

QUALIDADE E LIDERANÇA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA AVALIAÇÃO USANDO ESCALA SERVQUAL E LPI

Heitor L. M. M. Quintella, DSc
Consultor Certificado, Professor
Universidade Federal Fluminense

Robson K. B. e Silva
Mestrando em Engenharia de Produção
Universidade Federal Fluminense

1. Resumo

Os resultados obtidos na pesquisa realizada para investigar e analisar, usando os modelos desenvolvidos por Zeithaml, Parasuraman e Berry para qualidade e Kouzes e Posner para liderança, se o nível de liderança dentro do Departamento de Informática do Centro de Projetos de Navios está contribuindo para o fornecimento de um serviço de excelente qualidade pelos seus integrantes à Superintendência Técnica daquela instituição militar, são apresentados neste artigo.

A pesquisa foi realizada no Centro de Projetos de Navios (CPN), Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS) da Marinha do Brasil, cujo propósito é exercer as atividades especializadas de projeto básico, de projeto de integração de sistemas e de análises e avaliações de engenharia, pertinentes aos projetos de obtenção, modernização, conversão, alteração e apoio de navios de superfície e submarinos. Para atingir seus propósitos, o CPN possui uma estrutura organizacional com quatro superintendências divididas em gerências e departamentos, destacando-se a Superintendência Técnica e o Departamento de Informática.

Os objetivos foram: (1) Comparar as expectativas e percepções dos departamentos da Superintendência Técnica setores sobre a qualidade dos serviços do Departamento de Informática do CPN; (2) Comparar as expectativas dos departamentos da Superintendência Técnica sobre a qualidade dos serviços de informática com as percepções que o Departamento de Informática do CPN tem dessas expectativas; (3) Verificar a importância relativa das dimensões de avaliação da qualidade dos serviços de informática do ponto de vista dos departamentos da Superintendência Técnica e do Departamento de Informática do CPN; e (4) Comparar o nível de liderança dos chefes do Departamento de Informática com suas

percepções das expectativas dos departamentos da Superintendência Técnica quanto à qualidade dos serviços.

2. Palavras Chave

Serviços; Clientes Internos; qualidade em serviços; SERVQUAL; Liderança; LPI.

3. Abstract

The results gotten in the research to investigate and to analyze, using the models developed for Zeithaml, Parasuraman and Berry for quality and Kouzes and Posner for leadership, if the level of leadership inside of the Department of Data Processing of the Ship Design Center is contributing for the supply of a service of excellent quality to the Technical Superintendency of that military institution, is presented in this article.

The research was carried out in the Ship Design Center, Military Organization of the Brazilian Navy, whose intention is to exert the specialized activities of basic project, systems integration projects and analyses and evaluations of engineering, pertinent to the projects of attainment, modernization, conversion, alteration and support of surface ships and submarines. To reach its intentions, the Ship Design center has an organizational structure with four superintendencies divided in managements and departments, being distinguished it Technical Superintendency and the Department of Data Processing.

The objectives had been: (1) Compare the expectations and perceptions of the departments of the Technical Superintendency about the quality of the services of the Department of Data Processing of the CPN; (2) Compare the expectations of the departments of the Technical Superintendency about the quality of the services of computer science with the perceptions that the Department of Data Processing of the CPN has of these expectations; (3) Verify the relative importance of the dimensions of evaluation of the quality of the services of computer science of the point of view of the departments of the Technical Superintendency and the Department of Data Processing of the CPN; e (4) Compare the level of leadership of the heads of the Department of Data Processing with its perceptions of the expectations of the departments of the Technical Superintendency about the quality of the services.

4. Key words

Services; Internal Customers; quality in services; SERVQUAL; Leadership; LPI.

5. Introdução

As mudanças e o crescimento experimentado por vários setores tem evidenciado a importância de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade com que seus serviços são prestados, sempre objetivando atender e superar as expectativas dos clientes. Destaca-se que esta atenção deve estar presente nos serviços prestados externamente mas também nos prestados internamente aos próprios funcionários das empresas, ou seja, na relação cliente-fornecedor interno.

O entendimento que ambos os clientes, externos e internos, são importantes e, além disso, que a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes externos, uma vez identificada, começa a ser atendida pelos clientes internos, nos leva a concluir que se cada cliente interno receber o produto de seus fornecedores internos com a qualidade esperada, haverá a garantia de sucesso que os clientes externos também receberão o produto final de acordo com suas necessidades e expectativas.

A excelência em serviços pode ser alcançada através de persistência, expectativas elevadas, conhecimento, empatia, poder de persuasão e integridade, qualidades freqüentemente atribuídas aos líderes. Portanto, aspectos relacionados às práticas de liderança em todos os níveis da organização são considerados como uma questão crucial para a qualidade em serviços, sendo possível, através destas práticas, fornecer serviços de elevada qualidade, já que um forte compromisso dos níveis diretivos com a qualidade no serviço fortalece e estimula a organização a aperfeiçoar seu nível de serviço.

Os vários departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes internos essencial para o desempenho da empresa. O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede, como forma de integração das diversas funções da empresa para atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade do serviço do ponto de vista dos clientes internos. Fornecer os serviços com a qualidade esperada requer, no mínimo, a identificação e o monitoramento de suas expectativas.

