

JOSÉ EDUARDO MEDEIROS

Qualidade e Satisfação no Serviço Público: Pesquisa de Satisfação de Usuário

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
Curso de Especialização em Pesquisa de Mercado em Comunicações
São Paulo, 2007

JOSÉ EDUARDO MEDEIROS

**Qualidade e Satisfação no Serviço Público:
Pesquisa de Satisfação de Usuário**

Monografia apresentada ao Departamento de
Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola
de Comunicações e Artes da Universidade de São
Paulo, em cumprimento às exigências do
Curso de Especialização, para obtenção do título de
Especialista em Pesquisa de Mercado em
Comunicação. Orientador Prof. Sérgio Litvac.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
São Paulo, 2007

*“Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes.
A virtude, então, não é um ato, mas um hábito.”*
Aristóteles

*À minha esposa Cida pelo incentivo e colaboração,
e aos meus filhos Raul e Bruno por perdoarem minha ausência.
Aos colegas de classe pelo companheirismo e exemplos.
Aos amigos da PMJ, em especial, o Amigo
Paulinho Bururu, por acreditar nos sonhos alheios.*

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma investigação sobre os métodos de avaliação da satisfação dos consumidores e usuários. Identificando quais são as metodologias mais usadas no mundo dos negócios e quais são utilizadas na administração pública. Partimos da contextualização do ambiente da administração privada e pública no mundo e no Brasil, e posteriormente discutiremos os conceitos de qualidade e satisfação. Focalizamos nosso estudo na análise dos diversos métodos para mensuração da satisfação dos clientes e cidadãos.

1. palavras-chave: Satisfação, Qualidade, Clientes, Usuário, Cidadão, Gestão Pública e Administração de Negócios.

Abstract

The objective of this work to carry through an inquiry on the methods of evaluation of the satisfaction of the consumers and citizens. Identifying which they are the methodologies most used in the world of the businesses and which are used in the public administration. We leave of the contextualização of the environment of the private administration and public in the world and Brazil, later we argue the concepts of quality and satisfaction. We focus our study in the analysis of the diverse methods for mensuração of the satisfaction of the customers, consumers and citizens.

1. word-key: satisfaction, Quality, Customer, Citizen, business-oriented Public administration and Administration.

SUMÁRIO

1 –	
INTRODUÇÃO.....	07
2 - ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E GESTÃO PÚBLICA.....	09
2.1 - O CONTEXTO ATUAL DA AÇÃO ADMINISTRATIVA.....	09
2.2 - A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA.....	10
2.3 – CONSUMIDORES, CLIENTES OU CIDADÃOS?.....	12
3 - QUALIDADE E SATISFAÇÃO.....	15
3.1 - QUALIDADE COM PARADIGMA DA MODERNIDADE NOS NEGÓCIOS.....	16
3.2 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE.....	18
3.3 - SATISFAÇÃO E QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA.....	19
4 - AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	21
4.1 - PROGRAMA DE QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	21
4.2 - INSTRUMENTO PADRÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	22
5 - MÉTODOS E TEORIAS PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO.....	23
5.1 PARADIGMA DA DESCONFORMIDADE.....	23
5.2 SERVQUAL.....	24
5.3 SERVPERF.....	26
5.4 CBF.....	26
5.5 ESTRUTURAL.....	27
5.6 O MODELO AMERICANO.....	28
5.7 MÉTODO KANO.....	29
5.8 MÉTODO BRASILEIRO.....	30
5.9 RESPONSABILIDADE.....	31
6 - TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	33
7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
8 - DEFINIÇÕES DE TERMOS.....	36
9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

1 - Introdução

A cada dia a investigação da satisfação dos consumidores torna-se um elemento imprescindível para que empresas e entidades públicas alcancem seus objetivos.

Nesse momento em que o mercado mostra-se mais competitivo, desponta a relevância do marketing, com suas definições enfatizando o consumidor, numa visão dos negócios alicerçados na satisfação dos consumidores (Drucker apud Boyd Jr. & Massy, 1972).

Muitas organizações, visando ampliar sua participação no mercado e melhorar os seus produtos e serviços, estão realizando cada vez mais pesquisas para avaliar a satisfação de seus clientes. Aprender os motivos que levam à satisfação dos clientes é o objetivo das empresas que, através dessas pesquisas, procuram analisar onde estão sendo despendidos os recursos mas não ajudam a satisfazer os clientes. Através das pesquisas as organizações também buscam oportunidades para inovação de produtos e serviços, avaliando seu desempenho e garantindo que os esforços de melhoria da qualidade estejam sendo corretamente conduzidos nas questões de maior valor para os clientes.

Segundo Marr & Crosby (1993), a satisfação do consumidor vem recebendo crescente interesse das corporações. Devido à importância do tema, as universidades e empresas realizam um grande número de pesquisas. A relevância de estudo tem crescido a taxas sem precedentes. Nos EUA, por exemplo, os programas de medição de satisfação dos consumidores tornaram-se muito populares nos anos 90. De 1990 a 1992, os investimentos nesses programas cresceram na ordem de 28% ao ano (Woodruff et al, 1996). Estima-se, por exemplo, que US\$ 503 milhões tenham sido investidos em pesquisa de satisfação de clientes na Inglaterra em 1995 (Smith e Grogan, 1997) e que mais de 15.000 artigos tenham sido publicados sobre o tema nas últimas duas décadas (Peterson e Wilson, 1992).

Nesse contexto, no qual satisfação e qualidade são fundamentais para organizações, surgem a cada momento inovações administrativas e tecnológicas que resultam na melhoria dos produtos e dos serviços oferecidos aos cidadãos. Embora a preocupação com a qualidade tenha começado nas fábricas, atualmente permeia também as organizações prestadoras de serviços, o governo e as organizações não-governamentais. Importante considerar que a medição da satisfação é um item obrigatório das políticas atuais de qualidade.

Na administração pública esse fato também é verdadeiro, visto que os eleitores acabam ficando satisfeitos com seus governantes que prestam serviços de boa

qualidade. A satisfação do cidadão está ligada diretamente a sua ação como eleitor.

O instituto Ipsos fez um levantamento com 125 eleições desde 1996, que comprova esta situação:

Índice de Aprovação do governo	Até 40%	Até 50%	Mais de 50%
Quantos governantes foram reeleitos	30%	58%	90%
Quantos herdeiros deles foram eleitos	25%	50%	75%

Portanto, quando estão satisfeitos optam pela continuidade (reeleição ou sucessão) e quando estão insatisfeitos votam na oposição.

Resta claro que investigar a satisfação dos cidadãos que usam os serviços públicos tem uma relação direta em ter uma gestão pública de qualidade, calcada nos interesses, necessidades e expectativas da coletividade.

2 – ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E GESTÃO PÚBLICA

As reformas administrativas dos anos 90, elaboradas a partir da derrocada do socialismo do leste europeu e supremacia do ideário neoliberal, focalizavam o mercado como o pilar da sociedade do futuro. Porém, como podemos verificar neste início do século XXI, não foi o mercado que triunfou, mas o equilíbrio entre os setores nas sociedades ocidentais, que têm um forte setor privado, um forte setor público e muita interação entre eles. (Mintzberg, 1998.)

É bastante comum o debate sobre a alocação de recursos entre os setores público e privado. Seja na forma de capitalismo versus comunismo, privatização versus nacionalização, ou livre mercado versus controle governamental, os argumentos sempre colocaram em questão as forças privadas, individuais, contra as públicas e coletivas. Acreditamos que é o momento de superar essa dicotomia.

O objetivo de uma organização privada é manter uma contínua valorização do capital, mantendo o controle sobre as forças da oferta e da demanda. Isso, porém, não quer dizer que não estejam preocupados com o futuro do planeta ou da humanidade e sim que, ao optarem pelo sistema capitalista, o reconhecem como o melhor sistema para enfrentar os problemas da vida em sociedade. Já o Estado deve prover a sociedade dos serviços fundamentais como educação, saúde, segurança, e também organizar a sociedade de uma forma geral através da macroeconomia e da política social. E cada grupo político que ocupa o poder momentaneamente, esforça-se para, através de suas ações políticas e administrativas, valorizar seu capital político, que no regime democrático está baseado no apoio/aprovação popular.

2.1 - O CONTEXTO ATUAL DA AÇÃO ADMINISTRATIVA

A era da informação é a que se está vivendo atualmente. Teve seu início por volta de 1990. As mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas são as suas principais características. O desenvolvimento tecnológico transformou o mundo em uma “aldeia global” e a informação tornou-se on-line. No rastro da tecnologia da informação, a globalização se intensificou, veio a “mundialização” das culturas e a segmentação de mercados. A competitividade tornou-se muito mais intensa entre as organizações. (CHIAVENATO, 1983)

Nessa era, o recurso mais importante deixou de ser o capital

financeiro que havia tomado a predominância frente ao capital produtivo e deu lugar ao conhecimento. A sociedade passou a reconhecer as pessoas como a principal base das novas organizações empresariais, de simples recursos humanos como parte da cadeia produtiva a seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, percepções etc. A qualidade também se torna imperativo. Não há mais lugar para empresas/organizações que não produzam com qualidade. E essa qualidade deve estar alicerçada nas necessidades e expectativas dos clientes. (CHIAVENATO, 1983)

Nesse contexto, a sobrevivência de todo tipo de organização depende, cada vez mais, de sua agilidade em antecipar-se aos desafios do mercado, de sua flexibilidade em se adaptar às constantes mudanças e de sua capacidade permanente de inovação. Somam-se a isso, os esforços no sentido de conhecer os desejos e necessidades dos consumidores, que se tornaram mais conscientes e exigentes no mundo moderno.

