

Melhoria no serviço prestado por uma organização pública

Improvement in the services provided by a public organization

Vicente Carlos Cavallari

Mestre em Engenharia de Produção pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, Professor nos cursos de Engenharia de Produção e na Área de Negócios de Graduação no Centro Universitário Santanna, São Paulo, SP [Brasil]
vicentecavallari@gmail.com

Marcio Cardoso Machado

Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP, Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Paulista – Unip, e na Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP, São Paulo, SP [Brasil]
marciomachado@uol.com.br

Resumo

Medir a qualidade nos serviços tem sido um tema de grande importância para os provedores de serviço, incluindo as organizações públicas. Os cidadãos que se dirigem aos órgãos públicos buscam, além da solução de seus problemas, serviços confiáveis, ágeis e eficientes. Partindo do princípio de que toda organização é uma coleção de processos, neste artigo, investigou-se como é possível relacionar processos internos organizacionais com o serviço ofertado de forma a auxiliar na melhoria da qualidade percebida pelo cliente final. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória com a utilização de um *survey* para aplicação da ferramenta de análise SERVQUAL, acompanhada de uma análise de causa e efeito. Os resultados demonstraram que é possível relacionar o serviço ofertado com os diferentes processos internos, o que facilita a identificação de oportunidades de melhorias para o serviço prestado.

Palavras-chave: Gestão de processo. Qualidade. Serviço público. SERVQUAL.

Abstract

The measurement of service quality has been a major issue for all service providers, including public organizations. Citizens who seek out public agencies are interested in obtaining not only a solution of their problems but reliable, responsive, and efficient services. On the assumption that every organization is a collection of processes, this paper investigates how it is possible to relate internal organizational processes to the services offered to help improve the quality perceived by the customer. To do so, an exploratory study was carried out using a survey that applied the SERVQUAL analysis tool, complemented by an analysis of cause and effect. The results showed that it is possible to relate the service offered to the different internal processes, which facilitates the identification of opportunities for improving the provided service.

Key words: Quality. Public service. Process management. SERVQUAL.

1 Introdução

Como melhorar o desempenho na prestação de serviços e alcançar melhores resultados? É uma questão que as organizações públicas do mundo inteiro têm enfrentado e que, por sua vez, tem recebido atenção cada vez maior, especialmente quando o governo decidiu reinventar-se (MOYNIHAN; PANDEY, 2005, 2010; SUN; VAN RYZIN, 2014; WHOLEY, 2001). Segundo Pereira (2005), buscar a excelência na gestão das suas instituições tem sido uma meta perseguida nas últimas décadas pela administração pública brasileira. Assim, um dos princípios em que se baseou a reforma da gestão pública de 1995/1998 no Brasil foi o de tornar os gestores públicos mais autônomos e responsáveis, reduzindo o controle burocrático fundado em regras procedimentais detalhadas e buscando a excelência por meio da gestão dos resultados contratados.

Uma instituição pública, estruturada para cumprir sua missão constitucional, eminentemente de caráter social, não prescinde de avaliar os serviços que presta ao cidadão e à sociedade e utilizar essa avaliação como um importante instrumento de melhoria contínua e inovação. Propor melhorias em seus processos internos a partir da investigação dos possíveis fatores que determinam a percepção do cidadão acerca da qualidade do serviço público foi e tem sido o grande desafio e vetor de motivação de caráter científico e de pesquisa (JORGE; CARVALHO; MEDEIROS, 2013; NODARI; OLEA; DORION, 2013), e que levaram os autores a desenvolver este trabalho.

Qualidade em serviços é um tema complexo e de difícil associação a um benefício que se apresenta estável, geral e bem definido ao cliente. Em pesquisas na área dos serviços, desenvolveu-se um modelo de qualidade que considera a qualidade percebida pelo cliente.

Estudos posteriores mostraram que a satisfação do cliente também depende da expectativa que ele tenha em relação ao serviço desejado. Por esse motivo, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: “Como é possível melhorar a percepção de qualidade do serviço prestado ao cliente de uma organização pública?”.

Toda operação, seja para a produção de um bem ou para a prestação de um serviço, é composta por diferentes processos. Para Batista et al. (1996), todo processo é um conjunto de atividades predeterminadas, executadas para gerar produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários. Segundo Gonçalves (2000), todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo empresarial; e complementa que não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial associado. O processo pode ser de negócio (também chamado de processo de cliente), organizacional ou gerencial. Não se distingue tratar-se de uma empresa industrial, comercial ou de serviços, assim como não são consideradas as diferenças entre os processos de manufatura e os de serviços (SANTOS, 2000).

Partindo dessas premissas, nesta pesquisa, realizada em uma organização do setor público, teve-se como objetivo analisar de que maneira é possível relacionar processos internos com o serviço ofertado, de forma a auxiliar na melhoria da qualidade percebida pelo seu cliente final.

Para alcançar esse objetivo, foi realizado um *survey* com usuários do serviço prestado por uma organização pública do Estado de São Paulo. Inicialmente, foram elaborados dois modelos de questionário para a aplicação da ferramenta SERVQUAL, resultando na identificação dos *gaps* entre a qualidade desejada e a percebida pelos cidadãos que procuram a organização em estudo. Os dados obtidos no *survey* e aqueles gerados pela aplicação da ferramenta SERVQUAL, alimen-

taram a matriz causa e efeito para identificação das ações prioritárias de melhoria no processo, que tivessem implicações positivas na qualidade percebida do serviço pelo cliente final. Os resultados demonstraram que é possível identificar quais aspectos dos processos podem ser trabalhados de forma a melhorar a qualidade percebida pelo cliente final.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução, um breve referencial teórico; o procedimento metodológico; análise dos resultados e conclusões com possíveis desdobramentos da pesquisa.

2 Referencial teórico

2.1 A qualidade e os serviços

A qualidade é, talvez, o mais importante e complexo componente da estratégia de negócios. As organizações competem em qualidade, clientes a buscam, e os mercados são transformados por ela. Tanto nas empresas fabris como nas prestadoras de serviço, a qualidade é uma força-chave que torna os clientes satisfeitos, proporciona rentabilidade às empresas, e crescimento econômico às nações (GOLDER et al., 2012).

