seguir, permitindo assim a análise da situação da região C.

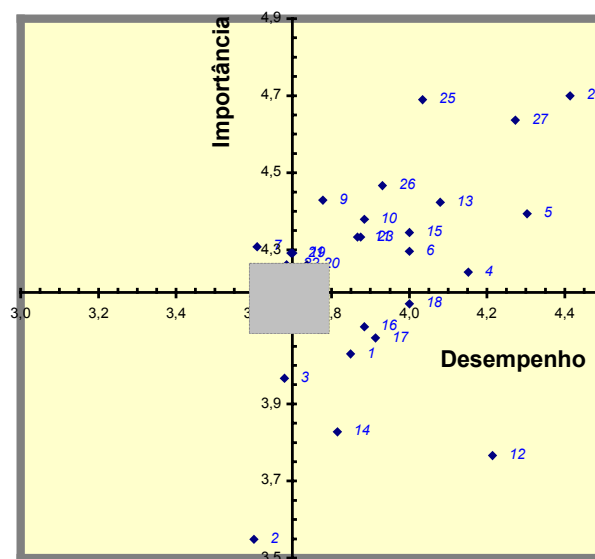


FIGURA 5.8 - Matriz importância-desempenho região C
Fonte: Autor

TABELA 5.7 - Resultados da região C

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
7	26	23	4,308	3,609	-0,699	MELHORAR
25	29	29	4,690	4,034	-0,655	MANTER
9	28	27	4,429	3,778	-0,651	MANTER
21	24	23	4,292	3,696	-0,596	MELHORAR
19	24	20	4,292	3,700	-0,592	MANTER
8	26	23	4,192	3,609	-0,584	MANTER
22	23	19	4,261	3,684	-0,577	MANTER
26	30	29	4,467	3,931	-0,536	MANTER
20	23	19	4,261	3,737	-0,524	MANTER
10	29	26	4,379	3,885	-0,495	MANTER
11	30	30	4,333	3,867	-0,467	MANTER
23	21	16	4,333	3,875	-0,458	MANTER
27	33	33	4,636	4,273	-0,364	MANTER
15	29	27	4,345	4,000	-0,345	MANTER
13	26	25	4,423	4,080	-0,343	MANTER
6	27	24	4,296	4,000	-0,296	MANTER
3	30	28	3,967	3,679	-0,288	MANTER

24	30	29	4,700	4,414	-0,286	MANTER
16	30	26	4,100	3,885	-0,215	EXCESSO
1	33	33	4,030	3,848	-0,182	EXCESSO
18	25	23	4,160	4,000	-0,160	EXCESSO
17	28	23	4,071	3,913	-0,158	EXCESSO
4	33	33	4,242	4,152	-0,091	MANTER
5	33	33	4,394	4,303	-0,091	MANTER
14	29	27	3,828	3,815	-0,013	EXCESSO
2	31	30	3,548	3,600	0,052	MANTER
12	30	28	3,767	4,214	0,448	EXCESSO
Média	28,148	26,14	4,250	3,910	-0,339	-
28	-	31	-	3,839	-	-

Fonte: Autor

A análise detalhada dos resultados obtidos na pesquisa permite a identificação de pontos a serem melhorados:

- Velocidade de atendimento para reformas menores (7); e
- Custo de manutenção de porta giratória (21).

A insatisfação apontada pelos respondentes da região C, nos atributos 7 e 21, pode ser justificada pelas grandes distâncias que os prestadores de serviço têm de percorrer para alcançá-la (região centro-oeste do estado), a partir de suas bases em geral distantes, pois há poucos fornecedores locais para os itens indicados.

Os respondentes apontam ainda relativo excesso de desempenho nos atributos:

- Apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12) e tangíveis dos contratados (14);
- Inovação (17), recuperação de falhas (18), flexibilidade a mudanças solicitadas pelas dependências (16); e
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1).

Tratam-se de dependências que, em geral, sentem-se bem atendidas, situadas no quadrante “força competitiva”, conforme foi abordado anteriormente. O NUCEN Porto Alegre (RS) deve permanecer com os esforços atuais para que os níveis de atendimento na região sejam mantidos, e mais: deve analisar como é feito atualmente o atendimento à região, compreendendo e aprendendo conceitos para estender os seus bons resultados às demais regiões da jurisdição.

1	32	32	4,094	3,750	-0,344	EXCESSO
16	30	30	4,000	3,667	-0,333	MANTER
6	23	22	4,000	3,727	-0,273	EXCESSO
26	31	31	3,968	3,710	-0,258	EXCESSO
2	31	31	3,581	3,323	-0,258	MANTER
24	31	31	4,516	4,323	-0,194	MANTER
23	24	22	3,708	3,545	-0,163	MANTER
14	28	28	3,607	3,464	-0,143	MANTER
5	32	32	4,344	4,219	-0,125	MANTER
11	32	32	3,969	3,844	-0,125	EXCESSO
17	27	23	3,852	3,783	-0,069	EXCESSO
4	31	32	4,032	4,063	0,030	EXCESSO
12	26	26	3,654	4,115	0,462	EXCESSO
Média	28,59	28,14	4,051	3,708	-0,343	-
28	-	31	-	4,000	-	-

Fonte: Autor

A análise dos resultados obtidos permite a identificação de pontos a serem aprimorados:

- Velocidade de atendimento para manutenção de porta giratória (9); e
- Competência dos contratados do NUCEN Porto Alegre (25).

Os respondentes apontam ainda relativo excesso de desempenho nos atributos:

- Apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12);
- Atendimento da telefonista (4);
- Inovação (17);
- Velocidade de atendimento para consultas e assessoramentos diversos (11), para reformas de vulto (6), manutenção de *no break* (10);
- Consistência (26); e
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1).

Trata-se também de outra região onde as dependências mostram-se satisfeitas com o atendimento proporcionado através do NUCEN Porto Alegre (RS).

5.5 ANÁLISE POR CATEGORIA

Devido à possibilidade de diferenças significativas entre agências de níveis diferentes (1, 2, 3 e 4), bem como dos órgãos regionais (OR) e os postos de atendimento avançado (PAA), foi realizada análise estratificando as dependências em cinco categorias (agências nível 1, 2, 3 e 4; e OR/PAA). Os resultados da análise por categoria

de dependências (1, 2, 3, 4 e OR/PAA) estão apresentados na Fig. 5.10 (Matriz de importância-desempenho por categoria das dependências), na Tab. 5.9 (Resultados por categoria das dependências), na Tab. 5.10 (Análise de variância entre categorias das dependências) e na Fig. 5.11 (Gaps entre importância e desempenho por categoria de dependências).

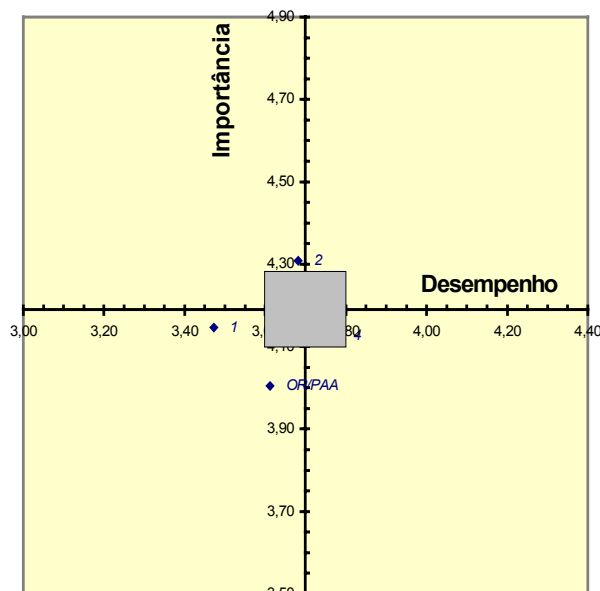


FIGURA 5.10 - Matriz importância-desempenho por categoria das dependências
Fonte: Autor

TABELA 5.9 - Resultados por categoria das dependências

Categoria	Resplmp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	DesvImp	DesvDes	Ação IC 95%
1	11,111	10,630	4,146	3,472	-0,674	0,6568	0,6768	MANTER
2	42,556	40,296	4,309	3,682	-0,627	0,6404	0,7925	MELHORAR
3	93,630	86,370	4,235	3,719	-0,516	0,6445	0,7741	MANTER
OR/PAA	34,852	28,519	4,005	3,612	-0,393	0,9220	0,7526	MANTER
4	49,185	44,667	4,125	3,778	-0,347	0,7073	0,6952	MANTER
Média RS	231,330	210,480	4,190	3,699	-0,491	0,7113	0,7620	-

Fonte: Autor

A aplicação do método da matriz de importância-desempenho indicou a necessidade de melhorias no atendimento às agências do nível 2, cujas coordenadas de importância e desempenho (4,309 ; 3,682) as posicionaram no quadrante de

“vulnerabilidade competitiva”. As agências de nível 1 (4,146 ; 3,472), que trazem os maiores resultados econômicos para o banco, posicionaram-se no quadrante de “relativa indiferença” em uma posição muito próxima do quadrante de “vulnerabilidade competitiva”. Os órgãos regionais e os PAA (4,005 ; 3,612) também posicionaram-se no quadrante de “relativa indiferença”, no entanto em uma situação mais bem definida. As agências de nível 3 (4,235 ; 3,719) e 4 (4,125 ; 3,778) ficaram contidas na “zona cinzenta”.

Visando comprovar que existem diferenças significativas entre os *gaps* entre importância e desempenho das categorias distintas (1, 2, 3, 4 e OR/PAA), efetuou-se a análise de variância dos resultados obtidos na pesquisa. Compararam-se os *gaps* (entre as médias de importância e desempenho) dos 27 atributos do questionário agrupados entre as 5 categorias (ANOVA, vide Tab. 5.10 e anexo 6). A análise de variância, a um nível de significância de 5%, comprovou que os *gaps* entre importância e desempenho não são iguais (hipótese nula rejeitada - F atingiu 4,078 , superior ao F crítico 2,441).

TABELA 5.10 - Análise de variância entre os *gaps* das categorias das dependências

ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	2,187	4	0,546	4,078	0,003	2,441
Dentro dos grupos	17,426	130	0,134	-	-	-
Total	19,614	134	-	-	-	-

Fonte: Autor

Rejeitada a hipótese de que as categorias são iguais, efetuou-se a comparação múltipla de médias (CMM das médias dos *gaps* entre categorias), visando identificar quais categorias apresentam resultados estatisticamente diferentes. O limite de decisão (LD) é calculado através da seguinte fórmula:

- $LD = 3 \times MQ / (n)^{0,5}$, onde MQ é a média quadrática dentro das categorias e n é o número de dependências das categorias (no caso foi adotada a média das médias de respostas de importância e desempenho, dividida por cinco categorias).
- $LD = 3 \times 0,134 / (220,905/5)^{0,5} = 0,0605$

Assim, pelo critério tomado, as agências de nível 1 não apresentam diferença em relação às de nível 2. Ambas apresentam diferença em relação às de nível 3, que apresentam diferença em relação aos OR/PAA e agências de nível 4. Essas duas últimas categorias não apresentam diferenças significativas segundo o critério ($\overline{12} - \overline{3}$ $\overline{4OR/PAA}$). Como pode ser notado, os maiores *gaps* encontram-se nas agências de nível 1 e 2, justamente aquelas que trazem maiores retornos econômicos ao banco.

A Fig. 5.11 apresenta os *gaps* entre importância e desempenho entre as diferentes categorias de dependências (agências nível 1, 2, 3 e 4; OR/PAA):

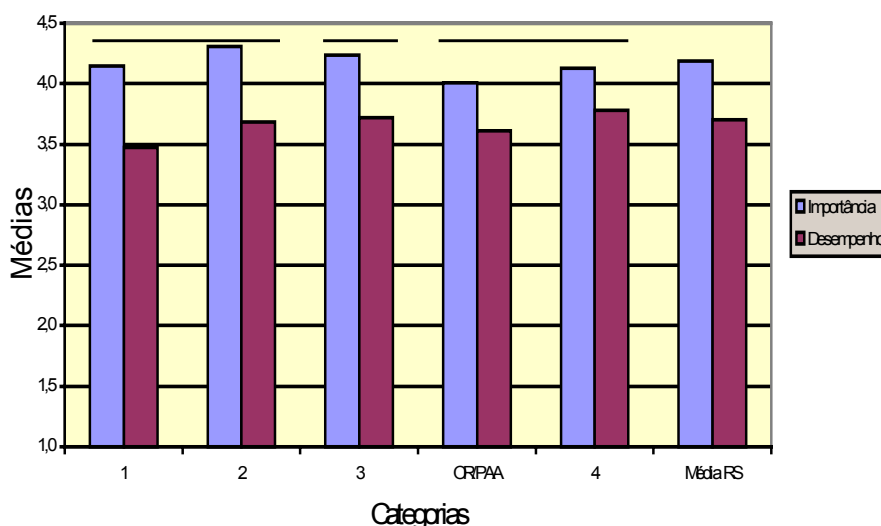


FIGURA 5.11 - *Gaps* entre importância e desempenho por categoria das dependências
Fonte: Autor

É importante frisar que a preocupação com a categoria das dependências não vinha sendo considerada anteriormente à realização da pesquisa, talvez por razões históricas em que não havia a cultura de garantir o retorno do investimento. Cada vez mais que o Banco do Brasil S.A. se insere no mercado, competindo com os bancos privados, a preocupação em dar um melhor tratamento às dependências que geram resultados financeiros importantes tem crescido. Também, em decorrência, os investimentos do banco e o crescimento da rede de agências tem sido maior em centros urbanos maiores, em detrimento de localidades menores e com pouca expressão econômica. Decorrente da condição de alta competitividade dessas agências, as suas expectativas e necessidades são maiores e mais exigentes em relação às demais.

Nas Tab. 5.11 e 5.12 e Fig. 5.12 e 5.13 seguintes encontram-se detalhadas as análises da pesquisa, estratificadas pelas categorias de maior interesse (agências de nível 1 e 2). As análises das agências de níveis 3 e 4 e OR/PAA estão descritas no anexo 8.

5.5.1 Análise das agências do nível 1

A Fig. 5.12 (Matriz importância-desempenho das agências do nível 1) e a Tab. 5.11 (Resultados das agências do nível 1) permitem a análise da situação das agências do nível 1 (14 agências no estado do RS).