O conceito de rede de fornecedores e clientes internos é totalmente aplicável ao Centro de Projetos de Navios, onde há um departamento de informática responsável por toda a parte de Tecnologia de Informação do CPN e uma superintendência técnica que merece destaque por ser responsável pela elaboração dos projetos e, portanto, concentra os clientes (internos) mais importantes do Departamento de Informática. Configuram-se, portanto, os elementos

envolvidos na pesquisa, ou seja, os departamentos da Superintendência Técnica, doravante denominados setores, e o Departamento de Informática do CPN.

Face ao exposto, a essência do problema nesta pesquisa é comparar o nível de liderança dos chefes do Departamento de Informática do Centro de Projetos de Navios e a qualidade com que são fornecidos os serviços do departamento.

6. Hipóteses e questões-chave

O método de abordagem utilizado para a presente dissertação foi o hipotético-dedutivo que, segundo Lakatos e Marconi (1991), inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam as hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese, como mostra a figura 1. A figura 2 é a adaptação da figura 1 para o presente trabalho.

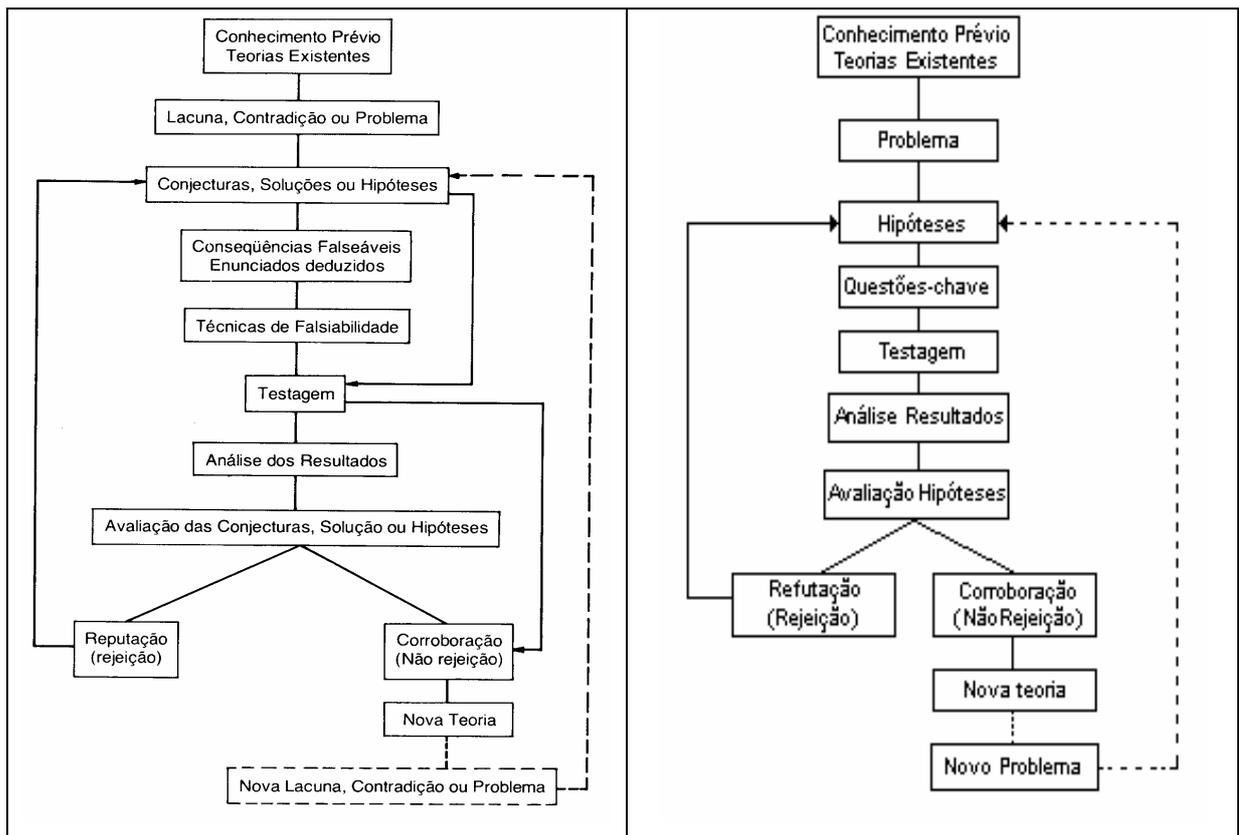


Figura 1 : Método hipotético-dedutivo, segundo Popper.

Fonte: Lakatos, E. M. & Marconi, M.A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas,1991.

Figura 2 : Método hipotético-dedutivo, segundo Popper.

Fonte: Adaptado de Lakatos, E. M. & Marconi, M.A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas,1991.