Qualidade em serviços é um tema que começou a ser explorado nos anos 1980, a partir dos textos de Grönroos (1995), que introduziram o conceito de qualidade percebida do serviço. Essa abordagem se baseia nas pesquisas sobre comportamento do consumidor e dos efeitos das expectativas em relação ao desempenho dos bens e serviços nas avaliações pós-consumo.

A indústria de serviço é uma grande atividade econômica envolvendo um número incontável de organizações, como, por exemplo, as das áreas de saúde, transporte, educação, hotéis e restaurantes, serviços sociais e pessoais, de varejo e atacado, telecomunicações, serviços financeiros e governo.

Os serviços, inicialmente vistos como uma ampliação dos produtos e a eles atrelados, se tornaram foco das atenções das empresas, em face da percepção e do reconhecimento de suas características próprias pelo cliente. Algumas características são: intangibilidade, variabilidade, perecibilidade, ausência de estoque, intransferibilidade da propriedade, produção e consumo simultâneos, envolvimento do cliente no processo e dificuldade de avaliação.

Bom e Mustafa (2013) estudaram a Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) nas organizações de serviço. Para os autores, a intangibilidade existente nas operações de serviço cria um problema de medição do nível de desempenho, por esta razão, as práticas de TQM nas empresas prestadoras de serviço se diferem das executadas nas produtoras de bens. Nas manufatureiras, as operações, os processos, as características do produto e o relacionamento com o cliente são diferentes daqueles encontrados nas empresas de serviços. De fato, nas organizações prestadoras de serviço são menores as aplicações dos conceitos mais fortes da TQM, tais como controle estatístico do processo ou desdobramento da função qualidade.

Segundo Vinni (2007), a TQM eleva a burocracia nos processos da administração pública o que, em princípio, pode ser visto com algo prejudicial na qualidade percebida pelo cliente; contudo, se os resultados alcançarem as expectativas de rapidez, custo e qualidade desejadas pelo cidadão, essa crítica pode não se sustentar.

2.2 A qualidade no setor público

Vários trabalhos recentes têm mostrado a gestão da qualidade do serviço público por diferentes perspectivas. Chen et al. (2014), Das e Pandit, 2015, Grujičić et al. (2014), Hensher, Ho e Mulley (2015) e Mikhaylov e Mikhaylova (2014) apresentam trabalhos relacionados com a quali-

dade associada aos serviços de transporte público. Sălășan e Bălan (2014) realizaram um estudo sobre a gestão da qualidade no serviço público de aconselhamento agrícola. Lee (2015) estudou a satisfação de clientes em zoológicos públicos e Zhang, Zhang, e Zheng (2014) propuseram um índice para qualidade do serviço público, baseado nas preferências dos moradores. Como é possível notar, a pesquisa em qualidade no serviço público tem uma significativa abrangência temática.

Segundo Fadel e Regis Filho (2009), as organizações do setor público são as maiores prestadoras de bens e serviços à comunidade, e esta, por sua vez, depende da qualidade, agilidade e localização desses serviços. Essas organizações podem buscar, formalmente, a melhoria da qualidade de suas operações a partir da implementação de um sistema de gestão da qualidade – SGQ (PRESOT et al., 2014), ou, simplesmente, com a adoção de melhorias internas nos processos os quais afetarão a percepção do usuário final do serviço referente à qualidade.

O esforço pela melhoria na qualidade percebida nos serviços públicos exigirá ações inovadoras; pois, durante muito tempo, esse não era o mote das operações na prestação desses serviços. Isso vai ao encontro do estudo de Brandão e Bruno-Faria (2013), no qual os autores afirmam que as inovações de serviços incluem expansão da oferta de serviços e melhorias na velocidade de entrega, qualidade, acesso e avaliação dos usuários. Sendo as inovações de processos empresariais, a inclusão de mudanças na estratégia corporativa e técnicas avançadas de gestão, como sistemas de gestão do conhecimento, investimento em pessoal e mudanças na estrutura organizacional.

2.3 Os processos

Os processos apresentam cinco elementos básicos de sustentação que justificam a sua gestão: fluxo de valor, tempo de ciclo, eficiência,

eficácia e custo. O fluxo de valor diz respeito à agregação gradual, em cada etapa do processo, das características do produto ou serviço mais desejadas pelos clientes. O tempo de ciclo está associado à velocidade com que as operações são realizadas. A eficiência associa-se a executar da melhor forma possível a realização do produto ou do serviço; e a eficácia, a realizar o deve ser feito para alcançar o objetivo. Já o custo refere-se ao aporte financeiro para execução de determinado processo. Portanto, o conhecimento dos processos permite identificar as áreas ou pontos com possibilidades de melhoria, colher dados para a tomada de decisão e construir uma base para definir metas de seu aperfeiçoamento e avaliação dos resultados.

O mapeamento dos processos em um setor ou na organização, segundo Barnes (1982), permite identificar e desenvolver algumas virtudes administrativas e operacionais, como, por exemplo, a identificação e simplificação das operações essenciais, a eliminação do trabalho desnecessário, a capacidade de combinação de operações, e a alteração da sequência das atividades.

Serviço é trabalho em processo e não o resultado da ação do trabalho. Por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço (MEIRELLES, 2006). A presença do elemento humano no processo de prestação de serviços aumenta a probabilidade de erro na sua gestão, pelos funcionários prestadores do serviço e pelos clientes. Esta maior probabilidade de erro é devida a processos comportamentais intangíveis que não podem ser facilmente monitorados ou controlados (GIANNOCCARO et al., 2008).

Berry (1995) aponta, como um erro muito comum que as empresas cometem na busca da melhoria dos serviços, o fato de elas focalizarem nos processos internos sem qualquer conexão com as prioridades de serviço para os clientes externos. Se a estratégia da qualidade em serviços não for

baseada no que os clientes pensam, o melhor que se pode esperar é apenas uma melhoria parcial. A Figura 1 exemplifica essa relação.