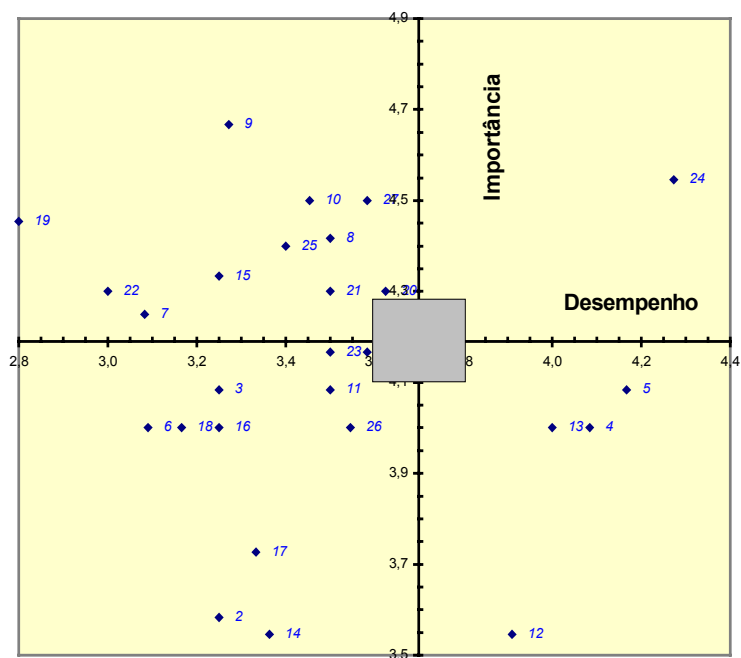


FIGURA 5.12 - Matriz importância-desempenho das agências nível 1
 Fonte: Autor

TABELA 5.11 - Resultados das agências nível 1

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
19	11	10	4,455	2,800	-1,655	MELHORAR
9	12	11	4,667	3,273	-1,394	MELHORAR
22	10	7	4,300	3,000	-1,300	MELHORAR
7	12	12	4,250	3,083	-1,167	MELHORAR
15	12	12	4,333	3,250	-1,083	MELHORAR
10	12	11	4,500	3,455	-1,045	MELHORAR
25	10	10	4,400	3,400	-1,000	MELHORAR
8	12	12	4,417	3,500	-0,917	MELHORAR
27	12	12	4,500	3,583	-0,917	MELHORAR
6	11	11	4,000	3,091	-0,909	MANTER
18	12	12	4,000	3,167	-0,833	MANTER
3	12	12	4,083	3,250	-0,833	MANTER
21	10	8	4,300	3,500	-0,800	MELHORAR
16	12	12	4,000	3,250	-0,750	MANTER
20	10	8	4,300	3,625	-0,675	MELHORAR
23	6	6	4,167	3,500	-0,667	MANTER
1	12	12	4,167	3,583	-0,583	MANTER
11	12	12	4,083	3,500	-0,583	MANTER
26	11	11	4,000	3,545	-0,455	MANTER
17	11	9	3,727	3,333	-0,394	MANTER
2	12	12	3,583	3,250	-0,333	MANTER

24	11	11	4,545	4,273	-0,273	MANTER
14	11	11	3,545	3,364	-0,182	MANTER
13	9	8	4,000	4,000	0,000	EXCESSO
4	12	12	4,000	4,083	0,083	EXCESSO
5	12	12	4,083	4,167	0,083	EXCESSO
12	11	11	3,545	3,909	0,364	EXCESSO
Média	11,111	10,630	4,146	3,472	-0,675	-
28	-	12	-	3,583	-	-

Fonte: Autor

A análise dos resultados obtidos, segundo o método utilizado, sugere oportunidades de melhoria nos atributos:

- Custo de reformas e conservação predial (19), manutenção de *no break* (22), manutenção de porta giratória (21) e manutenção de ar condicionado (20);
- Velocidade de atendimento para manutenção de porta giratória (9), reformas menores (7), manutenção de *no break* (10) e manutenção de ar condicionado (8);
- Flexibilidade para adaptação a horários permitidos pelas dependências (15);
- Competência das empresas contratadas pelo NUCEN Porto Alegre (25); e
- Credibilidade do NUCEN Porto Alegre (27).

Cabe observar e estender especial preocupação ao resultado do atributo 27, que tem correlação 0,65 com o atributo 28 (avaliação geral da satisfação das dependências com o NUCEN Porto Alegre), em uma avaliação realizada por agências nível 1, muito importantes para o resultado do banco.

A pesquisa apontou atributos em que haveria excesso de desempenho;

- Apresentação pessoal dos funcionários (12) e demais tangíveis do NUCEN Porto Alegre (13); e
- Atendimento da telefonista (4) e dos demais funcionários do NUCEN Porto Alegre (5).

5.5.2 Análise das agências do nível 2

A Fig. 5.13 (Matriz importância-desempenho das agências do nível 2) e a Tab. 5.12 (Resultados das agências do nível 2) permitem a análise da situação das agências do nível 2 (63 agências no estado do RS):

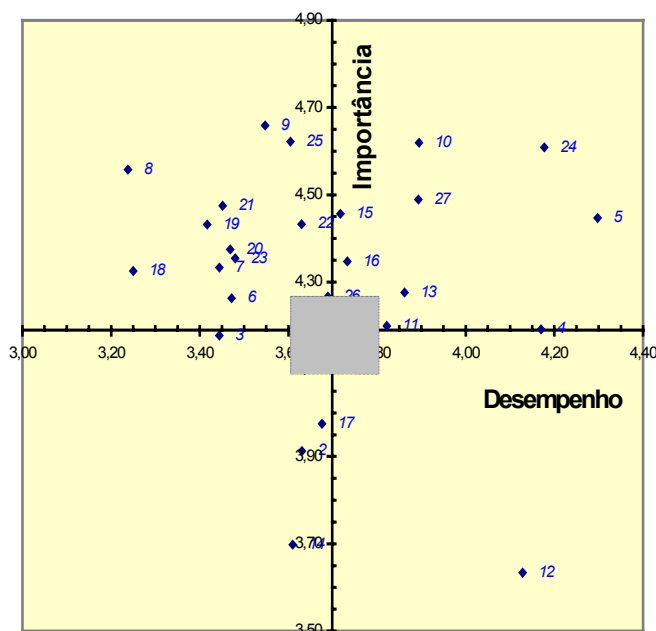


FIGURA 5.13 - Matriz importância-desempenho das agências nível 2

Fonte: Autor

TABELA 5.12 – Resultados das agências nível 2

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
8	43	42	4,558	3,238	-1,320	MELHORAR
9	44	42	4,659	3,548	-1,111	MELHORAR
18	40	40	4,325	3,250	-1,075	MELHORAR
21	40	31	4,475	3,452	-1,023	MELHORAR
25	45	43	4,622	3,605	-1,018	MELHORAR
19	44	36	4,432	3,417	-1,015	MELHORAR
20	40	32	4,375	3,469	-0,906	MELHORAR
7	45	45	4,333	3,444	-0,889	MELHORAR
23	31	25	4,355	3,480	-0,875	MELHORAR
22	37	27	4,432	3,630	-0,803	MELHORAR
6	38	36	4,263	3,472	-0,791	MELHORAR
15	46	46	4,457	3,717	-0,739	MANTER
3	45	45	4,178	3,444	-0,733	MANTER
10	42	38	4,619	3,895	-0,724	MANTER
16	46	45	4,348	3,733	-0,614	MANTER

27	47	47	4,489	3,894	-0,596	MANTER
26	45	45	4,267	3,689	-0,578	MANTER
1	47	47	4,213	3,660	-0,553	MANTER
24	46	45	4,609	4,178	-0,431	MANTER
13	29	29	4,276	3,862	-0,414	MANTER
11	45	45	4,200	3,822	-0,378	MANTER
17	40	37	3,975	3,676	-0,299	MANTER
2	46	46	3,913	3,630	-0,283	MANTER
5	47	47	4,447	4,298	-0,149	MANTER
14	43	41	3,698	3,610	-0,088	MANTER
4	47	47	4,191	4,170	-0,021	MANTER
12	41	39	3,634	4,128	0,494	EXCESSO
Média	42,556	40,296	4,309	3,682	-0,627	-
28	-	46	-	3,870	-	-

Fonte: Autor

A análise dos resultados obtidos, segundo o método utilizado, sugere oportunidades de melhoria nos atributos:

- Velocidade de atendimento para manutenção de ar condicionado (8), manutenção de porta giratória (9), reformas menores (7) e reformas de vulto (6);
- Recuperação de falhas (18);
- Custo de manutenção de porta giratória (21), reformas e conservação predial (19), manutenção de ar condicionado (20), laudos e assessoramentos diversos (23) e manutenção de *no break* (22); e
- Competência das empresas contratadas pelo NUCEN Porto Alegre (25).

A pesquisa apontou atributos em que haveria excesso de desempenho na apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12).

5.6 DISCUSSÃO

5.6.1 Generalidades

Como anteriormente não havia sido realizado trabalho similar no NUCEN Porto Alegre (RS), tornou-se necessária a elaboração e o desenvolvimento de todo o questionário da pesquisa, bem como a seleção da metodologia de análise. A experiência do autor na área foi essencial na fase qualitativa da pesquisa, especialmente a compreensão e detalhamento dos critérios competitivos e seu desdobramento nos atributos utilizados para elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativo.

Visando melhorar a qualidade dos resultados, decidiu-se pesquisar todos os clientes do núcleo, que se encontram distribuídos em todo o estado do Rio Grande do Sul. Merece destaque especial o elevado índice de retorno obtido: dos 333 questionários enviados, foram respondidos 264 em tempo hábil (79,28%). Em pesquisas do tipo, de resposta não-obrigatória, dificilmente atinge-se mais de 50% de retorno (MATTAR, 1996, p.73). Já ROSSI & SLONGO (1998, p.119) consideram ótimos índices de retorno em torno de 30%. Mesmo considerando apenas a média de respostas válidas (não computando-se as respostas nulas, “em branco” ou “não sei”) atingiu-se retorno de 231,33 respostas para importância (69,47%) e 210,48 para desempenho (63,21%), índices ainda assim considerados muito bons. Hipóteses sobre a facilidade de processamento do questionário (uma única folha frente e verso, com escala de fácil leitura e marcação das respostas; fácil remessa do questionário preenchido via *fac símile* ou malote do próprio BB), anonimato do respondente e interesse das dependências em se manifestar sobre a prestação dos serviços não devem ser descartadas como razões que contribuíram para o alto índice de retorno obtido.

A análise combinada importância-desempenho é uma ferramenta simples, de baixo custo, gráfica e de fácil entendimento, facilitando ações de gerenciamento, conforme propuseram MARTILLA & JAMES (1977). Por essas razões, essa metodologia foi selecionada para a análise da primeira pesquisa de satisfação de clientes do NUCEN Porto Alegre, objeto deste estudo. Outras ferramentas de análise poderiam ser utilizadas, entretanto, a metodologia foi escolhida considerando-se as peculiaridades deste trabalho, onde pela primeira vez são estudados os clientes do NUCEN Porto Alegre (RS), uma organização de serviços e suporte à “linha de frente” que não possui competidor, aliadas à simplicidade e força de um método gráfico, facilmente compreendido pelos interessados, mesmo leigos no assunto. Para uma organização que está iniciando estudos na área de satisfação de clientes pode ser muito importante facilitar a compreensão dos resultados obtidos, ganhando-se assim maior adesão de administradores e funcionários que deverão estar envolvidos nas mudanças organizacionais e culturais indispensáveis à obtenção de melhorias na prestação de serviços.

5.6.2 Discussão dos resultados

Os resultados de desempenho obtidos nos atributos de credibilidade do NUCEN Porto Alegre (27) e competência dos engenheiros e arquitetos (24) os situaram no quadrante de “força competitiva”, o que deve ser mantido tendo em vista serem atributos de alta correlação com a imagem que as dependências possuem do desempenho geral do núcleo (atributo 28). Da mesma forma, o acesso aos funcionários do núcleo (atributo 1) que ficou situado no quadrante de “superioridade irrelevante”.

Em ordem de importância para o cliente, os critérios competitivos “credibilidade” (4,481) e “competência” (4,460) foram os mais valorizados, enquanto o critério “tangíveis” (3,857) foi o menos valorizado. Os resultados estão de acordo com os estudos clássicos para o setor de serviços realizados por BERRY & PARASURAMAN (1995, p.30) que destacam a “confiabilidade” como dimensão da qualidade em serviços com maior importância relativa (32%), enquanto “tangíveis” detêm apenas 11%. Os resultados obtidos com a pesquisa posicionaram esses dois critérios na região de “força competitiva”, região em que o NUCEN Porto Alegre apresenta desempenho adequado e onde os esforços atuais devem ser mantidos.

A avaliação da pesquisa de importância e desempenho e os resultados obtidos indicaram que se devam providenciar melhorias nos seguintes pontos:

- Em relação aos critérios competitivos desdobrados (entre os 27 atributos da pesquisa): velocidade de atendimento para serviços de manutenção de ar condicionado (8) e porta giratória (9); custo das obras de reformas e serviços de conservação predial (19); recuperação de falhas quando há reclamação por serviços não prestados adequadamente (18); qualificação, conhecimento e experiência dos profissionais das empresas contratadas (25); custo de serviços de manutenção de porta giratória (21) e ar condicionado (20);
- Em relação aos 9 critérios competitivos: custo e velocidade de atendimento;
- Em relação às 8 regiões atendidas: atendimento à região A; e

- Em relação às 5 categorias das dependências: atendimento às agências de níveis 1 e 2, considerando-se que não há diferenças significativas entre os *gaps* de importância-desempenho das duas categorias.

Os resultados demonstram claramente a necessidade de melhorias na velocidade de atendimento e custo de manutenção de ar condicionado e porta giratória, além de custos de obras de reformas e serviços de conservação predial. Os critérios competitivos “velocidade de atendimento” e “custo” são critérios com potencial de conflito forte (GIANESI & CORREA, 1994, p.117), pois, em geral, quando se desejam melhorias contínuas na “velocidade de atendimento”, o “custo” tende a subir, e da mesma forma o inverso, para se ter um “custo” menor a “velocidade de atendimento” também é mais lenta.

É importante salientar que, no contexto da pesquisa realizada, a avaliação de “custo” efetuada pelas dependências não guarda uma relação com os custos internos do NUCEN Porto Alegre (RS), uma vez que as despesas com funcionários, deslocamentos a serviço, depreciações e outras, indispensáveis ao funcionamento do núcleo, ainda não são ressarcidas às dependências (o NUCEN é um “centro de custos” em relação às suas despesas operacionais internas). A avaliação de “custo”, feita pelas dependências, referem-se a valores dos contratos de obras e serviços efetivados pelo NUCEN Porto Alegre (RS) “em seu nome”, e transferidos via sistemas de contabilidade gerencial para as dependências beneficiadas. Assim, aumento de custos internos do NUCEN não implicam atualmente em aumento de custos para os serviços contratados pelo núcleo para as dependências.

Nas respostas de desempenho da pesquisa efetuada, ficou demonstrada uma alta correlação entre as questões de “velocidade” e “custo” para as questões 7-19 (pequenas reformas), 8-20 (manutenção de ar condicionado), 9-21 (manutenção de porta giratória) e 10-22 (manutenção de *no break*). Essa correlação indica que os respondentes da pesquisa tenderam a avaliar os serviços prestados como um todo, manifestando sua satisfação ou insatisfação da mesma forma nos dois critérios. Isso parece indicar que ações de melhorias na “velocidade de atendimento”, sem elevação de custos, ou com pequeno aumento deles, poderiam garantir uma melhor avaliação nos dois critérios competitivos. A experiência do autor em relação à priorização do critério

“velocidade de atendimento” em relação ao “custo” coincide com a observação acima, pelo menos no momento vivido atualmente, onde a dinâmica da atividade bancária, envolvida em mudanças freqüentes e alta competitividade, exige ações e soluções mais rápidas e efetivas de uma forma geral, e também da DINFE e seus NUCEN. Nesse caso, a indicação mais adequada é melhorar a “velocidade de atendimento” para manutenção de ar condicionado e porta giratória, buscando-se reduzir ou até mesmo manter os custos atualmente despendidos pelos clientes.

A indicação de melhorias no atributo “qualificação dos contratados” (atributo 25) guarda relação com a atual insuficiência de mecanismos de seleção e credenciamento das empresas que prestam serviços para o NUCEN Porto Alegre (RS), situação em parte decorrente das facilidades proporcionadas pela Lei de Licitações a empresas menos qualificadas candidatarem-se a contratos de obras e serviços organizados pelo núcleo.

Também a ausência de estruturação de procedimentos para “recuperação de serviço prestado inadequadamente” (atributo 18) pode explicar a necessidade de melhorias apontada pelos resultados da pesquisa.

