

PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS EM UMA ABORDAGEM DO CLIENTE FINAL DE UMA IES PRIVADA

PERCEPTION OF SATISFACTION WITH OUTSOURCED, A FINAL APPROACH CLIENT A PRIVATE UNIVERSITY

Clovis José Fernandes¹
Fernando Porfírio S. de Oliveira²
Julio Aparecido Kened de Brito³
Richard Medeiros de Araújo⁴

RESUMO: O tema *satisfação* ganhou maior importância no contexto da gestão organizacional a partir do momento em que se percebeu ser essa uma estratégia capaz de manter a empresa competitiva. Ao iniciar este estudo, o objetivo foi identificar o nível de satisfação dos alunos da IES estudada, buscando evidenciar o serviço gerador de maior índice de satisfação para os discentes. Para desenvolver o estudo, foi utilizada uma metodologia suportada pela pesquisa descritiva, que teve como instrumento de coleta de dados um questionário direcionado aos discentes de graduação abordando as variáveis receptividade, agilidade, disponibilidade, flexibilidade, confiança e conhecimento técnico. A partir dos dados coletados, foi possível identificar que os discentes estão parcialmente satisfeitos com a maioria dos serviços oferecidos pelas empresas terceirizadas, sendo possível identificar que há serviços de maior ou menor satisfação percebida. A pesquisa permitiu ainda traçar o perfil socioeconômico do discente, bem como ponderar as variáveis de satisfação. A relevância deste estudo deu-se na perspectiva de proporcionar um instrumento capaz de direcionar, de forma mais eficaz, as ações estratégicas da IES, de forma que permita aumentar o nível de satisfação dos discentes em relação aos serviços terceirizados, aumentando, assim, sua competitividade.

Palavras-chave: Qualidade dos serviços. Terceirização. Satisfação.

ABSTRACT: The theme satisfaction gained greater importance in the context of organizational management from the moment he realized that this is a strategy to keep the company competitive. Going into this study the objective was to identify the level of satisfaction of students of the IES study, seeking to highlight the service generates a higher rate of satisfaction for students. To develop the study used a methodology supported by descriptive, which had as an instrument of data collection a questionnaire given to undergraduate students by addressing the varying responsiveness, agility, availability, flexibility, reliability and technical expertise. From the data collected, we found that the students are partially satisfied with most services provided by subcontractors, it is possible to identify which services are perceived more or less completely. The survey allowed us to trace the socio-economic profile of the student, as well as considering the variables of satisfaction. The relevance of this study took the perspective of providing a tool to target more effectively the strategic actions of the IES in order to allow raising the level of satisfaction of students in relation to outsourced services, thus increasing their competitiveness.

Key words: Quality of services. Outsourcing. Satisfaction.

¹ Mestre em Administração pelo PPGA/UFRN.

² Doutorando em Administração pelo PPGA/UFRN.

³ Graduado em Administração pela FACEX/RN.

⁴ Doutorando em Administração pelo PPGA/UFRN.

INTRODUÇÃO

As organizações, face às mudanças constantes no mercado e à competição acirrada do mundo globalizado, estão cada vez mais preocupadas em atrelar eficiência e eficácia às suas estratégias organizacionais, uma vez que um bom posicionamento competitivo na busca por uma satisfação permanente por parte do cliente é diretamente proporcional a uma estratégia bem definida e bem-executada (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001). Nesse sentido, é importante dizer que as organizações estão sendo influenciadas a inovar e/ou aperfeiçoar alguns dos seus processos organizacionais em virtude da real situação do mercado: clientes cada vez mais exigentes e informados. É dentro dessa perspectiva que a terceirização surge como uma das ferramentas que podem auxiliar tais processos. Apesar de tal auxílio gerencial, sob nenhuma hipótese, deve interferir negativamente na satisfação percebida pelos clientes, de maneira que remeta a uma destruição de uma *imagem* construída até então.

Segundo Giosa (2003, p.14),

Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria.

O processo de terceirização de determinados produtos e serviços, dentro de uma organização, propõe agilizar, especializar, trazer mais eficiência em processos específicos, dos quais não fazem parte os processos relacionados aos objetivos finalísticos da organização, ou seja, aquelas funções que tratam do objetivo estratégico da organização. Contudo, a terceirização utilizada inadequadamente pode refletir negativamente no desempenho organizacional e, conseqüentemente, acabar contribuindo, de forma negativa, para o nível de satisfação do cliente. Nesse caso, a percepção de satisfação é feita através do cliente final do tomador dos serviços terceirizados, como consequência, corrobora para a criação de mais um problema gerencial, em especial, num constructo tão complexo que, não tratado de forma firme e bem-administrado, pode dificultar a interação entre os colaboradores terceirizados com a organização e a não identificação da cultura organizacional com a cultura do terceirizado, podendo trazer mais malefícios do que benefícios.

Com efeito, as organizações podem utilizar a terceirização como um diferencial competitivo, uma técnica de administração, a qual, sendo trabalhada de forma integrada, coordenada e adequada,

pode proporcionar aos clientes serviços de mais qualidade, trazendo inúmeras vantagens, visto que eles dificilmente não diferenciam funcionários e terceirizados. É oportuno frisar que a estratégia organizacional pode interagir com toda a pirâmide hierárquica, assumindo, assim, papel determinante no que se refere ao desempenho organizacional, buscando, dessa forma, alcançar os melhores resultados no que tange à prospecção de mercado. E mais importante ainda é tentar compreender, de forma sistematizada, como os clientes percebem os serviços, entendendo as suas percepções sobre a satisfação dos serviços terceirizados de uma organização. Nesse contexto, analisar a satisfação é importante, pois conhecer a relação entre o produto vendido ou o serviço prestado, na tentativa de entender a leitura feita por quem é o alvo da organização (tomador), pode ser um grande diferencial na perspectiva do delineamento de ações interventivas na busca de solucionar pontos fracos identificados e ratificar os pontos fortes.