HIPÓTESE 1: Existem diferenças entre as percepções e expectativas que os setores do CPN têm da qualidade dos serviços do Departamento de Informática.	
Q U E S T Õ E S - C H A V E	a) As percepções dos setores do CPN quanto a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação dos serviços de informática superam suas expectativas?
	b) As percepções dos setores do CPN quanto a habilidade do pessoal de informática para fazer o serviço prometido de forma confiável, precisa e consistente superam suas expectativas?
	c) As percepções dos setores do CPN quanto a disposição do pessoal de informática para auxiliar os setores e proporcionar o serviço prontamente superam suas expectativas?
	d) As percepções dos setores do CPN quanto ao conhecimento e atenção dispensada pelo pessoal de informática, bem como a habilidade para transmitir confiança, segurança e credibilidade supera suas expectativas?
	e) As percepções dos setores do CPN quanto a atenção individualizada e facilidade de contato/ acesso/comunicação do pessoal de informática superam suas expectativas?
HIPÓTESE 2: Existem diferenças entre as expectativas que os setores têm da qualidade dos serviços de informática e as percepções que o Departamento de Informática tem dessas expectativas.	
Q U E S T Õ E S - C H A V E	a) As expectativas que os setores têm da aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação do Departamento de Informática superam as percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas?
	b) As expectativas que os setores têm da habilidade do Departamento de Informática para fazer o serviço prometido de forma confiável, preciso e consistente superam as percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas?
	c) As expectativas que os setores têm da disposição do Departamento de Informática para auxiliar os setores e proporcionar o serviço prontamente superam as percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas?
	d) As expectativas que os setores têm dos conhecimentos, atenção mostrada pelo pessoal do Departamento de Informática e suas habilidades para transmitir confiança, segurança e credibilidade superam as percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas?
	e) As expectativas que os setores têm da atenção individualizada, facilidade de contato/ acesso/comunicação superam as percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas?
HIPÓTESE 3: Existem diferenças entre a importância relativa para cada uma das dimensões de avaliação da qualidade dos serviços de informática do ponto de vista dos setores e do Departamento de Informática.	
Q U E S T Õ E S - C H A V E	a) Qual a importância relativa de cada uma das dimensões de avaliação de qualidade dos serviços de informática do ponto de vista dos setores do CPN?
	b) Qual a importância relativa de cada uma das dimensões de avaliação de qualidade dos serviços de informática do ponto de vista do Departamento de Informática?
HIPÓTESE 4: Os níveis de liderança dos chefes do Departamento de Informática do CPN têm relação com as percepções que os chefes têm das expectativas dos setores quanto a qualidade dos serviços.	
Q U E S T Õ E S - C H A V E	a) Os líderes do Departamento de Informática dão o exemplo e constroem o compromisso por meio de simples ações diárias?
	b) Os líderes do Departamento de Informática compartilham uma mesma visão do futuro com os liderados?
	c) Os líderes do Departamento de Informática desafiam o estabelecido?
	d) Os líderes do Departamento de Informática permitem que as pessoas ajam?
	e) Os líderes do Departamento de Informática reconhecem os esforços e os resultados da equipe?

Quadro 1: Hipóteses e questões-chave

Fonte: Elaboração própria

7. Referencial teórico

Serviços

Existem diversas definições de serviço na literatura. Não se pode dizer que exista uma definição mais adequada, pois todas trazem benefícios e, por outro lado, limitações.

A Norma NBR 9004-2 (1994) define serviço como sendo o resultado gerado por atividades de interação entre fornecedor e cliente, bem como atividades internas da organização, para satisfazer as necessidades do cliente.

Uma abordagem que se destaca descreve a idéia de agregar valor ao cliente. Em marketing, quando há uma referência ao “valor”, não se está falando de custo, de unidades monetárias. O conceito de valor é mais amplo que isto – embora englobe esta variável também. Mas “valor” implica na compreensão de outro conceito – o de PERCEPÇÃO. A diferença entre as percepções dos clientes quanto aos benefícios e os custos das trocas comerciais pode ser um bom começo para a compreensão do conceito de Valor. Logo, se o cliente percebe mais benefícios do que custos numa relação de troca, ele vê “valor superior” naquele negócio. Uma forma simplória, mas eficiente para compreender o conceito de valor é pensar na seguinte equação:

$$\boxed{\text{Valor para o cliente} = \text{benefícios percebidos} - \text{custos percebidos}}$$

Vale mostrar, ainda que rapidamente, que os benefícios percebidos pelo cliente, ao adquirir um produto, não são somente os tangíveis. Há, também, os benefícios sociais – o status alcançado por alguém, quando desfila, por aí, em um Mercedes. Quanto aos custos percebidos, além daqueles monetários – o dinheiro pago, há outros, tais como: os custos temporais – tempo perdido numa fila de banco ou de supermercado; custos psicológicos e comportamentais – a energia e/ou a tensão mental e física envolvida no esforço de comprar e aceitar os riscos do produto.

Portanto, agrega valor aos serviços que vende aquela empresa que se preocupa em minimizar os custos percebidos e aumentar os benefícios percebidos pelo cliente. É bom lembrar que não adianta a própria empresa “perceber” valor em seus produtos ou serviços e “comunicar” por meio das ferramentas de publicidade ao cliente, quando este não percebe este valor.