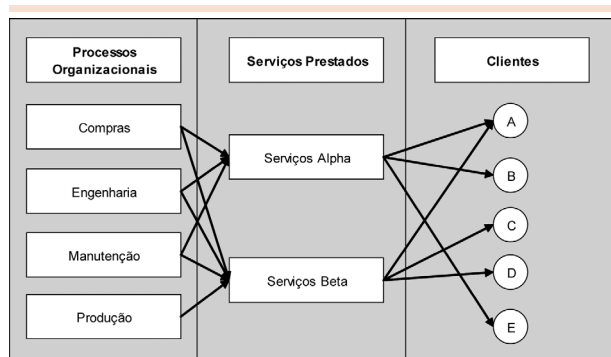


Figura 1: Exemplo de relacionamento entre processos, serviços prestados e clientes

Fonte: Os autores.

Na Figura 1, os processos organizacionais apoiam, com suas respectivas competências, os diferentes serviços prestados pelas organizações, os quais devem atender a diferentes clientes com, também, diferentes necessidades.

Acredita-se que os clientes julgam a qualidade de um serviço a partir de um padrão de natureza pessoal, existente antes de sua experiência com o serviço prestado. Nessa abordagem, ocorrem dois eventos separados, mas que se relacionam: o desenvolvimento da expectativa de um resultado e a (des)confirmação que consiste na comparação do resultado obtido com a expectativa que existia anteriormente (KENYON; SEN, 2012). Esse conceito constitui o pilar do modelo de *gaps* e da ferramenta SERVQUAL para a avaliação da qualidade em serviços.

É importante fazer distinção entre a satisfação do cliente e a qualidade de serviço. Segundo Parasuraman et al. (2006), a qualidade de um serviço tem aspecto global e é perceptível, ao passo que a satisfação está relacionada a um fato ou transação específica. Tian-Cole et al. (2003) postulam que, em nível transacional, a qualidade de serviço é cognitiva enquanto a satisfação do clien-

te é afetiva; já, a nível global, ambas têm componentes cognitivos e afetivos.

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e as expectativas do serviço desejado (FITZSIMMONS et al., 2010). A literatura indica que as expectativas dos clientes têm origem em diferentes fontes: nas suas necessidades pessoais, na propaganda boca a boca, em experiências anteriormente vivenciadas e na comunicação externa da empresa.

3 Método de pesquisa

A elaboração da questão de pesquisa e a definição do objetivo, referidos na introdução desse artigo, possibilitaram um recorte teórico sobre qualidade em serviços, qualidade no serviço público e processos, tratados aqui no capítulo 2. Nessa fase, observou-se que há um grande número de estudos desenvolvidos sobre qualidade no serviço visando à identificação dos *gaps* existentes nas diferentes dimensões atribuídas, segundo o modelo da ferramenta SERVQUAL, tendo sido identificada a oportunidade de buscar uma relação de causa e efeito entre a gestão dos processos internos e a percepção da qualidade por um cliente externo à organização. Na coleta de dados para a aplicação do SERVQUAL e posterior análise de causa e efeito, buscou-se a utilização de um *survey* com clientes da organização estudada. A Figura 2, mostra mais adiante, ilustra a estrutura de pesquisa utilizada nesse trabalho.

3.1 Unidade de análise

Segundo Forza (2002), os projetos de amostragem em um *survey* podem ser probabilísticos e não probabilísticos. O método probabilístico serve para garantir uma amostra representativa quando há o interesse de generalização. O méto-

do de amostragem não probabilística é utilizado para coletar informação em áreas localizadas ou de um subconjunto de uma amostra. Serve também para coletar rapidamente informações relevantes de certos grupos. Ainda de acordo com o autor, são exemplos de amostra não probabilística: amostragem por área, por conveniência ou julgamento, este último, quando se está à procura de informações que somente um pequeno grupo de especialistas pode fornecer. Portanto, com base na natureza desta pesquisa, optou-se pelo método de amostragem não probabilístico.

De forma a dar homogeneidade à amostra e validade às respostas obtidas, foram entrevistados, em um primeiro momento, somente aqueles cidadãos que ao serem abordados, responderam que tinham conhecimento das funções da instituição em análise.

Verificou-se, após algumas entrevistas, que essa prática poderia introduzir um viés na investigação, uma vez que tiraria o seu caráter aleatório, qual seja, o de entrevistar qualquer cidadão que procurasse a instituição para obter algum esclarecimento ou ajuda. Passou-se, então, a entrevistar qualquer pessoa que procurasse o serviço, independentemente de conhecimento prévio do funcionamento da instituição.

A aplicação do questionário ocorreu no edifício central da instituição analisada durante 12 dias úteis, entre os dias 9 e 24 de janeiro de 2013, no horário compreendido entre 13 e 17 horas.

Foi considerada uma amostra de 70 respondentes para a aferição da expectativa; e 70, para a percepção de desempenho.

3.2 O survey

Para a coleta dos dados, foram desenvolvidos dois modelos de questionário, nos quais o instrumento SERVQUAL foi adaptado para o caso específico. Essa adaptação consistiu em formular 20

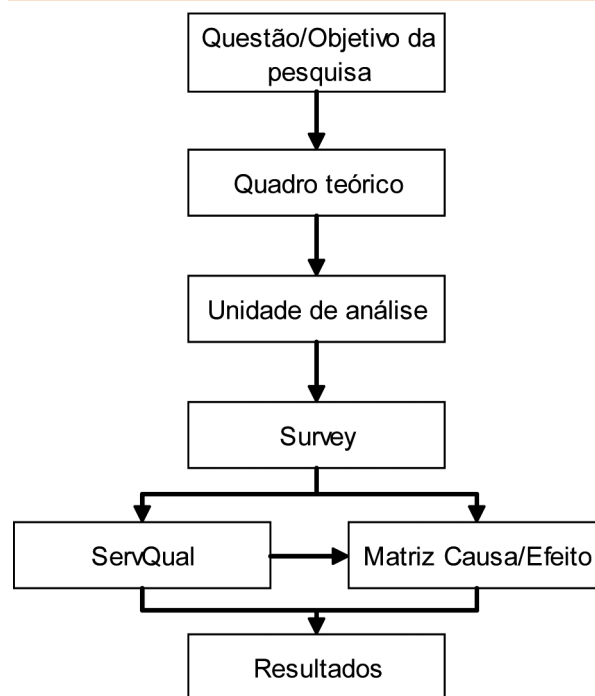


Figura 2: Estrutura do método da pesquisa

Fonte: Os autores.

questões afirmativas, em lugar das 22 propostas originalmente por Parasuraman (2006).

