



# IJIE

Iberoamerican Journal of Industrial Engineering  
Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial  
Revista Iberoamericana de Ingeniería Industrial

IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering  
Periódico da área de Engenharia Industrial e áreas correlatas  
Editor responsável: Nelson Casarotto Filho, Prof. Dr.  
Organização responsável: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Processo de avaliação de artigos por pares  
Periodicidade: Semestral  
Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 265-285, Julho, 2011.  
Artigo recebido em 28/04/2011 e aceito para publicação em 24/06/2011.

---

## QUAIS ITENS INCLUIR EM UM QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A QUALIDADE EM SERVIÇOS?

### WHAT ITEMS INCLUDE IN A QUESTIONNAIRE TO ASSESS THE SERVICE QUALITY?

**Eng. Tiago José Menezes Gonçalves**

Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)  
Mestrando em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica  
Divisão de Engenharia Aeronáutica e Mecânica  
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 - Vila das Acácias. CEP: 12228-900 – São José dos Campos – SP, Brasil.  
[tiagojmg@ita.br](mailto:tiagojmg@ita.br)

**Prof<sup>a</sup>. Mischel Carmen Neyra Belderrain**

Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)  
Doutora em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica  
Divisão de Engenharia Aeronáutica e Mecânica  
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 - Vila das Acácias. CEP: 12228-900 – São José dos Campos – SP, Brasil.  
[carmen@mec.ita.br](mailto:carmen@mec.ita.br)

**Prof. André Luís Policani Freitas**

Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF)  
Doutor em Ciências de Engenharia pela Universidade Estadual do Norte Fluminense  
Departamento de Engenharia de Produção  
Av. Alberto Lamego, 2000 - Horto. CEP: 28013-602  
Campos dos Goytacazes – RJ, Brasil.  
[policani@uenf.br](mailto:policani@uenf.br)

**RESUMO:** A identificação dos itens a serem avaliados no processo de medição da qualidade em serviços representa um grande desafio aos pesquisadores, já que a realização de medições irrelevantes para o cliente pode comprometer o sucesso do processo de melhoria da qualidade. Neste contexto, este trabalho propõe a aplicação de uma abordagem para a identificação dos itens a serem avaliados neste processo baseada no *Value Focused Thinking* – VFT (KEENEY, 1992, 1994, 1996), denominada como VFT-SQ (*Service Quality*). Esta abordagem visa elicitar os aspectos do serviço que representam maior valor para o cliente através da identificação de objetivos de desempenho da qualidade, de onde são elaborados os itens para a composição do questionário de pesquisa. Para alcançar este objetivo, a abordagem proposta foi realizada em um restaurante universitário, a qual possibilitou elicitar os itens considerados mais relevantes de acordo com os valores pessoais de seu grupo de clientes. A abordagem proposta permitiu concluir o processo de construção do questionário de pesquisa, permitindo confirmar sua aplicabilidade em estudos desta natureza.

**Palavras-chave:** Construção de Questionários. Qualidade em Serviços. *Value Focused Thinking*. Elicitação de Valores.

**ABSTRACT:** The identification of items to be evaluated in the process of measuring quality in services represents a major challenge for researchers, since the completion of measurements irrelevant to the client can compromise the success of the process of quality improvement. In this context, this paper proposes the application of an approach for identifying items to be evaluated in this process based on Value Focused Thinking – VFT (KEENEY, 1992, 1994, 1996), denominated in this paper VFT-SQ (Service Quality). This approach seeks to elicit the aspects of the service that represent greater value to the customer through the identification of quality performance objectives, from which are elaborated the items for the composition of the survey questionnaire. To achieve this goal the proposed approach was performed in a university restaurant, which allowed elicit the most relevant items in accordance with the personal values of your client group. The proposed approach allowed concluding the process of construction of the survey questionnaire, allowing confirming its applicability in studies of this nature.

**Keywords:** Construction of Questionnaires. Service Quality. Value Focused Thinking. Elicitation of Values.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Albrecht (1997, p. 12), muitas iniciativas para a melhoria da qualidade em serviços são vitimadas pela obsessão errônea pelo uso de medições que não são relevantes para o cliente.

Nas últimas décadas, muitos pesquisadores propuseram formas genéricas a serem utilizadas como referência para a determinação das dimensões e itens a serem avaliados em um questionário de pesquisa para a avaliação da qualidade em serviços, recomendando sua adaptação para cada caso em particular (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988, 1991; PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1990, 1991, 1993; CRONIN; TAYLOR, 1992; PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005).

Embora os itens de um questionário possam ser adaptados para cada situação, a determinação de quais dimensões e itens inserir no questionário nem sempre é realizada da maneira mais adequada, já que estes nem sempre refletem os aspectos do serviço que representam valor para o cliente. Além disso, grupos diferentes de clientes possuem seus próprios valores, objetivos, crenças, relações sociais e de poder, e percebem de forma diferente a qualidade de um sistema de prestação de serviço, o que requer que a qualidade seja avaliada de forma diferente para os clientes de cada sistema de prestação de serviço.

A presença de itens no questionário que não representam valor para o cliente ou a ausência de itens que representem valor pode ocasionar grandes problemas ao desenvolvimento de uma pesquisa. No primeiro caso, pode-se estar gastando tempo e recursos na melhoria da qualidade priorizando itens que não representam valor para os clientes e, portanto, não afetam a qualidade do serviço como um todo segundo a percepção do consumidor. No segundo caso, a ausência de um item valioso pode fazer com que informações importantes referentes à dimensão ignorada não sejam utilizadas na avaliação de um problema, resultando em uma medição inapropriada da qualidade do serviço e a conseqüentemente da aplicação de recursos para sua melhoria.

O problema mencionado acima evidencia a necessidade da utilização de métodos que possibilitem a identificação dos itens que representam maior valor para os clientes durante a construção do instrumento de pesquisa. Uma das formas de resolver este problema é pautar o processo de construção de questionários para avaliar a qualidade em serviços na identificação dos aspectos que representem maior valor para os clientes.