Os resultados agrupados por critério competitivo posicionaram “custo” e “velocidade de atendimento” na região de “vulnerabilidade competitiva”, muito próximo da “zona cinzenta”. No entanto, são critérios de alta importância para o cliente e a organização deve empreender esforços para posicioná-los na região de “força competitiva”. Assim são indicadas ações de melhoria para esses critérios, especialmente “velocidade de atendimento”, em razão das justificativas indicadas anteriormente.

Em relação às regiões de atendimento, o método de importância-desempenho indicou a necessidade de ação corretiva na região **A**, notadamente a mais insatisfeita. O nível de insatisfação é tão significativo (necessidade de melhorias em 16 dos 27 atributos) que a imagem do NUCEN Porto Alegre (RS) parece comprometida entre as dependências da região. O núcleo poderia redobrar esforços para buscar uma recuperação de imagem entre àquelas dependências, melhorando dramaticamente o seu atendimento. Os bons resultados obtidos na região C poderiam ser utilizados para busca de informações e idéias para melhoria do atendimento às dependências da região

A. Já as dependências da região F mostraram-se bem atendidas, com um pequeno excesso. Isso talvez pudesse ser explicado parcialmente pelo alto índice de agências dos níveis 3 e 4 que compõem aquela região e que receberam “reforma novo visual de agências” durante o ano de 2000. De certa forma, alguns dos respondentes podem pensar que, pelo resultado econômico que essas agências retornam ao Banco do Brasil S.A., não “mereceriam” um investimento de tal porte (cerca de R\$100.000,00 por agência). No entanto, outras regiões similares também receberam os mesmos investimentos, mas não se manifestaram da mesma forma. Portanto, o nível de satisfação obtido deve também estar relacionado com um bom atendimento prestado pela equipe de engenheiros e arquitetos da região.

Já em relação à categoria das dependências, a pesquisa indicou necessidade de ação corretiva no grupo das agências nível 2. As 63 agências que compõem o nível 2, em sua maioria, estão inseridas em mercados altamente competitivos e exigentes e retornam bons resultados ao Banco do Brasil S.A.. Essa situação reflete um maior índice de necessidades e demandas à área de infra-estrutura e com maior exigência relativa. A análise a partir do método da matriz importância-desempenho para o grupo das agências de nível 1 (somente 14 agências no estado do RS), também inseridas em mercados altamente competitivos e exigentes, posicionou-as no quadrante de “relativa indiferença”, porém muito próximas das coordenadas do quadrante de “vulnerabilidade competitiva”. Pela importância e relevância do resultado econômico dessas relativamente poucas agências, é indicado que elas tenham o mesmo ou melhor nível de priorização que as agências nível 2. Essa indicação também é corroborada pela comparação múltipla de médias (CMM) efetuada, que demonstrou não haver diferenças significativas entre os *gaps* dos dois grupos de agências.

Também analisando a situação sob o ponto de vista estratégico da empresa, tendo em vista os resultados econômicos obtidos pelas agências de nível 1 e 2, parece óbvio que o NUCEN Porto Alegre (RS) deve priorizar os esforços em relação a essas dependências, buscando posicioná-las na região “força competitiva”.

Até o momento da pesquisa, a divisão das regiões geográficas de atendimento não ponderava a categoria das dependências, não reconhecendo a maior demanda de

serviços que agências de nível 1 e 2 exigem em relação às agências de nível 3 e 4 e órgãos regionais.

5.7 PROPOSTAS DE MELHORIAS

5.7.1 Descrição das propostas de melhorias

A partir dos resultados da pesquisa e do conhecimento do autor sobre a estrutura e funcionamento do NUCEN Porto Alegre (RS) e seus clientes, as seguintes alternativas para melhorias dos serviços prestados pelo núcleo são propostas:

- **Reorganização interna das equipes do núcleo:** deixando de priorizar a especialização (arquitetos; engenheiros civis/fiscais, engenheiros eletricitistas e mecânicos) para se estruturar privilegiando os processos, à semelhança de uma “célula de produção”. Cada “célula de produção” seria constituída por uma equipe de profissionais (um arquiteto, dois fiscais, um engenheiro eletricitista e um engenheiro mecânico, além de estagiários de engenharia e arquitetura) trabalhando fisicamente próximos e atuando em uma mesma jurisdição geográfica do estado do Rio Grande do Sul. Essa forma de organização possibilita um maior grau de autonomia, auto-gestão e flexibilização de suas atividades, com maior visibilidade para todos os profissionais envolvidos das prioridades em constante modificação, o que permite também um melhor seqüenciamento e sincronização da produção. Portanto, responde melhor às novas e sempre mais exigentes necessidades de prazos e trabalho em equipe decorrentes da cada vez maior inserção do Banco do Brasil S.A. num mercado altamente competitivo e seletivo;
- **Redimensionamento das regiões de atendimento:** realização de um novo dimensionamento das regiões de atendimento para melhor distribuir o volume de trabalho entre as equipes de engenheiros e arquitetos, procurando ponderar todos os fatores que definem a carga de trabalho: a quantidade e o tipo de dependências atendidas (agências, PAB, PAE, PAA e órgãos regionais), a categoria das dependências (agências nível 1, 2, 3 e 4; outras), a distância para os deslocamentos, sazonalidades e situações especiais. Além

disso, estudar e implementar as boas soluções de atendimento da região C nas demais regiões, principalmente na região A;

- **Incremento de recursos humanos e materiais para áreas de menor desempenho:** contratação de pessoal, incluindo engenheiros e estagiários, além da criação de atendimento em dois níveis diferenciados para áreas de engenharia mecânica e elétrica. Algumas atividades hoje realizadas totalmente pelos engenheiros do NUCEN Porto Alegre (RS) seriam transferidas para outros funcionários ou estagiários, tais como: o atendimento inicial de manutenção de ar condicionado, portas giratórias e *no break*, repassando-se as tarefas mais simples e rotineiras para funcionários menos qualificados e de menor remuneração, e ganhando-se com isso um melhor atendimento às dependências do Banco do Brasil S.A.. Aos engenheiros eletricitas e mecânicos do NUCEN Porto Alegre (RS) ficariam reservadas as atividades mais importantes de controle e gestão dos processos, bem como os casos de solução mais complexa e dispendiosa. Além disso, esses profissionais deveriam contar com mais recursos materiais para realização de suas tarefas, como microcomputadores portáteis dotados de *softwares* específicos para gerenciamento de processos e manutenção. É importante frisar que, conforme a pesquisa realizada, entre os atributos em que estão indicadas ações corretivas, destacam-se manutenção de ar condicionado e manutenção de porta giratória, justamente áreas de especialidade desses profissionais.
- **Sistemas de informações:** obtenção de ganhos de produtividade pela maior automação dos processos internos, através da aquisição ou desenvolvimento de *softwares* específicos para o NUCEN Porto Alegre (RS), contemplando finalidades de (i) gerenciamento de infra-estrutura, (ii) gerenciamento eletrônico de documentos e *workflow*, (iii) emissão automatizada de contratos com vínculos ao sistema de pagamentos; e (iv) gerenciamento de manutenção. A maior utilização de sistemas de informações adequados ao núcleo representaria melhorias importantes, com reflexos significativos em incremento da capacidade de processamento, redução de custos internos,

maior velocidade de atendimento e confiabilidade dos serviços, principalmente devido à atual utilização intensiva de mão-de-obra no NUCEN Porto Alegre;

- **Cadastramento de fornecedores:** realização de um processo efetivo de credenciamento e habilitação de fornecedores visando melhorar a execução e os resultados das obras e serviços contratados pelo NUCEN Porto Alegre;
- **Redução do número de contratos:** pela licitação/contratação de empresas para atendimento a contratos parametrizados e regionalizados, englobando pequenas obras e serviços de engenharia freqüentes e que possam ter seus custos avaliados por preços unitários medidos e pagos a cada fornecimento, eliminando-se a elaboração de centenas de processos de compras particulares e individualizados. Com esse procedimento poderiam ser obtidos: maior velocidade de atendimento, pois a etapa de coleta de preços/licitação já estaria previamente realizada; redução significativa dos custos internos, pela diminuição de processos de compra, que atualmente demandam a utilização de mão-de-obra onerosa e intensiva; ganhos de parcerias de longo prazo (devido a menos empresas atuarem, o que permite melhorias pela padronização, menores custos por maior escala de atuação e melhor qualidade da prestação de serviços). Essa sugestão está de acordo com os conceitos estabelecidos na bibliografia para melhoria da qualidade em serviços (como SLACK *et al*, 1999, p.309-310); e
- **Priorização da velocidade de atendimento:** pela flexibilização das instruções internas do Banco do Brasil S.A. que orientam a necessidade de cotação com pelo menos três empresas para contratação de quaisquer serviços, mesmo abaixo do valor limite legal da Lei de Licitações. O atual limite de valor para dispensa de licitações para “serviços de engenharia” é de R\$30.000,00 por evento, enquanto que para “compras e outras contratações” é de R\$16.000,00 por evento. Os legisladores permitiram a dispensa de licitação para contratações menores, o que proporciona maior agilidade e poder discricionário para o contratante, considerando-se que o menor custo nem sempre garante a melhor relação “custo *versus* benefício”. Essa alteração nas instruções do Banco do Brasil S.A., que atualmente ordenam o

processo de contratação, mas não garantem o resultado, deveria ser atualizada para permitir ao NUCEN Porto Alegre (RS) as condições necessárias para responder com maior agilidade às demandas de uma “linha de frente” exigente “que tem de competir com a iniciativa privada”. Obviamente, o controle das contratações e serviços deve continuar existindo, mas com foco também nos resultados e na satisfação dos clientes e não no processo de contratação como está disciplinado atualmente.

5.7.2 Priorização das propostas de melhorias

As propostas de melhorias apresentadas afetam de forma diferente cada um dos atributos priorizados pelos resultados da pesquisa, os quais levam em conta os aspectos de satisfação dos clientes (importância do atributo e desempenho do NUCEN no mesmo atributo).

Por outro lado, as questões práticas de implementação das melhorias devem ser consideradas: cada uma das propostas de melhorias apresenta maiores ou menores prazos e dificuldades para implementação. Como, num primeiro momento é de fundamental importância desenvolver as melhorias que responderão com melhores resultados, é importante obter a ordenação ideal para implementação das melhorias. As ferramentas de QFD (*Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade) oferecem essa possibilidade, através de um modelo orientado para o cliente. Muito embora este trabalho tenha sido realizado utilizando outra metodologia, as propostas de melhorias podem ser priorizadas utilizando uma matriz semelhante à matriz de serviços do QFD, ponderando-se o tempo e a dificuldade de implementação das propostas de melhorias apontadas a partir de informações do cliente e do conhecimento do autor da forma de operação do NUCEN Porto Alegre (RS).

A matriz de priorização das melhorias é mostrada no Anexo 9. Contém o relacionamento entre os “atributos priorizados” pelos resultados na pesquisa e as “propostas de melhorias”. Ponderou-se a importância de cada atributo a partir do *gap* importância-desempenho obtido na pesquisa. Já as escalas de ponderação utilizadas de “tempo de implementação (Tj)”, “dificuldade de implementação”(Lj), bem como a de

relacionamento, encontram-se também descritas no Anexo 9. A ferramenta está embasada na descrição de RIBEIRO, ECHEVESTE & DANILEVICZ (2000).

O índice de priorização de melhorias corrigido (IMj*) encontra-se mostrado na Fig. 14 a seguir, o qual poderá ser utilizado para as ações práticas do caso abordado neste estudo (quanto maior o índice, maior a priorização).

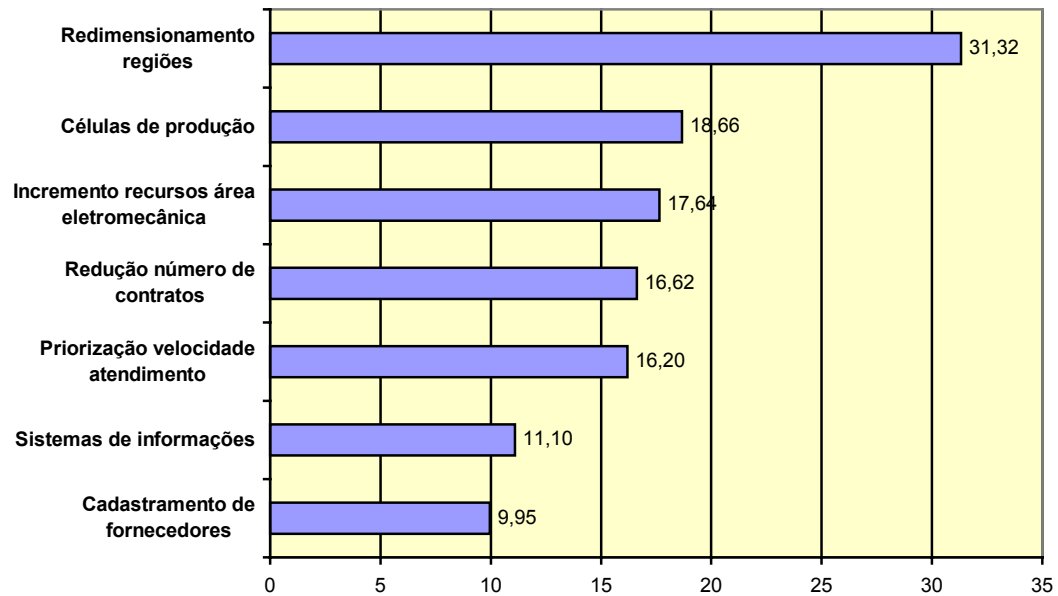


FIGURA 5.14 – Índice de priorização de melhorias corrigido (IMj*)

Fonte: Autor

Os resultados obtidos a partir da ferramenta indicam que se devam implantar as ações de melhoria na seguinte ordem: (1) redimensionamento de regiões; (2) reorganização das equipes (células de produção); (3) incremento de recursos para áreas carentes (eletromecânica); (4) redução do número de contratos; (5) priorização da velocidade de atendimento; (6) aquisição/desenvolvimento de sistemas de informações; e (7) cadastramento de fornecedores.

6 COMENTÁRIOS FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

Muito embora este trabalho tenha estudado em profundidade apenas o tópico “Ouvindo clientes” do bloco 1 do modelo teórico proposto por SILVA (1997), sua aplicação mostrou-se importante, à medida em que poderá ser um referencial perene para busca de melhorias no NUCEN Porto Alegre (RS), podendo levá-lo, idealmente, à condição de excelência na prestação de serviços. Atingir a “excelência na prestação de serviços” é um objetivo de difícil implementação, talvez utópico em uma organização de suporte, sem competidores, de uma empresa sujeita à observância da Lei de Licitações. No entanto, a busca de melhorias orientadas e alinhadas por um modelo teórico consistente e intrinsecamente sinérgico tem um potencial de sucesso muito maior que ações praticadas isoladamente.

O método de análise importância-desempenho é muito simples e prático e apresenta a vantagem de ser facilmente compreendido e aceito. Existem diversos métodos mais elaborados e sofisticados de construção e análise de pesquisas de satisfação de clientes. No entanto, deve ser considerado que este é o primeiro trabalho do tipo no NUCEN Porto Alegre (RS), onde a cultura e orientação para o cliente ainda é incipiente, principalmente por tratar-se de um ambiente não-exposto à competição. Assim, a escolha de uma metodologia simples, prática, direta, facilmente compreensível

e, porque não dizer, dotada da visibilidade de um recurso gráfico, parece ser muito adequada e suficiente para a oportunidade.