2.2 - A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

No setor público brasileiro, as reformas de gestão, na última década do século XX e no início do século XXI, estão marcadas pela promoção do desenvolvimento. Parte-se do pressuposto de que os imensos desafios sociais em escala global, manifestos pela crescente desigualdade e pobreza, não podem ser vencidos pela simples ação dos mercados, mas por meio do fortalecimento de instituições tais como Estado, o mercado e o terceiro setor. Esse movimento não foi uniforme no período Collor/ FHC, pois o desenvolvimento estava ligado a uma idéia de supremacia do mercado; e no período atual, com o governo Lula, a supremacia volta ao Estado como pólo articulador do desenvolvimento sem abrir mão do mercado. No início dos anos 90, tentou-se na esteira da queda do muro de Berlim um movimento de diminuição do Estado, de corte neoliberal com a chegada de Collor (1990) ao governo central e posteriormente com os dois governos de Fernando Henrique Cardoso. Depois de mais de duas décadas de implantação do modelo proposto pelo FMI e outras instituições liberais, observa-se que para a maioria da população latino-americana este modelo neoliberal não é o melhor, basta dar uma olhada nas últimas eleições democráticas na região.

No Brasil, essa mudança traduziu-se no processo de reforma do Estado, simultaneamente à consolidação da nossa democracia representativa.

Nos últimos 10 anos, as práticas de gestão pública caminham em busca de: a) Qualidade, b) Eficiência, c) Responsividade, e d) Liderança.

QUALIDADE – adequabilidade para o uso (Juran). Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com

excelência no atendimento. Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

EFICIÊNCIA - Relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na percepção de um serviço.

RESPONSIVIDADE – O quanto as ações governamentais atendem as expectativas e demandas da população. Busca-se maior objetividade nas repostas, que não se baseariam apenas na opinião das pessoas, mas também no que acontece quando elas interagem com o sistema.

LIDERANÇA – A liderança eficaz é importante, tem pouco a ver com carisma e sua essência é o desempenho.

A implantação de programas de Qualidade em empresas e repartições públicas tem sido constante. Uma das câmaras do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), criado pelo Governo Federal em 1990, destina-se à busca da eficácia na administração pública brasileira através da discussão e introdução destes Programas. Essas práticas estão baseadas na importância da satisfação dos cidadãos, e um instrumento para isso é a pesquisa de satisfação. A partir do ponto de vista dos cidadãos, e seus respectivos níveis de satisfação, o Estado busca maior eficiência na prestação de seus serviços.

As pesquisas de satisfação também permitem ao Estado como regulamentador das concessões e privatizações, haja vista o processo de desestatização vivido recentemente no Brasil, atividades que antes eram públicas passaram ao setor privado. A importância da regulação destas atividades é importantíssima, pois a ausência do Estado nas atividades que anteriormente executava, sem que promova qualquer tipo de intervenção, deixa o usuário sem proteção ou garantia de satisfação, e o resultado pode ser a ineficiência do serviço oferecido. Já que no bojo dos procedimentos regulatórios estão presentes a restrição de atividades nocivas ao interesse público, o disciplinamento e a harmonização de direitos e deveres de todas as partes envolvidas na realização das atividades públicas reguladas. Portanto, as pesquisas são ferramentas importantes para o Estado exigir das empresas padrões de qualidades que garantam a satisfação de seus usuários.

Considerando as diversas visões de Estado, há políticos mais liberais que pregam um Estado mínimo, que priorize a fiscalização afastando-se da produção dos serviços públicos. Por outro lado, há a esquerda que se contrapõe a esta visão. Para ela, o Estado deve ser um elemento regulador, mantendo e ampliando cada vez mais seu papel social e buscando a sua eficiência na democratização do poder, sobretudo no gerenciamento da máquina pública. Portanto, podemos democratizar os governos se a satisfação dos usuários estiverem baseadas em serviços públicos de qualidade e na participação e controle social da máquina pública. Como ocorre nas empresas privadas, que possuem seus conselhos de acionistas, é preciso disseminar no Brasil a idéia

de que as empresas do governo ou suas concessões são públicas e que necessitam de conselhos de cidadãos que garantam os interesses da sociedade e não só dos governos de plantão.

Como foi dito acima, a empresa privada deve buscar atender o mais fielmente às exigências do nicho de mercado onde estão os seus clientes, visando a maximização do lucro, sem abrir mão dos valores de seus “stakeholders”. A produção de bens públicos, ao contrário, requer o esforço permanente de universalização de seu acesso. As fontes de receita do setor público não advêm da venda de produtos, mas de serviços públicos, impostos e taxas. Deste modo, ser superavitário não é o único parâmetro de excelência na prestação dos serviços públicos, em especial na esfera municipal. Então, a sobrevivência e desempenho de uma empresa pública não devem ser medidos por meio dos mesmos indicadores das empresas privadas. Isto não significa que não se deve buscar a eficiência: cada real colocado sob a responsabilidade do Estado pela população deve se utilizado com o máximo cuidado e com muita clareza de objetivos. Quando se fala do equilíbrio das contas públicas, e especialmente a questão do superávit, devemos levar em conta que há impacto diferenciado nas diversas esferas de governo. Excetuando-se algumas raras exceções o superávit no nível municipal é diferente da esfera estadual e também da União. Com isso, queremos frisar que se nos níveis estadual e nacional o superávit é sempre bem-vindo e mostra saúde financeira do governo. Já no nível municipal, em especial, quando não há estoque de dívida razoável (o que justificaria o superávit), o superávit mostra uma incapacidade do município investir em áreas básicas como educação e saúde, ou seja, quando sobra dinheiro no final de ano é porque faltou serviço público em qualidade e muitas vezes em quantidade para atender a população.

Um dos principais problemas com a implantação de programas de qualidade na área pública relaciona-se com a descontinuidade administrativa, pois se alega que o período de uma gestão seria insuficiente para consolidar as mudanças efetuadas. Além da dificuldade de comprometimento do funcionalismo público, a falta de clareza nos objetivos da proposta e a necessidade compulsiva de resultados políticos de curto prazo, que tem marcado a gestão da coisa pública em nosso país.

Para que a gestão pública brasileira possa satisfazer o cidadão/usuário se faz necessário, por um lado tratar o servidor público não como mero realizador de tarefas e sim com sujeito do processo, capaz de planejar, coordenar trabalhos e articular-se com outros atores sociais; por outro lado, maior controle social e participação cidadã.

2.3 – CONSUMIDORES, CLIENTES , USUÁRIOS E CIDADÃOS?

O termo consumidor vincula-se ao ideário efficientista, objetivista e de ênfase no mercado que se tornou predominante nos anos 80 e 90 e orientou as reformas na

administração pública. Alguns autores associam o consumidor a um indivíduo racional, consciente de suas escolhas e capaz de defender seus direitos. Esta visão seria a do “bom consumidor” – aquele que faz escolhas e assimila informações, para cumprir seu papel. Ou seja, sujeito de desejo, vontade, informação e direitos (De Silva, 1999). Outra distinção que pode ser feita é que, enquanto o termo cliente refere-se a um indivíduo ao qual concernem certos direitos, “consumidor” sugeriria que o indivíduo é parte de um grupo de usuários que podem agir em conjunto para garantir direitos (De Silva, 1999)

O cliente é uma pessoa que tem necessidades e preocupações e precisa estar em primeiro lugar para que uma empresa se destaque pela qualidade do serviço. Entende-se, dessa forma, que o cliente não pode e não deve ser visto apenas como alguém que precisa de um determinado produto ou serviço.

Consumidores do governo recebem serviços diretos; cidadãos se beneficiam da infra-estrutura pública, que o governo coloca à sua disposição. Mas há uma diferença capital entre as atividades voltadas para o consumidor e as atividades voltadas para o cidadão: a frequência com que ocorrem. Se olharmos cuidadosamente para as atividades do setor público, notaremos que encontramos poucas que se enquadrariam perfeitamente na categoria de atividades voltadas para os consumidores. Embora possa ser assim considerado nas situações em que se utiliza de determinados serviços públicos, o cidadão, enquanto indivíduo ou grupo social sujeito ao poder de Estado, quase nada tem a ver com as regras e padrões de satisfação do cliente das organizações privadas, a não ser com aquelas relativas à excelência do atendimento.

Não se pode reduzir o foco no cidadão ao foco no cliente. O cidadão não é cliente quando é fiscalizado, quando paga imposto, enfim quando o seu relacionamento com o Estado se dá em função de cumprimento de uma determinação legal, imposta pelo Estado, à revelia de sua (do cidadão) vontade individual. Nestes casos, o foco é no cidadão e a preocupação da administração pública deve ser de atender as suas expectativas no sentido de fazer com que o resultado da ação do Estado seja benéfico à coletividade. Nesta dimensão, o conceito de estar orientando para o cidadão é bem mais amplo que simplesmente atender bem e prestar um bom serviço público.