As grandes organizações valem-se ainda mais de estruturas terceirizadas. No segmento educacional, não é diferente. Nesse contexto, tem-se, no RN uma Instituição que está em atividade há 33 anos, a IES - Instituição de Educação Superior. Tal estrutura organizacional é dotada de serviços terceirizados que fazem parte do processo dos serviços educacionais, sendo também percebidos pelos clientes (alunos).

Portanto, este artigo pretende responder à seguinte pergunta: qual o nível de satisfação dos alunos da IES sobre os serviços terceirizados?

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é um assunto que recebe destaque na atenção das organizações. Em função do aumento da competitividade proveniente da globalização, as empresas têm, cada vez mais, direcionadas o seu enfoque para o seu negócio principal. Para se tornarem cada vez mais ágeis, as empresas vêm modificando suas estruturas, saindo do modelo tradicional para uma estrutura contingencial, transferindo as atividades que estão fora do seu foco para outra empresa especialista nessas atividades específicas. Queiroz (1992) assevera que, para alcançar os resultados esperados com a terceirização, é necessário que as empresas estejam preparadas para a implantação de projetos de terceirização, que deverão ser planejados após uma análise prévia de sua viabilidade e aplicabilidade. Dessa

forma, o desenvolvimento dos projetos de terceirização não pode ser implantado de forma precipitada e improvisada. Sua implementação deve ser composta por um grupo de profissionais competentes e que conheçam profunda e detalhadamente os conceitos de terceirização a serem aplicados.

Silva (1997) observa que a transferência dos serviços terceirizados deve ser realizada para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna e que tenham essa atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. Conforme Alvarez (1996), a gestão moderna, em alguns casos, gera modismos oriundos de pesquisas metódicas e cientificamente aceitas. No entanto, seus resultados são utilizados de modo distorcido, como vem ocorrendo, por exemplo, com a questão da terceirização.

O universo de opiniões que envolvem o tema, mesmo conformado por divergências e convergências, deixa à mostra alguns elementos comuns: parceria, qualidade e mudança. A maioria dos discursos, independentemente da opinião, menciona esses elementos, bem como a vantagem competitiva advinda de uma estratégia bem plantada, decorrente de um saudável relacionamento entre cliente e fornecedor. Essa visão, unida a um processo de gestão alinhado, reforça o caminho para o sucesso da parceria. Contudo, por se tratar de um processo dinâmico, a implantação da terceirização se vale de um processo de melhoria contínua, sujeito às avaliações constantes, em função das mudanças de expectativas de ambos, quando as empresas vão adquirindo experiência e absorvendo a cultura organizacional. Complementando o disposto acima, Giosa (2003) diz que é fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não será racional. Afirmando o dinamismo da terceirização, Giosa (2003) ainda diz que a terceirização não tem limites.

As experiências operacionais da terceirização no ambiente empresarial, nas IES, levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encarou a terceirização não como modismo, mas, sim, como um enfoque estratégico para atender o cliente do tomador do serviço, sendo assim, é capaz de permitir uma visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas contratantes, dos recursos envolvidos e dos talentos humanos nas empresas, que

deverão ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial.

1.2 SATISFAÇÃO: CONCEITOS

Novas forças têm criado novos comportamentos, considerando-se que os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços, eles podem obter muitas informações sobre produtos por meio da internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Eles ainda estão mostrando mais sensibilidade em relação ao preço e estão em uma busca de valor. Com isso, a satisfação do consumidor é hoje uma importante linha de pesquisa, tendo em vista o grande número de artigos publicados sobre o tema, enquanto as empresas estão cada vez mais preocupadas com a mensuração de indicadores da satisfação de seus clientes maiores.

Evrard (1994, apud RÉVILLION, 1998, p. 51) afirma que

[...] o conceito de satisfação recebeu numerosas definições ao longo do tempo. Pode-se classificá-las em duas categorias principais: aquelas que caracterizam a satisfação como sendo o resultado de um processo que é a experiência de consumo ou aquelas que integram na definição o todo ou uma parte desse processo a qual é baseada na comparação.

Nesse contexto Sâmara e Morsch (2005) consideram que a satisfação consiste na sensação de prazer ou decepção resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto/serviço em relação a suas expectativas.

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. Mesmo podendo dar certo em algumas situações, na maioria delas, essa regra não funciona. Para Engel et al (1995, p. 545), “a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida no mínimo alcance ou mesmo exceda as expectativas”. Pode se dizer que é o julgamento de avaliação posterior à compra, resultante de uma compra específica. Todos os indivíduos que iniciam um processo de compra apresentam certas expectativas

quanto ao desempenho do produto ou serviço, e a satisfação é esperada como resultado desse processo. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, os anseios e as expectativas. Na visão de Oliver (1996, apud RÉVILLION, 1998, p. 51):

a satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. É um julgamento de que os atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não.