Duas expressões nas definições de serviços merecem destaque: a satisfação do cliente e a agregação do valor, fato que pode ser interpretado como uma tendência ao entendimento dos serviços de uma forma mais completa, não só “servindo”, mas servindo com qualidade.

Qualidade

Uma das definições mais encontradas na literatura diz que a qualidade é a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes.

Existe uma avaliação da qualidade feita pelo cliente durante ou após o término do processo de prestação do serviço que se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado (Gianesi e Corrêa, 1994).

Para Grönroos (1993), uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Portanto, o processo de avaliação da qualidade do serviço que o cliente faz está em função de suas expectativas (qualidade esperada) e de sua percepção do serviço (qualidade experimentada).

A prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente. Durante este processo ocorre um “encontro de serviço”. Esse encontro é composto de vários momentos de interação que vão impactar a percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre o cliente e o fornecedor do serviço são chamados de “**momentos da verdade**”, e simbolizam estas interações comprador/fornecedor.

Segundo Grönroos (1993), os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros “**momentos de oportunidade**”, pois representam oportunidades para o prestador de serviço demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É quando o cliente “sente” o serviço acontecendo.

Carlzon (2005) enfatiza que o mais importante na prestação do serviço acontece nestes momentos da verdade e eles não devem ser negligenciados. Ele chamou de "a hora da verdade" o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente: é nessas ocasiões que ele forma sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços.

Albrecht (1998) define o termo "a hora da verdade" como qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade. Para Albrecht: "a hora de verdade é como o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente".

Portanto, a percepção do cliente com respeito ao serviço está formada em cada um dos momentos ou horas de verdade, sendo cada momento de verdade de natureza diferente. Estas séries de horas ou momentos de verdade ocorrem em uma seqüência específica, o que forma o ciclo de serviço. Albrecht (1998) define o ciclo de serviço como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço”.

O ciclo de serviço é a seqüência completa de momentos ou horas de verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita uma necessidade. Os diferentes momentos de verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente e, além disso, cada nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes. Por isso, é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada ponto de interação e quais momentos de verdade têm maior impacto na satisfação do cliente para que se possa estabelecer os momentos ou horas de verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado.

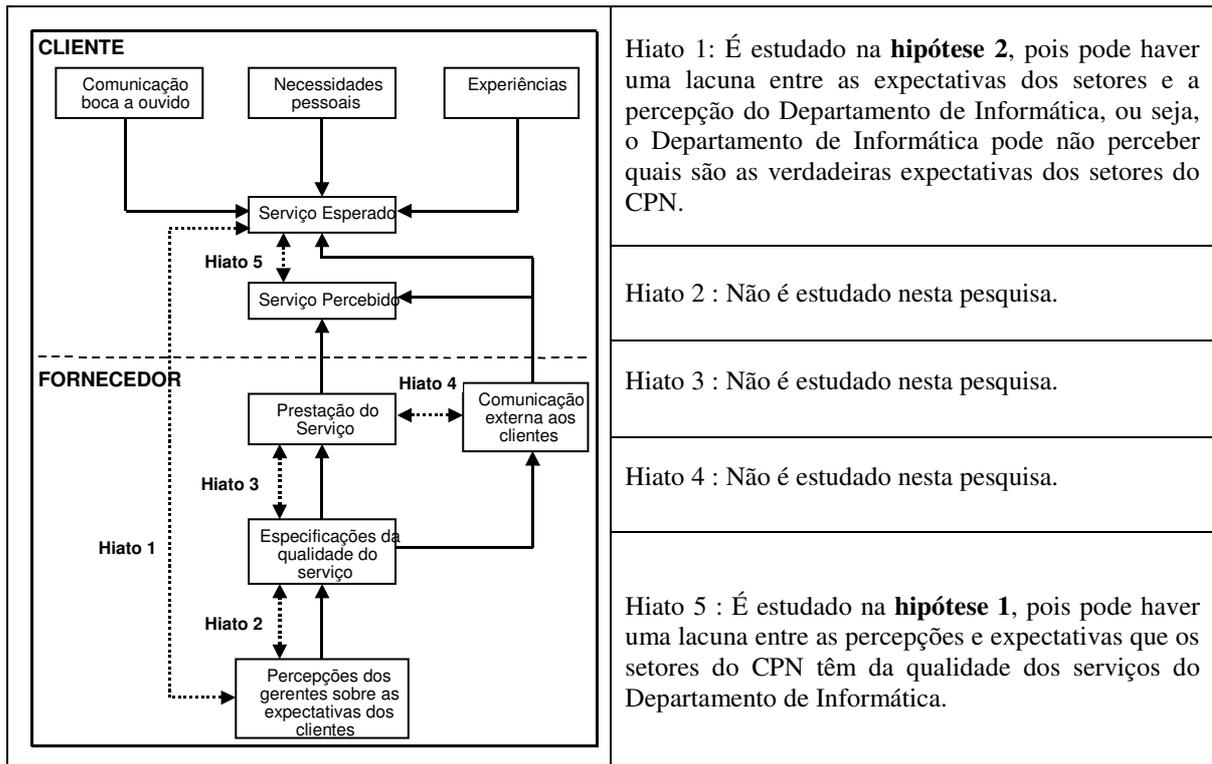
Os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções do cliente com relação a um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa qualidade de serviço acontece quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas. Eles ressaltam que embora este raciocínio seja válido, não basta compreender a importância de fornecer serviços com excelente qualidade; é preciso que atenção seja dedicada a um processo contínuo no sentido de monitorar as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificar as causas das discrepâncias encontradas e adotar mecanismos adequados para a melhoria. Para auxiliar as empresas neste sentido, eles iniciaram um estudo, em 1983, sobre a qualidade do serviço, interessados em responder às seguintes questões:

- O que é qualidade do serviço?
- Quais são as causas dos problemas na qualidade dos serviços?
- O que as organizações podem fazer para resolver esses problemas e melhorar seus serviços?