Alguns autores ressaltam que, no setor público, a avaliação feita a partir dos usuários envolve uma interação mais complexa de elementos, incluindo os que influenciam as percepções sobre os serviços públicos, o *gratitude bias* (Bernhart et al, 1999) – sentimento de gratidão – seria comum em países periféricos, dificultando uma visão mais crítica do atendimento. Os pacientes evitariam criticar os serviços devido a este viés, tanto pelo medo de perder o acesso, quanto à relação de dependência aos profissionais de saúde. Um dos elementos que influenciam as percepções dos serviços do setor público é a confiança dos cidadãos no governo ,

políticos e nos servidores públicos. (Dinsdale et al ,2000)

Reforçamos que a relação entre consumidor e usuário do serviço público não pode ser equiparada. Uma vez que o Estado como poder concedente deve fiscalizar as empresas que têm concessão de serviço público, a fim de zelar pela prestação dos serviços, sob a pena de ser responsabilizado, uma vez que a titularidade da prestação dos referidos continua sendo sua. Exercício do serviço público, como visto, é atribuído a concessionária, porém, a titularidade e a responsabilidade continua sendo do Estado. Já na relação de consumo, o Estado atua de maneira totalmente diversa (apenas como fiscalizador), por isso, não podendo as duas relações e nem as duas figuras (consumidor e usuário do serviço público) serem equiparadas.

3 – QUALIDADE E SATISFAÇÃO

Tem sido preocupação constante das organizações privadas e públicas desde o final do século XX a satisfação dos seus clientes/usuários. Novos modelos de gestão e desenhos organizacionais estão sendo testado com foco no conhecimento, nas pessoas (funcionários/colaboradores), baseados na percepção de seus clientes/usuários. A qualidade é intrínseca ao produto, mas o cliente é quem o aprova ou não. É, portanto, fundamental entender as necessidades e desejos do cliente/usuário, visando atingir um grau de excelência no desempenho da organização.

FEIGENBAUM (1994) analisa a importância dos princípios da filosofia do “total quality control” (TQC), visto que estes fornecem o alicerce para o gerenciamento bem sucedido da qualidade, assegurando, desta forma, a satisfação dos clientes.

Nos Estados Unidos e em outros países, logo após a 2ª Guerra Mundial as organizações buscaram a modernização através do implemento da qualidade em seus produtos sem se importar muito com as expectativas do cliente/usuário. O Japão foi o país que mais desenvolveu este aspecto, num primeiro momento. Com a introdução da qualidade da conformidade, o Japão passou a ser uma grande potência comercial e chegou a ameaçar a liderança americana na área econômica. Porém, foram os americanos, segundo GALE (1996), que, a partir da introdução do Prêmio *Malcolm Baldrige*, com seus critérios de julgamentos orientados para o cliente, levaram o movimento da qualidade, até então no estágio da qualidade da conformidade, para um segundo estágio focado na satisfação do cliente. A partir de então, quase nenhuma organização lançou um “programa de qualidade” sem afirmar que a satisfação do cliente era sua meta principal.

O Prêmio Malcolm Baldrige, criado pelo governo dos Estados Unidos, em 1987, pretende reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência e visa promover a qualidade e a satisfação dos clientes. O nome homenageia Malcolm Baldrige, o secretário de Comércio, do governo Reagan entre 1981 e 1987.

Aplica-se a três categorias: manufatura, serviços e pequenas empresas.

São analisadas as seguintes áreas:

Liderança

Planejamento estratégico
Ênfase no cliente e no mercado
Informação e análise
Desenvolvimento dos Recursos Humanos
Resultados

Em 1997, foram introduzidas alterações para enfatizar as estratégias orientadas ao cliente e ao mercado, o papel da informação e a sua análise e o objetivo de melhorar os resultados do negócio.

De uma forma geral os clientes/usuários desenvolvem percepções que levam à satisfação ou insatisfação durante e após o consumo ou uso do produto ou serviço. A performance, de acordo com Johnson, Anderson & Fornell (1995), é uma avaliação positiva ou negativa dos atributos de um produto ou serviço para atender as necessidades e desejos dos consumidores. Portanto, a performance é considerada um importante preditor da satisfação.

Podemos afirmar que quando as expectativas não são atingidas, o motivo pode ser da qualidade deficiente ou ser resultado de marketing inadequado, de promessas feitas pela organização que não podem ser atendidas, da má comunicação boca a boca ou da imagem organizacional que pode ser resultado de más experiências de serviço no passado. Portanto, um novo componente que aparece com força são as implicações da propaganda e da comunicação na mensuração da satisfação de cliente/usuário. Ou seja, performance e propaganda são elementos fundamentais para o estudo da satisfação.

3.1 - QUALIDADE COMO PARADIGMA DA MODERNIDADE NOS NEGÓCIOS

A qualidade como elemento central do mundo dos negócios tem que levar em conta que “realidade” é que os clientes percebem, e cada serviço será percebido de modo pessoal, emocional e, às vezes, irracional. A percepção da qualidade do serviço pelos clientes pode nem sempre ser a mesma qualidade percebida pela organização, porque os seres humanos tendem a filtrar o que vêem e experimentam.

Segundo SHOLTES (1998), a filosofia da qualidade compreende seis princípios:

- 1. Concentra-se no cliente externo: o cliente é quem se beneficia do produto ou serviço, não necessariamente quem paga por ele. É preciso entender as necessidades do cliente e envolver toda organização na elaboração, desenvolvimento e fornecimento de produtos e serviços que encantem o cliente.*

2. *Entender e administrar os sistemas: não é possível entender os problemas, descobrir como resolvê-los, saber como executar um bom trabalho e satisfazer um cliente a menos que os sistemas sejam compreendidos. Elaborar sistemas é uma das novas competências dos líderes.*
3. *Entender e utilizar dados. É preciso aprender a pensar em termos estatísticos, e essa é a outra nova competência dos líderes.*
4. *Entender as pessoas. Tende-se a ter opiniões muito simplistas sobre as pessoas. A maioria das empresas se dirige às pessoas com paternalismo, benevolente ou malevolente, tratando-as como produtos a manipular.*
5. *Saber melhorar. Somos bons em mudar as coisas. Somos péssimos para melhorar as coisas. Temos à nossa disposição um legado de 45 anos de metodologia eficazes de melhoria da qualidade.*
6. *Ter direção e foco. Precisamos aprender a nos concentrar explorando 1 cm de largura e 1 km de profundidade.*

Podemos verificar a importância da satisfação para qualidade observando que os itens relacionados à satisfação dos clientes têm seus atributos com um peso elevado em prêmios da qualidade no país, como o Prêmio Nacional da Qualidade, promovido pela FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1996). Satisfação representa 25% do total dos pontos: e no exterior, com por exemplo o Malcolm Baldrige Award e European Quality Award. No Malcolm, a maior pontuação (300 pontos num total de 1000) dentre os sete itens do Prêmio refere-se ao item Foco e Satisfação do Cliente. O prêmio European Quality Award – EQA, promovido pela European Foundation for Quality Management, criado em 1992, inclui nove critérios para avaliação, sendo que, mais uma vez, a satisfação do cliente recebe a maior importância: 20% no sistema global de avaliação do prêmio.

A implantação de programas de qualidade leva, necessariamente, a mudanças nas relações entre clientes e a organização; o relacionamento meramente comercial é substituído por um referenciado em valores como satisfação, parceria e confiança.

É importante observar que a distinção feita por alguns autores entre qualidade e satisfação com relação a um serviço é: a qualidade do serviço é mais frequentemente usada como algo mais duradouro, enquanto a satisfação é específica à situação e experiência (OLIVER, 1993). A satisfação tem que ser experimentada (OLIVER, 1993), enquanto o cliente pode ter uma idéia da qualidade do serviço sem o ter experimentado.

3.2 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE.

Existem várias definições de satisfação do cliente: segundo OLIVER (1993), a satisfação é apenas determinada através da experiência de uso do produto, diferentemente da qualidade intrínseca, que pode ser percebida sem a ocorrência desta experiência. Enquanto JURAN (1992) define a satisfação do cliente como sendo o resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente, sendo, em geral, sinônimo de satisfação com o produto. Já para KOTLER (1995), satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante do desempenho de um produto em relação às suas expectativas. Os clientes sentem-se satisfeitos quando as expectativas são atendidas, deleitam-se quando as mesmas são excedidas, permanecem leais por mais tempo, compram mais, são menos sensíveis a preços e falam favoravelmente sobre a empresa.

Para alguns autores, a satisfação do consumidor é afetada por três fatores (antecedentes ou determinantes): qualidade percebida, preço (valor percebido) e expectativas. A qualidade percebida é a atual avaliação da performance da empresa, e tende a influenciar na satisfação total do cliente em relação ao fornecedor, dois componentes principais de experiência de consumo, segundo FORNELL et al. (1996), auxiliam na avaliação da qualidade percebida: o grau de customização da oferta da empresa de acordo com as mais diferentes necessidades; e a credibilidade dessa oferta com relação à inexistência de deficiências.

Os determinantes da satisfação do cliente são revistos em um estudo recente, SPRENG, MACKENZIE & OLSHAVSKY (1996), incluem os desejos do consumidor como um determinante fundamental. Para os autores, os resultados de satisfação – ou insatisfação – surgem quando se comparam as percepções de performance de um produto tanto com as expectativas como com os desejos do indivíduo. Nesse mesmo sentido, a satisfação provém não somente das expectativas e desejos em relação ao produto ou serviço, mas também das informações nas quais as expectativas e desejos são baseados. É nesse sentido que o papel da propaganda e o marketing acabam sendo pressupostos importantes para formação das expectativas e, portanto, para a satisfação do cliente/usuário.