Só haverá satisfação do cliente, se ele perceber que a empresa se empenhou de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado. Diz-se que um indivíduo é satisfeito do momento em que sua expectativa é alcançada até fatos geradores que ultrapassem sua expectativa em uma situação e/ou serviço. Em exemplos práticos, se estou satisfeito com o governo, é porque as coisas para as quais dou valor, como, por exemplo, educação, moradia, saúde, transporte e alimentação, estão sendo bem-atendidas, segundo o meu foco de visão ou ponto de vista. Agora, para outras pessoas, o fundamental para o governo pode ser a construção de grandes hidrelétricas e, portanto, estarão insatisfeitas, caso o governo não esteja construindo, pelo menos, uma que agrade aos seus olhos.

Satisfação de cliente deriva principalmente da resposta fisiológica com a abertura de diferença perceptiva entre expectativa antes de consumo e experiência prática depois de consumo de serviço ou produtos. Significa resposta acumulada temporária e sensorial. Então, sobre um determinado consumo específico, pode gerar influência frequentemente atrelada a uma atitude global no processo decisório, quando os clientes comprarem novamente os produtos ou o serviço. Em numerosas pesquisas sobre comportamentos de compra por clientes, há amplamente o uso da teoria de expectativa-confirmação e a teoria de expectativa racional, para explorar a expectativa antes de compra e a satisfação depois de compra entre consumidores (KOTIER; KELLER 2006).

Bedi (2010) propôs que a entrega de qualidade de serviço percebida como complexa é um imperativo por atingir satisfação de cliente e vários outros resultados de comportamento desejáveis. Para clientes, qualidade de serviço e satisfação de cliente derivam de serviço organizado.

Portanto, a satisfação não é um ponto fixo para uma população. Ela diverge de acordo com cada

indivíduo. Num questionamento, é preciso indagar se a pessoa está satisfeita numa escala de valores, como também perguntar a importância relativa que ela dá a determinados atributos que compõem uma lista de fatores ou valores que embasam sua satisfação.

Anderson e Srinivasan (2003) compreendem a satisfação do consumidor categorizada em cinco dimensões: (1) satisfação global, (2) favoritismo de cliente, (3) lealdade de cliente, (4) recomendação de cliente e (5) opção de prioridade. Esses comportamentos devem premiar a manutenção da relação na satisfação de cliente para com o produto ou serviço.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa realizada foi classificada como aplicada, pois os seus resultados servirão de base para tomada de futuras decisões estratégicas na organização estudada, como também de caráter descritivo e exploratório. “A pesquisa descritiva busca descrições quantitativas entre as variáveis específicas” (BRUNEY, 1977, p. 38). A pesquisa descritiva lança mão de artifícios de mensuração para descrever relações entre variáveis, por isso, utiliza-se de conceitos abstraídos da estatística, tais como correlação, regressão, proporção, entre outros. A pesquisa também é enquadrada como exploratória pelo fato de que o objeto de estudo ainda não fora tratado com a perspectiva de compreender melhor a satisfação dos alunos frente aos serviços terceirizados da IES, bem como compreender quais serviços são enquadrados como importantes e, como consequência, entender “sistemicamente” essa relação, além da necessidade de melhor explorar as relações teóricas que tratam de terceirização e satisfação (CERVO; BERVIAN, 1996).

Entende-se por *universo* não somente o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 2006).

No caso em tela, o universo é constituído por todos os alunos de graduação, ou seja, 3.930 (três mil novecentos e trinta), segundo dados da Secretaria Geral da IES (2008).

Como o universo se mostrou muito heterogêneo, o primeiro passo foi dividi-lo em subgrupos, ou seja, os estratos, esses sendo formados pelos cursos e pelas turmas, dessa forma, cada estrato foi ponderado pelo número total de alunos em cada curso, considerando a quantidade de alunos de cada turma. Nesse sentido, utilizou-se do processo de amostragem estratificada,

visto a necessidade de quebrar uma representação em categorias ou classes mais significativas, a fim de direcionar as ações corretivas ou pesquisar oportunidades de melhoria (FONSECA; MARTINS, 1996).

Assim, está logo abaixo apresentada a forma de seleção da amostra.

$$N_0 = \frac{1}{E_0} = \frac{1}{(0,04)^2} = 625 \text{ elementos}$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} = \frac{3930 \times 625}{3930 + 625} = \frac{2456250}{4555} = 539,24 \approx 540 \text{ discentes pesquisados}$$

Para uma expectativa de 3.930 clientes.

Sejam, segundo Barbata (1999):

N tamanho (número de elementos) da população;

n tamanho (número de elementos) da amostra;

n₀ uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; e

E₀ erro amostral tolerável.

Os valores amostrais consideram a representação real de cada curso perante o universo. O instrumento utilizado para a coleta de dados com os alunos foi o questionário. Lakatos e Marconi (2007, p. 203)

definem o questionário como sendo um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário estava dividido em dois blocos: o primeiro tratou o perfil do aluno e o segundo era composto de

afirmativas desenhadas a partir de uma escala de *Likert* de pontos.

A opção por esse instrumento se deu devido à dificuldade de o pesquisador estar presente durante a aplicação, visto que os cursos têm horários de aula diferentes. Diante de tal situação, a operacionalização se deu da seguinte forma: de posse da autorização formal da Direção Acadêmica, o pesquisador, integrado com as coordenações de cursos, fez contato com os líderes de sala de aula, com os quais foi acordado que seriam entregues aleatoriamente os questionários

Tabela 1: Amostra fragmentada por curso

CURSO	AMOSTRA (alunos)	AMOSTRA (Porcentagem - %)
Administração - Vespertino	32	5,90
Administração - Noturno	67	12,49
Ciências Biológicas	28	5,19
Ciências Contábeis - Vespertino	27	4,96
Ciências Contábeis - Noturno	31	5,72
Direito	32	5,98
Enfermagem	42	7,78
Pedagogia	50	9,23
Psicologia	22	4,07
Secretariado Executivo	7	1,27
Serviço Social	29	5,29
Turismo - Vespertino	11	2,09
Turismo - Noturno	14	2,54
Marketing	31	5,77
Gestão Financeira	35	6,56
Gestão Hoteleira	22	4,07
Gestão em Recursos Humanos	43	7,94
Gestão Pública	17	3,13
TOTAL	540 alunos	100%

Fonte: Dados Secretaria Geral da IES (2008)

aos colegas de sala e que fossem recolhidos ao final da aula, para que o pesquisador os pegasse nesse mesmo momento, garantindo, assim, a variabilidade necessária.