As questões foram baseadas em entrevistas com servidores públicos e em pesquisas a trabalhos acadêmicos de áreas correlatas (JORGE; CARVALHO; MEDEIROS, 2013; NODARI; OLEA; DORION, 2013). Dada a especificidade da área de atuação da instituição pública pesquisada, algumas questões tiveram sua redação adequada, de forma a ser inteligível pelo entrevistado. Além disso, também se procurou elaborar questões transversais aos processos para que pudessem contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade percebida. Por exemplo, a afirmativa E1 (“Sobre a expectativa do cliente”) diz que: a instituição deve ter equipamentos modernos, em certa medida, qualquer processo necessita de algum tipo de equipamento dependendo da resposta do entrevistado é possível verificar em cada processo A, B, C... n, qual equipamento será mais adequado para suprir essa demanda por parte do cidadão. A Figura 3 ilustra a relação das questões

afirmativas dos questionários com os processos organizacionais:

	Processo A	Processo B	Processo C	Processo D	..	Processo n
Questão 1						
Questão 2						
Questão 3						
Questão 4						
			...			
Questão 20						

Figura 3: Relação entre as questões afirmativas e os processos organizacionais

Fonte: Os autores.

Até se chegar às versões definitivas dos questionários, foram trilhadas duas fases: a primeira foi buscar subsídios nas referências bibliográficas; e a segunda foi validar os dois modelos de questionários por meio de um pré-teste. O pré-teste é necessário para avaliar diversos aspectos do questionário e, se for o caso, alterá-los (MALHOTRA, 2010).

3.3 Aplicação da escala SERVQUAL

Os questionários de expectativa e percepção da qualidade do serviço foram, portanto, compostos de 20 questões afirmativas cujas respostas deveriam ser classificadas segundo uma escala Likert de cinco níveis, correspondendo às seguintes avaliações:

- [1] discordo totalmente da afirmação feita
- [2] discordo da afirmação feita
- [3] sou neutro em relação à afirmação feita
- [4] concordo com a afirmação feita
- [5] concordo totalmente com a afirmação feita

As afirmações utilizadas nos questionários sobre expectativa e percepção da qualidade do serviço constam dos Quadros 1 e 2, respectivamente.

Dimensões da qualidade	Questão	Afirmação
Aspectos tangíveis	E.1	A instituição deve ter equipamentos modernos.
	E.2	As instalações da instituição devem ser bem iluminadas.
	E.3	As instalações da instituição devem estar limpas.
	E.4	As instalações da instituição devem ter segurança.
	E.5	As instalações da instituição devem garantir privacidade.
	E.6	Os servidores da instituição devem estar bem-vestidos e asseados.
Confiabilidade	E.7	A instituição deve dar uma solução no prazo prometido.
	E.8	Quando uma pessoa tem um problema, a instituição deve ser solidária e prestativa.
	E.9	A instituição deve transmitir confiança às pessoas.
	E.10	A instituição deve funcionar nos horários divulgados.
Presteza	E.11	A instituição deve comunicar às pessoas quando o serviço será concluído.
	E.12	A instituição deve atender em horário conveniente às pessoas.
	E.13	Os servidores da instituição devem estar dispostos a auxiliar as pessoas que o procuram.
Segurança	E.14	A instituição deve transmitir segurança (no sentido de oferecer acolhimento).
	E.15	As pessoas devem se sentir seguras em tratar seus assuntos com servidores da instituição.
	E.16	Os servidores da instituição devem ser educados.
	E.17	Os servidores da instituição devem receber apoio para executar bem as suas tarefas.
Empatia	E.18	Os servidores da instituição devem dar atenção personalizada aos cidadãos que os procuram.
	E.19	Os servidores da instituição devem saber quais as necessidades das pessoas que os procuram.
	E.20	A instituição deve estar interessada em resolver o problema das pessoas.

Quadro 1: Afirmações da escala SERVQUAL da pesquisa sobre expectativa da qualidade do serviço

Fonte: Os autores.

Dimensão da qualidade	Questão	Afirmação
Aspectos tangíveis	P.1	A instituição tem equipamentos modernos.
	P.2	As instalações da instituição são bem iluminadas.
	P.3	As instalações da instituição são limpas.
	P.4	As instalações da instituição são seguras.
	P.5	As instalações da instituição garantem privacidade.
	P.6	Os servidores da instituição são bem-vestidos e asseados.
Confiabilidade	P.7	A instituição dá solução no prazo prometido.
	P.8	Quando uma pessoa tem um problema, a instituição é solidária e prestativa.
	P.9	A instituição transmite confiança às pessoas.
	P.10	A instituição funciona nos horários divulgados.
Presteza	P.11	A instituição comunica às pessoas quando o serviço será concluído.
	P.12	A instituição atende em horário conveniente às pessoas.
	P.13	Os servidores da instituição estão dispostos a auxiliar as pessoas que os procuram.
Segurança	P.14	A instituição transmite segurança (no sentido de oferecer acolhimento).
	P.15	As pessoas se sentem seguras em tratar seus assuntos com servidores da instituição.
	P.16	Os servidores da instituição são educados.
	P.17	Os servidores da instituição recebem apoio para executar bem as suas tarefas.
Empatia	P.18	Os servidores da instituição dão atenção personalizada aos cidadãos que os procuram.
	P.19	Os servidores da instituição sabem quais as necessidades das pessoas que os procuram.
	P.20	A instituição está interessada em resolver o problema das pessoas.

Quadro 2: Afirmações da escala SERVQUAL da pesquisa sobre percepção da qualidade do serviço

Fonte: Os autores.

Durante a pesquisa, onde consta a palavra instituição nos questionários, foi incluído o nome da empresa, aqui omitido.

3.3.1 O teste de confiabilidade dos questionários

Precedendo à análise dos dados coletados, foi verificada a confiabilidade do instrumento de levantamento dos dados, isto é, os questionários.