Entender quais aspectos do serviço são valorizados pelos clientes e utilizá-los como indicadores para avaliar a qualidade é de fundamental importância para obter maior precisão na medição da qualidade e alcançar maior êxito neste processo.

Neste contexto, este trabalho propõe uma abordagem adaptada do *Value Focused Thinking* (KEENEY, 1992, 1994, 1996) para a identificação dos objetivos de desempenho da qualidade de um sistema de prestação de serviços, e a utilização destes objetivos para a identificação dos itens que representam maior valor para o cliente e que devem ser inseridos no questionário.

De maneira breve, este artigo está estruturado na seguinte forma: as seções 2 e 3 tratam da fundamentação teórica relacionada a instrumentos para a medição da qualidade em serviços e sobre o *Value Focused Thinking*; a seção 4 descreve o método proposto neste trabalho para a construção de questionários; a seção 5 apresenta o estudo de caso no qual se investigou a aplicação do método proposto; e finalmente, a seção 6 apresenta as considerações finais.

## **2 INSTRUMENTOS PARA MEDIÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

A captação das percepções do cliente sobre a qualidade de um determinado serviço envolve o projeto e a aplicação de instrumentos de coleta de dados que sejam capazes de medir tais percepções com precisão. Para tanto, são utilizadas ferramentas e técnicas de uma área do conhecimento denominada Pesquisa de *Marketing*. De acordo com a *American Marketing Association* (AMA, 2010), a Pesquisa de *Marketing* pode ser definida da seguinte forma:

A pesquisa de *marketing* é a função que liga consumidor, cliente e público ao pesquisador de *marketing* através da informação a qual é utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*. [...] Além disso, especifica as informações necessárias para resolver problemas ou aproveitar oportunidades, projeta o método para coletar informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica suas conclusões e implicações.

Um dos principais campos de estudo da Pesquisa de Marketing trata-se da investigação da forma adequada para a realização da coleta de dados, o que inclui os conhecimentos necessários ao projeto do instrumento de coleta de dados.

Dentre os instrumentos mais comumente utilizados para se avaliar a qualidade em serviços, encontra-se a captação das percepções dos usuários através da aplicação de questionários (GONÇALVES; FREITAS, 2010). Um questionário trata-se de um conjunto de

questões feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de uma pesquisa (PARASURAMAN, 1991).

De acordo com Malhotra (2006, p. 290), todo questionário apresenta três objetivos em sua essência, que são:

1. Transformar a informação desejada em um conjunto específico de perguntas que os respondentes tenham condições de responder: A elaboração de perguntas adequadas é algo complexo, pois duas formas aparentemente similares de formular uma pergunta podem gerar informações divergentes;
2. Motivar os respondentes a cooperar e completar a entrevista: Ao planejar um questionário o pesquisador deve ter em vista a minimização do cansaço e tédio do respondente, o que maximizará a completude das respostas e o número de itens respondidos;
3. Minimizar o erro de resposta: Um erro de resposta acontece quando o entrevistado retorna respostas imprecisas ou quando elas são incorretamente registradas ou analisadas.

Em relação à composição, um questionário pode ser constituído pelas seguintes partes: dados de identificação, solicitação para cooperação, instruções para utilização, questões e formas de registrar as respostas e de dados para classificar socioeconomicamente o respondente (MATTAR, 2005, v. 1, p. 241).

Segundo Hayes (1995, p. 71-87), a construção de um questionário envolve as seguintes etapas:

1. **Determinação dos itens que compõem o questionário:** Na elaboração do questionário deve-se assegurar que os itens que o compõe sejam relevantes, concisos, não ambíguos e não tendenciosos. Outro aspecto desejável em um questionário é a utilização de declarações com conteúdo específico, pois garante que as respostas de todos os clientes tenham o mesmo significado para todos, e também fornecem um significado mais específico para ser utilizado na melhoria da qualidade do serviço.
2. **Seleção do formulário para respostas:** O formulário de resposta determina como os clientes podem responder as perguntas do questionário. A decisão sobre o tipo de formulário é um passo importante no processo de pesquisa, pois determina como os dados poderão ser utilizados. Existem diversos tipos de formulários de resposta, tais como os formulários do tipo *checklist* (onde para cada item do questionário é permitida a escolha entre uma resposta positiva ou outra negativa) e o método de

pontuação de *Likert* (onde a qualidade de um serviço é avaliada através do peso da resposta em relação a cada item do questionário).

3. **Redação da introdução ao questionário:** A introdução para o questionário deve ser curta, prover instruções para o preenchimento das respostas, explicar o objetivo do questionário e também explicar como os dados serão utilizados. Além disso, devem ser utilizados termos simples e de fácil compreensão para que os itens sejam entendidos precisamente por todos os respondentes.
4. **Determinação do conteúdo do questionário definitivo:** Nesta etapa devem ser incluídos os itens que melhor representam as necessidades do cliente, sendo necessário o exame da similaridade entre os itens para verificar se existe alguma ambiguidade.

Um questionário mal construído (contendo perguntas mal redigidas, falta de orientação adequada para o respondente, respostas de uma questão interferindo nas respostas de outras, *etc.*) constitui uma das principais fontes de erros no processo de coleta de dados (MATTAR, 2005, v. 1, p. 208).

Diversos sinais presentes quando da aplicação do questionário (tais como respostas do tipo tudo ou nada, elevada proporção de respostas do tipo não sei ou não compreendo, grande número de comentários adicionais, variação significativa das respostas quando se altera a ordem das questões, *etc.*) indicam a existência de problemas em sua construção (GOODE; HATT, 1972), o que evidencia a necessidade da utilização de técnicas que proporcionem maior eficiência e eficácia ao processo de desenvolvimento de questionários.