As variáveis de análise do instrumento foram construídas de acordo com os autores: Hooley, Saunders e Piercy (2001); Kotler (2000); Kotler e Armstrong (2003); Slack, Chambers e Johnston (2002) e Sâmara e Morsch (2005), cujo eixo de análise passou pelas dimensões: o nível de satisfação e o grau de importância dos sujeitos da pesquisa. As variáveis em questão foram: receptividade, agilidade, disponibilidade, flexibilidade, confiança e conhecimento técnico (no universo dos serviços terceirizados).

É oportuno evidenciar que os serviços terceirizados que passaram por tal análise foram: cantina/lanchonete, copiadora, limpeza de sala de aula, limpeza dos banheiros, bedéis (instalação de equipamentos),

estacionamento e portaria. Ressalta-se, ainda, que, antes de serem aplicados os instrumentos de pesquisa com os discentes, os questionários foram pré-testados, numa população restrita, com o intuito de se verificar, conforme sugerem Marconi e Lakatos (2007, p. 180),

[...] a fidedignidade (qualquer pessoa que o aplique obterá sempre o mesmo resultado), validade (os dados recolhidos são necessários à pesquisa) e operatividade (linguagem acessível e significado claro).

Para tanto, é importante destacar que foram expostos, aos entrevistados, os objetivos e a importância de sua contribuição, bem como a garantia do anonimato e do caráter confidencial das informações colhidas.

Os dados obtidos, através da aplicação do questionário, foram tratados de forma quantitativa,

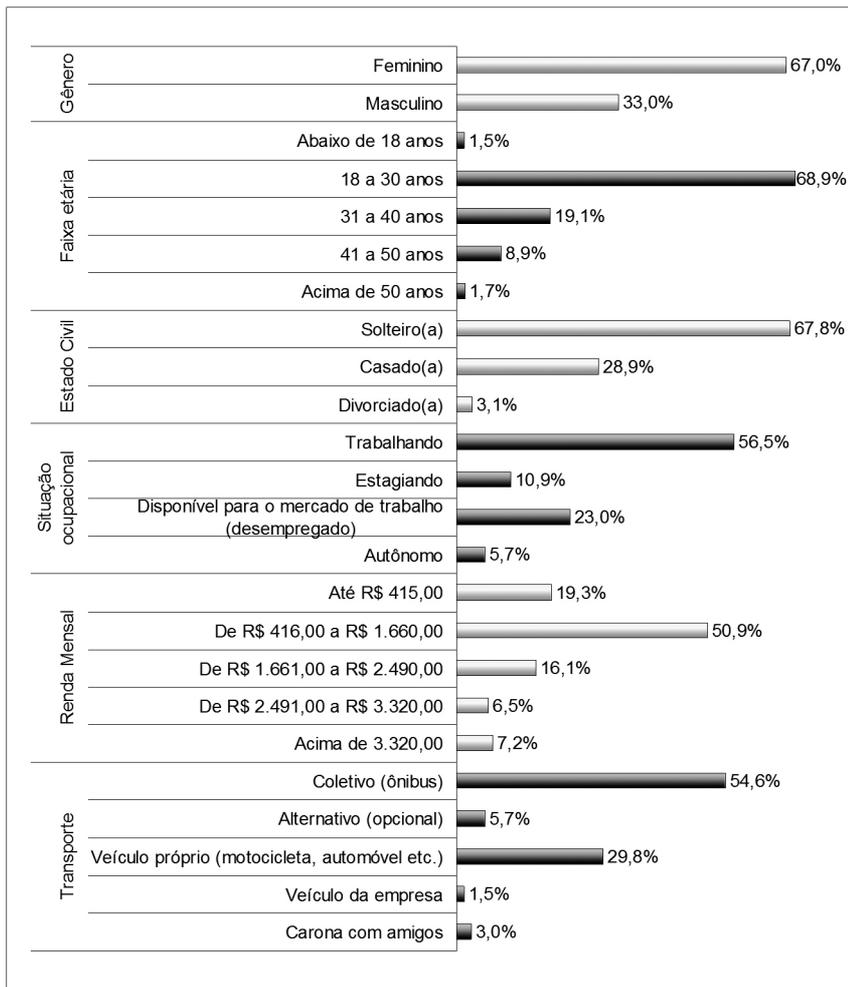


Gráfico 1: Perfil Socioeconômico dos Discentes Pesquisados
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

através da média por variável comparada, exceto os dados referentes ao perfil dos discentes. Nesta pesquisa, foram atribuídas notas pontuais a cada intervalo, considerando as duas dimensões abordadas (importância e satisfação), na qual ao número 5 convencionou-se a nota de muito importante e, do outro lado da escala, nota 1, sem importância, sendo adotado o mesmo raciocínio para composição da escala do nível de satisfação, mudando apenas o significado das notas: 5 recebeu a nomenclatura de muito satisfeito e, na outra ponta, o número 1 ajustou-se a insatisfeito.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Serão discutidos, neste item, o perfil dos sujeitos investigados (alunos) e, seguidamente, uma abordagem descritiva sobre os elementos da satisfação que compuseram o objeto de estudo, estando caracterizadas as variáveis: receptividade, agilidade, disponibilidade flexibilidade e conhecimento técnico.