O teste de confiabilidade tem por objetivo verificar o quanto uma escala avaliativa (questionário, no caso desta pesquisa) está livre do erro aleatório, ou seja, se a escala for repetida inúmeras vezes, ela apresentará valores estáveis para a análise dos dados. Além disso, é importante para os pesquisadores constatarem se as variações não são originárias de erros durante a aplicação da ferramenta. Esse aspecto é analisado medindo-se a variância do conjunto de valores obtidos nas respostas aos questionários.

Para esse teste, o método da determinação do coeficiente alfa de Cronbach (1951) é frequentemente utilizado na literatura. Ele mede a intensidade da correlação entre os itens de um questionário. No caso em estudo, obteve-se um valor para o coeficiente alfa igual a 0,8377, sendo os resultados entre 0,6 e 1 considerados satisfatórios (MALHOTRA, 2010).

3.3.2 Os gaps identificados na pesquisa

Durante a fase do levantamento de campo, de natureza exploratória, foram coletados dados por meio da aplicação de dois questionários adaptados da escala SERVQUAL. O primeiro diz respeito à expectativa dos clientes (antes do serviço); e o segundo refere-se à percepção (após o serviço) dos clientes em relação a cinco dimensões da qualidade associadas à natureza dos serviços, segundo uma escala Likert de cinco níveis.

Os resultados assim obtidos foram estatisticamente analisados, e a diferença entre os valores da expectativa e da percepção dos clientes (*gap* ou *lacuna*) foi aferida para cada um dos aspectos pesquisados.

De acordo com os objetivos traçados, foi possível mapear as expectativas e percepções dos diferentes públicos que procuram a instituição. Foi verificado que, independentemente do perfil da pessoa que se dirige à entidade pesquisada, os *gaps* entre o desempenho do serviço e a expectativa se concentram mais nos aspectos ligados ao fator humano do que nas instalações físicas, em contraposição ao manifestado por El-Bassiouni et al. (2012) em sua pesquisa na municipalidade de Al Ain, nos Emirados Árabes.

Uma possível explicação pode ser a influência dos traços culturais que diferenciam os dois povos: os latinos valorizam mais o relacionamento humano (cujos atributos compreendem atenção, empatia, interesse em auxiliar, solidariedade) do que as instalações físicas (equipamentos, instalações prediais e ambientais). Pode-se concluir, também que, de um modo geral, os usuários dos serviços da instituição têm grande expectativa com relação aos serviços, já que dos 20 atributos mensurados, 15 apresentaram moda “4”. Verificou-se, ainda, que 50% dos atributos da dimensão “aspectos tangíveis” apontaram expectativa em grau máximo “5”. Os resultados da avaliação da percepção foram ainda mais significativos, uma vez que dos 20 atributos avaliados, 19 apresentaram a moda “4”.

Apesar do alto escore da avaliação da percepção da qualidade do serviço, ao se calcular os *gaps* entre percepção e expectativa, obtiveram-se *gaps* negativos para todos os 20 atributos, indicando

que as expectativas foram maiores do que as percepções de desempenho, ou seja, as expectativas dos usuários dos serviços da instituição não estão plenamente atendidas.

Conforme mostra o Quadro 3, a seguir, os maiores *gaps* apresentados foram com relação ao cumprimento de prazo (Q7), interesse em resolver problemas (Q20) e a comunicação da previsão da entrega do serviço (Q11). Já os menores foram iluminação do ambiente (Q2), apresentação pessoal dos servidores (Q6), acolhimento (Q14) e funcionamento no horário divulgado (Q10) (Quadro 2).

3.4 Matriz de causa-efeito

As pesquisas de opinião focam em uma avaliação global do serviço prestado, fornecendo apenas respostas qualitativas para a percepção do cliente sobre o serviço (MACHADO et al., 2006). Apesar da validade e da importância desse tipo de pesquisa, a subjetividade e variabilidade implícitas nos conceitos utilizados como resposta não permitem uma avaliação precisa dos resultados e, portanto, dificultam o desenvolvimento de planos de ação de melhoria ou corretivos. Deve-se considerar ainda que consumidores frequentemente fazem julgamentos e tomam decisões baseados em informações limitadas e com pouco conhecimento sobre o assunto (KENYON; SEN, 2012).

Uma forma sistemática para obter-se uma melhor compreensão das relações e interdependências quando estão em jogo um grande número de fatores é o método de análise de causa-efeito

Nº questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gaps	-0,40	-0,09	-0,31	-0,36	-0,54	-0,09	-0,76	-0,30	-0,26	-0,19
Ordem dos <i>gaps</i>	6	15	9	7	4	14	1	10	11	13
Nº questão	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Gaps	-0,57	-0,24	-0,47	-0,16	-0,34	-0,34	-0,36	-0,34	-0,26	-0,6
Ordem dos <i>gaps</i>	3	12	5	14	8	8	7	8	11	2

Quadro 3: Resumo com os gaps da aplicação da ferramenta SERVQUAL

Fonte: Os autores.

(BAUCH, 2004). A razão central para a aplicação desse método é o fato de o sistema em estudo ser caracterizado e influenciado por um elevado número de variáveis.

Apesar de algumas das relações entre os fatores em análise serem conhecidas e óbvias, é muito difícil enxergar todo o quadro de interdependências e, assim, tirar conclusões confiáveis sobre o funcionamento do sistema.

O método da matriz de causa-efeito sugere uma maneira muito peculiar de mapear um sistema de variáveis, no intuito de estabelecer uma sequência para eliminação dos *gaps*, levando em conta o impacto da melhoria de um nos demais. Nesta pesquisa, ele foi aplicado para estabelecer prioridades na abordagem dos processos que apresentaram *gaps* na aplicação da ferramenta SERVQUAL.

3.4.1 Aplicação da matriz de causa-efeito

Vamos considerar uma matriz [A] formada por elementos a_{ij} sendo (i, j) pertencentes ao conjunto de fatores $\{1, 2, 3, \dots, 19, 20\}$. Os elementos de [A] são o resultado, expresso numericamente,

da influência de cada um dos 20 fatores que se quer pesquisar sobre os demais. Os fatores são inseridos como entradas tanto das linhas como das colunas da matriz [A]. Neste caso, como são 20 fatores, obteve-se uma matriz com 400 células a serem avaliadas.