A construção de um questionário para a avaliação da qualidade em serviços pode ser pautada na determinação das dimensões que o compõe, como a pontualidade, a presteza, a disponibilidade, a conveniência, *etc.* Essas dimensões correspondem àquelas que contribuem para a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço, sendo por isso denominadas Dimensões da Qualidade. Depois de identificadas essas dimensões, realiza-se a definição dos itens ou critérios de avaliação correspondentes a cada uma delas. Cada dimensão da qualidade deve ser representada pelo número de itens adequados no questionário, pois caso contrário haverá lacunas no entendimento completo de cada dimensão (HAYES, 1995, p. 141).

Embora existam Dimensões da Qualidade consideradas como padrões, geralmente sendo aplicadas a muitos tipos de serviços, outras variam conforme o tipo de serviço avaliado, requerendo uma análise específica conforme o sistema de prestação de serviço em análise.

Dessa forma, no conjunto de dimensões pelas quais um serviço pode ser avaliado, as dimensões que representam maior valor para o cliente devem receber especial atenção no

processo de construção do questionário, já que este geralmente tem um número de itens limitado e nem sempre é possível incluir uma lista exaustiva de itens. A elicitação e escolha dos itens de um questionário podem ser realizadas através do uso de técnicas que possibilitem a identificação de objetivos de desempenho da qualidade a serem utilizados como itens do questionário de pesquisa. Considerando cada item como um objetivo de qualidade a ser avaliado (onde se espera o melhor desempenho possível), devem ser elicitados principalmente àqueles que significam maior valor para os clientes, sendo este assunto abordado na próxima seção.

### **3 VALUE FOCUSED THINKING**

Conforme demonstrado por Bond, Carlson e Keeney (2008), o ser humano é deficiente quando se trata de identificar objetivos a partir de seus conhecimentos e valores, o que faz surgir à necessidade de serem utilizados métodos que proporcionem maior eficiência e eficácia neste processo.

De acordo com Keeney (1996) a forma de pensar convencional enfoca a geração e avaliação de alternativas, numa abordagem denominada pelo autor como *Alternative Focused Thinking* (AFT).

No entanto, o AFT representa uma abordagem limitada para a tomada de decisões, pois as alternativas são relevantes somente porque constituem meios para se atingir algo mais importante: os valores (Quadro 1).

Os valores constituem princípios para se avaliar a desejabilidade de algo, e definem os aspectos com os quais um decisor se deve preocupar em uma situação de decisão (KEENEY, 1994). Neste sentido, os valores (e não as alternativas) deveriam ser a força direcionadora de todo processo de tomada de decisão.

Esta outra forma de pensar focada em valores constitui uma abordagem proposta por Keeney (1992, 1994, 1996) denominada *Value Focused Thinking* (VFT). O VFT direciona o trabalho em direção à elicitação dos valores envolvidos no processo de decisão e somente depois na geração de alternativas, o que guia o decisor para a tomada de melhores decisões (HAMMOND; KEENEY, 1999).

Produtividade	Tradição	Apreciação	Estética
Contribuição	Entusiasmo	Saúde	Reconhecimento
Ser original	Motivar	Ser ativo	Espírito livre
Ordem	Participação	Liberdade de escolha	Elegância
Confiança	Aventura	Ousadia	Emoções fortes
Vitalidade	Ter gosto refinado	Paz	Aprender
Experimentar alegria	Dar prazer	Apreciar esportes	Compaixão
Ser o maior	Liderar	Ser superior	Ultrapassar
Relacionar-se	Empatia	Ensinar	Persuadir
Instruir	Guiar	Sensualidade	Pressão
Aceitação	Nutrir	Vencer	Guiar
Integrar-se	Ultrapassar	Honrar	Conseguir
Brincar	Ser um <i>expert</i>	Ser apaixonado	Educar
Sentir-se energético	Excitar	Governar	Servir
Foco	Contribuição	Colaboração	Autenticidade
Reforçar	Harmonia	Humor	Ser conhecido
Honestidade	Crescimento	Facilitar	Atrair

Quadro 1 – Exemplos de valores de *stakeholders*  
Fonte: *International Coaching Institute* (2004)

De acordo com Jurk (2002) os valores podem ser mais bem esclarecidos através da definição dos objetivos de decisão. Keeney (1994) identifica três tipos de objetivos:

- **Objetivos Fundamentais:** representam os fins que os decisores almejam em um contexto de decisão;
- **Objetivos Meios:** representam formas/maneiras para se alcançar outros objetivos;
- **Objetivos Estratégicos:** são objetivos fundamentais que direcionam a tomada de todas as decisões organizacionais e são utilizados para se tomar decisões no nível estratégico de uma organização.

Muitos pesquisadores reconhecem que a obtenção de uma lista completa de objetivos é um dos requisitos básicos para a tomada de boas decisões, já que estes são necessários para saber o que se deseja alcançar/melhorar (KEENEY; RAIFFA, 1976; BARRETT, 2006). Por outro lado, a identificação e estruturação dos objetivos em um processo de tomada de decisão podem representar um grande desafio, onde frequentemente objetivos fins são confundidos com objetivos meios, objetivos são confundidos com restrições ou alternativas, e as relações entre diferentes objetivos não são especificadas (KEENEY, 1996).