3.1 O PERFIL DOS ALUNOS INVESTIGADOS

A primeira análise abordada consiste em apresentar o perfil socioeconômico dos sujeitos investigados: gênero, faixa etária, estado civil, ocupação, renda e transporte.

Com base no gráfico 1, pode-se definir o perfil dos discentes pesquisados da IES como: mulheres, solteiras, com idade entre 18 e 30 anos, atuantes no mercado de trabalho, ganham, em média, uma remuneração mensal de R\$ 416,00 a R\$ 1.660,00, que utilizam o coletivo (ônibus) como meio de transporte para se deslocar até a IES e são responsáveis financeiramente pelo curso. Isso reforça a tendência que cada vez mais as mulheres estão buscando sua independência por meio da qualificação profissional e possibilitando mais oportunidades no mercado de trabalho.

Com alusão ao cruzamento dos dados Transporte e Renda Mensal, verificou-se que existe uma situação de semelhança no sentido inverso entre quem ganha até R\$ 415,00 e quem ganha mais de R\$ 3.200,00. Em ambos os casos, um pouco mais de 70% utilizam um único meio de transporte para se deslocar até a IES. As pessoas que recebem mensalmente até R\$ 415,00, utilizam o coletivo (ônibus), já as que possuem um poder aquisitivo maior (mais de R\$ 3.200,00 por mês) se valem de veículo próprio para se deslocarem até a faculdade. Dessa forma, percebe-se que as pessoas que recebem uma renda mensal de até um salário mínimo (R\$ 415,00) investem na educação

superior como forma de qualificação profissional para ingressar e/ou continuar no mercado de trabalho, o que remonta a uma reflexão sobre as dificuldades de quem depende apenas do salário mínimo, visto que o mercado de trabalho cada vez mais prega pela qualificação profissional, que está atrelada, muitas vezes, a recursos financeiros.

3.2 ANALISANDO AS VARIÁVEIS DA SATISFAÇÃO

Compreendido o perfil sociodemográfico dos investigados, apresentam-se, agora, as variáveis teórico-empíricas que compõem a dimensão da satisfação estudada. Observa-se que a discussão está configurada sob duas vertentes: a importância e o grau de satisfação.

3.2.1 Receptividade

Quando se trata de receptividade no atendimento, deve-se fazer referência a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço, sabendo-se que esse é o critério que avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação de serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994). Nesse sentido, a comunicação com o cliente, falando em sua linguagem, contribui para diminuir a ansiedade durante o processo, bem como pode servir de elo para futuros negócios. Pode-se dizer que a receptividade no atendimento dos serviços terceirizados da IES é considerada muito importante, sobretudo, os serviços de limpeza dos banheiros e limpeza das salas de aula, uma vez que tais serviços foram os que mais se aproximaram do nível máximo (5) na escala de LIKERT. É importante colocar que as relações estabelecidas tanto no mercado como no ambiente de trabalho tendem a estar associadas à experiência de vida, ou seja, a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais mantidas nesse contexto.

Ao mesmo tempo, ao estabelecerem relações com o ambiente de trabalho, projetam expectativas e valores oriundos de suas classes sociais, sendo altamente influenciados por tais determinantes. Fica ratificado que os discentes estão satisfeitos com a receptividade no atendimento, visto que nenhum serviço pesquisado ficou com nota abaixo de 3, entretanto há de considerar que uma média geral de 3,4 referente à qualidade no atendimento, para uma organização cujo objetivo é atender e entender o educando, deve ser analisada e revista, sobretudo, considerando o que Paladini

(2000) diz, ou seja, que a melhoria é o aumento do grau de ajuste do produto/serviço à demanda, em termos do atendimento a necessidades, expectativas, preferências, conveniências de quem já é cliente (a IES), de quem poderia ser cliente (outra IES) ou de quem o influencia (o discente da IES). Isso indica que as organizações, independentemente de conseguirem mensurar o nível de satisfação dos clientes, devem procurar sempre a melhoria dos produtos/serviços, e um passo primordial é a capacitação e o treinamento dos colaboradores no que tange à qualidade no atendimento, visto que é um terceirizado que lida diretamente com o cliente e não há nada melhor, para uma IES, que ter colaboradores com poder de atrair e encantar clientes simplesmente pelo atendimento.

3.2.2 Agilidade

Analisando essa dimensão, percebe-se que todos os serviços abordados nesta pesquisa, diante da variável agilidade, obtiveram média superior a 4 na dimensão importância. Pôde-se verificar que o item de maior significância na concepção dos alunos é caracterizado pela limpeza (banheiros e salas de aula). E o item de menor significância foi apontado como sendo os bedéis (instalação de equipamentos). Para Giansesi e Corrêa (1999, p. 93), “a velocidade de atendimento é em geral um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços, isso quando a presença do cliente é necessária”. Nesse sentido, qualquer mudança, como adequação do processo, estrutura e equipamentos, rapidamente percebida pelos sujeitos de pesquisa. Analisando sob a óptica da dimensão satisfação, pode-se perceber que a limpeza das salas de aula aparece mais uma vez em destaque, acompanhada da portaria e da cantina/lanchonete. No tocante ao item com menor índice de satisfação com relação à agilidade, verifica-se que a copiadora foi o serviço com o menor índice de satisfação.