As conseqüências dos estudos realizados foram a elaboração de um modelo para análise e gerenciamento da qualidade de serviços, denominado Modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Gap e de um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade dos serviços, denominado escala SERVQUAL (Service Quality) baseado em cinco dimensões e utilizado neste trabalho.

Modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Gap

O modelo proposto por Parasuraman et al. (1988) vincula as discrepâncias que os clientes percebem na qualidade dos serviços - hiato 5 - com as discrepâncias internas que existem nas empresas fornecedoras de serviços - hiato 1 a hiato 4. O quadro 1 abaixo relaciona o modelo de gap com as hipóteses estudadas.



Quadro 2: Como as hipóteses da Pesquisa se encaixam no Modelo Conceitual da Qualidade em Serviço

Fonte: Elaboração própria (A figura é adaptada de Zeithaml et al.(1990)).

Portanto, segundo Parasuraman et al. (1988) a qualidade do serviço é percebida pelos consumidores como uma função do tamanho e direção da discrepância 5 que, por sua vez, é função das discrepâncias associadas às especificações, marketing e prestação de serviços:

$$\text{Qualidade do Serviço} = f(\text{hiato 5}) = f(P-E)$$

onde P = Percepção e E= Expectativa

$$\text{Hiato 5} = f(\text{hiato1, hiato2,hiato3, hiato4})$$

Os cinco hiatos do modelo podem ser compreendidas da seguinte forma:

1. Hiato entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: a gerência pode não perceber quais as verdadeiras expectativas do consumidor.
2. Hiato entre a percepção da empresa e as especificações do serviço: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir corretamente as expectativas em especificações de serviço.
3. Hiato entre as especificações do serviço e a prestação do serviço: o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado.

4. Hiato entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda da empresa e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de proporcionar.
5. Hiato entre o serviço esperado e o serviço percebido: esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelos menos uma das outras ocorrer.

SERVQUAL: Um Instrumento para Medir a Qualidade do Serviço

O SERVQUAL é um instrumento de escala múltiplo, com alto nível de confiabilidade e validade, baseado na definição conceitual da qualidade do serviço e em cinco dimensões que se encontraram na pesquisa feita, que ajuda as empresas a compreender melhor as expectativas e percepções que os clientes têm com respeito ao serviço. As cinco dimensões são:

- **Tangibilidade:** aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.
- **Confiabilidade:** habilidade para realizar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
- **Responsividade:** a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
- **Segurança:** competência e cortesia dos funcionários e sua capacidade de habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.
- **Empatia:** atenção individualizada, facilidade de contato (acesso) e comunicação que as empresas oferecem aos clientes.

A escala SERVQUAL consiste em um questionário com duas seções:

- uma referente às expectativas, que contém 22 declarações dirigidas a identificar as expectativas gerais dos usuários em relação ao serviço; e
- uma referente às percepções, que contém 22 declarações para medir a percepção da qualidade do serviço relativa a uma determinada empresa da categoria de serviços analisada.

Liderança

Segundo Kouzes e Posner (2003), os aspectos fundamentais da liderança em 2003 continuam os mesmos da década de 1980, mais precisamente em 1983, quando eles iniciaram um estudo para saber o que as pessoas faziam quando se encontravam em sua melhor fase no tocante à liderança de outras pessoas. Partindo do pressuposto que, para descobrir as práticas

mais adequadas, não se devia entrevistar as "estrelas" de excelentes empresas, supuseram que se pedissem a pessoas comuns que descrevessem experiências extraordinárias, descobririam padrões de ação que levariam ao sucesso. Portanto, a pesquisa enfocou a liderança e como as pessoas comuns a exercem – e se tornam líderes nesse processo.

A pesquisa foi conduzida por meio de estudos de casos em que as pessoas contavam suas melhores experiências pessoais de liderança e entrevistas aprofundadas com gerentes de nível médio e alto em organizações dos setores público e privado. Apresentou também histórias de pessoas comuns, de todos os níveis e com as mais variadas formações, que alcançaram resultados extraordinários.

A partir da análise dos melhores casos pessoais e das entrevistas aprofundadas, foram desenvolvidos um **modelo de liderança** e um instrumento quantitativo - **LPI, Leadership Practices Inventory** - para avaliar os comportamentos de liderança que foram descobertos.