Neste sentido, o VFT sugere os seguintes passos para a identificação e estruturação de objetivos em um contexto de tomada de decisão (KEENEY, 1999):

- **Passo 1 - Listar todas as preocupações, considerações e critérios relacionados à decisão:** Neste passo várias técnicas podem ser utilizadas para aumentar a lista,



como pensar sobre as melhores e piores alternativas, conversar com pessoas que enfrentaram situações semelhantes, *etc.*

- **Passo 2 - Converter preocupações gerais em objetivos:** Neste passo realiza-se a conversão das preocupações e aspirações obtidas no primeiro passo em objetivos. A forma mais clara de se expressar um objetivo é através de uma frase curta, consistindo de um verbo e um objeto. Neste estágio é desejável haver uma longa lista de objetivos, cujos similares devem ser combinados e agrupados em categorias.
- **Passo 3 - Separar fins e meios para obter os objetivos fundamentais:** Depois de categorizados os objetivos, realiza-se a divisão entre objetivos fins e objetivos meios.
- **Passo 4 - Esclarecer o significado de cada objetivo:** Neste passo, para cada objetivo encontrado pergunta-se “o que realmente significa isto”. Esta pergunta possibilita identificar aspectos que compõe o objetivo e amplia o entendimento sobre ele. Este procedimento ajuda a estabelecer mais precisamente os objetivos e perceber como melhor alcança-lo.
- **Passo 5 - Testar objetivos:** Nesta etapa os objetivos são testados para ver se eles refletem os objetivos do decisor. Para tanto, pode-se utilizar a lista de objetivos encontrada para avaliar alternativas potenciais e verificar se os resultados obtidos são consistentes.

A realização dos passos descritos acima resulta em uma estrutura hierárquica que representa o sistema de valores do decisor e contém objetivos fundamentais, valores e suas medidas (KIRKWOOD, 1997), os quais podem ser utilizados no processo de decisão.

#### 4 MÉTODO PROPOSTO

No contexto da tomada de decisão, Georgiou (2008) afirma que as decisões são tomadas, em muitos casos, para resolver situações problemáticas. Este tipo de situação implica em um estado indesejável em que se procura transformar em um estado desejável, o que requer a identificação de uma série de transformações para a alteração de um estado em outro, tendo como base os objetivos da decisão.

Similarmente, no contexto da qualidade em serviços, pode-se buscar a transformação de um serviço de baixa qualidade (estado indesejável) em um serviço de alta qualidade (estado desejável) através de transformações nos aspectos que constituem os objetivos de desempenho da qualidade do serviço em análise.

Essa mudança de estado presente nos contextos decisórios é realizada através de técnicas para a estruturação de problemas e tomada de decisão, as quais podem ser adaptadas ao contexto da qualidade em serviços. Neste sentido, propõe-se neste trabalho uma adaptação dos procedimentos contidos no *Value Focused Thinking* (VFT) para elicitação dos objetivos de decisão ao contexto da qualidade em serviços, visando à elicitação dos objetivos de desempenho da qualidade. O procedimento proposto foi denominado *Value Focused Thinking – Service Quality* (VFT-SQ), sendo suas etapas descritas a seguir:

### **Etapa 1: Elicitação dos objetivos**

Esta etapa tem como objetivo elicitar e converter as preocupações do entrevistado em objetivos. O termo elicitar significa obter e explicitar o máximo de informações sobre determinado objeto de estudo e descobrir e expor todas as suas características relevantes. Para tanto, as técnicas listadas no Quadro 2 podem ser utilizadas para questionar o entrevistado sobre os aspectos que ele considera mais importantes na interface cliente/serviço.

- (a) **Desenvolver uma lista de desejos.** O que você busca? O que você valoriza? O que você poderia querer?
- (b) **Considerar problemas e defeitos.** O que está errado ou certo com o serviço prestado? O que precisa consertar?
- (c) **Prever consequências.** O que tem ocorrido que está bom ou ruim? O que pode ocorrer que você se preocupa?
- (d) **Identificar metas e restrições.** Como o serviço pode ser melhorado? Quais são as limitações do serviço?
- (e) **Comparar com serviços similares.** O que há de bom ou ruim em meu concorrente? Em que sou melhor ou pior?
- (f) **Descrever um serviço péssimo.** Quais características tornam um serviço péssimo? Como melhorar a prestação do serviço avaliado?
- (g) **Descrever um serviço ótimo.** Quais características tornam um serviço ótimo? Como piorar a prestação do serviço avaliado?
- (h) **Quantificar objetivos.** Como tal objetivo pode ser medido?

Quadro 2 – Técnicas para elicitação de objetivos

Fonte: Adaptado de KEENEY (1994)

Nesta etapa procura-se obter um maior entendimento sobre como o entrevistado percebe o serviço, o que proporciona a base para identificar quais componentes do serviço representam maior valor. Ressalta-se que a quantidade de informações passadas pelo

entrevistado contribui fortemente para esta análise, já que um maior nível de detalhes nas respostas pode contribuir para o aumento de tal entendimento.

Depois de registradas as informações passadas pelo entrevistado, estas são convertidas em objetivos (na forma de um verbo seguido de um objeto) e as redundâncias são eliminadas.

## **Etapa 2: Hierarquização dos objetivos**

Nesta etapa realiza-se a estruturação dos objetivos dividindo-os entre objetivos meios e fundamentais, o que pode ser realizado questionando-se o entrevistado com a utilização do método WITI (*What is that important?*) (KEENEY, 1994). Este método consiste em perguntar ao entrevistado, para cada objetivo, “por que ele é importante”. Neste caso dois tipos de resposta são possíveis. Uma resposta possível é que o objetivo é uma razão de essencial interesse para situação, sendo esse um objetivo fundamental. A outra resposta é que o objetivo é importante somente para obter outro objetivo. Neste caso este representa um objetivo meio e a resposta a tal pergunta identifica outro objetivo, com o qual o mesmo procedimento deve ser realizado.

A utilização do método WITI permite a construção de uma hierarquia de valor, tendo a base composta por objetivos meios e, conforme se avança para o topo, por objetivos fundamentais. Depois de estruturado os objetivos, o pesquisador pode analisar a hierarquia de valor para identificar as Dimensões da Qualidade do serviço avaliado, o que pode ser realizado através da análise dos objetivos próximos ao topo da hierarquia de valor, ou seja, dos objetivos fundamentais. Além disso, os critérios que constituem cada dimensão podem ser obtidos analisando-se os objetivos próximos à base da hierarquia de valor, ou seja, os objetivos meios. Ao final deste procedimento, o pesquisador obtém para cada indivíduo uma hierarquia de valor contendo os objetivos fundamentais, que constituem as dimensões da qualidade, e objetivos meios, que constituem os itens que descrevem cada dimensão.