Dessa maneira, pode-se acentuar que a satisfação dos discentes frente à agilidade na execução dos

serviços é classificada como adequada, entretanto deve-se atentar para as assimetrias que ocorrem, como é o caso da copiadora e da limpeza dos banheiros. Na visão de Giansesi e Corrêa (1999), muitas vezes, o tempo de espera de apenas alguns segundos pode criar uma percepção de espera muito grande. O tempo que o discente tem que despender para solicitar algum serviço é normalmente considerado um tempo perdido, a menos que o serviço envolva algum tipo de entretenimento. Nesse sentido, Paladini (2000) ressalta que a organização deve investir em itens que tornem os produtos ou serviços diferentes dos demais, de forma a torná-los mais adequados ao uso. Em linhas gerais, as IES que se utilizam de mecanismos para obter informações sobre a satisfação dos discentes têm uma probabilidade maior, com relação aos seus concorrentes, de conseguir ampliar sua carteira de clientes, resultando em maximização de resultados operacionais numa possível terceirização.

3.2.3 Disponibilidade

No que tange à variável disponibilidade, de forma geral, os discentes avaliaram todos os serviços pesquisados como muito importantes, diante da média geral, que foi 4,4. Destacaram-se os serviços de limpeza dos banheiros e limpeza das salas de aula, com média 4,5 cada. Cotejando as médias do grau de importância com as médias do nível de satisfação, identifica-se que há uma discrepância no serviço de limpeza dos banheiros e copiadora maior do que qualquer outro serviço nesse quesito de disponibilidade em atender os discentes, ambos têm a mesma média de diferença, 1,3, distinguindo-os pelos níveis de satisfação e grau de importância. Isso sinaliza que há algo precisando de ajustes, no caso da copiadora, pode ser a falta de equipamentos novos e modernos, necessitando semanalmente de manutenção nas máquinas, ocasionando um tempo maior de espera na fila. Quanto à limpeza dos banheiros, pode haver um número inadequado de terceirizados para tal serviço, visto a

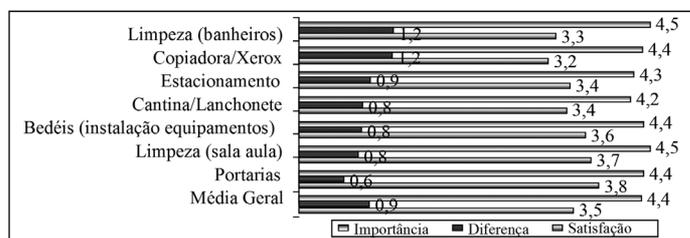


Gráfico 2: Flexibilidade no atendimento das necessidades dos discentes
Fonte: Dados primários, 2008

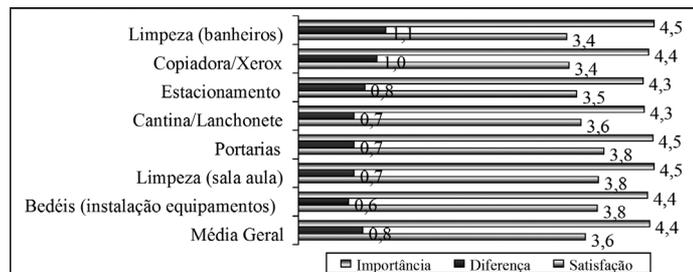


Gráfico 3: Confiança nos serviços terceirizados
Fonte: Dados primários, 2008

grandeza da estrutura física da IES e sua demanda de alunos ter aumentado a cada dia. De modo geral, pode-se dizer que os discentes se sente satisfeitos quanto à disponibilidade dos funcionários terceirizados em atendê-los perante as suas necessidades.

Dessa forma, pode-se acrescentar que algumas pessoas, em determinados processos, são conduzidas involuntariamente pelo ambiente interno, indo no sentido contrário no que tange às práticas organizacionais, pois, segundo Silva e Ramos (2003, p. 16),

[...] é necessário dar autonomia aos funcionários de linha de frente para que possam usar a criatividade no intuito de deixar o cliente satisfeito mesmo em situações difíceis [...].

Isso permite afirmar que a IES não cria um ambiente junto aos seus colaboradores que facilite o desenvolvimento da criatividade e, nesse tempo em que as ideias saltam da mente humana, essas IES estão indo no sentido contrário das práticas de terceirização de hoje.

3.2.4 Flexibilidade

Dado o fluxo de informações que hoje atinge, concomitantemente, todos os que compõem a dinâmica da terceirização, a flexibilidade torna-se variável de fundamental importância nesta pesquisa, sobretudo no que tange ao processo de satisfação do cliente. Para tanto, SENAC (2001) diz que é preciso satisfazer o cliente e, para tal, os terceirizados devem procurar sempre resolver os problemas dos discentes, mesmo que, para isso, ocasionalmente seja preciso quebrar regras. Nesse caso, a IES não deve encarar tal atitude como perturbação da rotina diária, não se preocupando excessivamente.

Conforme apresenta o gráfico 2, diagnosticou-se um grau de importância bastante satisfatório ante a questão da flexibilidade no atendimento das

necessidades dos discentes; isso se torna evidente quando se visualiza que todos os serviços obtiveram média superior a 4, e a média geral foi 4,4. No entanto, quando se refere ao nível de satisfação, esse diagnóstico sofre um declínio significativo, um vez que a média geral cai para 3,5. Os índices mais alarmantes foram do serviço terceirizado copiadora, com 3,2, seguido da limpeza dos banheiros, com 3,3. Isso possibilita imaginar que pode haver um estágio conflituoso entre discente e IES no que concerne à variável em discussão. Para Chiavenato (1999), o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência ativa ou passiva, mas deliberado para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, é oportuno ressaltar que o conflito em si não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético da relação IES e terceirizados. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, depende da intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele será tratado, enfrentado e administrado pela IES.