Por outro lado, o alto índice de retorno obtido dos questionários é muito importante para a aferição dos resultados e validação da pesquisa, demonstrando também o alto interesse dos clientes do NUCEN Porto Alegre (RS) em manifestar-se em relação aos serviços prestados pelo núcleo, o que reforça a visão da necessidade de gestão com foco no cliente.

Na visão do cliente interno do NUCEN Porto Alegre (RS), captada pela pesquisa realizada e expressa em seus resultados, há a necessidade de melhorias e ações corretivas nos critérios competitivos “custo” e “velocidade de atendimento”. Em vinculação com esses resultados, o estudo indicou a necessidade de melhorias específicas em atributos relacionados a esses critérios: (i) velocidade de atendimento para serviços de manutenção de ar condicionado (atributo 8); (ii) velocidade de atendimento para serviços de manutenção de porta giratória (atributo 9); (iii) custo das obras de reformas e serviços de conservação predial (atributo 19); (iv) custo para manutenção de porta giratória (atributo 21); e (v) custo para manutenção de ar condicionado (atributo 20). Além desses atributos, a pesquisa apontou necessidade de melhorias em: (vi) recuperação de falhas quando há reclamação por serviços não prestados adequadamente (atributo 18); e (vii) qualificação, conhecimento e experiência dos profissionais das empresas contratadas (atributo 25).

A análise realizada em relação às dependências, divididas em 8 regiões geográficas de atendimento (A, B, C, D, E, F, G e H), indicou a necessidade de melhorias significativas no atendimento às dependências da região A. Já, em relação às dependências divididas em 5 categorias (agências nível 1, 2, 3 e 4; OR/PAA), orientou melhorias no atendimento às agências de níveis 1 e 2.

Para corrigir os pontos indicados na pesquisa realizada, e também com o embasamento do conhecimento e experiência do autor no NUCEN Porto Alegre (RS), são propostas as seguintes ações de melhorias no núcleo, priorizadas em função de atingirem melhores resultados, ponderando-se ainda o tempo e as dificuldades envolvidos na sua implementação:

1. Redimensionamento das regiões geográficas de atendimento;
2. Reorganização das equipes de trabalho em células de produção;
3. Incremento de recursos humanos e materiais na área eletromecânica;
4. Redução do número de contratos;
5. Priorização do critério competitivo “velocidade de atendimento”;
6. Aquisição/desenvolvimento de sistemas de informações; e
7. Cadastramento de fornecedores.

Muito mais importante que os resultados da pesquisa e o planos de melhoria é a mudança de cultura que é necessário persistir estabelecendo no NUCEN Porto Alegre (RS), com foco em observações e ações norteadas pela “voz do cliente”.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir das conclusões deste trabalho e da implementação das ações de melhoria poderiam ser avaliados os resultados obtidos em um futuro trabalho.

Também, a partir deste estudo, abrem-se possibilidades de serem ampliadas as observações no NUCEN Porto Alegre (RS) em relação aos demais blocos do modelo de excelência proposto por SILVA (1997). Mais que uma proposta, parece uma necessidade o aprimoramento constante do núcleo, em vista da competitividade exigida atualmente de todas as organizações.

Outra possibilidade muito interessante é estender os estudos para toda GERIE Porto Alegre (RS), pela elaboração de pesquisa(s) que envolvesse(m) as atividades de outros núcleos.

Uma última sugestão seria estender a pesquisa para outros NUCEN, verificando sua aplicabilidade e resultados a outras regiões do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 254p.
- ALBRECHT, K. ; BRADFORD, L.J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992. 216p.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. O banco central e as novas técnicas de saneamento do sistema financeiro nacional após a estabilização monetária. Brasília, 10p., [1997]. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br/htmls/livrosfn.shtml>>. Acesso em 18/11/2000.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. 50 maiores bancos por ativos totais – data-base: setembro/2000. Brasília. 2p., 2000a. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/htmls/top50/Top502000095P.asp>>. Acesso em 06/01/2001.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Instituições com maiores redes de agências no país – dados mês nov/2000. Brasília. 2p., 2000b. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/deorf/d200011/AnexV.htm>>. Acesso em 06/01/2001.
- BANCO DO BRASIL S.A.. **Estratégia corporativa 2000-2002 – versão resumida**. Brasília, 2000, 13p.
- BANCO DO BRASIL S.A. Relatório do primeiro semestre de 2001, Brasília, 1p., 2001. Disponível em:<<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 30/10/2001.
- BANDEIRA, S.T. **50 anos de engenharia e arquitetura no Banco do Brasil – 1936/1986**. Brasília: Banco do Brasil, 1986. 304p.
- BARLOW, J.; MOLLER, C. **Reclamação de cliente? não tem melhor presente....** . São Paulo: Futura, 1996. 234p.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. 3.ed. São Paulo: Maltese, 1995. 238p.
- CARLZON, J. **Hora da verdade**. 10.ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994. 120p.

- CHRISTENSEN, C.M. Limits of the new corporation. **Business Week**, New York, p. 180-181, 28/08/2000.
- CLEMENTE, I. O banco onde o cliente precisa. **bb.com.você**, Brasília, n. 4, p. 8-10, set/out 2000.
- CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. v. 56, p. 55-68, Jul. 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.
- EDITORA SARAIVA (Org.). **Licitações e contratos da administração pública**. 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 284p.
- FEBRABAN. Dados sobre tecnologia. São Paulo, 4p., [2001]. Disponível em:<<http://www.febraban.org.br/automação.asp>>. Acesso em 02/11/2001.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996. 233p.
- JOHNSON, M. **Administrando no próximo milênio**. São Paulo: Pioneira, 1997. 184 p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 724p.
- _____ **Marketing para o século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados**. 6.ed. São Paulo: Futura, 1999. 305p.
- MARTILLA, J.A.; JAMES, J.C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**. v.41, n. 1, p.77-79, Jan. 1977.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 271p.
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade : maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 11ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 185p.

- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1993. 619p.
- NEHMZOW, C. The internet will shake banking's medieval foundations. [S.1], 3p., [1977?]. Disponível em:<<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9702-01.HTM>>. Acesso em 26/11/2000.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**. v.58, p.111-124, Jan. 1994.
- PINTO, E.J. **Lei de licitações públicas: instrumento de controle versus instrumento de ação**. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Escola de Administração, UFRGS. 238 p.
- RIBEIRO, J.L.D.; ECHEVESTE, M.E.; DANILEVICZ, A.M.F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. 97 p.
- ROSSI, C.A.V.; SLONGO, L.A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.101-125, 1997.
- SARATT, N.; SILVEIRA, A.D.; DAIBERT, A. *et al.* **Quarteirização: redefinindo a terceirização**. Porto Alegre: Badojo, 2000. 183 p.
- SCHONBERGER, R.J.; KNOD JUNIOR, E.M. **Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviço**. São Paulo: Pioneira, 1997. 279p.
- SILVA, S.C. **Elementos fundamentais para a excelência na prestação de serviços**. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGE, Escola de Engenharia, UFRGS. 126 p.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.
- _____ ; _____ ; _____ *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999. 526p.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, [1986].
495p

TEAS, R.K. Expectations, performance, evaluation, and consumers' perceptions of quality. **Journal of Marketing**. v.57, p.18-34, Oct. 1993.

_____. Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. **Journal of Marketing**. v.58, p.132-139, Jan. 1994.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron, 1991. 186 p.

WHITELEY, R.C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 263p.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA

ENGENHARIA

1. Pedir para o entrevistado desenhar como ele vê a Engenharia dentro do Banco.
2. Falar sobre medidas de desempenho atuais da Engenharia:
 - número de obras;
 - dispêndios efetuados;
 - custo das obras/m²;
 - percentual de serviços extraordinários;
 - prazo de execução;
 - prorrogação de prazo de contrato;
 - qualidade das obras (eventualmente).
3. O que você acha da participação dos administradores das agências na definição das obras e serviços contratados pela Engenharia?
4. Em algum momento é medida a satisfação dos clientes internos com a atuação da Engenharia?
5. Apresentar o modelo de pesquisa importância-desempenho para os critérios competitivos da Engenharia.
6. Apresentar o modelo de pesquisa importância-desempenho para os “momentos da verdade” da Engenharia.
7. Apresentar outros modelos, se for o caso, bem como a apresentação em *power point*.

DEPENDÊNCIAS

1. Esclarecer cada ponto do modelo de pesquisa importância x desempenho para os critérios competitivos da Engenharia.
2. Descobrir qual a importância que cada critério competitivo da Engenharia representa para a dependência.
3. Descobrir qual a opinião sincera da dependência sobre o desempenho da Engenharia.
4. Descobrir se a opinião é do administrador ou do conjunto de funcionários da dependência.
5. Avaliar quais os “momentos da verdade” que formaram sua opinião sobre o desempenho da Engenharia.
6. Descobrir se a dependência gostaria ou não de ter a opção de contratar os serviços com um competidor da Engenharia.
7. Compreender qual seria a Engenharia “ideal”.
8. Incidente crítico:
 - mencionar uma ou mais lembranças positivas de atendimento pela Engenharia;
 - mencionar uma ou mais lembranças negativas de atendimento pela Engenharia.

ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

AGÊNCIA xxxxxxx

Sr(a). Administrador(a) e Cliente,

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA ENGENHARIA - A sua dependência é uma cliente muito importante desta INFRE P. Alegre/Engenharia, ou mais simplesmente **Engenharia**.

2. Como é de seu conhecimento, a **Engenharia** é responsável por uma série de atividades de suporte ao funcionamento da sua dependência. Citamos as mais relevantes:

- obras de construção, ampliações, adaptações e reformas;
- serviços de conservação de imóveis, e manutenção de equipamentos e instalações;
- assessoramentos diversos relacionados ao imóvel e/ou instalações;
- avaliação de bens imóveis e unidades de produção.

3. Desejamos conhecer melhor as suas expectativas e necessidades, para subsidiar melhorias em nossa prestação de serviços. Para tanto, é essencial que saibamos sua opinião sobre o **grau de importância** em relação a cada um dos atributos relacionados na pesquisa em anexo. Ao mesmo tempo, precisamos de sua avaliação sobre o **desempenho da Engenharia** nesses mesmos quesitos.

4. Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado, e permitirá a realização de estudos a respeito do tema Satisfação de Clientes, especificamente em relação à prestação de serviços desta Engenharia às dependências do Banco no Rio Grande do Sul. Para viabilizar a pesquisa, pedimos preencher o questionário anexo, assinalando as escalas de medição de 0 a 5 indicadas, e devolvendo-o em até 15 dias, contados do recebimento desta (via malote ou via fax (51)371-1556 a/c Eng. Miotto). A única identificação necessária é o prefixo da dependência.

5. Por último, esclarecemos que esta pesquisa **não engloba** a prestação de serviços nas atividades listadas a seguir, por serem realizadas por outros setores da INFRE P. Alegre:

- serviços de vigilância e alarme;
- assistência técnica a microcomputadores e terminais de automação bancária;
- serviços de contratação de limpeza, cafezinho, telefonista e recepcionista.

Anexo: 01/02

BANCO DO BRASIL S.A INFRA REGIONAL - PORTO ALEGRE (RS)

Eng. João L. S. Petry
Gerente de Núcleo

Eng. Juarez F. Miotto
Analista Pleno
Mestrando da UFRGS

Acesso**1. Facilidade de contato com os funcionários da Engenharia**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

2. Facilidade de contato com os profissionais e empresas contratadas pela Engenharia

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

3. Facilidade de acompanhamento da situação das obras e serviços solicitados à Engenharia

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Atendimento da Engenharia**4. Cortesia e boa comunicação da telefonista**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

5. Cortesia e boa comunicação dos funcionários da Engenharia (exceto telefonista)

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Velocidade do Atendimento**6. Rápido atendimento para reformas de vulto (de valor igual ou maior a R\$30mil)**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

7. Rápido atendimento para reformas e serviços menores (de valor menor que R\$30mil)

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

8. Rápido atendimento em serviços de manutenção de ar condicionado

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

9. Rápido atendimento em serviços de manutenção de porta giratória

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

10. Rápido atendimento para serviços de manutenção de no break

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

11. Rápido atendimento para consultas e assessoramentos diversos

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Tangíveis**12. Boa apresentação pessoal dos funcionários da Engenharia**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

13. Alta qualidade dos equipamentos e dos outros recursos materiais da Engenharia

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

14. Boa apresentação pessoal dos funcionários, alta qualidade dos veículos, equipamentos e dos outros recursos materiais das empresas contratadas pela Engenharia

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Flexibilidade**15. Fácil adaptação das obras e serviços a datas e horários permitidos pelas dependências**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

16. Fácil adaptação das obras e serviços a mudanças solicitadas pelas dependências

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

17. Oferecimento de novos serviços pela Engenharia que atendam às necessidades das dependências

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

18. Excelente recuperação de falhas quando há reclamações sobre serviços não prestados adequadamente

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Preço/Custo**19. Contratação a custo baixo das obras de reformas e serviços de conservação predial**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

20. Contratação a custo baixo de serviços de manutenção de ar condicionado

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

21. Contratação a custo baixo de serviços de manutenção de porta giratória

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

22. Contratação a custo baixo de serviços de manutenção de no break

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

23. Contratação a custo baixo de laudos e assessoramentos técnicos diversos

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Competência**24. Alta qualificação, conhecimento e experiência dos engenheiros e arquitetos da Engenharia**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

25. Alta qualificação, conhecimento e experiência dos profissionais das empresas contratadas pela Engenharia

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Consistência/Regularidade**26. Regularidade de desempenho na prestação de serviços entre diferentes atendimentos**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Credibilidade/Confiança**27. A dependência sente confiança ao solicitar serviços à Engenharia**

Importância	1. Sem	2.Pouca	3.Média	4.Muita	5.Essencial	0.Não sei
Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei

Geral**28. Avalie o desempenho geral da Engenharia**

Satisfação	1.Muita Insat.	2.Insatisfação	3.Média	4.Satisfação	5.Muita Satisf.	0. Não sei
------------	----------------	----------------	---------	--------------	-----------------	------------

29. (opcional) Indique abaixo atividade(s) que gostaria que fosse(m) transferida(s) da Engenharia para a sua dependência:

30. (opcional) Indique abaixo atividade(s) que gostaria que fosse(m) transferida(s) da sua dependência para a Engenharia

ANEXO 3 – DADOS DAS DEPENDÊNCIAS PESQUISADAS (IMPORTÂNCIA)

Prefixo	Região	Cat. 2º Semestre/2000	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
10	D	1	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	0	0	4	3	4	5	5	0	0	0	0	5	0	0	5	0
29	A	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
34	A	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
35	C	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	B	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
45	C	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
84	A	1	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	0
89	H	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	0
92	G	1	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	0	0	4	5	0
126	C	1	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0	5	5	4	5	0
132	G	1	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	0
138	D	2	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	0	4	4	3	3	0
139	E	2	4	4	5	5	5	0	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	0
144	C	2	4	0	5	4	4	0	5	4	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	4	3	0
147	A	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
153	C	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	0
169	C	3	3	2	2	3	3	0	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	0	3	0	0	0	0	0	4	3	3	5	0
170	H	2	4	3	3	4	5	0	3	0	4	4	4	0	0	0	3	4	4	3	4	0	0	0	0	4	0	4	5	0
180	B	1	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	0	4	4	4	4	0
181	H	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
185	G	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
187	D	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	0	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	0
192	A	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	0
193	D	2	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0