## **Etapa 3: Construção da hierarquia de valor agregada**

Depois de realizar as etapas 1 e 2 para uma amostra de clientes considerada representativa do grupo em análise, são obtidas hierarquias de valor referentes a cada indivíduo entrevistado. Essas hierarquias de valor representam as características do serviço que são consideradas valiosas por cada cliente entrevistado, sendo cada uma delas representada por uma árvore contendo as dimensões da qualidade e os itens que as compõem. O objetivo nesta etapa é unificar todas as hierarquias de valor em uma estrutura de valor que represente o grupo. Este processo é realizado através da junção dos objetivos fundamentais e

meios de todas as hierarquias. Para tanto, realiza-se a categorização e a agregação dos objetivos similares. Depois de realizado este procedimento, obtém-se uma hierarquia de valor que representa os aspectos considerados mais importantes por todo o grupo. Ressalta-se que a hierarquia de valor agregada representa uma aproximação sobre quais características do serviço representam maior valor para o grupo de clientes analisado, e quanto maior a amostra de entrevistados mais esta aproximação será representativa do grupo. A partir da hierarquia de valor agregada, a identificação dos itens e dimensões da qualidade para a construção do questionário torna-se imediata.

#### **Etapa 4: Determinação dos objetivos avaliados pelo questionário**

Em um processo de pesquisa para a avaliação da qualidade, um questionário contendo um grande número de critérios permite uma medição mais exata da qualidade do serviço em análise, já que permite uma avaliação mais exaustiva das dimensões que compõem a qualidade do serviço. Por outro lado, o preenchimento de um questionário considerado extenso pelo respondente torna o seu preenchimento desmotivador, o que pode resultar em um menor índice de resposta e, conseqüentemente, um resultado que não representa com fidelidade as verdadeiras percepções dos clientes.

Como consequência, muitas vezes o pesquisador é obrigado a limitar o número de itens avaliados pelo questionário a fim de obter uma amostra de maior tamanho. Neste caso, dispendo-se de uma lista extensa de itens a serem mensurados através da aplicação de um questionário, o pesquisador enfrenta o desafio de decidir pela exclusão dos itens que considera menos importantes, mesmo que isso signifique um aumento do erro presente na medição da qualidade.

Uma das formas de selecionar itens para constituir um questionário é selecionar aqueles que representam maior valor para o grupo em análise. Um indicador que pode ser considerado adequado para identificar itens com maior valor para um grupo de clientes é a frequência com que este item ocorre nas diversas hierarquias de valor, sendo mais importante quanto maior a frequência com que ele for identificado como representativo de valor pelos indivíduos entrevistados.

Neste sentido, para selecionar os objetivos a serem avaliados pelo questionário, propõe-se selecionar àqueles que apresentam maior frequência nas hierarquias individuais. Por fim, a partir de cada objetivo a ser avaliado formula-se os itens do questionário redigindo o texto de forma a esclarecer o significado daquele objetivo para o cliente e a adaptar o objetivo ao formulário de resposta.

## 5 ESTUDO DE CASO

Com o intuito de investigar a aplicação do método proposto neste trabalho, foi realizado um estudo de caso com os clientes/usuários do restaurante do Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), situado na cidade de São José dos Campos, São Paulo.

O CTA consiste em uma organização militar do Comando da Aeronáutica (COMAER) criado pelo decreto n. 5.657, de 30 de setembro de 2005, e tem por competência a consecução dos objetivos da Política Aeronáutica Nacional para os setores da Ciência, Tecnologia e Indústria, bem como a contribuição para a formulação e condução da Política Nacional de Desenvolvimento de Atividades Espaciais (BRASIL, 2007).

O CTA é considerado uma instituição científica e tecnológica do COMAER, dentro do qual se encontra o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). O restaurante do CTA é responsável por servir a militares, funcionários e estudantes, sendo que neste trabalho buscou-se investigar a aplicação do método proposto através da captação dos valores do grupo de clientes que constituem os estudantes de pós-graduação do ITA. Para tanto, foram entrevistados nove estudantes/clientes do restaurante do CTA visando elicitare quais aspectos do serviço representavam maior valor para eles e construir um questionário para a avaliação da qualidade.

Foram informados a cada entrevistado os objetivos da entrevista e utilizadas as técnicas para elicitare de objetivos apresentadas no Quadro 1. Para sintetizar as informações dos entrevistados foram utilizados *post-it's* para anotar sucintamente cada resposta, as quais foram convertidas em objetivos (contendo um verbo e um objeto) com a ajuda dos entrevistados. Depois de esgotadas as tentativas para elicitare novos objetivos, passou-se a etapa de hierarquização dos objetivos.

Na etapa de hierarquização foi utilizado o método WITI, perguntando-se ao entrevistado por que cada objetivo identificado era importante. Além disso, perguntou-se ao entrevistado como cada objetivo identificado poderia ser alcançado. Estes procedimentos possibilitaram elicitare novos objetivos e separar aqueles já identificados em objetivos fundamentais e objetivos meios, possibilitando a construção das hierarquias de valor individuais. Neste ponto, a utilização dos *post-it's* mostrou-se de grande utilidade, pois permitiu que os objetivos fossem organizados colando-se os mesmos em uma mesa e trocando-os de lugar quando necessário.

Depois de obtidas as hierarquias de valor individuais para cada entrevistada, a junção de todas as hierarquias obtidas foi realizada para a construção da hierarquia de valor agregada. Esta construção foi realizada a partir da junção das dimensões da qualidade e critérios de

todas as hierarquias de valor individuais. Neste sentido, os critérios e dimensões da qualidade semelhantes foram unificados, tendo sido encontrado um total de quatro dimensões da qualidade (“ter boa comida”, “ter ambiente adequado”, “ter utensílios adequados” e “ter procedimentos adequados”) e 31 critérios, conforme pode ser observado na Figura 1.