3.2.5 Confiança

Não diferentemente das demais variáveis, a confiança resguarda certa complexidade, pois está em evidência o comportamento dos que ofertam os serviços educacionais e toda estrutura percebida pelos sujeitos, no caso em tela, os alunos de nível superior. Assim, para uma apreensão melhor, o gráfico 3, a seguir, mostra como a variável confiança é percebida pelos entrevistados.

Como foi demonstrado no gráfico 3, a confiança nos serviços terceirizados é apontada pelos discentes como de grande importância, visto que todos os setores avaliados apresentaram média acima de 4, sendo que, baseada na escala utilizada, encontra-se muito próxima do intervalo máximo possível a ser obtido (5) e isso pode ser comprovado através da média geral, que

foi 4,4. Pode-se presumir que tal avaliação positiva se deva também ao fato de que se trata de uma variável de altíssima significância no campo das organizações, sobretudo no aumento da eficácia organizacional.

Com relação ao nível de satisfação dos discentes pesquisados perante a confiança nos serviços terceirizados, constatou-se uma aceitação considerável, na medida em que quase 60% dos serviços terceirizados pesquisados foram avaliados com média igual ou superior a 3,6, que foi a média geral dessa dimensão. No sentido inverso, a limpeza dos banheiros e a copiadora foram as que apresentaram a pior avaliação, ficando com 3,4 cada. Essa avaliação pode ser atribuída e/ou estar atrelada ao fraco desempenho nos campos de agilidade, disponibilidade e flexibilidade, visto a necessidade de conquistar a confiança de um serviço através de fatores como agilidade e receptividade, nos quais se enquadram as variáveis citadas antes. É pertinente ressaltar que, sendo a confiança uma variável de suma importância para os discentes pesquisados, torna-se evidente a necessidade de tentar elevar o nível de satisfação nesses critérios observados pelo público pesquisado.

3.2.6 Conhecimento Técnico

Ao analisar o gráfico 4, na dimensão satisfação, houve um pequeno aumento na média geral comparado às variáveis anteriores, muito embora seja visível que, dos sete serviços abordados, apenas três ficaram acima da média geral, foram eles: portaria e limpeza das salas de aula, com média de 3,8 cada, e bedéis (instalação de equipamentos) com 3,7.

Isso mostra que, apesar de os discentes assinalarem, através da média geral de 3,6, que estão satisfeitos, encontram-se algumas *lacunas* (conhecimento real da competência técnica da atividade exercida) que precisam ser trabalhadas com mais veemência.

Em se tratando da dimensão importância, afere-se que a média geral foi 4,4 e que nenhum serviço ficou abaixo de 4. Nesse sentido, pode-se afirmar que a avaliação dos discentes em relação ao conhecimento técnico das atividades exercidas pelos colaboradores dos serviços terceirizados é aprazível. Dada a relevância dessa variável, é pertinente concatenar que as pessoas buscam perceber serviços através de competência técnica. Fundamentado nos dados, pontificou-se que o serviço gerador de maior índice de satisfação para os discentes é a portaria, com média de 3,82, seguido pela limpeza das salas de aula, com 3,76, e bedéis (instalação de equipamentos), com 3,67.

Dessa forma, convém observar que o fato de o discente dar importância a um determinado serviço não implica que ele esteja satisfeito. Se o desempenho não corresponder ao que o discente espera, este ficará insatisfeito, mas, se corresponder, se tornará satisfeito.

CONCLUSÃO

Diante dos serviços pesquisados, faz-se necessário destacar algumas particularidades identificadas. A portaria aparece como o serviço percebido como o de maior satisfação, porém é oportuno ressaltar que os discentes, sobretudo os alunos dos cursos de Direito, Psicologia e Enfermagem, afirmam não ter uma estrutura adequada para portaria, uma vez que o porteiro é submetido a ficar em pé, próximo do portão, ou, muitas vezes, sentado numa carteira de professor colocada em frente ao portão.

Quanto à limpeza das salas de aula, obteve-se uma avaliação semelhante à da portaria, entretanto os discentes, nesse caso, os alunos dos cursos noturnos, reclamam que, muitas vezes, encontram as salas de aula sujas e desarrumadas, podendo atribuir essa situação ao pouco tempo de intervalo entre os turnos vespertino e noturno e também ao quadro insuficiente de colaboradores para essa atividade terceirizada. É

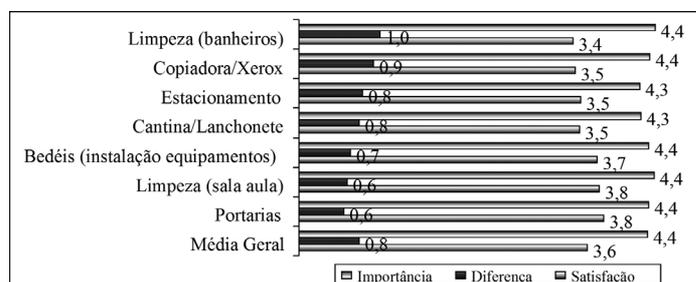


Gráfico 4: Conhecimento técnico da atividade exercida
Fonte: Dados primários, 2008

pertinente dizer que os terceirizados supracitados acumulam atribuições inerentes à limpeza das salas de aula, tais como: limpeza dos banheiros, das coordenações, do pátio, entre outras áreas afins da IES.