Modelo de Liderança: As 5 Regras ou Princípios Básicos da Liderança Exemplar

As análises de casos e questionários mostraram estes padrões comuns de ação que permitiram desenvolver um modelo de liderança composto por cinco regras ou princípios básicos que permitem aos líderes fazer coisas extraordinárias:

Regra	Comportamento
Regra 1	O Líder aponta o caminho que deve ser seguido pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento.
Regra 2	O Líder inspira uma visão compartilhada em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro.
Regra 3	O Líder costuma desafiar as regras , incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio.
Regra 4	O Líder é uma pessoa que permite que os outros ajam , isto é, as iniciativas e ações espontâneas são bem aceitas e estimuladas.
Regra 5	O Líder procura encorajar o coração de seus subordinados, motivando-os para que enfrentem os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

Quadro 4: As Cinco Regras ou Princípios Básicos da Liderança Exemplar

Fonte: Kouzes, J. e Posner, B. O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Os líderes apontam o caminho. Os líderes exemplares sabem que para obter o comprometimento e alcançar os mais altos padrões precisam encarnar exatamente o modelo do comportamento que esperam dos outros. Para apontar o caminho com eficiência, eles precisam antes ser claros quanto aos princípios que os norteiam, liderando com base em suas convicções. Os líderes exemplares são os primeiros a dar o exemplo por meios de ações diárias que demonstram seu profundo compromisso com suas crenças pessoais porque eles sabem que primeiro as pessoas seguem alguém, depois seguem o plano.

Os líderes inspiram uma visão compartilhada. Eles enxergam além do horizonte do tempo e imaginam as oportunidades atraentes que eles e seus seguidores encontrarão no futuro. Os líderes têm o desejo de fazer com que algo aconteça, de mudar o jeito das coisas, de criar algo que ninguém criou antes. Eles imaginam um futuro empolgante para a organização e demonstram uma crença absoluta e total nestes sonhos e confiam em sua própria capacidade de fazer com que aconteçam coisas extraordinárias, mas sabem que não existem líderes sem seguidores e as pessoas não seguirão se não aceitarem as visões deles como se fosse suas. Os líderes não podem forçar o compromisso; podem apenas inspirá-lo. Para isso, os líderes devem conhecer seus seguidores e falar a linguagem deles. A liderança é um diálogo, não um monólogo. Sua crença na visão e seu entusiasmo por ela devem ser as centelhas que acendem a chama da inspiração.

Os líderes desafiam o estabelecido. Eles se aventuram. Aqueles que conduzem os demais a realizar coisas extraordinárias procuram e aceitam o desafio, mesmo envolvendo mudança no status quo. Os líderes são pioneiros e estão dispostos a correr riscos, a inovar e experimentar com o objetivo de encontrar novas e melhores maneiras de fazer as coisas. Eles sabem que a experimentação, a inovação e a mudança envolvem riscos e fracassos, mas mesmo assim vão em frente, mesmo abordando as mudanças em passos incrementais, com pequenas vitórias. Eles aprendem a melhor exercer a liderança ao liderar frente a obstáculos.

Os líderes permitem que os outros ajam. Eles capacitam as pessoas para a ação. Estimulam a colaboração e desenvolvem confiança. Criam condições para que os demais realizem um bom trabalho. Trabalham para fazer as pessoas se sentirem fortes, capazes e comprometidas e fortalecem a capacidade de todos cumprirem as promessas que fazem. Os líderes falam com orgulho sobre trabalho em equipe, confiança e empowerment como os elementos essenciais de seus esforços, pois acreditam que a liderança é um esforço coletivo. Eles sabem que, quando a liderança é um relacionamento fundado na credibilidade e na confiança, as pessoas assumem riscos, fazem mudanças, dão tudo de si e excedem suas próprias expectativas. Através desse relacionamento, os líderes transformam seguidores em líderes.

Os líderes encorajam o coração. Eles encorajam seus seguidores para que eles perseverem. Faz parte do trabalho do líder mostrar apreço pelas contribuições das pessoas e criar uma cultura de celebração. O encorajamento é a maneira pela qual os líderes atrelam – tanto pela demonstração quanto pelo comportamento – o desempenho a seus respectivos prêmios. Eles também sabem que as celebrações e rituais, quando autênticos e sinceros, desenvolvem um forte espírito coletivo e comunitário, capaz de ajudar um grupo e atravesse momentos extraordinariamente difíceis.

LPI - Leadership Practices Inventory

A LPI - Leadership Practices Inventory - é um instrumento quantitativo que permite avaliar os comportamentos de liderança da pessoa, proporcionando *feedback* para fortalecer sua capacidade de liderança.

A LPI contém 30 declarações - seis itens para avaliar cada um dos cinco princípios básicos de liderança - com dois tipos de formulários: um para a própria pessoa e outro para o observador. Para fins do presente trabalho, foi utilizado o questionário pessoal.

Cada declaração foi relacionada à escala de Likert de cinco pontos. O valor mais alto (5) representa uma utilização maior do comportamento de liderança, com o entrevistado declarando que faz com muita frequência, quando não sempre, o que é descrito. O valor menor (1) indica que quase nunca ou raramente se faz o que é descrito na declaração.