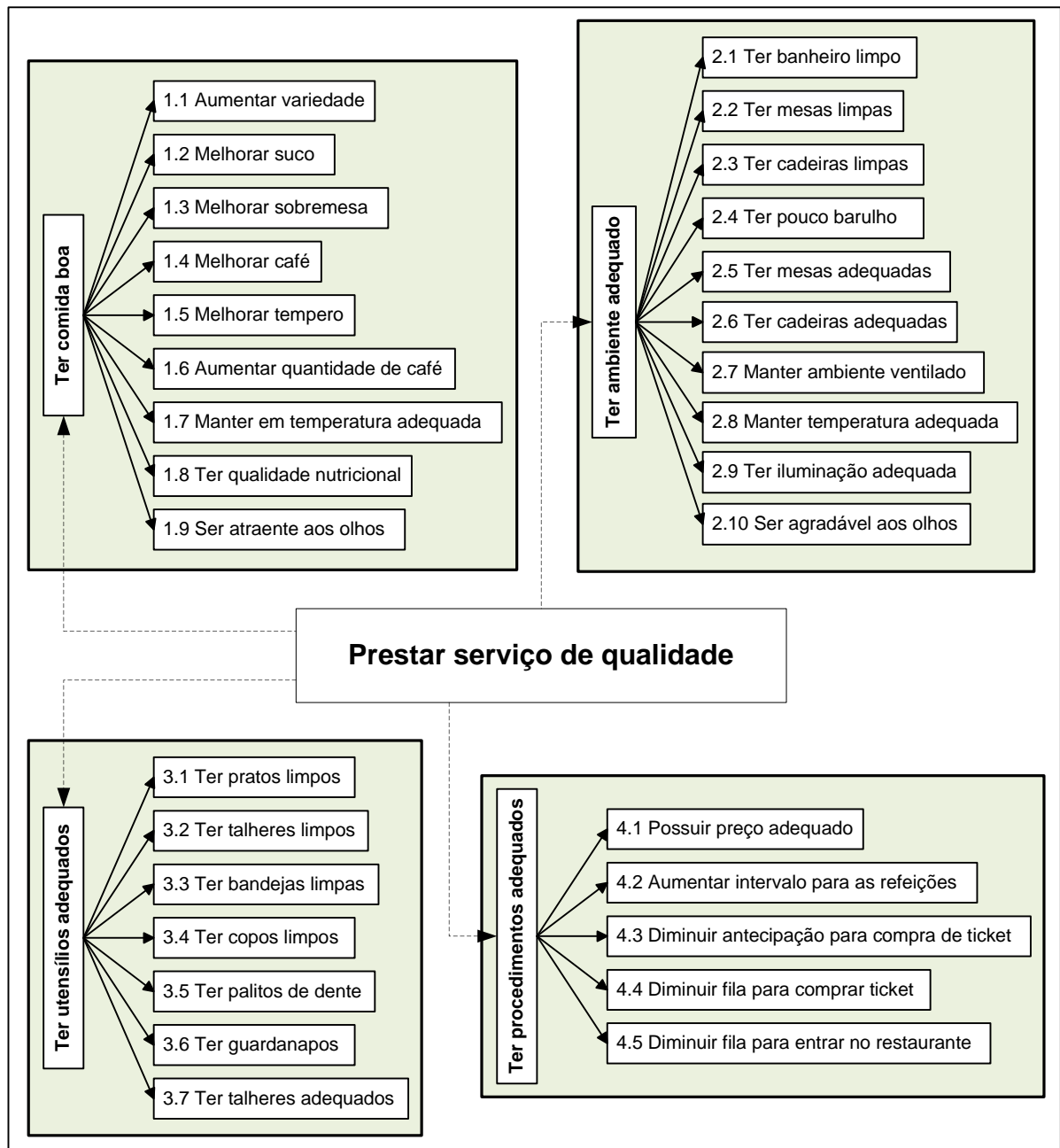


Figura 1 – Hierarquia de valor agregada  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Na quarta etapa, com o objetivo de construir um questionário para a avaliação da qualidade do serviço que possibilite a obtenção de uma amostra de respondentes de tamanho mais significativo, optou-se por limitar o tamanho do questionário a 22 itens visando obter um questionário não muito extenso. Com esta finalidade, foi realizada uma análise dos objetivos

com maior frequência de ocorrência nas hierarquias de valor individuais. Neste sentido, os objetivos presentes na hierarquia de valor agregada foram comparados com as hierarquias de valor individuais e suas as ocorrências foram contabilizadas. A contabilização da frequência dos objetivos pode ser conferida na Tabela 1, onde cada objetivo foi rotulado a partir da numeração apresentada na Figura 1.

A partir das frequências de ocorrência de cada objetivo observadas na Tabela 1, foram obtidos os objetivos considerados como mais representativos de valor para o grupo de clientes analisado, os quais foram transformados nos itens para a construção do questionário de avaliação da qualidade do serviço.

Dos objetivos apresentados na Figura 1, foram selecionados para compor o questionário àqueles listados abaixo, sendo apresentados juntamente com os itens do questionário formulados a partir deles:

- **Referente à dimensão “Ter comida boa”**

- Objetivo 1.1: Aumentar variedade (Frequência = 8)
  - Item 1: O cardápio apresenta grande variedade de alimentos.
- Objetivo 1.2: Melhorar suco (Frequência = 7)
  - Item 2: O suco é saboroso.
- Objetivo 1.3: Melhorar sobremesa (Frequência = 7)
  - Item 3: A sobremesa é saborosa.
- Objetivo 1.5: Melhorar tempero (Frequência = 8)
  - Item 4: O tempero é adequado.
- Objetivo 1.6: Aumentar quantidade de café (Frequência = 7)
  - Item 5: A quantidade de café servida é suficiente.
- Objetivo 1.7: Manter em temperatura adequada (Frequência = 6)
  - Item 6: Os alimentos são servidos na temperatura adequada.
- Objetivo 1.8: Ter qualidade nutricional (Frequência = 7)
  - Item 7: Os alimentos servidos possuem qualidade nutricional adequada.