A partir da primeira linha, são classificados os efeitos do fator 1 isolado e confrontado com os 20 fatores posicionados em cada uma das colunas da matriz. Assim, atribui-se um valor numérico variando de “0” a “3” para a intensidade com que o fator 1 afeta o fator 2; após, com que intensidade o fator 1 afeta o fator 3 e, assim, sucessivamente, até o fator 20.

O valor atribuído será “0”, se os fatores forem independentes; “1”, se houver uma fraca interdependência; “2”, se essa relação for forte, e “3”, se os dois fatores forem intimamente relacionados. Repete-se o mesmo procedimento para todas as 20 linhas da matriz (Figura 4).

Além disso, calcula-se a soma dos fatores ativos (SA) e a soma dos fatores passivos (SP) por meio da totalização das linhas $\sum a_{i,j} / 1 \leq j \leq 20$ e das colunas da matriz $\sum a_{i,j} / 1 \leq i \leq 20$, respectivamente.

Fatores ativos	Q	Aspectos tangíveis																		Confianabilidade		Presteza		Segurança		Empatia		SA	SP	Q	P	Caráter
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
A instituição deve ter equipamentos modernos.	1	3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	14	15	0,93333	210	n					
As instalações da instituição devem ser bem iluminadas.	2	1	3	0	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	13	23	0,56522	299	p						
As instalações da instituição devem estar limpas.	3	0	1	3	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	12	19	0,63158	228	n						
As instalações da instituição devem ter segurança.	4	2	2	1	3	2	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	2	1	2	1	0	1	24	23	1,04348	552	c					
As instalações da instituição devem garantir privacidade.	5	0	2	0	2	3	0	0	0	2	0	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	22	23	0,56522	506	c						
Os servidores da instituição devem estar bem-vestidos e aseados.	6	0	1	1	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	13	17	0,76471	221	n						
Quando uma pessoa tem um problema, a instituição deve ser solidária e prestativa.	7	2	1	1	1	1	0	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	29	25	1,16	725	c						
A instituição deve transmitir confiança às pessoas.	8	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	33	24	1,375	792	c						
A instituição deve funcionar nos horários divulgados.	9	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	35	35	1	1225	c						
A instituição deve comunicar às pessoas quando o serviço será concluído.	10	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	25	0,68	425	p						
A instituição deve atender em horário conveniente às pessoas.	11	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	21	27	0,77778	567	c						
Os servidores da instituição devem estar dispostos a auxiliar as pessoas que o procuram.	12	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	25	25	1	625	c						
Os servidores da instituição devem estar dispostos a auxiliar as pessoas que o procuram.	13	0	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	3	30	29	1,03448	870	c						
A instituição deve transmitir segurança (no sentido de oferecer acolhimento).	14	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	31	34	0,91176	1054	c						
As pessoas devem se sentir seguras em tratar seus assuntos com servidores da instituição.	15	0	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	29	34	0,85294	986	c						
Os servidores da instituição devem ser educados.	16	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	0	2	2	1	24	21	1,14286	504	c						
Os servidores da instituição devem receber apoio para executar bem as suas tarefas.	17	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2	1	36	29	1,24138	1044	c						
Os servidores da instituição devem dar atenção personalizada aos cidadãos que o procuram.	18	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	0	3	2	2	1	31	25	1,24	775	c						
Os servidores da instituição devem saber quais as necessidades das pessoas que o procuram.	19	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	1	27	24	1,125	648	c						
A instituição deve estar interessado em resolver o problema das pessoas.	20	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	38	27	1,40741	1026	c						
Soma itens passivos		15	23	19	23	23	17	25	24	35	25	27	25	29	34	34	21	29	25	24	27											

Figura 4: Matriz causa-efeito

A partir desse ponto, calcula-se o quociente Q, representado pelo resultado da divisão de SA por SP e o produto P, representado pelo resultado da multiplicação de SA por SP. Esses cálculos são repetidos para cada fator de 1 a 20.

Esses dois parâmetros (Q e P) passam a descrever, nessa ordem, a atividade e a criticidade de cada um dos fatores.

Para melhor visualização, os resultados obtidos foram plotados em um gráfico mostrando as somas ativa (SA) e passiva (SP) específicas de cada fator (Figura 4). De acordo com Lindemann (2000 apud BAUCH, 2004, p. 72), a classificação de um fator como ativo (a), passivo (p), crítico (c) e neutro (n) vai depender da sua localização em um dos quadrantes do gráfico SA (soma dos fatores ativos) x SP (soma dos fatores passivos) (Figura 3). O resultado esperado quando se aplica este método é mais uma avaliação qualitativa do que uma classificação quantitativa dos fatores de um sistema que influenciam e/ou são influenciados.

3.4.2 Definição da sequência de clusters a serem priorizados

A análise da matriz de causa e efeito leva a uma nova categorização dos direcionadores da qualidade do serviço prestado, dependendo do seu comportamento em todo o sistema. Foram identificados quatro *clusters*, cada um contendo elementos com características semelhantes (Figura 5).

De acordo com a teoria do método aplicado, os elementos dos agrupamentos A ou B, devem ser tratados com prioridade em relação àqueles dos grupos C ou D. Como resultado, a revisão dos processos deve-se iniciar com os elementos do *cluster* A; em seguida, vêm os processos do grupo B; após, os de C e, finalmente, os do grupo D.

Durante a fase de análise dos resultados, foi levantada a hipótese de que os elementos pertencentes ao grupo B deveriam ser considerados mais relevantes e, portanto, serem atacados prioritariamente.