Em relação aos bedéis (instalação de equipamentos), esse serviço apresentou uma regularidade nas quatro primeiras variáveis abordadas - receptividade, agilidade, disponibilidade e flexibilidade -, alcançando a terceira melhor avaliação de satisfação dos discentes. Desse modo, constata-se a existência de um comprometimento dos funcionários que executam tais atividades, pois a estrutura física é caracterizada por uma grande quantidade de salas de aulas e unidades de ensino. Já em se tratando da cantina/lanchonete, verificou-se um grau de importância muito significativa na percepção dos discentes pesquisados, porém, com relação à avaliação da dimensão satisfação, constatou-se um nível tenso de contentamento com o serviço prestado. Evidencia-se que o pior desempenho se deu na variável receptividade e pode-se dizer que o balizador desse índice foi, principalmente, o preço alto, a pouca variedade de produtos e o atendimento. Destaque-se que todas as unidades de ensino possuem cantina/lanchonete, sendo administradas por empresas terceirizadas distintas. Faz-se necessário esclarecer que a empresa que administra a lanchonete da unidade II foi a que obteve o maior nível de insatisfação quanto à qualidade no atendimento ao cliente. Tais fatores contribuem para que o aluno busque esse serviço fora da IES, tendo em vista a flexibilidade maior de preço e de variedade que é disposta pelos concorrentes externos dessa atividade.

Diante do serviço estacionamento, a pesquisa revelou fragilidades significativas na infraestrutura, como ausência de cobertura, irregularidades e diferentes tipos de piso, ocasionando transtornos em dias de chuvas e acarretando possíveis danos nos veículos, além da ausência de um procedimento padrão na entrada e na saída de veículos, falta de limpeza e cuidado com os canteiros.

Com alusão aos serviços que apresentaram os piores índices de satisfação - limpeza dos banheiros e copiadora -, pode-se afirmar que o contato direto com o prestador de serviço não influenciou na percepção dos usuários (discentes), visto que as médias das variáveis dos serviços acima citados se equiparam, não tendo uma diferença significativa. Quanto à limpeza dos banheiros, deve-se enfatizar a frequente falta de material de higiene, bem como a dificuldade de manter o local em condições agradáveis de uso pelo perfil do discente, uma vez que, em virtude de o quadro funcional da limpeza ter um acúmulo excessivo

de atribuições, fatos dessa natureza contribuem para o agravamento da situação.

No que diz respeito à copiadora, identificou-se um leque maior de fragilidades. No tocante aos equipamentos, verificou-se a utilização de máquinas ultrapassadas, com elevadas horas de trabalho, proporcionando, assim, grandes períodos de tempo em manutenção ou quebradas, acarretando o aumento de espera nas filas. Ainda no que tange a esse serviço, apresenta uma estrutura física inadequada, como também procedimentos operacionais equivocados, ocasionando desorganização, extravio de documentos, aumento do tempo de execução. Dificultando ainda mais o serviço oferecido ao usuário, pode-se verificar a ausência quase total das boas práticas de atendimento e postura profissional.

Conclui-se que, de forma geral, todos os serviços pesquisados se mostraram significativos na percepção dos discentes pesquisados, entretanto o nível de satisfação dos serviços terceirizados mostra-se aquém do objetivo específico almejado pela IES, no que se espera desse serviço, uma vez que se espera que quanto mais especializado for um determinado serviço, melhor deverá ser a percepção de sua qualidade, proporcionando um nível elevado de satisfação por parte do cliente final do tomador (discente).

É importante frisar que não basta delimitar uma atividade para atuação, especializar um determinado processo, estruturar e adequar os espaços físicos, se os indivíduos que participam diretamente na relação tomador/cliente/prestador do serviço não estiverem aptos a compreender tal relação, pois a grande diferença no que diz respeito à qualidade de serviço e satisfação no atendimento é o contato pessoal, individual e intransferível entre o cliente final da IES (discente) e o prestador do serviço terceirizado (contratado).

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R. E. e SRINIVASAN, S. S. **E-Satisfação e E-Lealdade: Um vīgamento contingente**. Psicologia e comercializando, v. 20, n. 2, p. 122-138, fev. 2003.
- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1996.
- BEDI, Mônica. Um vīgamento integrado para qualidade de serviço, satisfação de cliente e respostas de comportamento. **Diário de pesquisa de serviços**, 10 (1), 157-172, 2010.

BRUNEY, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETHE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Francisco Alves, 1977.

CERVO, Amado; BEVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo, SP: Makron Brooks, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2000.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, Jonh A. PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora, 2003.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições de educacionais**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva. Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo, SP: Editora Gente, 1992.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo, SP: STS, 1992.

_____. Carlos Alberto Ramos de. **Como Implantar a terceirização**. São Paulo, SP: Editora STS, 1999.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. **Um estudo sobre a satisfação do consumidor com o setor supermercadista em Porto Alegre**. 1998. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 1998.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo, SP: Makron Books, 2000.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro, RJ: SENAC Nacional, 2001.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo, SP: LTr, 1997.

SILVA, Francisca Janete da; RAMOS, Rubens Eugênio Barreto. **Qualidade dos serviços oferecidos aos clientes: uma análise conceitual**. *Carpe Diem: Revista Cultural e Científica da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN*, Natal, v. 2/3, n. 2/3, p. 9-18, 2003.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.