Um cuidado importante é que a satisfação do cliente/usuário deve ser avaliada constantemente, pois uma única transação insatisfatória pode atrapalhar um conjunto de várias transações satisfatórias.

3.3 – SATISFAÇÃO E QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

Os padrões modernos de administração baseados no paradigma da qualidade total chegam no Brasil, a partir da década de 80, como ferramenta para melhoria de produtividade e qualidade. A Administração Pública, como dito antes através da criação pelo Governo Federal, em 1990, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), introduz esses conceitos para serem discutidos mais amplamente por alguns setores da sociedade brasileira.

A satisfação das necessidades dos usuários e consumidores do setor público é mais difícil de ser encontrada devido às características peculiares dos serviços públicos, como a gratuidade e o acesso universal, na maioria dos casos. Além de uma diferença entre produtos e serviços. Enquanto os produtos satisfazem as necessidades dos consumidores através de suas características físicas e tangíveis, a produção de serviços exige mais dos recursos humanos da empresa e dos próprios consumidores, pois suas características são intangíveis.

Em virtude disso, as pesquisas de satisfação, e especialmente a de serviços, sofrem críticas frequentes devido ao aspecto subjetivo da categoria satisfação, que possui diversos determinantes como: grau de expectativa e exigência individuais em relação ao atendimento e características individuais dos clientes/usuários como idade, gênero, classe socio-econômica e estado psicológico.

Pelo fato da gratuidade, na maioria dos serviços públicos, a questão da expectativa é um dos mais complexos, pois os usuários podem ter aprendido a diminuir as suas expectativas quanto aos serviços, e uma boa avaliação pode na verdade representar uma baixa capacidade crítica dos usuários. O contrário também pode acontecer, ou seja, a imagem de alguns serviços públicos está tão precária que a avaliação é sempre negativa.

Apesar destas dificuldades, nenhuma administração pública que queira estar “antennada” com as modernas técnicas de gestão pode abrir mão da utilização de pesquisas de satisfação, pois elas permitem que a autoridade pública perceba o problema a partir da visão dos usuários. Porém ressalta-se a importância de balancear a percepção popular através de indicadores baseados em gestão de serviços públicos de excelência de outras esferas e países.

Acreditamos que os usuários vão, na área pública, elevar sua satisfação a partir da percepção do bom uso do dinheiro público e da criação de uma imagem mais positiva. Isso pode resultar em apoio político e, portanto, na possibilidade de continuidade administrativa.

Ressalta-se que, para a implantação da Gestão pela Qualidade na

Administração Pública Brasileira, devem-se levar em consideração as particularidades da natureza da atividade pública, que difere dos propósitos e natureza do setor privado, explicitados no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferença entre Setor Público e Privado

Setor Público		Setor Privado
Prestar serviço à sociedade	FINALIDADE	Finalidade principal é o lucro que lhe dá capacidade de sobrevivência em um ambiente de alta competição.
Satisfazer o cliente na obrigação do Estado.	PREOCUPAÇÃO	Satisfazer o cliente baseado no interesse da empresa.
Remunera indiretamente (via imposto) sem ter nenhuma simetria entre quantidade ou qualidade do serviço recebido.	CLIENTE ATENDIDO	Remunera diretamente a organização pelo serviço prestado ou produto adquirido.
A busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos ao menor custo possível.	METAS	São traçadas visando à manutenção e expansão de mercado, tendo por base a competitividade.

Fonte: GONÇALVES, E.M., 2002

Essa forma de gestão altera as relações entre chefes e subordinados demandando de ambos um conhecimento dos novos processos de trabalho e flexibilidade para lidar com situações diversas e aptos a trabalhar em equipe com foco nos resultados e, sobretudo, nos cidadãos.

4 – AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO

Uma das formas de avaliar a gestão de uma organização pública brasileira significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação ao referencial de excelência em gestão pública preconizado pelo Programa da Qualidade no Serviço Público. A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização.

A organização deve demonstrar o respeito e a consideração que tem pelo julgamento dos cidadãos quanto aos serviços por ela prestados e a importância da sua avaliação para a melhoria do atendimento. Desta forma, o cidadão sente-se estimulado a manifestar a sua opinião, trazendo como resultado a prática do controle social.

4.1 - PROGRAMA DE QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Com objetivo de promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público, a organização deve oferecer a transparência indispensável para abrir caminho para a sua avaliação pela sociedade, obtendo informações sobre como aprimorar seu desempenho. Vale lembrar que o processo de melhoria da qualidade do atendimento espelha-se na correta identificação das necessidades dos cidadãos que deverão ser atendidas pelas organizações.

Definir, estabelecer e divulgar os padrões de qualidade do atendimento é apenas o começo de um processo permanente de melhoria dos serviços públicos baseado na aproximação com o cidadão/usuário. Para tanto, a avaliação dos padrões e, no mesmo contexto, a avaliação de satisfação são essenciais para descobrir as oportunidades de melhoria na ótica do cidadão e, assim, incorporá-las como parte relevante para orientar as diretrizes e ações das organizações para a execução de melhorias de sua gestão.

O instrumento de Avaliação da Gestão Pública, desenvolvido pelo Ministério de Planejamento brasileiro, utiliza uma escala de pontuação de 0 a 1.000 pontos, sendo que 1.000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios e conceitos de excelência na gestão pública. (Brasil 2001b).

Conforme os resultados registrados nos sistemas de premiação que utilizam essas mesmas escalas, nos setores mais competitivos e eficientes, as organizações com ou superiores a 700 pontos são consideradas de “classe mundial” – ou seja, detentoras de práticas empreendedoras –, caracterizadas pela inovação, criatividade, pelo alto grau de resolutividade em relação às necessidades e expectativas dos seus usuários e pela capacidade de otimizar a aplicação dos seus recursos.

4.2 - INSTRUMENTO PADRÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

O Programa da Qualidade no Serviço Público desenvolveu uma ferramenta chamada IPPS – Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação. O IPPS foi construído em um *software* para facilitar a realização de todas as etapas que envolvem uma pesquisa, o qual poderá ser disponibilizado para qualquer organização pública interessada. Este instrumento permitirá não só instrumentalizar as organizações para que elas mesmas possam realizar a pesquisa de satisfação, mas também gerar um índice de satisfação sobre os serviços públicos brasileiros, prestados por organizações públicas.

Dessa forma, ao reconhecer que a opinião dos usuários é uma parte fundamental da avaliação, a organização se desfaz do equívoco de se fechar em seu próprio gabinete e priorizar necessidades de melhorias que não foram sequer opinadas pelo beneficiário principal: o próprio usuário.

5 – MÉTODOS E TEORIAS PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

Existem vários métodos e teorias para mensurar a satisfação dos clientes, usuários ou cidadãos. Esses métodos levam em conta o setor econômico (indústria, serviço ou público). Dois aspectos centrais desses métodos são as expectativas e a qualidade percebida em relação ao serviço ou produto, ambas baseadas em fatos e também no estado psicológico dos clientes/usuários. Na sociedade capitalista nem sempre o consumo é motivado por necessidades humanas mais elementares, pois boa parte dos produtos e serviços (senão não forem públicos) é acessada por intermédio de dinheiro, fato que limita bastante o universo de consumidores; muitas vezes o consumo serve para distinguir o nível social ou está baseado em fatores psicológicos ligados ao subconsciente, estimulados pela propaganda, que é intensiva. Neste capítulo, o objetivo é apresentar algumas teorias sobre a avaliação de satisfação dos clientes.

5.1 - PARADIGMA DA DESCONFIRMIDADE

De acordo com esse paradigma, a satisfação do cliente e/ou usuário é determinada a partir da comparação entre a percepção do desempenho do produto ou serviço e a expectativa inicialmente formada, podendo ser expressa como uma função das expectativas pré-uso e do desempenho pós-uso.

Segundo EVRARD (1994), o modelo da desconfirmação de expectativas descreve a formação da satisfação como um processo comparativo, por meio de quatro fatores principais:

- *O julgamento realizado pelo consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço no decorrer da experiência de consumo;*
- *As expectativas formuladas pelo consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço sobre o desempenho esperado. Na verdade, pode-se tratar de expectativas específicas a uma determinada experiência de consumo ou, ainda, de um padrão de referência ao qual a experiência de consumo vai ser comparada;*
- *A comparação entre o desempenho e as expectativas origina a desconfirmação (positiva ou negativa), ou seja, desconfirmação positiva quando o desempenho do produto/serviço for*

superior às expectativas formuladas; desconfirmação neutra quando existir igualmente entre o desempenho efetivo do produto/serviço e a expectativa formulada; e desconfirmação negativa quando o desempenho do produto/serviço for inferior às expectativas formuladas pelo consumidor;

- *A desconfirmação vai originar a avaliação global da experiência de consumo, isto é, a satisfação ou insatisfação.*

Outra forma de utilizar a desconformidade como indicador de satisfação revela-se mediante a *desconformidade subjetiva*, mensurada nas diversas dimensões referentes ao projeto de pesquisa, numa escala de cinco ou sete pontos, desde “melhor que esperado” até “pior que esperado”, com “como esperado” no ponto intermediário (OLIVER, 1980, 1981). Em alguns estudos, o indicador mostrou ter contribuição maior sob a satisfação do consumidor do que a performance individualmente ou do que a desconformidade algébrica (diferença entre expectativas e performance percebida). Assim, este pode ser um elemento importante na avaliação dos antecedentes da satisfação do consumidor.