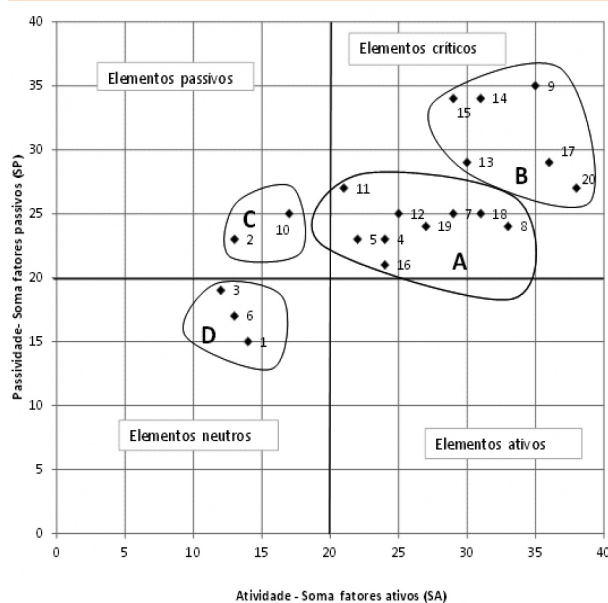


Figura 5: Gráfico de causa-efeito e os clusters identificados

Fonte: Os autores.

mente, devido às suas elevadas somas ativa (SA) e passiva (SP). No entanto, ponderou-se que, para se resolver um problema, é preciso concentrar-se na solução das suas causas raízes. E, no caso atual, as causas mais significativas são representadas pelos elementos com altos níveis de atividade, porém, com baixos níveis de passividade.

Essa condição corresponde aos elementos do grupo A apesar de ambos os *clusters* (A e B) serem classificados como críticos. Isto porque os elementos do grupo B não só exibem um elevado nível de atividade, mas também uma alta passividade, o que indica que eles afetam e são fortemente afetados pelos outros.

4 Análise dos resultados

Como exposto, de modo a estabelecer uma escala de prioridade na abordagem dos principais processos que impactam a percepção de qualidade do serviço prestado, foi aplicado o método da matriz de causa-efeito.

Prioridade em função dos <i>clusters</i> da matriz causa-efeito	Nº da Questão	Ordem do <i>gap</i> na escala SERVQUAL	Classificação na matriz causa-efeito
A	7	1º	Crítico
A	11	3º	Crítico
A	5	4º	Crítico
A	4	7º	Crítico
A	18	8º	Crítico
A	16	8º	Crítico
A	8	10º	Crítico
A	19	11º	Crítico
A	12	12º	Crítico
B	20	2º	Crítico
B	13	5º	Crítico
B	17	7º	Crítico
B	15	8º	Crítico
B	9	11º	Crítico
B	14	14º	Crítico
C	10	13º	Passivo
C	2	15º	Passivo
D	1	6º	Neutro
D	3	9º	Neutro
D	6	14º	Neutro

Quadro 4: Comparação dos resultados SERVQUAL x Matriz de causa-efeito

Fonte: Os autores.

As prioridades apresentadas no Quadro 4 foram estabelecidas de forma qualitativa, levando-se em conta os maiores *gaps* da análise SEVQUAL dentro de cada *cluster*, criando, assim, uma sequência para solução dos problemas e, com isso, o aumento da qualidade percebida. O sequenciamento das ações de melhoria nos diferentes fatores possibilitará também a economia de recursos, pois, como cada fator tem impacto nos demais, há uma consequente reação em cadeia de melhoria nos processos.

Foi possível observar, nos dados do Quadro 4, que, dentre os nove fatores que compõem o *cluster A*, na análise de causa-efeito, seis deles também estão entre os nove fatores com maior *gap* na análise SEVQUAL, o que ratifica a utilização conjunta das duas ferramentas.

Como todas as questões afirmativas têm relação com os processos internos, observa-se que a

redução dos *gaps* encontrados impactará diretamente na melhoria dos processos e, consequentemente, na qualidade percebida pelo cliente final, no caso da empresa pública, o cidadão.

5 Conclusão

Durante a revisão da bibliografia, foi possível notar que houve crescente participação do setor de serviços nas economias atuais, inclusive no Brasil; que a gestão da qualidade passou a fazer parte da agenda das instituições públicas brasileiras; que a escala SERVQUAL ainda é a ferramenta mais citada na avaliação da qualidade de serviço (LADHARI, 2009); que o serviço aos clientes é hoje diferencial para muitas empresas, sendo considerado elemento ganhador de

mercado; e que a escala SERVQUAL é aplicável a qualquer tipo de empresa de serviço bastando, para isso, adaptar os modelos de questionário e ajustar as suas questões.

Na fase de campo, foi possível mensurar, com auxílio da aplicação da escala SERVQUAL, os *gaps* existentes entre as expectativas e as percepções dos usuários finais nos postos de atendimento ao público na instituição pesquisada; identificar, com o auxílio dessa mesma escala, quais atributos dos serviços são reputados mais relevantes pelos clientes; utilizar a matriz de causa-efeito para classificar em ativos, críticos, passivos e neutros os elementos que compõem o sistema de modo a priorizar ações que visem à melhoria da qualidade percebida pelos usuários finais; identificar pontos de melhoria nos processos organizacionais em função da correlação entre os resultados da classificação dos fatores obtidos da aplicação das ferramentas escala SERVQUAL e a matriz de causa-efeito.

Os resultados, ademais, confirmaram a possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente final por meio do gerenciamento dos processos internos sejam eles de natureza gerencial, administrativa ou produtiva. Alcançando, assim, o objetivo desta pesquisa que foi: analisar de que maneira é possível relacionar processos internos com o serviço ofertado, de forma a auxiliar na melhoria da qualidade percebida pelo seu cliente final.

A contribuição científica deste estudo está relacionada com o fato de apresentar um método para relacionar os processos internos de uma organização com a qualidade percebida pelo usuário do serviço, de modo a racionalizar as ações de melhoria que impactarão na redução dos *gaps* existentes. De forma aplicada, os resultados desta investigação possibilitarão uma efetiva racionalização das ações de melhoria para o atendimento das expectativas do consumidor (cidadão).

As principais limitações deste trabalho estão relacionadas com o tamanho da amostra, ou seja, uma única instituição com 70 respondentes para cada questionário e, também, a não implementação das ações de melhoria para a validação da proposta, tendo em vista que haveria necessidade de um tempo muito maior para concluir essa tarefa, além da disponibilidade da empresa para sua execução.

Sugere-se, a título do prosseguimento da pesquisa, repeti-la em outras unidades de atendimento ao público da organização, visando à validação do modelo para toda a empresa; aplicar o método em outras instituições públicas do Estado de São Paulo de modo a validar o modelo para outros órgãos públicos. Propõe-se, ainda, selecionar empresas com processos internos diferentes daqueles observados na organização aqui estudada ou até mesmo em empresas privadas.