- **Referente à dimensão “Ter ambiente adequado”**

- Objetivo 2.2: Ter mesas limpas (Frequência = 6)
  - Item 8: As mesas são limpas.
- Objetivo 2.3: Ter cadeiras limpas (Frequência = 6)
  - Item 9: As cadeiras são limpas.
- Objetivo 2.5: Ter mesas adequadas (Frequência = 8)
  - Item 10: As mesas são adequadas ao uso.

- Objetivo 2.6: Ter cadeiras adequadas (Frequência = 6)
  - Item 11: As cadeiras são adequadas ao uso.
- Objetivo 2.8: Manter em temperatura adequada (Frequência = 6)
  - Item 12: A temperatura do ambiente é adequada.
- Objetivo 2.9: Ter iluminação adequada (Frequência = 7)
  - Item 13: A iluminação do ambiente é adequada.
- **Referentes à dimensão “Ter utensílios adequados”**
  - Objetivo 3.1: Ter pratos limpos (Frequência = 9)
    - Item 14: Os pratos são disponibilizados limpos.
  - Objetivo 3.2: Ter talheres limpos (Frequência = 8)
    - Item 15: Os talheres são disponibilizados limpos.
  - Objetivo 3.3: Ter bandejas limpas (Frequência = 6)
    - Item 16: As bandejas são disponibilizadas limpas.
  - Objetivo 3.4: Ter copos limpos (Frequência = 7)
    - Item 17: Os copos são disponibilizados limpos.
  - Objetivo 3.6: Ter guardanapos (Frequência = 6)
    - Item 18: Os guardanapos disponibilizados são suficientes.
- **Referentes à dimensão “Ter procedimentos adequados”**
  - Objetivo 4.1: Possuir preço adequado (Frequência = 9)
    - Item 19: O preço da refeição é adequado.
  - Objetivo 4.2: Aumentar intervalo para as refeições (Frequência = 9)
    - Item 20: O intervalo disponibilizado para as refeições é adequado.
  - Objetivo 4.3: Diminuir antecipação para compra de ticket (Frequência = 8)
    - Item 21: A antecipação para a compra do ticket é adequada.
  - Objetivo 4.4: Diminuir fila para compra de ticket (Frequência = 6)
    - Item 22: O tamanho da fila para comprar ticket é adequado.

Cabe ressaltar que os objetivos deste trabalho foram alcançados com a formulação dos itens do questionário. Como exemplo ilustrativo foi criado um questionário hipotético com os itens definidos pelo método proposto, sendo selecionada (de forma arbitrária por não fazer parte do escopo deste trabalho) uma escala *Likert* de 5 pontos, a qual varia de 1 (para “Discordo Totalmente”) até 5 (para “Concordo Totalmente”). Além disso, foi incluído um campo denominado “Não se aplica” caso alguma condição especial faça com que o usuário não tenha condições de avaliar o item em análise.



Tabela 1 – Frequência de ocorrência de objetivos

Objetivos	Indivíduos entrevistados									Frequência
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.1	X	X	X		X	X	X	X	X	8
1.2	X	X	X	X	X	X		X		7
1.3		X	X	X		X	X	X	X	7
1.4	X					X				2
1.5	X	X	X		X	X	X	X	X	8
1.6			X	X	X	X	X	X	X	7
1.7		X	X	X		X	X		X	6
1.8	X	X	X	X			X	X	X	7
1.9			X	X	X	X				4
2.1								X		1
2.2	X	X		X	X	X			X	6
2.3		X	X	X	X		X		X	6
2.4							X	X		2
2.5	X	X	X		X	X	X	X	X	8
2.6		X	X	X	X	X		X		6
2.7			X		X	X	X			4
2.8			X		X	X	X	X	X	6
2.9	X	X	X	X	X	X		X		7
2.10	X						X	X	X	4
3.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
3.2	X	X	X	X	X		X	X	X	8
3.3	X	X	X				X	X	X	6
3.4	X	X	X	X	X			X	X	7
3.5				X	X	X	X		X	5
3.6	X	X	X	X	X			X		6
3.7	X	X	X				X			4
4.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
4.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
4.3	X	X	X	X	X	X	X		X	8
4.4	X			X	X	X		X	X	6
4.5	X	X					X	X		4

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo propor e investigar a aplicação de uma abordagem baseada no VFT (KEENEY, 1992, 1994, 1996), denominada VFT-SQ, para a construção de questionários para a avaliação da qualidade em serviços.

A necessidade de propor tal abordagem teve como finalidade determinar os itens avaliados por um questionário para avaliação da qualidade em serviços, de modo que possibilite a construção de questionários que meçam de forma mais precisa a qualidade de um serviço segundo a percepção de seus clientes.

Almejou-se neste trabalho propor um método que, de maneira geral, indicasse os aspectos de um serviço que representam maior valor para o grupo de clientes analisado. A proposta deste trabalho teve como base uma mudança na maneira de enxergar a percepção da qualidade pelos clientes, sendo fundamentada no quadro de referência mental de cada um deles, cada qual possuindo seus próprios valores, objetivos, crenças, relações sociais e de poder, e conseqüentemente percebendo a qualidade de um serviço de diferentes maneiras. Neste sentido, um tipo de medição relevante para um determinado grupo de clientes pode ser irrelevante para um grupo diferente, tornando necessária a construção de questionários que avaliem critérios diferentes para diferentes grupos de clientes.

A aplicação da abordagem proposta mostrou-se promissora, permitindo identificar os aspectos dos serviços que os clientes percebiam como os mais importantes. Além disso, durante a realização das entrevistas foi possível obter um maior entendimento sobre as percepções dos clientes, de forma a identificar diversas deficiências no serviço prestado de forma a antecipar muitas das conclusões que se espera alcançar posteriormente com a aplicação do questionário.