Sendo o conceito de expectativa é central para o tema satisfação e da teoria da desconfirmação é relatado a seguir sob a ótica de alguns autores. Segundo EVRARD (1994), as expectativas podem ser definidas como as crenças que o consumidor formula sobre o desempenho de um produto ou serviço, antes de efetuar a compra e o respectivo consumo. Normalmente, as crenças se formam com as próprias experiências pessoais do consumidor e com as ações promocionais da empresa. Conforme OLIVER (1996), as expectativas são um conceito central na avaliação do nível de satisfação do consumidor porque, nas suas muitas variações (expectativas em relação aos atributos do produto ou serviço, em relação ao resultado final, etc.), elas proporcionam um padrão para julgamentos futuros a respeito do desempenho do produto ou serviço.

Os modelos baseados na desconformidade visam principalmente à avaliação por atributos, que permitem verificar particularidades da operação das empresas. Oferecem a possibilidade de trabalhar com indicadores operacionais para a empresa e seus diversos setores. Também propiciam a avaliação comparativa dos resultados referenciados às expectativas do consumidor, no *modelo dos gaps*, o que torna os resultados sempre atrelados às perspectivas de mudanças do mercado com a visão dinâmica das modificações e evoluções das expectativas dos clientes das empresas. Outro ponto forte dessa abordagem refere-se à facilidade no entendimento dos itens da escala, já que todos eles estão associados a produtos, serviços e outros atributos perfeitamente observáveis pelos consumidores durante o processo de utilização de produtos e serviços.

5.2 - SERVQUAL

Considerando a discrepância entre as características entre produtos e serviços e conseqüentemente os modelos diferentes para aferir a satisfação de seus clientes ou consumidores, alguns autores (PARASURAMAN et al., 1990; CORRÊA e CORRÊA, 2004) afirmam que são três as características fundamentais dos serviços:

- a) *Os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente;*
- b) *Os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente;*
- c) *Nos serviços, sua produção e consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação.*

Neste contexto, PARASURAMAN et al (e outros autores). (1985), propuseram, em um trabalho pioneiro, uma medição de qualidade de serviço, baseada no modelo de satisfação de OLIVER (1980), afirmando que a satisfação do cliente é a função da diferença entre expectativa e o desempenho.

O “gap”, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida de qualidade serviço em relação a uma característica específica. Os critérios chamados de dimensões de qualidade, determinados por PARASURAMAN et al (1985), são características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que delineiam serviço sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo.

Do modelo fica claro que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas. PARASURAMAN constatou que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado. Esses critérios puderam ser generalizados em 10 categorias denominadas de dimensões da qualidade, que representam os fatores críticos da prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativas e desempenho.

PARASURAMAN et al. (1988), tomando como base as dez dimensões da qualidade dos serviços, desenvolveram um questionário chamado de escala SERVQUAL, utilizando as diversas ocorrências de satisfação por meio do “modelo gap”. Foram identificados inicialmente 97 itens, distribuídos pelas 10 dimensões de qualidade, capazes de caracterizar as percepções de qualidade. Foi feito um refinamento desse instrumento e chegou-se a um resultado de cinco dimensões da qualidade e composta por um total de 22 itens. As cinco dimensões da qualidade resultantes deste refinamento de escala foram as seguintes:

- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço com exatidão;
- **Presteza:** disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- **Garantia:** conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar conhecimento;
- **Empatia:** grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes; e
- **Aspectos Tangíveis:** aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Os itens da versão original da escala de medida do Servqual estão distribuídos em dois blocos. O primeiro deles refere-se à mensuração das expectativas e o segundo componente relaciona-se à performance percebida, do produto ou do serviço.

5.3- SERVPERF

CRONIN e TAYLOR (1992) desenvolveram um modelo denominado SERVPERF, baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. A clara distinção entre os dois conceitos tem grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber qual é o seu principal objetivo, possui clientes satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida.

Para justificar seu modelo, CRONIN e TAYLOR (1992) ressaltam que a satisfação é conceituada mais como uma *atitude do cliente* com relação às dimensões da qualidade. Esta não deve ser medida por meio de diferenças entre expectativas e desempenho, e sim como uma *percepção de desempenho*. Os autores afirmam ainda que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e que essa satisfação tem efeito significativo nas intenções de compra. Ainda segundo os autores, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra do que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado (desempenho representado pela satisfação) é o que interessa. Concluíram que a qualidade de serviço conduz à satisfação do cliente.

Como foi dito acima, o questionário do instrumento SERVQUAL é composto de duas partes distintas, uma relativa às expectativas dos clientes e outra relativa ao desempenho perceptível dos serviços. Essa última constitui o instrumento SERVPERF, o qual tem como objeto de avaliação somente o desempenho perceptível dos serviços pelas dimensões da qualidade.

5.4 – O ESQUEMA CBF

A idéia central do esquema CBF tem base no conceito de que as variáveis identificadas a partir da etapa exploratória da pesquisa de satisfação (ROSSI e SLONGO, 1997) e quantificadas a partir da pesquisa quantitativa, podem ser relacionadas a diferentes constructos (latentes ou não-observáveis) com a utilização do ACP (Análise dos Componentes Principais – Análise Fatorial), conforme comentam IACOBUCCI (1994), HAIR et al. (1998) e NUNNALLY e BERNSTEIN (1994) quando descrevem as prioridades desta análise, não sendo necessária, portanto, a criação de grupos de variáveis a priori. Esses autores também sugerem que esse tipo de análise (salvo a Análise Fatorial Confirmatória e a de Equações Estruturais) seria a mais apropriada para a análise de variáveis não diretamente observáveis, como é o caso da satisfação.

A criação de uma variável que possibilite a identificação de um índice de satisfação geral de clientes é uma importante etapa do processo, haja vista que ela possibilitará que a empresa realize procedimentos de “benchmark” em relação ao mercado (nacional ou internacional), bem como avalie o seu desempenho longitudinalmente. Para essa situação, o esquema CBF proposto sugere que tal índice seja calculado considerando-se o peso dos diversos fatores que influenciam na satisfação (produto, atendimento, serviços pós-compra), para que esta nova variável (latente) seja ponderada pela importância relativa destes fatores, segundo a opinião dos clientes. Uma alternativa proposta pelos autores é a da utilização dos “eigenvalues” (autovalores) como ponderadores da importância de cada um dos fatores para o cálculo da satisfação geral, haja vista que o “eigenvalue” seria um indicador de variância explicada pelos fatores (HAIR et al. 1998).

As etapas que conduzem ao estudo sugerido envolvem primeiramente a redução de dados e a soma das variáveis com maior carga fatorial, gerando um rescalonamento dessas variáveis em função do valor médio obtido. O próximo passo é o desenvolvimento dos índices de satisfação, que se colocam intermediariamente para cada constructo observado. Os autores do esquema consideram que neste momento é possível determinar a satisfação dos clientes com vários fatores avaliados, afinal, já se encontra criado um *ranking* de importância em função das cargas fatoriais.

5.5 - Métodos de Equações Estruturais

Nesse modelo, a satisfação é obtida mediante as ponderações dos escores dos atributos de avaliação de um serviço pelos coeficientes resultantes da análise de equações estruturais. Esse modelo oferece a vantagem de separar os construtos de satisfação e de seus antecedentes e conseqüentes, o que permite avaliar a relação entre eles e de cada construto com

seus indicadores. Pode-se verificar, portanto, o peso relativo de cada um dos antecedentes sobre a satisfação global, além da relação causal entre esta e o comportamento de reclamações e ainda sobre a lealdade.

5.6 - O MODELO AMERICANO

Apesar de um método baseado nas equações estruturais, o ACSI (American Customer Satisfaction Index) merece destaque pela sua importância. O ACSI é uma medida de desempenho baseada no mercado para empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais. A teoria que fundamenta o modelo do ACSI possui três antecedentes: a qualidade ou performance percebida, o valor percebido e a expectativa do cliente. As consequências do aumento da satisfação do cliente, que é aferida pelo ACSI, apontam para redução das reclamações e para o incremento da lealdade do cliente. (FORNELL et al. 1996).

Apontando exatamente nesse rumo, FORNELL et al (e outros) (1996), propuseram e têm aplicado intensamente o denominado Modelo de Índice de Satisfação do Cliente norte-americano (ISCN). Ele pretende oferecer uma base de mensuração uniforme e comparável para a satisfação global do cliente, além de apontar relações de tal constructo com seus principais antecedentes e consequentes. Implícito no modelo está o reconhecimento de que a satisfação global do cliente não pode ser medida diretamente; sendo variável latente, requer alguns indicadores na sua mensuração. O resultado mais imediato e palpável da operacionalização desse modelo é um escore da variável latente da satisfação global do cliente; em termos genéricos, é o suficiente para a comparação ao longo de organizações fornecedoras, ramos de atividades, setores até nações.