8. A pesquisa

A primeira etapa da pesquisa consistiu em entrevistas individuais aos funcionários dos setores do CPN com o objetivo de identificar: 1) As expectativas dos funcionários dos setores no que diz respeito à avaliação da qualidade do serviço do Departamento de Informática do CPN; 2) A importância de cada um dos critérios de avaliação da qualidade do serviço do Departamento de Informática do CPN; e 3) As percepções dos funcionários dos setores no que diz respeito à avaliação da qualidade do serviço do Departamento de Informática do CPN.

A segunda etapa consistiu em entrevistas com o Departamento de Informática com o objetivo de identificar: 1) As percepções sobre as expectativas de seus clientes no que diz respeito à avaliação da qualidade do serviço do Departamento de Informática; 2) A importância de cada um dos critérios na avaliação da qualidade do serviço de informática; e 3) A avaliação das práticas de liderança dos chefes do Departamento de Informática.

9. Análise estatística dos dados e conclusões

Os dados obtidos através dos questionários, foram tabulados utilizando o Microsoft Excel, com o devido cuidado na digitação para garantir a integridade da pesquisa, obtendo assim um conjunto de dados, os quais foram correlacionados para testar as hipóteses formuladas. O quadro 1 apresenta os resultados mais significativos da pesquisa:

HIPÓTESE 1: Estatisticamente não há evidências suficientes a um nível de confiança de 95% para rejeitar a hipótese nula em favor da existência de um hiato 5. Conseguiu-se somente evidências suficientes a um nível de confiança de 75% para rejeitá-la.	
Q U E S T I O E S - C H A V E	1. As percepções que os setores têm quanto às declarações da dimensão TANGIBILIDADE superaram as suas expectativas somente no item 03 - boa aparência dos empregados (bem vestidos, limpos e organizados) .
	2. Este resultado pode ser explicado pelo fato de se tratar de uma Organização Militar e a boa apresentação dos uniformes é um dos itens constantemente avaliados na carreira militar.
	3. A qualidade percebida é mais baixa para o item tecnologia dos equipamentos usados na prestação do serviço (item 01), apresentando o mais elevado nível de expectativa e o segundo mais baixo nível de percepção.
	4. As percepções dos setores do CPN com respeito à dimensão CONFIABILIDADE mostraram-se menores do que suas expectativas.
	5. A afirmativa que registrou a menor diferença entre percepção e expectativa, ainda que negativa, foi o item 07- realizam bem o serviço à primeira vez .
	6. O item 05 - prometem fazer algo para uma certa data e o fazem - apresentou a maior diferença.
	7. As percepções dos setores do CPN com respeito à dimensão RESPONSIVIDADE mostraram-se menores do que suas expectativas.
	8. A afirmativa que registrou a menor diferença entre percepção e expectativa, ainda que negativa, foi o item o item 13- empregados que nunca estão muito ocupados para responder às perguntas dos clientes .
	9. O item 10 - empregados que comunicam aos clientes quando concluirá a realização do serviço - apresentou a maior diferença.
	10. As percepções dos setores do CPN com respeito à dimensão SEGURANÇA mostraram-se menores do que suas expectativas, excetuando-se o item 16 - empregados que são sempre amáveis com os clientes , que apresentou média positiva, o que significa que os usuários avaliam favoravelmente este item, ou seja, a qualidade percebida deste item supera as expectativas dos setores do CPN.
	11. As percepções dos setores do CPN no que diz respeito à dimensão EMPATIA mostraram-se menores as suas expectativas.
	12. O item 18 - dar aos clientes um atendimento individual – apresentou a menor diferença. Em contrapartida, o item 21 – preocupam-se pelos melhores interesses dos seus clientes – apresentou a maior diferença.
HIPÓTESE 2: Estatisticamente não há evidências suficientes a um nível de confiança de 95% para rejeitar a hipótese nula em favor da existência de um hiato 1.	
Q U E S T I O E S - C H A V E	1. Na média, as expectativas dos setores do CPN em relação à dimensão TANGIBILIDADE mostraram-se superiores às percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas.
	2. Ressalta-se que somente nos itens 1 - tecnologia dos equipamentos usados na prestação do serviço - e 4 - materiais relacionados com o serviço visualmente atraentes - as percepções que o Departamento de Informática têm das expectativas dos setores superaram as expectativas destes.
	3. Na média, as expectativas dos setores do CPN em relação à dimensão CONFIABILIDADE mostraram-se inferiores às percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas.
	4. Somente no item 09 - manutenção de um histórico de trabalhos sem erros , seguido pelo item 05 - prometer fazer algo para uma certa data e fazê-lo - as expectativas dos setores superaram a percepção que o Departamento de Informática têm como expectativas dos seus clientes para estes dois itens.
	5. Na média, as expectativas dos setores do CPN em relação à dimensão RESPONSIVIDADE mostraram-se superiores às percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas.
	6. O item 11 - prestação de um serviço mais rápido aos clientes – apresentou a maior diferença entre a expectativa dos setores e a percepção que o Departamento de Informática tem desta expectativa.
	7. Na média, as expectativas dos setores do CPN em relação à dimensão SEGURANÇA mostraram-se superiores às percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas.
	8. O item 15 - clientes que se sentem seguros em suas transações com a organização - apresentou a maior diferença entre expectativa e percepção.
	9. Na média, as expectativas dos setores do CPN em relação à dimensão EMPATIA mostraram-se superiores às percepções que o Departamento de Informática têm dessas expectativas.
	10. A diferença mais elevada entre as expectativas dos setores e a percepção destas expectativas por parte do Departamento de Informática encontra-se na declaração 19 - horários de trabalho mais convenientes para todos os clientes .