195	A	2	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	0
235	A	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
263	A	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
271	C	2	4	4	0	4	5	0	0	4	4	4	4	5	0	4	5	4	5	0	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	0
304	B	3	4	3	4	4	4	0	5	4	4	5	4	1	4	4	4	4	4	0	3	4	4	0	5	4	4	4	4	0	
314	G	2	5	4	5	4	4	4	4	0	0	0	4	3	0	4	5	5	0	4	5	0	0	0	0	5	5	0	5	0	
318	B	2	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	3	5	0	0	0	0	0	5	5	3	5	0	
327	A	3	5	0	5	5	5	0	5	0	5	3	4	4	5	3	5	2	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	0	
330	C	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
337	C	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
338	A	3	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
339	D	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	0	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	
342	B	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
353	D	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	0	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	0	
358	E	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
362	F	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	0	
363	H	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	0	0	0	5	5	5	0	5	5	5	5	0	
367	A	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	0	4	5	5	0	4	5	5	5	5	0	5	5	5	5	0	
369	F	3	4	5	4	4	5	0	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
371	D	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
409	H	3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	0	
416	G	3	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
423	G	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	0	
424	B	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
430	G	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	0	4	4	0	0	0	4	4	4	4	0	
431	G	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
437	D	3	4	4	4	4	5	4	5	5	0	0	0	4	0	0	5	5	0	5	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	
444	G	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
453	C	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

457	D	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	0
465	H	2	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	4	0	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	0
479	H	1	4	2	5	4	4	0	5	5	5	5	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	0
486	H	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
488	C	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
490	G	3	4	3	0	4	4	0	0	4	3	4	3	3	4	0	3	3	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
500	B	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	0
501	F	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
561	C	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
575	H	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0
604	H	3	4	4	0	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	0
611	B	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	0	4	4	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	5	0
617	A	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	0	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	0	0
619	C	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
626	B	3	3	3	4	5	5	0	0	5	5	5	5	4	0	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0	0
628	G	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
653	A	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	0	0
661	F	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
669	H	3	4	5	4	4	5	0	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
670	A	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
671	B	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	0
672	B	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
677	D	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	0	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	0
678	D	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	0
679	E	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	0
680	F	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	0	3	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	0
682	E	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	0
694	F	2	5	4	4	5	5	0	5	5	5	4	4	0	0	4	4	4	4	4	5	5	5	5	0	5	5	5	5	0	0
698	H	3	4	2	5	4	5	3	5	5	5	5	4	1	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	0	0

1484	C	3	5	4	4	4	4	4	4	0	4	3	4	4	4	4	4	3	4	0	0	0	0	0	4	4	4	4	0		
1487	H	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1497	A	4	5	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	1	4	4	5	4	0	4	3	3	3	3	3	5	5	0	5	0	
1658	C	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	0	
1690	D	2	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
1697	D	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1701	A	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1714	F	4	3	3	3	4	4	0	4	2	0	2	4	4	0	2	4	2	3	1	0	0	0	0	0	4	2	3	4	0	
1756	G	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	0		
1781	D	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1801	H	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1889	D	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	0	0	0	0	0	4	3	3	4	0	
1899	A	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0	0	4	5	5	4	4	5	5	5	5	0	
1936	B	OR/PAA	5	5	4	3	4	4	3	4	0	0	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	0	0	4	4	4	4	5	0	
2005	E	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	0	
2027	A	3	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4	0	5	5	5	5	4	4	4	5	5	0	
2030	A	3	3	0	5	4	5	0	5	5	5	5	4	3	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	0
2043	F	4	4	3	5	4	4	0	4	0	5	4	3	3	5	3	4	4	3	0	4	4	5	5	4	4	4	4	4	0	
2061	H	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	0	3	4	4	3	2	3	0	0	0	0	0	0	4	3	3	3	0		
2075	F	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0	
2076	B	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	0	
2097	E	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	0	
2189	H	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	0	5	4	4	4	0	
2352	C	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	0	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
2375	F	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2463	F	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	0	
2484	B	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	0	
2491	E	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	0	5	5	4	4	4	4	4	4	0	0	5	5	5	0	
2554	D	4	1	0	0	3	3	0	3	0	0	0	3	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	4	0	3	4	0	

2567	B	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4	5	4	4	5	0
2626	A	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	5	0
2650	E	4	4	3	3	3	4	0	4	4	4	0	4	4	0	3	4	5	0	4	4	0	0	0	0	4	4	4	0
2654	E	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2663	A	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	4	4	4	0
2668	F	3	4	4	4	4	4	3	3	0	3	3	3	4	0	3	4	4	4	3	4	0	0	3	4	4	4	4	0
2672	E	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	0	4	4	4	0	
2679	G	3	4	3	3	4	4	4	0	3	5	5	0	3	5	5	5	4	0	5	4	4	4	4	4	5	5	4	0
2685	G	3	3	3	3	4	4	3	0	4	0	4	4	4	4	4	4	4	0	2	3	0	3	3	4	3	3	4	0
2733	F	3	4	0	4	0	4	0	5	5	4	4	4	0	5	4	5	3	4	5	5	5	5	0	0	5	4	4	0
2740	B	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	1	3	4	4	4	0	4	5	4	5	5	5	4	4	3	0
2741	E	4	4	4	4	4	4	4	3	0	4	4	4	4	0	4	4	4	0	4	3	0	3	4	3	4	3	4	0
2744	E	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2768	B	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	0	0	0	3	4	4	4	0
2774	D	4	4	4	4	3	4	0	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
2794	B	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	0
2796	D	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2797	G	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	2	4	2	4	5	3	4	3	3	3	0	0	4	4	3	0
2806	E	2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	0	
2813	B	2	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	0	2	4	5	4	4	4	4	4	0	4	4	0	0	
2814	E	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	0	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	3	0
2817	D	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	0
2821	E	3	5	4	3	4	4	0	4	5	5	5	4	2	0	4	4	4	0	5	4	4	4	4	0	5	4	0	0
2822	E	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	0	0	4	0	4	0	0	4	4	0	0
2832	G	4	4	3	4	5	5	0	4	4	5	4	4	0	4	4	4	4	4	0	5	4	5	4	4	4	4	4	0
2840	H	3	4	0	0	4	4	3	3	0	4	2	4	4	3	4	3	3	4	0	0	0	3	3	2	4	0	3	0
2846	G	4	3	0	3	4	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0
2859	H	3	4	3	2	4	4	2	3	0	0	0	3	4	4	4	4	3	3	3	3	0	0	0	0	3	3	3	0
2867	E	3	5	0	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	4	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	0

2871	H	2	4	5	5	4	4	0	5	4	5	5	4	4	0	0	5	5	5	0	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	0
2884	A	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
2893	C	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	0	0	0	0	0	5	5	5	5	0	
2904	G	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	0	
2910	A	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
2919	G	4	5	0	5	4	4	0	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	0	4	5	5	3	3	0	4	0	4	4	0	
2932	H	3	4	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	0	
2950	A	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	0	
2952	B	3	3	2	4	4	4	0	4	0	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
2969	H	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	0	4	4	4	4	0	4	4	4	0	0	4	4	0	5	0	
2987	G	3	5	5	4	4	4	0	4	4	5	4	4	0	0	3	5	5	3	5	0	5	0	0	0	0	0	4	5	0	
2990	G	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
2992	G	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3058	C	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
3067	B	3	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	0	
3098	E	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3105	D	4	5	5	5	4	4	5	4	0	5	5	4	3	0	3	3	0	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0	
3115	H	4	5	3	4	5	5	0	5	0	5	5	5	0	0	4	5	0	0	5	5	0	5	5	0	5	5	5	5	0	
3124	A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3169	H	OR/PAA	4	5	0	4	5	0	3	0	0	2	5	0	0	4	4	5	4	4	5	0	0	0	0	5	4	5	5	0	
3188	G	3	4	2	4	4	4	0	4	5	5	5	0	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
3202	D	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3220	H	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3232	H	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	0	
3240	F	1	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	0	0	4	5	4	3	4	4	3	3	3	0	4	4	4	4	0	
3244	C	4	4	4	4	4	4	4	3	0	5	5	4	4	0	4	5	4	4	4	4	0	4	4	4	5	5	4	5	0	
3246	A	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3252	D	2	5	4	4	4	4	0	0	0	0	0	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	0	0	4	5	5	5	5	0	
3255	D	2	3	4	3	4	4	0	4	0	5	5	0	3	4	3	4	3	3	4	3	0	4	4	3	3	4	3	4	0	

3269	B	3	3	4	3	4	4	0	0	0	0	0	4	0	0	2	5	4	3	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	0
3334	C	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	0	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0
3335	E	4	4	4	4	4	4	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	0	4	4	4	4	4	0
3395	A	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	
3403	F	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	0	
3527	C	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3528	F	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3529	B	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	0
3530	B	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
3534	G	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	0	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
3535	E	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3536	D	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3537	D	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0
3658	B	4	4	3	4	4	5	5	0	0	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	0	4	0	0	5	4	4	5	0	
3661	F	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	0	
3686	B	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	0	
3693	B	3	4	2	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	2	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
3700	F	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	3	3	3	0	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	0	
3701	D	4	5	5	0	4	4	4	4	4	5	5	4	3	0	0	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	0	
3704	H	4	4	0	0	4	4	0	0	0	4	4	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0	3	0	0	4	0	4	4	0	
3706	H	3	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0	0	4	4	4	4	4	5	5	4	4	0	
3711	E	3	5	4	5	4	4	0	4	0	5	5	4	4	4	0	4	0	4	5	5	0	4	4	4	5	5	5	5	0	
3718	E	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	0	0	4	4	0	0	4	4	4	3	0	4	4	4	4	0	
3724	G	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
3725	C	4	3	3	3	5	5	5	0	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	0	3	5	5	5	5	3	3	3	5	0	
3726	D	3	5	4	3	5	5	5	5	0	5	5	4	4	5	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	5	5	5	4	0	
3730	H	4	3	0	4	3	3	0	3	0	5	4	4	3	4	4	5	4	0	4	4	0	5	4	0	5	5	4	4	0	
3732	E	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3734	H	4	3	0	5	4	4	0	0	0	5	0	4	5	5	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	0	

3742	C		4	4	4	4	4	4	5	0	4	4	5	5	0	5	4	5	4	4	4	5	5	0	4	0	5	5	4	5	0	
3749	F		4	4	3	4	4	4	0	4	0	4	3	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
3751	D		4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	0
3758	G		4	4	3	5	5	4	0	0	0	5	0	4	5	4	0	4	4	4	4	0	0	3	0	0	4	4	4	4	0	
3761	F		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3762	D		3	4	4	4	4	4	0	0	5	5	5	4	4	5	5	5	0	3	4	0	5	5	5	0	0	0	5	5	0	
3765	C		4	3	3	0	5	5	0	0	0	5	5	5	3	5	0	0	0	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	
3768	F		4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	0	5	4	0	3	3	0	4	4	4	5	4	4	5	0	
3769	F		4	5	5	0	5	5	5	5	0	5	5	4	3	5	2	5	4	4	5	5	0	5	4	4	5	5	4	5	0	
3778	A		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3817	B	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3818	G	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3819	G	OR/PAA	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	0	
3820	G	OR/PAA	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	0	
3821	F	OR/PAA	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	0
3822	F	OR/PAA	4	4	4	4	5	0	4	0	0	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	0	0	4	4	5	3	4	5	0		
3823	G	OR/PAA	4	0	0	4	4	0	0	0	0	4	4	0	4	0	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
3824	F	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3825	F	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3894	C	OR/PAA	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	0	
3901	D	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3902	C	OR/PAA	4	2	2	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	4	5	0	
3903	G	OR/PAA	4	2	4	4	4	0	4	5	5	5	0	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
3904	C	OR/PAA	4	4	5	5	5	5	5	0	0	5	5	4	4	4	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	5	0	
3905	H	OR/PAA	5	3	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	4	0	
3906	H	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3907	H	OR/PAA	4	3	3	3	3	0	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	0
3908	G	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3909	B	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ANEXO 4 – DADOS DAS DEPENDÊNCIAS PESQUISADAS (DESEMPENHO)

Prefixo	Região	Cat. 2ºSem/2000	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
10	D	1	3	2	2	5	4	2	2	4	2	1	3	4	0	0	3	3	0	3	1	0	0	0	0	4	0	0	3	3	
29	A	1	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	
34	A	2	3	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	4	4	4	4	3	
35	C	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
42	B	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	
45	C	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
84	A	1	2	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	4	3	3	3	1	4	5	4	4	4	4	
89	H	1	3	2	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	5	3	3	4	3	4	3	4	
92	G	1	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	4	3	
126	C	1	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	0	0	5	4	4	5	4	
132	G	1	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	
138	D	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	0	4	3	3	4	4	
139	E	2	5	5	5	5	5	0	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
144	C	2	3	0	3	5	5	0	2	2	1	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	3	3	
147	A	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4
153	C	2	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
169	C	3	4	3	3	4	4	0	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	0	4	0	0	0	0	0	5	4	4	5	4	
170	H	2	4	3	4	4	5	0	3	0	4	4	4	0	0	0	3	4	4	3	4	0	0	0	0	4	0	4	5	4	
180	B	1	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	0	4	3	3	3	3	
181	H	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
185	G	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
187	D	2	4	3	3	4	4	3	3	2	4	0	4	4	0	3	4	3	4	3	0	2	3	0	3	3	3	3	4	4	
192	A	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
193	D	2	5	5	5	5	5	0	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	0	0	0	0	5	5	5	5	5	

457	D	3	4	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	
465	H	2	3	3	2	4	4	2	2	2	1	4	2	0	4	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	3
479	H	1	5	3	3	5	4	0	2	2	0	0	2	4	0	4	3	3	0	4	4	0	0	0	4	4	3	3	2	3	
486	H	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
488	C	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
490	G	3	4	3	4	4	4	0	0	4	3	4	0	4	4	0	3	4	0	4	0	0	0	0	0	4	3	0	4	4	
500	B	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	
501	F	3	2	2	3	4	4	2	2	1	4	5	2	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
561	C	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	0	0	5	5	5	5	5	
575	H	2	3	3	3	4	4	4	3	0	4	4	0	0	0	0	4	3	0	4	0	0	0	0	0	4	4	3	3	4	
604	H	3	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	0	0	0	4	4	4	4	4	
611	B	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	0	4	4	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	5	3	4	5	4	
617	A	3	3	2	1	4	3	2	1	4	4	2	3	3	3	3	3	0	0	1	0	4	4	4	0	3	2	3	3	2	
619	C	3	3	3	4	4	4	5	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	
626	B	3	4	4	4	3	4	0	0	2	4	4	4	4	0	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	
628	G	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
653	A	2	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	2	4	5	5	5	0	5	4	4	5	4	
661	F	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
669	H	3	4	5	4	4	5	0	5	1	4	4	3	4	5	4	3	4	0	2	0	0	0	0	0	5	4	4	5	4	
670	A	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
671	B	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	0	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	0	2	5	4	4	5	4	
672	B	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
677	D	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	0	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
678	D	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	0	2	4	4	4	4	4	
679	E	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	
680	F	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	5	4	0	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	
682	E	3	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	
694	F	2	2	3	3	4	4	0	1	1	3	4	4	0	0	4	4	2	4	4	4	4	4	4	0	4	4	3	3	3	
698	H	3	2	0	3	3	3	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	3	3	3	3	