Segue aqui uma descrição das relações que conformam tal modelo. A satisfação global do cliente, no centro dele, é ligada a seus: (1) antecedentes, como expectativas, qualidade percebida e valor percebido pelo cliente; (2) consequentes, como reclamações e lealdade. De especial interesse no modelo é a explicação da lealdade do cliente, como indicador muito provável de lucratividade (REICHHELD e SASSER, 1990). Com essa estrutura, o modelo permite que o índice de satisfação global do cliente seja testado sob o ponto de vista nomológico, como o grau em que um construto se comporta como predito dentro de um sistema de construtos relacionados na chamada rede nomológica (CRONBACH e MEEHL, 1995).

No modelo, a *qualidade percebida* está entre os determinantes da satisfação global do cliente, como a avaliação do mercado servido sobre a experiência recente de

consumo. Supõe-se que a qualidade percebida tem efeito direto e positivo sobre a satisfação global. A operacionalização da qualidade percebida envolve dois componentes básicos: (1) customização, como o grau em que a oferta do fornecedor é adequada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes; (2) confiabilidade, como o grau em que se pode contar com a oferta do fornecedor, livre de falhas e deficientes. Um segundo determinante da satisfação global é o *valor percebido*. Este é o nível percebido de qualidade do produto em relação ao preço pago. Incorpora-se ao valor percebido o fator preço, que reforça a comparabilidade de resultados entre fornecedores, ramos de atividade e setores. Supõe-se haver uma associação positiva entre valor percebido e satisfação global. As *expectativas* compõem o último determinante da satisfação global do cliente, pois exprimem tanto a experiência prévia de consumo do cliente com a oferta do fornecedor (incluindo informações não experienciais, de fontes como propaganda e comunicação boca-a-boca), como uma previsão da habilidade do fornecedor entregar qualidade no futuro. Pelo seu caráter predizente de qual deve ser a qualidade futura, supõe-se que as expectativas tenham efeito positivo sobre a satisfação global. Em acréscimo, supõe-se que as expectativas sejam positivamente relacionadas à qualidade percebida e, em decorrência, ao valor percebido, porque o conhecimento do cliente deve ser tal, que suas expectativas espelhem a qualidade corrente. Sendo em grande parte racionais as expectativas do cliente, devem refletir a capacidade do cliente de aprender com a experiência e prever os níveis de qualidade e valor que irá receber (HOWARD, 1977).

A estratégia analítica foi calcada no método de modelagem de equações lineares estruturais, ou simplesmente *equações estruturais*, a qual permite avaliar a procedência estatística, a magnitude e a direção dos diversos caminhos causais que configuram o modelo ISCN.

5.7 - Método Kano

O modelo de satisfação do cliente, idealizado por KANO (1991) e adaptado por MOWERY et al (1994), destaca três tipos de características de necessidades dos clientes. O primeiro tipo é a qualidade linear ou unidimensional, que são as características especificadas pelo cliente. Se o cliente de um apartamento especifica que deseja dois dormitórios e uma garagem, ele ficará moderadamente satisfeito se estas necessidades foram cumpridas. Mas ficará satisfeito se um maior número de necessidades especificadas forem cumpridas. O segundo tipo de características é o da qualidade esperada ou compulsória. Estas características são aquelas que o cliente não especifica, mas espera. Por exemplo, o cliente pode não especificar, mas ele espera um amplo estacionamento no prédio. O terceiro tipo de características corresponde àquelas que o cliente não pergunta por elas e também não espera. Mas quando ele as encontra, surpreende-

se. É a qualidade atrativa ou empolgante.

De acordo com o modelo KANO (1991), a qualidade atrativa e a qualidade esperada representam os aspectos que mais influem na satisfação do cliente/usuário. Este método é base para pesquisa de avaliação de serviços públicos desenvolvido pelo IBOPE, AVALIA que faz a avaliação de serviço público.

5.8 - Método Brasileiro

De acordo com ROSSI & SLONGO (1997), em uma pesquisa de satisfação de clientes, a geração dos indicadores de satisfação reveste-se de extrema importância, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática isso significa dizer que o cliente precisará expressar estados de satisfação (e/ou insatisfação) em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante: de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes.

Neste método, as pesquisas de satisfação de clientes apresentam duas fases distintas e bem demarcadas em termos de tempo e método: a primeira, de natureza exploratória e qualitativa, conduzida com o propósito de gerar os indicadores de satisfação, que fornecerão a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda fase; a segunda, de natureza descritiva e quantitativa, destinada a medir o grau de satisfação dos clientes.

As escalas intervalares, portanto, são apropriadas para a mensuração de variáveis para as quais não existe um zero absoluto, que é o caso da satisfação de clientes. Com cinco pontos, a escalar intervalar oferece um ponto de quebra entre satisfação e insatisfação bem definido: dois pontos extremos, um caracterizando estado de totalmente satisfeito, e outro de totalmente insatisfeito; e dois pontos intermediários, um entre o ponto de quebra e o extremo de satisfação e o outro entre ponto de quebra e o extremo de insatisfação. As cinco categorias oferecem, desta forma, alternativas para que o cliente expresse total ou parcial satisfação, estado indefinido entre satisfação e insatisfação, e total ou parcial insatisfação.

Com base nessa escala, podem-se obter resultados avaliados sob dois aspectos:

1. número ou percentagem de clientes satisfeitos, aqueles que estão acima do ponto de quebra da escala (3); e número ou percentagem de clientes insatisfeitos, aqueles que estão abaixo do ponto de quebra (3);
2. intensidade de satisfação/insatisfação: os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade de satisfação ou insatisfação. Como este tipo de escala aceita

transformações sem que perca suas propriedades, os seus cinco pontos poderão ser transformados para que expressem magnitudes decimais. Pode ser transformada em 10 pontos, multiplicando-se cada ponto por 2, ou em 100 pontos, multiplicando-se por 20, o que permite um raciocínio percentual da intensidade de satisfação dos clientes. Esse último procedimento é o que temos utilizado em nossas pesquisas, seguindo o que recomenda a literatura sobre o tema (MARR e CROSBY, 1993).

Apesar de suas limitações, o método brasileiro apresenta aspectos importantes e representa um esforço de pesquisadores brasileiros (ROSSI & SLONGO) que percebem a importância de desenvolver um método que possa ser usado com certa facilidade sem abrir mão da confiabilidade.

5.9 - Responsividade

No ano de 2000, a Organização Mundial de Saúde (OMS) introduziu nas pesquisas de avaliação em saúde o conceito de “responsividade” dos sistemas de saúde, em contraposição ao de satisfação, utilizado desde a década de 1960. Enquanto as pesquisas de “satisfação” focalizavam as distintas dimensões que envolve o cuidado à saúde, desde a relação médico-paciente até a qualidade das instalações e dos profissionais de saúde, responsividade surgiu referindo-se aos aspectos não-médicos do cuidado. Esses dois conceitos são discutidos, tanto em relação aos contextos históricos em que surgiram, quanto ao modo como vêm sendo aplicados em metodologias de avaliação de serviços e sistemas de saúde, com destaque para seus limites e vantagens em diferentes situações.

Esse conceito, já utilizado na ciência política, demonstra o quanto as ações governamentais atendem as expectativas e demandas da população. A OMS introduziu-o no campo da avaliação em saúde, como uma alternativa ao conceito de satisfação, para se referir aos elementos não diretamente ligados ao estado de saúde. Seu fundamento está no pressuposto de que, além de promover e manter a saúde das pessoas, o sistema de saúde deve tratá-lo com dignidade, facilitar sua participação nas decisões sobre os procedimentos de saúde, incentivar a comunicação clara entre profissional de saúde e usuário e garantir a confiabilidade do histórico médico (DE SILVA, 2000).

Responsividade diz respeito ao modo como o desenho do sistema de saúde reconhece e consegue responder às expectativas universalmente legitimadas dos indivíduos em relação aos aspectos não-médicos do tratamento da saúde.

Esses dois ângulos traduzem-se nas dimensões que orientam as

pesquisas sobre responsividade (OMS, 2000): respeito pelas pessoas e orientação para o paciente. A primeira dimensão – respeito pelas pessoas – refere-se à ética envolvida na interação dos usuários com o sistema de saúde e é, por sua vez, conformada pelas seguintes categorias: dignidade, confiabilidade, autonomia e comunicação. A Segunda – orientação para o cliente – inclui as categorias que influem na satisfação do paciente, mas não são diretamente ligadas com o cuidado à saúde: atendimento rápido, apoio social, instalações e escolha (GAKIDOU, 2000).

Com isso, pretende-se maior objetividade nas respostas, que não se baseariam apenas na opinião das pessoas, mas também no que acontece quando elas interagem com o sistema. Em vez de se perguntar o quanto a pessoa está satisfeita com o tempo que levou para ser atendida, faz-se perguntas mais objetivas, do tipo “quanto tempo levou para o(a) senhor(a) ser atendido(a) na última vez que veio à unidade de saúde?”. As percepções individuais sobre o sistema de saúde seriam contrapostas às “expectativas legitimadas universalmente”, ou seja, que independem das expectativas individuais e se baseariam em parâmetros definidos como legítimos e universais para se avaliar os serviços de saúde (DARBY,2000).