Referências

- BARNES, Ralph M. *Estudo de movimentos e de tempos*. 6. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1982.
- BATISTA, Fábio F. (Coord.) et al. *Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas*. Brasília, DF: IPEA, 1996. 53 p. Texto para discussão n. 427.
- BAUCH, Christoph. *Lean product development: making waste transparent*. 2004. Diploma Thesis (Dipl.-Ing.). Massachusetts Institute of Technology e Technical University of Munich, Massachusetts, p. 140. 2004.
- BERRY, Leonard. *Serviços de satisfação máxima*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BON, Abdul T.; MUSTAFA, Easan M. A. Impact of total quality management on innovation in service organizations: literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, v. 53, p. 516-529, Jan. 2013.
- BRANDÃO, Soraya M.; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, fev. 2013.

- CHEN, Zhirong et al. Development of location-based services for recommending departure stations to park and ride users. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, v. 48, p. 256-268, Nov. 2014.
- CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, v. 16, p. 297-300, 1951.
- DAS, Shreya; PANDIT, Debapratim. Determination of level-of-service scale values for quantitative bus transit service attributes based on user perception. *Transportmetrica A: Transport Science*, v. 11, n. 1, p. 1-21, Jan 2015.
- EL-BASSIOUNI, Mohamed Y. et al. Developing customer satisfaction indices using SERVQUAL sampling surveys, a case study of Al-Ain municipality inspectors. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, v. 28, n. 2, p. 98-108, 2012.
- FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 7-22, jan./fev. 2009.
- FERRAZ JUNIOR, João; SALLES, Mara T. Gestão da manutenção com foco na satisfação do cliente interno – caso INMETRO. In: ENEGEP. 31., 2011, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Enegep. 2011.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p.152-194, Feb. 2002.
- GIANNOCCARO, Rosana et al. Measuring citizen satisfaction with aspects of public services from a local authority and determining their importance: a case study. *Public Organizations Review*, v. 8, n. 1, p. 1-15, Mar. 2008. ISSN 1573-7098.
- GOLDER, Peter N.; MITRA, Debanjam; MOORMAN, Christine. What is quality? An integrative framework of processes and states. *Journal of Marketing*, v. 76, p. 1-23, Jul. 2012.
- GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GRUJIČIĆ, Dragana et al. Customer perception of service quality in public transport. *Transport*, v. 29, n. 3, p. 285-295, 22 set. 2014.
- HENSHER, David A.; CHINH, Ho; MULLEY, Corinne. Identifying preferences for public transport investments under a constrained budget. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 72, p. 27-46, Feb. 2015.
- JORGE, Marcelino J.; CARVALHO, Frederico A. de; MEDEIROS, Renata de Oliveira. Esforços de inovação organizacional e qualidade do serviço: um estudo empírico sobre unidades hospitalares. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 327-356, abr. 2013. ISSN 0034-7612.
- KENYON, George; SEN, Kin. A model for assessing consumer perceptions of quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 4, n. 2, p. 175-188, 2012.
- LADHARI, Riadh. A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.
- LEE, Hyung-Sook. Measurement of visitors' satisfaction with public zoos in Korea using importance-performance analysis. *Tourism Management*, v. 47, p. 251-260, abr. 2015.
- MACHADO, Melise D.; QUEIROZ, Timóteo R.; MARTINS, Manoel F. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food. *Revista Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- MEIRELLES, Dimária S. O conceito de serviço. *Revista Economia e Política*, São Paulo, v. 26, n. 1, mar. 2006.
- MIKHAYLOV, Andrey S.; MIKHAYLOVA, Anna A. The public transportation of Russia and Sweden. A comparative analysis of service quality from customer perspective. *Journal of Applied Economic Sciences*, v. 9, n. 3(29), p. 422-432, 2014.
- MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. Testing how management matters in an era of government by performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Lawrence, v. 15, n. 3, p. 421-439, Dec. 2005.
- MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, Lawrence, v. 20, n. 4, p. 849-866, mar. 2010.
- NODARI, Cristine H.; OLEA, Pelayo M.; DORION, Eric C. H. Relação entre inovação e qualidade da orientação do serviço de saúde para atenção primária. *Rev. Adm. Pública*, v. 47, n. 5, p. 1243-1264, out. 2013. ISSN 0034-7612.
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. *R.A.E.*, v. 46, n. 4, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos B. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, Salvador, n. 1, 2005.

PRESOT, Ivanete et al. A percepção da qualidade em laboratórios de pesquisa da Fiocruz após a implementação do SGQ. *Rev. Adm. Pública*, Brasil, 48, fev. 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16075>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

SĂLĂȘAN, C.; BĂLAN, I. M. Suitability of a quality management approach within the public agricultural advisory services. *Quality - Access to Success*, v. 15, n. 140, p. 81-84, 2014.

SANTOS, Luciano Costa. Projeto e análise de projetos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação, em uma biblioteca. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SUN, Rusi; VAN RYZIN, Gregg G. Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York public schools. *The American Review of Public Administration*, Atlanta, v. 44, n. 3, p. 324-338, 2014.

TIAN-COLE, Shu; CROMPTON, Jhon L. A conceptualization of the relationship between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection. *Leisure Studies*, v. 22, n. 1, p. 65-80, 2003.

VINNI, Rauno. Total quality management and paradigms of public administration. *International Public Management Review*, v. 8, n. 1, p. 103-131, 2007.

WHOLEY Joseph S. Managing for results: Roles for evaluators in a new management era. *American Journal of Evaluation*, v. 22, n. 3, p. 343-347, 2001.

ZHANG, Yingjie; ZHANG, Yuan.; ZHENG, Siqi. Constructing integrated index of public service quality based on urban residents' preferences. *Qinghua Daxue Xuebao/Journal of Tsinghua University*, v. 54, n. 3, p. 373-380, Feb. 2014.

Recebido em 6 jan. 2016 / aprovado em 26 abr. 2016

Para referenciar este texto

CARVALLARI, V. C.; MACHADO, M. C. Melhoria no serviço prestado por uma organização pública. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 303-317, 2016.