1484	C	3	5	4	3	4	4	4	4	0	4	3	4	4	4	4	4	3	4	0	0	0	0	0	4	4	4	4	5		
1487	H	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1497	A	4	3	3	2	4	4	1	1	4	3	2	3	4	1	1	2	3	0	1	3	3	3	3	3	3	1	0	3	2	
1658	C	4	4	4	4	4	4	5	4	0	5	0	5	5	4	4	4	5	4	4	4	0	4	4	4	5	4	4	5	4	
1690	D	2	4	3	3	4	4	3	4	3	0	4	4	0	4	0	4	4	4	3	0	0	0	4	0	4	0	4	4	4	
1697	D	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1701	A	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1714	F	4	3	3	3	4	4	0	4	2	0	2	4	4	0	2	4	2	3	1	0	0	0	0	0	4	2	3	4	3	
1756	G	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
1781	D	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1801	H	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1889	D	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	0	0	0	0	0	4	3	3	4	4	
1899	A	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
1936	B	OR/PAA	5	4	4	4	5	0	4	4	0	0	4	4	3	0	4	4	3	3	3	4	0	0	5	4	3	4	4	4	
2005	E	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	0	3	3	0	4	4	4	4	4	4	
2027	A	3	2	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	
2030	A	3	4	0	4	4	4	0	3	3	4	0	4	4	0	3	3	4	0	4	2	3	3	3	0	4	3	4	4	4	
2043	F	4	3	4	4	4	4	0	5	0	3	4	4	4	3	4	4	3	0	0	0	0	4	4	0	4	4	4	4	4	
2061	H	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	0	3	4	4	3	2	3	0	0	0	0	0	0	4	3	3	3	3	3	
2075	F	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2076	B	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2097	E	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	0	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
2189	H	3	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	0	5	4	4	4	4	
2352	C	4	3	3	3	4	4	4	0	0	4	4	0	0	0	0	5	0	5	0	4	0	4	0	0	5	4	3	5	4	
2375	F	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2463	F	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	
2484	B	3	4	4	4	4	4	3	4	0	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	0	5	5	3	5	4	4	5	4	
2491	E	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	0	5	5	4	4	4	4	4	0	0	5	5	5	5	5	
2554	D	4	1	0	0	3	3	0	3	0	0	0	3	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	4	0	3	4	4	

2567	B	4	4	4	4	4	4	0	0	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	5	4	4	4	
2626	A	2	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	0	5	3	4	5	5	
2650	E	4	5	4	4	4	4	0	4	5	4	0	4	4	0	3	5	1	0	4	3	0	0	0	4	4	4	4	3	
2654	E	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2663	A	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	0	0	0	0	4	3	4	3	4	
2668	F	3	4	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	4	0	3	4	4	4	3	4	0	0	2	4	4	4	4	4	
2672	E	3	3	4	3	4	4	0	3	4	4	0	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	0	4	4	4	3	
2679	G	3	4	0	0	4	5	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	4	5	4	
2685	G	3	3	3	3	4	4	3	0	4	0	4	4	4	4	4	4	4	0	2	3	0	3	3	4	3	3	4	4	
2733	F	3	4	3	3	4	4	0	4	5	3	4	3	0	4	3	4	4	0	4	3	4	3	0	0	5	4	4	4	
2740	B	3	3	5	4	4	5	2	2	4	3	3	4	0	4	4	4	4	0	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
2741	E	4	5	5	5	5	5	5	3	0	4	4	5	5	0	4	5	4	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	
2744	E	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2768	B	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	0	0	0	3	4	4	4	4	
2774	D	4	4	3	0	4	4	0	0	0	3	0	4	4	4	4	0	0	0	0	3	0	3	0	0	4	0	0	4	
2794	B	2	5	4	3	4	5	5	5	4	0	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
2796	D	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2797	G	2	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	0	0	5	3	3	3	3	
2806	E	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	0	4	5	4	3	3	4	4	3	0	0	0	0	5	2	3	4	4	
2813	B	2	3	3	3	4	4	0	4	4	4	0	4	4	0	4	4	4	0	3	4	3	3	0	0	4	3	0	3	4
2814	E	2	4	4	1	4	5	0	1	1	1	2	2	5	0	2	5	5	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	2	
2817	D	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	0
2821	E	3	4	2	3	5	5	0	4	2	3	0	5	0	0	3	4	4	0	3	0	2	4	4	0	4	3	0	4	4
2822	E	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	0	0	4	0	4	0	0	4	4	0	4	4
2832	G	4	4	4	3	4	4	0	4	4	3	4	4	0	4	4	4	4	4	0	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2840	H	3	4	0	0	4	4	3	3	0	4	2	4	4	3	4	3	3	4	0	0	0	3	3	2	4	0	3	4	4
2846	G	4	3	0	3	4	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	4	4
2859	H	3	4	4	3	4	4	3	4	0	0	0	4	5	4	4	4	3	3	4	3	0	0	0	0	4	4	3	4	3
2867	E	3	3	0	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	0	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4

3269	B	3	3	3	3	4	3	0	0	0	0	0	2	0	0	4	3	2	2	0	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3
3334	C	2	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
3335	E	4	4	4	4	4	4	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	0	4	4	4	4	4	
3395	A	3	2	3	3	4	4	2	3	2	4	2	0	4	4	4	4	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	3	
3403	F	4	3	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	
3527	C	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3528	F	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3529	B	3	4	3	0	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3530	B	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	2	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	
3534	G	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	5	3	4	5	0	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3535	E	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3536	D	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3537	D	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
3658	B	4	4	2	4	4	5	4	0	0	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	0	4	0	0	5	4	4	4	
3661	F	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
3686	B	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	
3693	B	3	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	0	0	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3700	F	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	3	3	3	0	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
3701	D	4	3	4	0	4	5	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	3	0	4	4	0	5	0	4	5	
3704	H	4	4	0	0	4	4	0	0	0	4	4	4	4	0	4	4	0	0	0	0	0	3	0	0	4	0	4	4	
3706	H	3	3	0	3	4	4	3	3	0	4	3	4	4	4	4	4	5	0	0	0	0	0	0	0	4	4	3	4	
3711	E	3	5	4	4	5	4	0	4	0	5	3	4	4	4	0	4	0	4	4	3	0	4	4	4	4	4	4	4	
3718	E	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	0	0	4	3	0	0	4	4	4	3	0	4	4	4	4	
3724	G	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3725	C	4	4	3	3	4	4	4	0	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	0	3	4	4	4	4	3	3	3	4	
3726	D	3	4	4	3	5	5	0	0	0	0	4	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	5	0	5	4	
3730	H	4	4	0	4	4	5	0	4	0	3	3	5	5	4	5	5	4	0	4	4	0	2	4	0	5	5	4	4	
3732	E	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3734	H	4	4	0	4	4	4	0	0	0	4	0	4	5	5	0	4	4	0	0	0	0	0	0	5	4	5	5	4	

3742	C	4	3	1	0	5	4	4	0	4	4	3	4	0	5	4	4	4	4	4	5	0	3	0	4	4	4	4	4		
3749	F	4	4	3	4	4	4	0	4	0	4	3	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3751	D	4	4	4	3	4	4	0	0	0	2	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	5	4	0	0	4		
3758	G	4	4	3	4	5	4	0	0	0	5	0	4	5	4	0	4	4	4	4	0	0	3	0	0	4	4	4	4		
3761	F	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3762	D	3	4	4	4	4	4	0	0	4	0	5	4	4	4	4	0	3	4	0	4	0	4	0	0	0	0	5	5		
3765	C	4	2	0	0	5	5	0	0	0	4	4	1	5	4	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	3	3	4		
3768	F	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	0	3	3	0	4	4	4	5	4	4	5	5	
3769	F	4	2	3	0	3	4	0	3	0	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	0	3	4	4	4	3	3	3	3	
3778	A	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3817	B	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3818	G	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3819	G	OR/PAA	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3820	G	OR/PAA	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
3821	F	OR/PAA	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3822	F	OR/PAA	4	4	4	4	5	0	4	0	0	3	4	5	4	4	4	5	5	3	4	0	0	4	4	5	3	4	5	5	
3823	G	OR/PAA	4	0	0	4	4	0	0	0	0	4	4	0	4	0	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	
3824	F	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3825	F	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3894	C	OR/PAA	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	
3901	D	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3902	C	OR/PAA	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
3903	G	OR/PAA	3	0	3	4	4	0	3	3	3	4	0	0	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	4	3	3	3	3	
3904	C	OR/PAA	4	4	4	5	4	0	2	0	0	3	2	4	3	4	4	2	0	0	0	0	0	0	0	5	0	3	3	3	
3905	H	OR/PAA	4	3	4	5	5	3	4	0	0	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	4	
3906	H	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3907	H	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	4	4	
3908	G	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3909	B	OR/PAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ANEXO 5 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE REGIÕES

Questão/Região	A	B	C	D	E	F	G	H
1	-0,94118	-0,29032	-0,18182	-0,16216	-0,40741	-0,34375	-0,55882	-0,24064
2	-0,7	-0,14516	0,051613	-0,14414	-0,33231	-0,25806	-0,29749	-0,25926
3	-1,23485	-0,36452	-0,2881	-0,28661	-0,59846	-0,3871	-0,62184	-0,51609
4	-0,17647	0,032258	-0,09091	0,002845	-0,03704	0,030242	0	0,151515
5	-0,14706	-0,03226	-0,09091	-0,04908	-0,18519	-0,125	-0,02496	0,067736
6	-1,2069	-0,38182	-0,2963	-0,6087	-0,51515	-0,27273	-0,50909	-0,33333
7	-1,14706	-0,34473	-0,699	-0,52231	-0,71405	-0,53125	-0,96429	-0,95699
8	-1,23891	-0,81044	-0,58361	-1,14543	-0,79167	-0,625	-0,85468	-1,18353
9	-1,21802	-0,86218	-0,65079	-0,89947	-0,83013	-0,7931	-0,94302	-0,79862
10	-1,37392	-0,73571	-0,49469	-0,54844	-0,83	-0,35468	-0,47286	-0,83621
11	-0,56696	-0,22581	-0,46667	-0,2916	-0,37037	-0,125	-0,35345	-0,24829
12	0,365591	0,666667	0,447619	0,427245	0,449074	0,461538	0,548571	0,544444
13	-0,57917	-0,24	-0,34308	-0,16	-0,51667	-0,52174	-0,16905	-0,02692
14	-0,66344	0,07381	-0,01277	0,144928	-0,17273	-0,14286	-0,1913	-0,13333
15	-0,94886	-0,56667	-0,34483	-0,60606	-0,41037	-0,41935	-0,54792	-0,8066
16	-0,76863	-0,47701	-0,21538	-0,37662	-0,82	-0,33333	-0,48958	-0,80242
17	-0,6869	-0,61538	-0,15839	0,166667	-0,5	-0,06924	-0,25595	-0,3925
18	-1,04301	-0,99631	-0,16	-0,58102	-1,125	-0,65517	-1,09615	-0,83636
19	-1,05804	-0,93692	-0,59167	-0,80084	-0,88421	-0,69974	-1,00529	-0,89669
20	-0,84667	-0,75833	-0,52403	-0,77037	-0,94286	-0,39493	-0,75974	-0,68881
21	-1,06069	-0,71364	-0,59601	-0,875	-0,30482	-0,65385	-0,89	-0,61376
22	-0,96812	-0,51316	-0,57666	-0,72	-0,3125	-0,36154	-0,50725	-0,74154
23	-0,63077	-0,67419	-0,45833	-0,94231	-0,74812	-0,16288	-0,81818	-1,04762
24	-0,50929	-0,31613	-0,28621	-0,27222	-0,375	-0,19355	-0,38602	-0,2861
25	-1,20133	-0,77086	-0,65517	-0,79167	-0,72756	-0,60734	-0,80204	-0,68095
26	-0,69744	-0,33333	-0,53563	-0,41551	-0,44862	-0,25806	-0,56667	-0,36061
27	-0,75223	-0,67742	-0,36364	-0,2958	-0,46154	-0,45161	-0,50178	-0,47059

ANOVA : FATOR ÚNICO

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
A	27	-22,0003	-0,81483	0,15532
B	27	-12,0096	-0,4448	0,135661
C	27	-9,16535	-0,33946	0,069771
D	27	-11,5237	-0,4268	0,147497
E	27	-13,9127	-0,51528	0,106869
F	27	-9,24909	-0,34256	0,070551
G	27	-14,0389	-0,51996	0,134257
H	27	-13,3941	-0,49608	0,163981

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	4,251787	7	0,607398	4,93866	3,48E-05	2,05381
Dentro dos grupos	25,5816	208	0,122988			
Total	29,83339	215				

ANEXO 6 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE CATEGORIAS

Questão/Categoria	1	2	3	4	OR/PAA
1	-0,58333	-0,55319	-0,5098	-0,22807	-0,09289
2	-0,33333	-0,28261	-0,33897	-0,32549	0,038961
3	-0,83333	-0,73333	-0,61246	-0,28218	-0,40882
4	0,083333	-0,02128	0,008736	0,017544	-0,10672
5	0,083333	-0,14894	-0,07659	-0,03509	-0,05237
6	-0,90909	-0,79094	-0,4502	-0,62782	-0,16364
7	-1,16667	-0,88889	-0,81656	-0,40218	-0,66471
8	-0,91667	-1,32004	-1,10827	-0,48878	-0,23142
9	-1,39394	-1,11147	-0,81319	-0,76496	-0,90278
10	-1,04545	-0,72431	-0,74407	-0,66667	-0,63095
11	-0,58333	-0,37778	-0,36995	-0,16364	-0,31419
12	0,363636	0,494059	0,491952	0,621193	0,314436
13	0	-0,41379	-0,28059	-0,4186	-0,33108
14	-0,18182	-0,08792	-0,22424	-0,06202	-0,06426
15	-1,08333	-0,73913	-0,64958	-0,4228	-0,32932
16	-0,75	-0,61449	-0,45955	-0,50222	-0,65966
17	-0,39394	-0,29932	-0,38149	-0,15625	-0,30179
18	-0,83333	-1,075	-0,89561	-0,44022	-0,81418
19	-1,65455	-1,01515	-0,81499	-0,74492	-0,67449
20	-0,675	-0,90625	-0,75874	-0,60648	-0,4425
21	-0,8	-1,02339	-0,72666	-0,55427	-0,49673
22	-1,3	-0,8028	-0,59921	-0,43175	-0,39799
23	-0,66667	-0,87484	-0,71422	-0,35304	-0,70833
24	-0,27273	-0,43092	-0,3327	-0,22421	-0,35199
25	-1	-1,01757	-0,77627	-0,52819	-0,81624
26	-0,45455	-0,57778	-0,50195	-0,27015	-0,44923
27	-0,91667	-0,59574	-0,46	-0,31981	-0,55556

ANOVA: FATOR ÚNICO

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
1	27	-18,21743	-0,67472	0,23508
2	27	-16,93281	-0,62714	0,16150
3	27	-13,91517	-0,51538	0,10767
4	27	-9,38107	-0,34745	0,08041
OR/PAA	27	-10,60844	-0,39291	0,08560

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	2,18717733	4	0,546794333	4,078942574	0,003790991	2,441354
Dentro dos grupos	17,426885	130	0,134052962			
Total	19,6140624	134				

ANEXO 7 – ANÁLISE DAS REGIÕES B, D, E, G e H

Análise da região B

A Fig. A1 (Matriz importância-desempenho região B) e a Tab. A1 (Resultados da região B) são apresentadas a seguir, permitindo assim a análise da situação da região B:

