

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS, PESSOAS E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO AMBIENTADO EM UMA EMPRESA DE PRESTADORA DE SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

Luciene Eberle^a, Gabriel Sperandio Milan^b, Leonice Link Persch^c

^a Doutora em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS). leberle@ucs.br

^b Doutor em Engenharia de Produção. Universidade de Caxias do Sul (UCS). gsmilan@ucs.br

^c Especialista em Administração Estratégica de Serviços. Universidade de Caxias do Sul. llpersch@hotmail.com

Informações de Submissão

Autor Correspondente: Luciene Eberle

Recebido em: 23/04/2014

Aceito em: 25/05/2014

Publicado em: 04/06/2014

Palavras-chave

Operações em Serviços. Gestão de Pessoas. Produtividade. Qualidade em Serviços.

Keywords

Operations in Services. Personnel Management. Productivity. Service Qualitys.

Resumo

O setor de serviços passou a ter maior relevância e participação de mercado nos últimos anos acompanhado das dificuldades no gerenciamento e organização dos mesmos. Percebeu-se que as melhores práticas na indústria não eram diretamente aplicáveis aos serviços devido às suas características específicas. Surgiram novas teorias, mas há temas ainda pouco explorados, gerando confusão na definição até mesmo de seu conceito. Pela relevância deste tema, foi realizado um estudo de caso numa franquia prestadora de serviços de limpeza e conservação. Com o objetivo de investigar e compreender o método de gerenciamento das operações e processos, as ferramentas estratégicas utilizadas para controle dos mesmos, a influência das pessoas na execução, os métodos de gestão da produtividade e dos gargalos nos processos. Após a análise, os resultados obtidos evidenciaram a importância do desenvolvimento de melhorias nas operações dos serviços objetivando maior produtividade e qualidade no serviço prestado.

Abstract

The service sector has been gaining great relevance and market share in recent years accompanied by the difficulties in management and organization. It was felt that the best practices in the industry were not directly applicable to services, due to their specific characteristics. New theories emerged, but there is still little explored themes, creating confused definitions, and even confused concepts. Due to the relevance of this topic, it was conducted a study in a franchise that provides cleaning and conservation services. Aiming to investigate and understand the method of managing operations and processes, the strategic tools used to control them, the influence of the people in the execution, management productivity and processes methods. After analysis, the results showed the importance of the development of improvements in the operations of services, aiming to increase productivity and quality of the service provided.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de serviços de conservação e limpeza é considerado um fenômeno recente do segmento econômico de micro e pequenas empresas brasileiras. Este segmento começou a se profissionalizar nos anos 80 com o surgimento do conceito estratégico de terceirização que alavancou o mercado de prestação de serviços, mostrando-se eficiente para a redução dos custos fixos porque as organizações se livraram de um amplo e pesado contingente de funcionários ligados às áreas de apoio, podendo contar com outras empresas mais eficientes para executar tais atividades (SEBRAE, 2011). Segundo a Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas, realizada em 2005 pelo Centro Nacional de Modernização (CENAM), o serviço mais terceirizado pelas empresas nacionais é justamente o de conservação e limpeza, com participação de 73%, sendo que 52% dos empresários reclamam da qualidade dos serviços prestados pelos terceirizados.

Diante deste cenário, evidencia-se a importância das operações de serviços que devem ser bem definidas e estruturadas, com a intenção de melhorar os níveis da qualidade desejada e que a produtividade representa quão eficaz os recursos de uma empresa são transformados em valor para o cliente em empresas de serviços (BARBOSA; JÚNIOR, 2011; GRÖNROOS, 2009).

Além disso, os gerentes de serviços se deparam com operações não rotineiras, fazendo com que o elemento humano se torne fundamental para a eficiência das operações. Nesse contexto, considerando o fato do prestador conviver diariamente com o seu cliente, o fator relacionamento é muito importante e trata-se de um desafio para as prestadoras de serviços de limpeza e conservação, que precisam motivar muitos funcionários de linha de frente em unidades dispersas de prestação de serviços (JOHNSTON; CLARK, 2010).