Um aspecto interessante nesta etapa foi à elicitación de diversos problemas presentes no serviço prestado (como a falta de guardanapos e de café) que influenciam significativamente no valor fornecido ao cliente e causam grande insatisfação quando não atingido um padrão mínimo de desempenho, o que sugere que uma atenção especial da gerência deve ser dada para o atingimento de um desempenho satisfatório para estes itens.

Por fim, ressalta-se que os resultados apresentados aqui refletem os aspectos que representam valor para o cliente para um objeto de estudo e período específicos, e que a aplicação do método proposto em outros contextos e em períodos subsequentes poderá fornecer resultados mais conclusivos, contribuindo para a verificação da aplicabilidade e eficácia da abordagem proposta.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa:** trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 222 p.

AMA - American Marketing Association. **Definition of marketing.** Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 11 jul. 2010.

BARRETT, R. **Building a Values-Driven Organization.** Burlington, MA: Elsevier, 2006.

BOND, S. D.; CARLSON, K. A.; KEENEY, R. L. Generating objectives: Can decision makers articulate what they want? **Management Science**, v. 51, n. 1, p. 56-70, jan. 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial. **Plano estratégico de pesquisa e desenvolvimento 2008-2018.** São José dos Campos, 2007. (DCA 80-2).

CRONIN JR., J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and an extension. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, n. 3, p. 55-68, july, 1992.

GEORGIU, I. Making decisions in absence of clear facts. **European Journal of Operational Research**, v. 185, p. 299-321, 2008.

GONÇALVES, T. J. M.; FREITAS, A. L. P. Emprego de um sistema *web* para aplicação de questionários na avaliação da qualidade em serviços. **Revista Ingepro**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 108-120, jan. 2010.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L. Making smart choices in engineering. **IEEE Spectrum**, nov. 1999.

HAYES, B.E. **Medindo a satisfação do cliente.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

INTERNATIONAL COACHING INSTITUTE. **Lista de valores.** 2004. 2 p.

JURK, D. M. **Decision analysis with value focused thinking as a methodology to select force protection initiatives for evaluation.** Ohio, USA: Air Force Institute of Technology, 2002. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Air Force Institute of Technology, 2002.

KEENEY, R. L. Creativity in decision making with value focused thinking. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 4, p. 33-41, summer 1994.

\_\_\_\_\_. **Value focused thinking:** A path to creative decision making. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Value focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. **European Journal of Operational Research**, v. 92, p. 537-549, 1996.

KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decision making with multiple objectives**. New York: Wiley, 1976.

KIRKWOOD, C. W. **Strategic decision making**: Multiobjective decision analysis with spreadsheets. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. v. 1. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**. v. 2. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARASURAMAN, A. **Marketing reseach**. New York: Addison-Wesley Publishing Co, 1991.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **An empirical examination of relationships in an extended service quality model**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1990.

\_\_\_\_\_. Perceived service quality as a custom based performance measure: an empirical examination of organizational barrier using an extended service quality model. **Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 41-50, 1991.

\_\_\_\_\_. Research Note: More on improving service quality measurement. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 140-147, 1993.

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

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York University, v. 64, n. 1, p. 12-40, spring 1988.

\_\_\_\_\_. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, New York University, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**, v. 7, p. 1-21, feb. 2005.

## APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO CONSTRUÍDO

### Avaliação do Restaurante do CTA

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo Restaurante do CCTA a partir da captação da percepção de seus clientes. Indique o seu Grau de Concordância em relação a cada um dos critérios apresentados abaixo. Utilize a seguinte escala:

- ( 1 ) Discordo Totalmente
- ( 2 ) Discordo
- ( 3 ) Neutro
- ( 4 ) Concordo
- ( 5 ) Concordo Totalmente

Marque a opção "Não se Aplica" caso não se julgue com conhecimento suficiente para responder determinado critério.

Nº	Item	Desempenho					
		1	2	3	4	5	
1	O cardápio apresenta grande variedade de alimentos.	1	2	3	4	5	Não se aplica
2	O suco é saboroso.	1	2	3	4	5	Não se aplica
3	A sobremesa é saborosa.	1	2	3	4	5	Não se aplica
4	O tempero é adequado.	1	2	3	4	5	Não se aplica
5	A quantidade de café servida é suficiente.	1	2	3	4	5	Não se aplica
6	Os alimentos são servidos na temperatura adequada.	1	2	3	4	5	Não se aplica
7	Os alimentos servidos possuem qualidade nutricional adequada.	1	2	3	4	5	Não se aplica
8	As mesas são limpas.	1	2	3	4	5	Não se aplica
9	As cadeiras são limpas.	1	2	3	4	5	Não se aplica
10	As mesas são adequadas ao uso.	1	2	3	4	5	Não se aplica
11	As cadeiras são adequadas ao uso.	1	2	3	4	5	Não se aplica
12	A temperatura do ambiente é adequada.	1	2	3	4	5	Não se aplica
13	A iluminação do ambiente é adequada.	1	2	3	4	5	Não se aplica
14	Os pratos são disponibilizados limpos.	1	2	3	4	5	Não se aplica
15	Os talheres são disponibilizados limpos.	1	2	3	4	5	Não se aplica
16	As bandejas são disponibilizadas limpas.	1	2	3	4	5	Não se aplica
17	Os copos são disponibilizados limpos.	1	2	3	4	5	Não se aplica
18	Os guardanapos disponibilizados são suficientes.	1	2	3	4	5	Não se aplica
19	O preço da refeição é adequado.	1	2	3	4	5	Não se aplica
20	O intervalo disponibilizado para as refeições é adequado.	1	2	3	4	5	Não se aplica
21	A antecipação para a compra do ticket é adequada.	1	2	3	4	5	Não se aplica
22	O tamanho da fila para comprar ticket é adequado.	1	2	3	4	5	Não se aplica
<b>Comentários, críticas e sugestões:</b>							