Responsividade avalia o sistema de saúde como um todo, enquanto satisfação do paciente focaliza geralmente as interações em um “setting” específico do cuidado de saúde. Responsividade focaliza apenas os aspectos não-médicos, ou seja, não diretamente relacionados ao estado de saúde, ao passo que satisfação do paciente cobre geralmente os aspectos médicos e não-médicos do cuidado. Responsividade avalia as percepções individuais sobre as “expectativas legitimadas universalmente”; já satisfação do paciente representa uma mistura complexa de necessidades percebidas, expectativas determinadas individualmente e experiência de cuidado. (DE SILVA, 1999)

Se o conceito de satisfação privilegia o usuário na avaliação da qualidade em saúde, o de responsividade busca tornar mais objetiva a mensuração dos aspectos do cuidado que correspondem às expectativas legítimas de indivíduos e coletividade – ou seja, aqueles mesmos aspectos afirmados pelos princípios gerais que o conceito de humanização supõe. (VAITSMAN et al – 2005).

6 – TÉCNICAS DE ANÁLISE

Muito se comenta sobre a pesquisa de satisfação, porém pouca importância se dá aos princípios estatísticos e às centenas e até milhares de cálculos que são exigidos para tornar os dados que são recolhidos em informações, que podem ser usadas com confiabilidade e clareza. Renegamos essa parte da pesquisa aos programas de computadores que muitas vezes conhecemos rudimentarmente. Seguem alguns comentários das principais técnicas de análise.

ANÁLISE DE REGRESSÃO: A análise de regressão, realizada a partir da média de satisfação de cada grupo com relação aos respectivos indicadores, permite a geração de *insights* significativos aos administradores responsáveis. Mesmo apresentando um baixo grau de explicação da variável dependente ($r^2 = 0,36078$; $p < 0,05$), essa análise possibilita a visualização dos fatores mais importantes para a composição da satisfação geral dos usuários. A partir da análise de regressão podemos derivar a ordem de importância atribuída a cada fator na constituição da satisfação geral. Os fatores são dispostos em ordem de importância relativa com seus respectivos índices de satisfação. A fórmula geral para descrever a associação entre duas variáveis: $y = f(x)$. a fórmula se lê “y é uma função de x”, significando que valores de y podem ser explicados em termos de variações nos valores de x. afirmando de forma mais forte, podemos dizer que X causa Y, isto é, o valor de X determina o valor de Y. Análise de Regressão é um método para determinar a função específica relacionando Y com X. Há várias formas de análise de regressão, dependendo da complexidade das relações estudadas. Começamos com a mais simples: a regressão linear. Frequentemente, pesquisadores de “survey” descobrem que uma variável dependente é afetada simultaneamente por diversas variáveis independentes da análise de regressão múltipla é um meio para essa situação.

REGRESSÃO LINEAR: O modelo de regressão pode ser visto com clareza máxima no caso da associação linear perfeita entre duas variáveis. A relação entre as duas variáveis é descrita pela equação $X = Y$, chamada equação de regressão. Como os quatro pontos estão numa linha reta, podemos sobrepor-lhes esta linha. É a linha de regressão.

REGRESSÃO PARCIAL: Regressões parciais se baseiam no mesmo modelo lógico. A equação resumindo a relação entre variáveis é computada com base nas variáveis teste permanecendo constante.

ANÁLISE DE TRAJETÓRIA: Análise de trajetória é um modelo causal para entender relações entre variáveis. Baseia-se na análise de regressão, mas, comparada com outros meios, pode oferecer um quadro graficamente mais útil das relações entre diversas variáveis. Análise de trajetória supõe que os valores de uma variável são causados pelos valores de outra, de modo que é essencial distinguir entre variáveis independentes e dependentes. Além de diagramar uma rede de relações entre as variáveis, a análise de trajetória mostra as forças destas relações, calculadas a partir de uma análise de regressão que produz números análogos às relações parciais no modelo de elaboração.

ANÁLISE FATORIAL: Análise fatorial é uma abordagem da análise multivariada diferente da análise de regressão. Sua base estatística é tão mais complexa e tão diferente das discussões anteriores que pede uma discussão geral. Análise fatorial é usada para descobrir padrões de variações nos valores de diversas variáveis, essencialmente pela geração de dimensões artificiais (fatores) que se correlacionam altamente com diversas das variáveis reais. Um computador deve ser usado para esta operação complexa. O resultado de um programa de análise fatorial consiste em colunas representando fatores diferentes (dimensões artificiais) gerados a partir das relações observadas entre variáveis mais as correlações entre cada variável e cada fator (chamadas cargas fatoriais). Determina-se então o significado de um determinado fator com base nas variáveis com alta carga nele. A geração de fatores não se refere ao significado das variáveis, apenas suas associações empíricas. Dois critérios são considerados: (1) um fator explicar uma parte relativamente grande da variância encontrada nas variáveis, e (2) cada fator deve ser menos independente de cada um dos outros fatores.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as diversas teorias sobre satisfação de cliente/usuário, em uso no setor privado e público. Verificou-se a imensa importância das pesquisas de satisfação, tanto na administração pública como no mundo dos negócios de uma forma geral. O grande volume de trabalhos acadêmicos e os altos investimentos em dinheiro (equipe e tempo) são apenas dois aspectos que mostram como a opinião do cliente ou usuário são importantes para empresas que buscam um grau de excelência em suas atividades.

Com base nas análises feitas durante a elaboração desse trabalho, ficou evidente o esforço de pesquisadores brasileiros para desenvolver um método brasileiro de avaliação de satisfação. Na área pública, destacam-se as iniciativas do Ministério de Planejamento e Gestão que criou critérios para avaliação da gestão pública de excelência e desenvolveu o instrumento padrão de pesquisa de satisfação: o IPSS.

Conclui-se que devido à importância para o mercado e para o governo da mensuração da satisfação de seus clientes e usuários, é interessante reunir esforço para que os modelos hoje em uso fossem estudados e aperfeiçoados no sentido de se construir um modelo brasileiro de avaliação de satisfação, que possa ser usado tanto na iniciativa privada como na administração pública. Esse esforço deve reunir governo, empresas, universidades e pesquisadores em trabalho de assimilação dos modelos internacionais, na inovação, na criatividade e na padronização de um método nacional.

Por fim, retrata-se a enorme variedade de métodos para avaliação da satisfação com graus diferentes de dificuldade na sua aplicação, em especial na compreensão e operacionalização de seus métodos estatísticos que, muitas vezes, exige programas específicos de computação que não estão acessíveis a todas as empresas ou a setores da administração pública, sobretudo a municipal.

Portanto, em um país como o nosso, com tantas desigualdades e urgência de desenvolvimento, o método que for forjado deve ter duas características básicas: aplicabilidade fácil e um custo acessível.

A base para o método brasileiro já está pronto, é o IPSS. Se considerarmos os benefícios gerados pelo instrumento, o IPSS permite que a própria organização realize a pesquisa, sem a necessidade de contratar um instituto de pesquisa; maior incorporação do aprendizado e dos resultados, reduzindo custo e uma maior customização.

Uma das possibilidades de efetiva implantação de um modelo brasileiro é atrelar recursos para um política nacional de excelência em gestão, tendo como parte indispensável a avaliação de satisfação do cliente/usuário.

8 – DEFINIÇÕES DE TERMOS

Os conceitos e definições apresentados a seguir não têm a pretensão de padronizar uma terminologia, refletem apenas o sentido dos termos utilizados nesse trabalho e contribuem para melhorar nossa compreensão de partes importantes do texto. São várias fontes tais como BRASIL (2001 a/b) e GALVÃO (2001).

ANÁLISE CRÍTICA – avaliação global de um projeto, serviço, produto, processo ou informação da organização, com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

AVALIAÇÃO – o processo de análise das informações resultantes da medição e utilização de estatísticas, informações históricas, expectativas e padrões para julgar os níveis de desempenho. O processo de avaliação distingue-se do processo de medição.

BENCHMARK – prática ou resultado considerado um referencial ou padrão de excelência, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O melhor da classe. Dependendo da abrangência do conjunto de empresas considerado para sua seleção, o *benchmark* pode ser internacional, nacional, regional ou setorial.

BENCHMARKING – procedimento de comparar processos, práticas, funções e resultados com *benchmarks*, para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho. Trata-se de um processo contínuo. Essa comparação pode ser feita inclusive com resultados coletados em ramos de atuação diferentes do setor em que atua a organização.

CONTROLE SOCIAL – acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercido pelas partes interessadas, pela comunidade, pela sociedade como um todo e pelos meios de comunicação social.

DESEMPENHO (PERFORMANCE) – resultados obtidos de processos (output) e de produtos (outcome) que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, a padrões e a outros processos e produtos. Os resultados expressam satisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em

termos financeiros ou não.

INDICADOR – dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto; direto ou indireto em relação à característica medida; específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo); e direcionadores (indicam que algo pode ocorrer) ou resultantes (indicam o que aconteceu).

MEDIÇÃO (MEASUREMENT) – é a maneira pela qual se determina a grandeza quantitativa ou qualitativa de cada atributo selecionado de um evento, objeto ou circunstância, por meio de um padrão estável tomado como unidade referencial. Esse padrão estável é, em geral, expresso por um indicador, índice, padrão ou por uma grandeza. O processo de atribuir números a objetos que representam quantidades e medidas, atributos e variáveis. Medição envolve o uso de regras.

NECESSIDADES – conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos-usuários ou demais partes interessadas.

QUALIDADE – adequabilidade para o uso (Juran). Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento. Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

RESPONSABILIDADE PÚBLICA – consiste na responsabilidade dos administradores e dos servidores públicos em promover e disseminar os valores e os princípios fundamentais da Administração Pública e apresentar comportamentos éticos, exercendo um estilo de administração transparente, voltado para a prestação de contas, procurando estar continuamente consciente dos impactos públicos potenciais relacionados com sua atuação.