Hipótese 3: Estatisticamente não há evidências suficientes a um nível de confiança de 95% para rejeitar a hipótese nula em favor da existência de uma diferença entre a importância relativa para cada uma das dimensões de avaliação da qualidade do serviço	
QUESTÕES-CHAVE	1. Do ponto de vista dos setores, a dimensão confiabilidade (32,70%) mostrou a mais elevada importância relativa, seguida pela responsividade (22,18%) e a segurança (17,30%). Importâncias relativas menores apresentaram as dimensões empatia (15,30%) e tangibilidade (12,53%).
	2. Do ponto de vista do Departamento de Informática do CPN, a dimensão confiabilidade (30,83%) mostrou a mais elevada importância relativa, seguida pela responsividade (25,83%) e segurança (15,83%). Importâncias relativas menores apresentaram as dimensões tangibilidade (15,00%) e elementos tangíveis (12,50%).
Hipótese 4 : Há evidências suficientes a um nível de confiança de 95% para rejeitar a hipótese nula em favor da existência de uma relação linear entre a percepção da expectativa da qualidade dos serviços e as práticas de liderança do departamento de Informática do CPN.	
QUESTÕES-CHAVE	1. A pesquisa mostrou que " apontar o caminho " é o terceiro princípio básico mais praticado pelo Departamento de Informática do CPN.
	2. Ao apresentar 5 das 6 declarações com média igual ou superior a 4, os resultados indicam que o Departamento de Informática freqüentemente pratica as declarações deste princípio.
	3. A pesquisa mostrou que " inspirar uma visão compartilhada " é o princípio básico menos praticado pelo Departamento de Informática do CPN.
	4. O fato das médias terem ficado abaixo de 4 significa que as práticas relacionadas com esta regra básica não são praticadas com freqüência .
	5. A pesquisa mostrou que " desafiar o estabelecido " é o princípio básico de liderança mais praticado pelo Departamento de Informática do CPN.
	6. Ao apresentar 5 das 6 declarações com média igual ou superior a 4, os resultados indicam que o Departamento de Informática freqüentemente praticam as declarações deste princípio.
	7. Além disso, duas médias máximas (5) indicam que sempre os chefes do Departamento de Informática se perguntam o que pode ser aprendido quando as coisas não saem conforme o planejado (declaração 21), bem como sempre eles avaliam os riscos de novos procedimentos e abordagens quando existe chance de falha (declaração 26).
	8. A pesquisa mostrou que " permitir que os outros ajam " é o segundo princípio básico mais praticado pelo Departamento de Informática do CPN.
	9. Ao apresentar 5 das 6 declarações com média igual ou superior a 4, os resultados indicam que o Departamento de Informática freqüentemente praticam as declarações deste princípio.
	10. Além disso, uma média máxima (5) indica que sempre os chefes do Departamento de Informática tratam a todos com dignidade e respeito (declaração 8).
	11. A pesquisa mostrou que " encorajar o coração " é o segundo princípio básico menos praticado pelo Departamento de Informática do CPN.
	12. As 3 declarações com média 4 indicam que freqüentemente o Departamento de Informática pratica estas declarações. As outras 3 declarações são às vezes praticadas.

Quadro 5: Conclusões das hipóteses e questões-chave

Fonte: Elaboração própria

10. Recomendações

Pesquisas futuras poderiam explorar os outros hiatos existentes do modelo conceitual de Qualidade em Serviços proposto por Parasuraman et al. (1988) para se ter uma visão geral do processo de prestação do serviço segundo o ponto de vista do Departamento de Informática do CPN.

Por outro lado, pesquisas futuras poderiam incluir o ponto de vista do pessoal da linha de frente que presta o serviço e seu grau de satisfação com respeito às práticas de liderança que estão sendo adotadas.

11. Referências Bibliográficas

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9004-2: Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços*. Rio de Janeiro, 1994.

CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005, 144 p.

GIANESI, Irineu G.N.; **CORRÊA**, Henrique L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994, 233 p.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 377 p.

KOUZES, James M.; **POSNER**, Berry Z. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 450 p.

LAKATOS, Eva Maria; **MARCONI**, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PARASURAMAN, A.; **ZEITHAML**, Valarie A.; **BERRY**, Leonard L. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, v. 69, n. 1, pp. 12-40, Spring, 1988.

STEVENSON, Willian J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981, 495 p.

S&D ENTREVISTA O DIRETOR DO CENTRO DE PROJETOS DE NAVIOS. Segurança & Defesa. Rio de Janeiro: S&D, ed. 77, 2003.

ZEITHAML, Valarie A.; **PARASURAMAN**, A.; **BERRY**, Leonard L. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990.