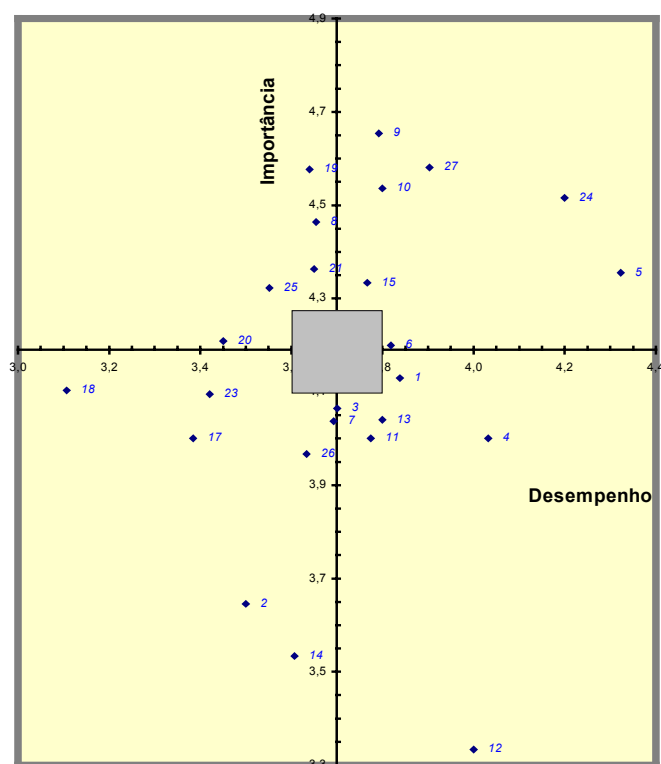


FIGURA A1 - Matriz importância-desempenho região B
Fonte: Autor

TABELA A1 - Resultados da região B

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
18	29	28	4,103	3,107	-0,996	MANTER
19	26	25	4,577	3,640	-0,937	MELHORAR
9	26	24	4,654	3,792	-0,862	MANTER
8	28	26	4,464	3,654	-0,810	MELHORAR
25	31	29	4,323	3,552	-0,771	MELHORAR
20	24	20	4,208	3,450	-0,758	MELHORAR

10	28	25	4,536	3,800	-0,736	MANTER
21	22	20	4,364	3,650	-0,714	MELHORAR
27	31	31	4,581	3,903	-0,677	MANTER
23	21	19	4,095	3,421	-0,674	MANTER
17	27	26	4,000	3,385	-0,615	MANTER
15	30	30	4,333	3,767	-0,567	MANTER
22	24	19	4,250	3,737	-0,513	MANTER
16	30	29	4,167	3,690	-0,477	MANTER
6	25	22	4,200	3,818	-0,382	MANTER
3	31	30	4,065	3,700	-0,365	EXCESSO
7	27	26	4,037	3,692	-0,345	MANTER
26	30	30	3,967	3,633	-0,333	MANTER
24	31	30	4,516	4,200	-0,316	MANTER
1	31	31	4,129	3,839	-0,290	EXCESSO
13	25	25	4,040	3,800	-0,240	EXCESSO
11	31	31	4,000	3,774	-0,226	EXCESSO
2	31	30	3,645	3,500	-0,145	MANTER
5	31	31	4,355	4,323	-0,032	MANTER
4	31	31	4,000	4,032	0,032	EXCESSO
14	30	28	3,533	3,607	0,074	MANTER
12	30	29	3,333	4,000	0,667	EXCESSO
Média	28,185	26,852	4,166	3,721	-0,445	-
28	-	31	-	3,839	-	-

Fonte: Autor

A partir da análise acima, identifica-se os pontos a serem melhorados:

- Custo de reformas e conservação predial (19), manutenção de ar condicionado (20) e porta giratória (21);
- Velocidade de atendimento para manutenção de ar condicionado (8); e
- Competência das empresas contratadas pelo NUCEN Porto Alegre (25).

A pesquisa apontou atributos em que haveria excesso de desempenho:

- Apresentação pessoal dos funcionários (12) e outros tangíveis do NUCEN Porto Alegre (13);
- Atendimento da telefonista (4);
- Velocidade de atendimento para consultas e assessoramentos diversos (11);
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1) e facilidade de acompanhamento da situação de obras e serviços solicitados (3).

Análise da região D

A Fig. A2 (Matriz importância-desempenho região D) e a Tab. A2 (Resultados da região D) são apresentadas a seguir, permitindo assim a análise da situação das dependências da região D.

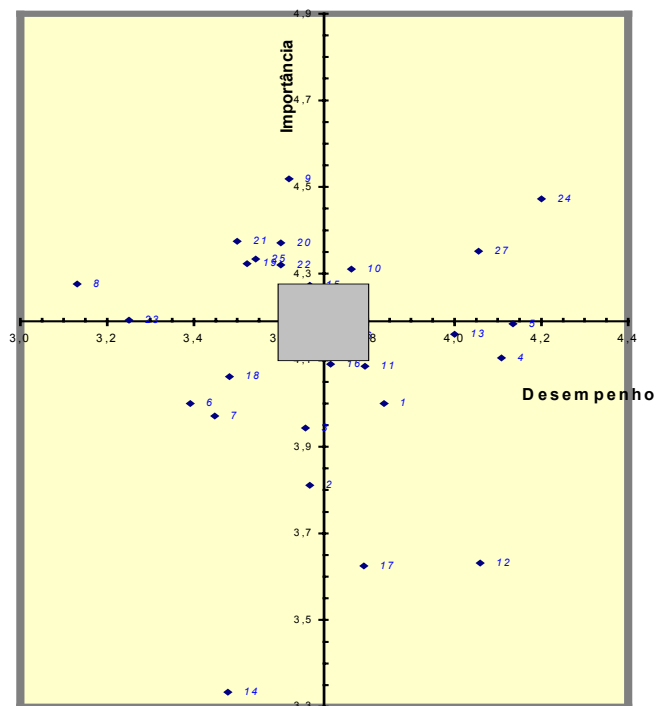


FIGURA A2 - Matriz importância-desempenho região D
Fonte: Autor

TABELA A2 - Resultados da região D

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
8	29	23	4,276	3,130	-1,145	MELHORAR
23	26	16	4,192	3,250	-0,942	MELHORAR
9	27	21	4,519	3,619	-0,899	MELHORAR
21	24	16	4,375	3,500	-0,875	MELHORAR
19	31	23	4,323	3,522	-0,801	MELHORAR
25	30	24	4,333	3,542	-0,792	MELHORAR
20	27	15	4,370	3,600	-0,770	MELHORAR
22	25	15	4,320	3,600	-0,720	MELHORAR

6	28	23	4,000	3,391	-0,609	MANTER
15	33	30	4,273	3,667	-0,606	MANTER
18	32	27	4,063	3,481	-0,581	MANTER
10	29	21	4,310	3,762	-0,548	MANTER
7	34	29	3,971	3,448	-0,522	MANTER
26	32	27	4,156	3,741	-0,416	MANTER
16	33	28	4,091	3,714	-0,377	EXCESSO
27	37	36	4,351	4,056	-0,296	MANTER
11	35	34	4,086	3,794	-0,292	EXCESSO
3	35	32	3,943	3,656	-0,287	MANTER
24	36	35	4,472	4,200	-0,272	MANTER
1	38	37	4,000	3,838	-0,162	EXCESSO
13	25	22	4,160	4,000	-0,160	EXCESSO
2	37	33	3,811	3,667	-0,144	MANTER
5	38	37	4,184	4,135	-0,049	EXCESSO
4	38	37	4,105	4,108	0,003	EXCESSO
14	27	23	3,333	3,478	0,145	MANTER
17	32	24	3,625	3,792	0,167	EXCESSO
12	38	34	3,632	4,059	0,427	EXCESSO
Média	31,704	26,741	4,121	3,694	-0,427	-
28	-	36	-	4,083	-	-

Fonte: Autor

A análise dos resultados da pesquisa permite a identificação dos pontos a serem melhorados:

- Velocidade de atendimento para manutenção de ar condicionado (8) e porta giratória (9);
- Custo para laudos e assessoramentos diversos (23), manutenção de porta giratória (21), reformas e conservação predial (19), manutenção de ar condicionado (20) e manutenção de *no break* (22); e
- Competência dos contratados do NUCEN Porto Alegre (25).

Os respondentes apontam ainda relativo excesso de desempenho nos atributos:

- Apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12) e equipamentos e recursos materiais do NUCEN Porto Alegre (13);
- Inovação (17) e flexibilidade a mudanças solicitadas pelas dependências (16);
- Atendimento da telefonista (4) e dos demais funcionários do NUCEN Porto Alegre (5);
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1); e

- Velocidade de atendimento para consulta e assessoramentos diversos (11).

Análise da região E

A Fig. A3 (Matriz importância-desempenho região E) e a Tab. A3 (Resultados da região E) são apresentadas a seguir, permitindo assim a análise da situação das dependências da região E.

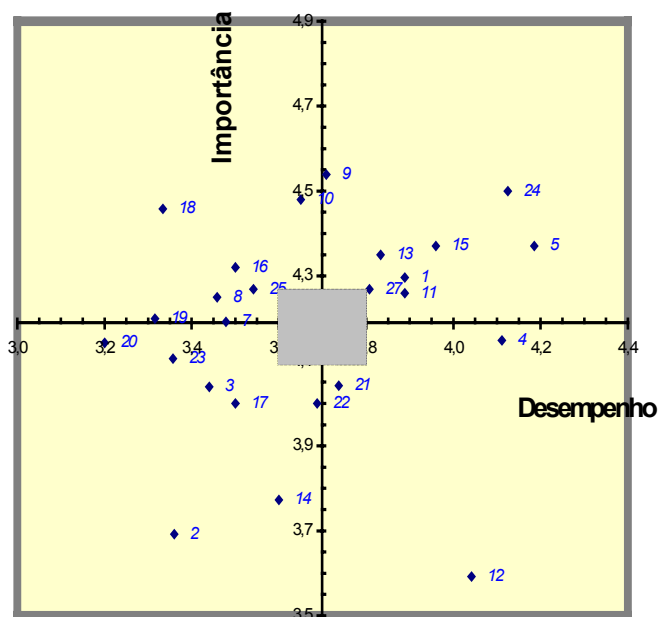


FIGURA A3 - Matriz importância-desempenho região E
Fonte: Autor

TABELA A3 - Resultados da região E

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
18	24	21	4,458	3,333	-1,125	MELHORAR
20	21	15	4,143	3,200	-0,943	MANTER
19	25	19	4,200	3,316	-0,884	MELHORAR
9	26	24	4,538	3,708	-0,830	MANTER
10	25	20	4,480	3,650	-0,830	MELHORAR
16	25	24	4,320	3,500	-0,820	MELHORAR
8	24	24	4,250	3,458	-0,792	MELHORAR
23	19	14	4,105	3,357	-0,748	MANTER
25	26	24	4,269	3,542	-0,728	MELHORAR
7	26	23	4,192	3,478	-0,714	MELHORAR
3	26	25	4,038	3,440	-0,598	MANTER

13	20	18	4,350	3,833	-0,517	MANTER
6	22	18	4,182	3,667	-0,515	MANTER
17	19	16	4,000	3,500	-0,500	MANTER
27	26	26	4,269	3,808	-0,462	MANTER
26	23	22	4,130	3,682	-0,449	MANTER
15	27	25	4,370	3,960	-0,410	MANTER
1	27	27	4,296	3,889	-0,407	MANTER
24	26	24	4,500	4,125	-0,375	MANTER
11	27	27	4,259	3,889	-0,370	MANTER
2	26	25	3,692	3,360	-0,332	MANTER
22	22	16	4,000	3,688	-0,313	MANTER
21	24	19	4,042	3,737	-0,305	EXCESSO
5	27	27	4,370	4,185	-0,185	MANTER
14	22	20	3,773	3,600	-0,173	MANTER
4	27	27	4,148	4,111	-0,037	EXCESSO
12	27	24	3,593	4,042	0,449	EXCESSO
Média	24,407	22,000	4,184	3,669	-0,515	-
28	-	26	-	3,769	-	-

Fonte: Autor

A partir da análise dos resultados obtidos, pode-se identificar pontos a serem aprimorados:

- Recuperação de falhas (18) e flexibilidade para mudanças solicitadas pelas dependências (16);
- Custo para reformas e conservação predial (19);
- Velocidade de atendimento para manutenção de *no break* (10), ar condicionado (8) e reformas menores (7); e
- Competência dos contratados do NUCEN Porto Alegre (25).

Os respondentes apontam ainda relativo excesso de desempenho nos atributos:

- Apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12);
- Atendimento da telefonista (4); e
- Custo de manutenção de porta giratória (21).

22	23	15	4,174	3,667	-0,507	MANTER
27	34	33	4,441	3,939	-0,502	MANTER
16	32	30	4,156	3,667	-0,490	MANTER
10	28	25	4,393	3,920	-0,473	MANTER
24	31	30	4,419	4,033	-0,386	MANTER
11	29	28	4,103	3,750	-0,353	MANTER
2	31	27	3,742	3,444	-0,297	MANTER
17	24	21	3,875	3,619	-0,256	MANTER
14	25	23	3,800	3,609	-0,191	MANTER
13	30	28	4,133	3,964	-0,169	EXCESSO
5	34	33	4,176	4,152	-0,025	EXCESSO
4	34	34	4,118	4,118	0,000	EXCESSO
12	28	25	3,571	4,120	0,549	EXCESSO
Média	28,667	26,037	4,128	3,609	-0,520	-
28	-	34	-	3,706	-	-

Fonte: Autor

A análise dos resultados obtidos permite a identificação de pontos a serem melhorados:

- Recuperação de falhas (18);
- Velocidade de atendimento para manutenção de porta giratória (9); e
- Custo de manutenção de porta giratória (21), laudos e assessoramentos diversos (23) e manutenção de ar condicionado (20).

Os respondentes apontam ainda relativo excesso de desempenho nos atributos:

- Apresentação pessoal dos funcionários (12) e outros tangíveis do NUCEN Porto Alegre (13); e
- Atendimento da telefonista (4) e dos demais funcionários do NUCEN Porto Alegre (5).

Análise da região H

A Fig. A5 (Matriz importância-desempenho região H) e a Tab. A5 (Resultados da região H) são apresentadas a seguir, permitindo assim a análise da situação das dependências da região H.

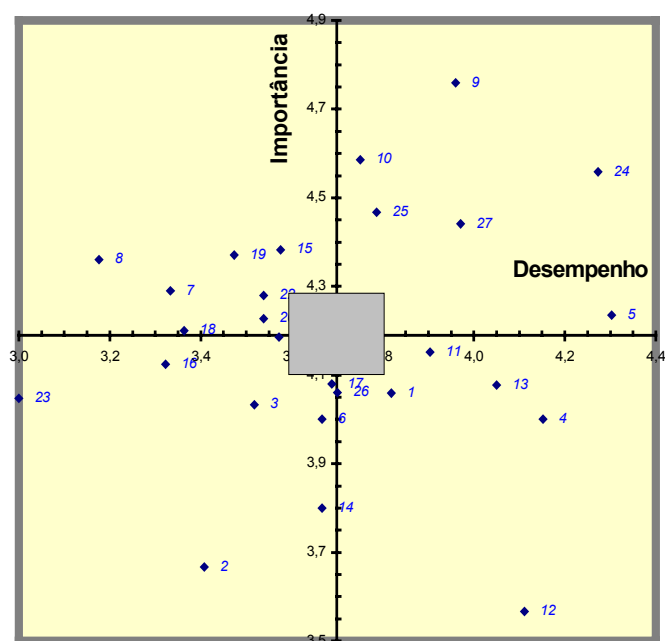


FIGURA A5 - Matriz importância-desempenho região H

Fonte: Autor

TABELA A5 - Resultados da região H

Questão	Resplmp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
8	25	17	4,360	3,176	-1,184	MELHORAR
23	21	10	4,048	3,000	-1,048	MANTER
7	31	27	4,290	3,333	-0,957	MELHORAR
19	27	19	4,370	3,474	-0,897	MELHORAR
18	25	22	4,200	3,364	-0,836	MELHORAR
10	29	24	4,586	3,750	-0,836	MANTER
15	34	33	4,382	3,576	-0,807	MELHORAR
16	32	31	4,125	3,323	-0,802	MANTER

9	29	25	4,759	3,960	-0,799	MANTER
22	25	13	4,280	3,538	-0,742	MELHORAR
20	22	13	4,227	3,538	-0,689	MELHORAR
25	30	28	4,467	3,786	-0,681	MANTER
21	27	14	4,185	3,571	-0,614	MANTER
3	30	29	4,033	3,517	-0,516	MANTER
27	34	34	4,441	3,971	-0,471	MANTER
17	25	16	4,080	3,688	-0,393	MANTER
26	33	30	4,061	3,700	-0,361	EXCESSO
6	22	18	4,000	3,667	-0,333	MANTER
24	34	33	4,559	4,273	-0,286	MANTER
2	30	27	3,667	3,407	-0,259	MANTER
11	33	31	4,152	3,903	-0,248	EXCESSO
1	34	33	4,059	3,818	-0,241	EXCESSO
14	30	27	3,800	3,667	-0,133	MANTER
13	26	20	4,077	4,050	-0,027	EXCESSO
5	34	33	4,235	4,303	0,068	MANTER
4	34	33	4,000	4,152	0,152	EXCESSO
12	30	27	3,567	4,111	0,544	EXCESSO
Média	29,11	24,70	4,186	3,689	-0,496	-
28	-	34	-	3,853	-	-

Fonte: Autor

A análise dos resultados obtidos permite a identificação de pontos a serem melhorados:

- Velocidade de atendimento para manutenção de ar condicionado (8) e reformas menores (7);
- Custo de reformas (19), manutenção de *no break* (22) e ar condicionado (20);
- Recuperação de falhas (18); e
- Flexibilidade para horários permitidos (15).