USUÁRIOS ATUAIS – todos os cidadãos efetivamente atendidos pela organização ou que têm acesso garantido ao serviço quando dele necessita.

USUÁRIOS POTENCIAIS – todos os cidadãos com direito a receber o serviço prestado pela organização e que não conseguem obtê-lo.

VALORES ORGANIZACIONAIS – entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

VISÃO DE FUTURO – representação do que a organização espera de si mesma e de seu desempenho dentro de um cenário futuro. É uma projeção de si mesma, com base em suas expectativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BABBIE, E. Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BERNHART MH, WIADNYANA IGP, WIHARDJO H & POHAN I 1999. Patient satisfaction in developing countries. *Social Science & Medicine* 48:898-996
- BEVILACQUA, S. Estudo de satisfação de clientes, a validação do esquema CBF, in *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*. n.2. p. 69 – 84, jul.2004.
- BOYD JR., H.W.; MASSY, W.F. *Marketing management*. New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
- BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Avaliação continuada da Gestão pública: Repertório. Brasília:MP: 2001 a.
- _____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público – Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP. Brasília: MP: 2001 b.
- CASARTELLI, A.O.; GOMES, N.D. Proposição de um modelo de relação entre comunicação política eleitoral, decisões dos cidadãos e satisfação futura. PUCRS. Porto Alegre. RS.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral de administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. *Administração da Produção e Operações – Manufatura e Serviços : Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRESPO, K.K, LUCCHESI,D. *Pesquisa de Satisfação de Clientes – Um indicador de Qualidade em Serviços Tecnológicos*. IPT. São Paulo.
- CRONBACH, L.J.; MEEHL, P.E. Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, v. 52, n. 4, p. 281 -302, 1955.
- CRONIN JR.J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 55-68. July 1992.
- CUNHA, Marcus V.M.; BORGES Jr, Adilson Adão; FACHEL, Jandyra M.G. *Esquema CBF para Mensuração da Satisfação de Clientes : uma Proposta Conceitual e Prática*. Anais do XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- DARBY C, VALENTINE N, MURRAY CJL & AMALA 2000. *Estrategy on measuring responsiveness*. Gpe Discussion Paper Series: nº 23 RIP/GPE, WHO.
- DE SILVA A 1999. *A framework for measuring responsiveness*. GPE Discussion Paper Seris nº 32. EIP/GPE, WHO.
- DINSDALE GB, MANSON DB, SCHMIDT F & STRICKLAND T 2000. *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros*. Brasília, ENAP, nº 20.
- EVARD, Y., *A satisfação dos consumidores: A situação das pesquisas*. (Working Paper, 1994).

FEIGENBAUM, A V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. V.1, Makron Books, São Paulo, 1994.

FONSECA, M.J; BORJES Jr., A.A. O uso da pesquisa de satisfação do consumidor como instrumento de política pública – o potencial de uso no caso do transporte coletivo de Porto Alegre. CEPA (Centro de Estudos e Pesquisas em Administração). Porto Alegre. RS.

FORNELL, C. et al . The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, v. 60, n.4,p.07-18. Oct,1996.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. O estado da arte da Gestão da Qualidade total. São Paulo, 1996.

GAKIDOU E, MURRAY CJL & FRENK J 2000. Measuring preferences on health system performance assessment. GPE Discussion Paper Series: N° 20 EIP/GPE, WHO.

GALE, B.T. Gerenciando o valor do cliente. Pioneira, São Paulo, 1996.

GALVÃO, L.L. Medição de Desempenho organizacional: As práticas em organizações brasileiras participantes do PQSP, Brasília. UNB, 2001.

GARCES,A; SILVEIRA, J.P. Gestão Pública Orientada para Resultados no Brasil. In *Revista do Serviço Público*, ano 53. n° 4, out-dez 2002.

GONÇALVES, E.M. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma do Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 out 2002.

GRAHAM, C. “ Strengthening Institutional Capacity. In Poor Countries: Shoring up institutions, reducing global poverty.” The Brookings Institution.

HAIR, (J.F), ANDERSON (R.E), TATHAM (R.L) E BLACK (W.C), “Multivariate data Analysis”, 5 th ed., Upper Sadle River. NJ: Prentice Hall, 1998.

HOWARD, J.A. Consumer behavior: application of theory. New York: McGraw-Hill, 1977.

IACOBUCCI, D., “Clasic Factor Analysis”, In: Bagozzi, R.P., “ Principles of Marketing Research”, 1 st ed., Cabrige, MA: Blackwell Publishers, 1994.

IBOPE. Pesquisa de Satisfação de Serviço Pública. In; 1º Fórum IBOPE Brasil 2010.

JOBIM, M.S.S . Método de avaliação do nível de satisfação dos clientes de imóveis residenciais. Dissertação de Mestrado,UFRGS, Porto Alegre, 1997.

JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., FORNELL, C. Rational and adaptative performance expectations in a consumer satisfaction framework, *Journal od Consumer Research*, v.21, n 4, pg. 695. 1995.

JOHNSTON, R; CLARK, G. Administração de Operações de Serviço, São Paulo, Atlas, 2002.

JURAN, J.M. Planejamento para a qualidade. 2ª e. São Paulo; Livraria Pioneira, 1992.

KANO, N. A Qualidade Atrativa e a Qualidade Obrigatória. *Business Management Total*, São Paulo, 1991.

KLOTTER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed., Atlas, São Paulo, 1995.

LEMME,A.C; NORONHA,G; RESENDE, J.B. A Satisfação do Usuário em Hospital Universitário. *Revista Saúde Pública*. Vol. 25. n° 1. São Paulo. Fev. 1991.

MARINI,C; MARTINS, H. Um governo Matricial: estruturas em rede para gerar resultados de desenvolvimento. IX Congresso del CLAD. Madrid, novembro 2004.

MARR,S.L.; CROSBY, L.A. Customer satisfaction measurement: a management information system for total quality. Chicago: American Marketing Association, 1993.

MINTZBERG, H . Administrando governos, governando administrações. In *Revista do Serviço Público*, ano 49. n° 4 out-dez 1998.

MOWERY, N., REAVIS, P., POLING,S. Customer focused quality. SPC Press, Inc., Knoxville, Tennessee, 1994.

NUNNALLY, J.C. E BERNSTEIN, I.H. “Psychometric Theory”, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., 1994.

OLIVER, R.L. . A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, p. 460-469, Nov. 1980.

OLIVER, R.L. (1996). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

OLIVER, R.L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response, *Journal of Consumer Research*, v. 20, n.3, p. 4-18, Dec.1993.

OLIVER, R.L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing setting. *Journal of Retailing*, v.57, n.3, p.25-48, 1981.

Organização Mundial de Saúde 2000. The World health Report – health Systems: Improving Performance. Disponível em <www.who.int/whr/en/>.

PARASURAMAN,A., ZEITHAML,V., BERRY,L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49. n.4,p.41-50, fall 1985.

PARASURAMAN,A., ZEITHAML,V., BERRY,L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment on psychometric and diagnostic criteria.. *Journal of Retailing*, v.70. n.3,p.201-230,1994..

PARASURAMAN,A., ZEITHAML,V., BERRY,L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.. *Journal of Retailing*, v.60. n.2,p.12-40,1988..

PETERSON, R.A e WILSON, W.S. “Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artefact”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Winter, 1992)

REICHHELD, F.F.; SASSER, W.E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v.68, n.5, p. 105-11. sept/Oct. 1990.

ROSSI, C.V.A. E SLOGO, L.A. “Pesquisa de Satisfação de Clientes : O Estado da Arte e Proposição de um Método Brasileiro”, *Anais do XXI ENANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 1997.

RUTKOWSKI, J. Clientes ou Cidadãos? Qualidade e Eficiência no Serviço Público. Dissertação, UFMG, Belo Horizonte. MG. 1998.

SALOMI,G.G.E; MIGUEL, P.A.C.; ABACKERLI, A.J. SERVEQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. WWW.scielo.br/sciileo. Acesso 5/1/2007.

SHOLTES, Peter R. O que será da qualidade? In: *HSM Manegement*, Ano 1, nº 6, Jan-Fev 1998.

SMITH, D., GROGAN, A., “Freeing Yourself From the Customer Satisfaction Straightjacket”, *Anais da IV Conferência Latinoamericano da ESOMAR*, Rio de Janeiro, Maio 1997. pp 89 – 112.

SPRENG, R.A., MACKENZI, S.B.; OLSHAVSKY,R.W.(1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60, 15-32.

URDAN,A.T., RODRIGUES, A.R. O modelo de índice de satisfação do consumidor norteamericano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, n. 22, 1998, Foz do Iguaçu, *Anais. Foz de Iguaçu: Anpad, 1998. Marketing*, p.117.

VAITSMAN, J.; ANDRADE, G.R.B. Satisfação e responsividade: formas de medir a qualidade e a humanização da assistência à saúde. [File://C:\DocumentsandSettings\Secretaria Governo\Desktop\scielo.htm](http://C:\DocumentsandSettings\Secretaria Governo\Desktop\scielo.htm) . Acesso em 12/1/2007.

WOODRUFF,R.B., GARDIAL,S.F. (1996). Know your customer: new approaches to understanding customer, value and satisfaction. Cambridge (Massachusetts): Blackwell Publishers.