Os respondentes apontam ainda relativo excesso de desempenho nos atributos:

- Apresentação pessoal dos funcionários (12) e outros tangíveis do NUCEN Porto Alegre (13);
- Atendimento da telefonista (4);
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1);
- Velocidade de atendimento para consultas e assessoramentos diversos (11); e
- Consistência do NUCEN Porto Alegre (26).

ANEXO 8 – ANÁLISE DAS AGÊNCIAS NÍVEL 3 e 4, e dos OR/PAA

Análise das agências do nível 3

A Fig. A6 (Matriz importância-desempenho das agências do nível 3) e a Tab. A6 (Resultados das agências do nível 3) permitem a análise da situação das agências do nível 3 (123 agências no estado do RS):

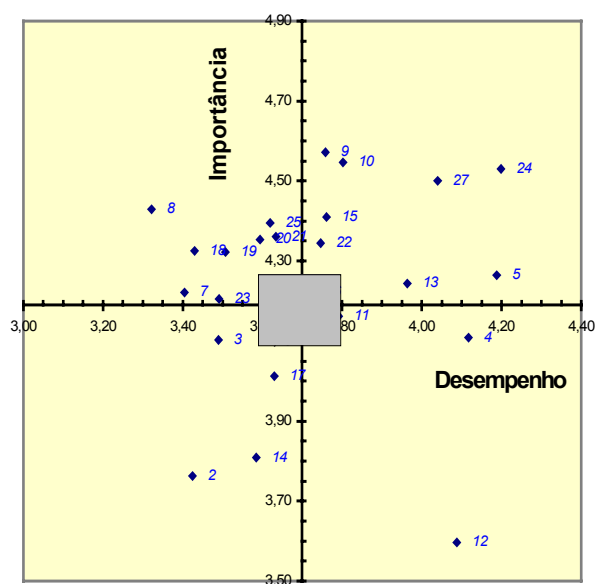


FIGURA A6 - Matriz importância-desempenho das agências nível 3

Fonte: Autor

TABELA A6 - Resultados das agências nível 3

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
8	93	87	4,430	3,322	-1,108	MELHORAR
18	89	86	4,326	3,430	-0,896	MELHORAR
7	95	89	4,221	3,404	-0,817	MELHORAR
19	87	73	4,322	3,507	-0,815	MELHORAR
9	98	91	4,571	3,758	-0,813	MANTER
25	96	92	4,396	3,620	-0,776	MELHORAR
20	85	69	4,353	3,594	-0,759	MELHORAR
10	97	86	4,546	3,802	-0,744	MANTER
21	86	71	4,360	3,634	-0,727	MELHORAR
23	78	55	4,205	3,491	-0,714	MELHORAR

15	100	96	4,410	3,760	-0,650	MANTER
3	98	96	4,102	3,490	-0,612	MANTER
22	84	63	4,345	3,746	-0,599	MANTER
1	102	102	4,235	3,725	-0,510	MANTER
26	95	89	4,221	3,719	-0,502	MANTER
27	100	100	4,500	4,040	-0,460	MANTER
16	97	92	4,144	3,685	-0,460	MANTER
6	82	72	4,159	3,708	-0,450	MANTER
17	86	73	4,012	3,630	-0,381	MANTER
11	99	96	4,162	3,792	-0,370	MANTER
2	97	92	3,763	3,424	-0,339	MANTER
24	98	96	4,531	4,198	-0,333	MANTER
13	90	83	4,244	3,964	-0,281	MANTER
14	94	89	3,809	3,584	-0,224	MANTER
5	102	101	4,265	4,188	-0,077	MANTER
4	101	102	4,109	4,118	0,009	EXCESSO
12	99	91	3,596	4,088	0,492	EXCESSO
Média	93,63	86,37	4,235	3,719	-0,515	-
28	-	101	-	3,881	-	-

Fonte: Autor

A análise efetuada permite a indicação de oportunidades de melhoria nos atributos:

- Velocidade de atendimento para manutenção de ar condicionado (8) e reformas menores (7);
- Recuperação de falhas (18);
- Custo de reformas e conservação predial (19), manutenção de ar condicionado (20), manutenção de porta giratória (21) e laudos e assessoramentos diversos (23); e
- Competência das empresas contratadas pelo NUCEN Porto Alegre (25).

A pesquisa apontou atributos em que haveria excesso de desempenho na apresentação pessoal dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12) e no atendimento da telefonista (4).

Análise das agências do nível 4

A Fig. A7 (Matriz importância-desempenho das agências do nível 4) e a Tab. A7 (Resultados das agências do nível 4) permitem a análise da situação das agências do nível 4 (64 no estado do RS):

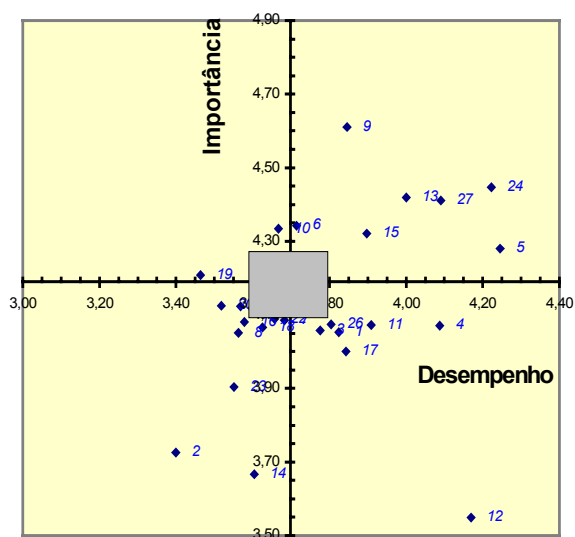


FIGURA A7 - Matriz importância-desempenho das agências nível 4

Fonte: Autor

TABELA A7 - Resultados das agências nível 4

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
9	54	52	4,611	3,846	-0,765	MANTER
19	48	41	4,208	3,463	-0,745	MELHORAR
10	51	42	4,333	3,667	-0,667	MELHORAR
6	38	35	4,342	3,714	-0,628	MANTER
20	40	27	4,125	3,519	-0,606	MANTER
21	49	44	4,122	3,568	-0,554	MANTER
25	51	48	4,216	3,688	-0,528	MANTER
16	50	45	4,080	3,578	-0,502	MANTER
8	39	32	4,051	3,563	-0,489	MANTER
18	46	40	4,065	3,625	-0,440	MANTER
22	45	35	4,089	3,657	-0,432	MANTER
15	53	49	4,321	3,898	-0,423	MANTER
13	43	39	4,419	4,000	-0,419	MANTER
7	47	41	4,085	3,683	-0,402	MANTER
23	42	29	3,905	3,552	-0,353	MANTER

2	51	50	3,725	3,400	-0,325	MANTER
27	56	55	4,411	4,091	-0,320	MANTER
3	52	49	4,058	3,776	-0,282	EXCESSO
26	54	51	4,074	3,804	-0,270	EXCESSO
1	57	57	4,053	3,825	-0,228	EXCESSO
24	56	54	4,446	4,222	-0,224	MANTER
11	55	55	4,073	3,909	-0,164	EXCESSO
17	41	32	4,000	3,844	-0,156	EXCESSO
14	45	43	3,667	3,605	-0,062	MANTER
5	57	57	4,281	4,246	-0,035	MANTER
4	57	57	4,070	4,088	0,018	EXCESSO
12	51	47	3,549	4,170	0,621	EXCESSO
Média	49,185	44,667	4,125	3,778	-0,347	-
28	-	56	-	3,929	-	-

Fonte: Autor

A análise efetuada permite identificar oportunidades de melhoria nos atributos:

- Custo de reformas e conservação predial (19); e
- Velocidade de atendimento para manutenção de *no break* (10).

A pesquisa apontou atributos em que haveria excesso de desempenho:

- Apresentação dos funcionários do NUCEN Porto Alegre (12);
- Atendimento da telefonista (4);
- Inovação (17);
- Velocidade de atendimento para consultas e assessoramentos diversos (11);
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1) e a informações sobre obras e serviços (3); e
- Consistência (26).

Análise dos órgãos regionais e postos de atendimento avançado

A Fig. A8 (Matriz importância-desempenho dos OR/PAA) e a Tab. A8 (Resultados dos OR/PAA) permitem a análise da situação dos órgãos regionais e postos de atendimento avançado (69 dependências):

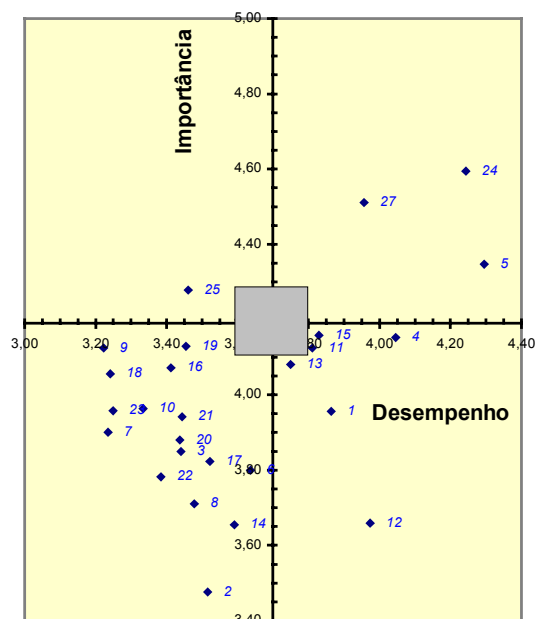


FIGURA A8 - Matriz importância-desempenho dos órgãos regionais e postos de atendimento avançado

Fonte: Autor

TABELA A8 - Resultados dos órgãos regionais e dos postos de atendimento avançado

Questão	RespImp	RespDes	MedImp	MedDes	Diferença	Ação IC 95%
9	16	9	4,125	3,222	-0,903	MANTER
25	36	26	4,278	3,462	-0,816	MELHORAR
18	36	29	4,056	3,241	-0,814	MANTER
23	24	16	3,958	3,250	-0,708	MANTER
19	31	22	4,129	3,455	-0,674	MANTER
7	40	34	3,900	3,235	-0,665	MANTER
16	42	34	4,071	3,412	-0,660	MANTER
10	28	21	3,964	3,333	-0,631	MANTER
27	45	45	4,511	3,956	-0,556	MANTER
21	17	9	3,941	3,444	-0,497	MANTER
26	36	29	4,139	3,690	-0,449	MANTER
20	25	16	3,880	3,438	-0,443	MANTER
3	40	34	3,850	3,441	-0,409	MANTER

22	23	13	3,783	3,385	-0,398	MANTER
24	42	37	4,595	4,243	-0,352	MANTER
13	37	32	4,081	3,750	-0,331	EXCESSO
15	38	35	4,158	3,829	-0,329	EXCESSO
11	40	37	4,125	3,811	-0,314	EXCESSO
17	34	23	3,824	3,522	-0,302	MANTER
8	31	23	3,710	3,478	-0,231	MANTER
6	30	22	3,800	3,636	-0,164	MANTER
4	46	44	4,152	4,045	-0,107	EXCESSO
1	46	44	3,957	3,864	-0,093	EXCESSO
14	29	22	3,655	3,591	-0,064	MANTER
5	46	44	4,348	4,295	-0,052	MANTER
2	42	33	3,476	3,515	0,039	MANTER
12	41	37	3,659	3,973	0,314	EXCESSO
Média	34,85	28,51	4,005	3,612	-0,393	-
28	-	44	-	3,841	-	-

Fonte: Autor

A análise efetuada sugere oportunidade de melhoria no atributo competência das empresas contratadas pelo NUCEN Porto Alegre (25).

A pesquisa apontou atributos em que haveria excesso de desempenho:

- Apresentação dos funcionários (12) e outros tangíveis do NUCEN Porto Alegre (13);
- Acesso aos funcionários do NUCEN Porto Alegre (1);
- Atendimento da telefonista (4);
- Velocidade de atendimento para consultas e assessoramentos diversos (11); e
- Flexibilidade para adaptação aos horários permitidos pelas dependências (15).

ANEXO 9 – MATRIZ DE QFD PARA PRIORIZAÇÃO DE PROPOSTAS DE MELHORIA

		Melhorias priorizadas							
		Gap importância-desempenho	Células de produção	Redimensionamento regiões	Incremento recursos área eletromecânica	Sistemas de informações	Redução número de contratos	Priorização velocidade atendimento	Cadastramento de fornecedores
Atributos priorizados	Velocidade manutenção ar condicionado	0,912			9	3		1	1
	Velocidade manutenção pgdm	0,884			9	1	6	9	1
	Custo obras e serviços	0,865	1		1				
	Recuperação de falhas	0,819	3	1	1	1	3	1	3
	Competência dos contratados	0,780			1		6	3	9
	Custo manutenção pgdm	0,723			1	1			
	Custo manutenção ar condicionado	0,711			1	1			
	Critério competitivo custo	0,711	1		1	1			
	Critério competitivo velocidade	0,687	3	1	3	6	3	3	1
	Atendimento região A	0,815	3	3	1	1	1	1	1
	Agências nível 1	0,674	3	9	1	1	1	1	1
	Agências nível 2	0,627	3	9	1	1	1	1	1
Importância das melhorias (gap) IMj (%)		12,44	15,66	24,95	12,82	16,62	16,20	14,08	
Avaliação de tempo de implantação Tj		1,5	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Avaliação da dificuldade de implantação Lj		1,5	2	1	1,5	2	2	1	
Priorização das melhorias (gap) IMj*		18,66	31,32	17,64	11,10	16,62	16,20	9,95	
IMj* = IMj x Raiz quadrada(Tj) x Raiz quadrada(Lj)									
Escala de relacionamento									
Forte		9							
Médio		3							
Fraco		1							
Escala tempo de implantação									
Muito grande		0,5							
Grande		1,0							
Moderado		1,5							
Pequeno		2							
Escala dificuldade de implantação									
Muito difícil		0,5							
Difícil		1							
Moderada		1,5							
Fácil		2							