Diante disso, levando em consideração a importância de se estudar as operações dos serviços e seu impacto na produtividade e na qualidade, o presente artigo identifica os fluxos operações pré-estabelecidos para uma franquia de prestação de serviços de limpeza. Para tanto, com base na literatura consultada e nos resultados da pesquisa, verificou-se que as operações de serviços necessitam de métodos e sistemas de análise e gestão, a qual afeta

diretamente na excelência do serviço em longo prazo. Além disso, evidenciou que o pessoal da linha de frente é peça chave para o sucesso do serviço.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Operações e Pacotes em Serviços

Johnston e Clark (2010) definem operações como a forma que os serviços são prestados e fornecidos aos clientes, envolvendo o gerenciamento dos processos, o atendimento das necessidades e desejos dos clientes, além de assegurar os objetivos do provedor e permitir a melhoria contínua dos serviços.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), uma das ferramentas utilizadas para descrever essas operações é o Fluxo de Processo do Serviço (FPS) ou *blueprint*, um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação do serviço. Desse modo, é importante avaliar a importância relativa entre os vários momentos da verdade, a fim de identificar os momentos fundamentais ou críticos que afetam nos níveis de qualidade. A adoção do *blueprint* ou FPS oferece aos gerentes a oportunidade de identificar potenciais pontos de falha e projetar procedimentos à prova de erros para evitar a ocorrência dos mesmos. É conveniente separar as atividades executadas pelo cliente das executadas pelo fornecedor do serviço e colocar o tempo de execução de cada atividade para melhor gerenciamento do tempo, produtividade e qualidade. Dessa forma, é incluído não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados (GONÇALVES, 2000).

Entretanto, Facó e Csillag (2010) destacam a dificuldade de desenhar um processo ou operação que simultaneamente satisfaça os clientes e seja operacionalmente eficiente. Por isso, a gerência e o pessoal da linha de frente devem trabalhar em conjunto para que o *blueprint* do processo seja bastante detalhado, apresentando as inter-relações, capaz de identificar os possíveis gargalos e falhas no processo para melhorar os níveis de qualidade.

2.2 Gestão de Pessoas em Serviços e o Impacto na Qualidade dos Serviços

Verifica-se que nas práticas organizacionais, a habilidade humana é o diferencial dos serviços prestado. Para tanto, a produtividade, também, pode ser determinada pelas

habilidades humanas, levando em consideração a capacidade de um indivíduo de transformar uma determinada ação, através de seu traço pessoal (GRIGORE, 2011).

Hollins e Shinkins (2006), afirmam que pessoas são muito mais importantes no setor de serviços, por fazerem parte do processo e interagirem diretamente com os clientes da empresa. Além disso, um funcionário mal preparado poderá gerar grandes danos à organização devido ao mau atendimento ao cliente.

Nesse contexto, no recrutamento e seleção do pessoal devem-se considerar as competências que envolvem o conhecimento, as habilidades e atributos necessários para um desempenho de sucesso. Além de inteligência e aptidão, as características subjacentes de uma pessoa, como traços, hábitos, motivações, papéis sociais e de auto-imagem, bem como o ambiente ao seu redor, permitir que uma pessoa ofereça um desempenho superior em um determinado trabalho, papel, ou situação (DARVICH *et al.*, 2012).

Para as atividades de terceirização de serviços de limpeza, que são atividades simples, repetitivas, não consideradas por muitos como nobres e ainda, possuem contato com o cliente contratante e o cliente dele, não é fácil mantê-los motivados. Pessoas de alto desempenho devem ser valorizadas e remuneradas de forma que se mantenham motivadas acreditando na organização e no serviço que estão prestando, funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos (ZEITHAML; GREMLER; BITNER, 2011).

Nesta direção, Zeithaml; Bitner e Gremler (2011) afirmam haver uma conexão entre a qualidade de serviços internos, entre a satisfação e a produtividade dos funcionários, entre as reações negativas de satisfação e retenção de clientes, e todas estas relações com os lucros da empresa (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

2.3 Análise do Tempo e Produtividade em Serviços

Em serviços, a produtividade e a qualidade percebida são inseparáveis, pois ao melhorar a produtividade podem-se obter resultados positivos na qualidade. Neste sentido, a produtividade de uma operadora de serviço está diretamente relacionada a eficácia com que os recursos são transformados em resultados econômicos para o provedor de serviço e de valor estendido para seus clientes (JOHNSTON; JONES, 2004).

Sendo assim, Grönroos (2009) destaca que devido à produção do serviço ser simultânea ao seu consumo, torna-se mais difícil estimar a quantidade de *inputs* necessários para a realização de uma ação (*output*). Além disso, a produtividade é influenciada pela demanda, e quando esta é baixa, os recursos são subutilizados e representam uma ineficiência

interna, pois demanda compatível com os recursos melhoram a produtividade da empresa. Com base nestas considerações, a visão da produtividade em serviços proposta pelo autor, pode ser utilizada como um modelo que incorpora as inter-relações e aspectos que são peculiares aos processos encontrados no contexto de serviços, conforme a Figura 1.

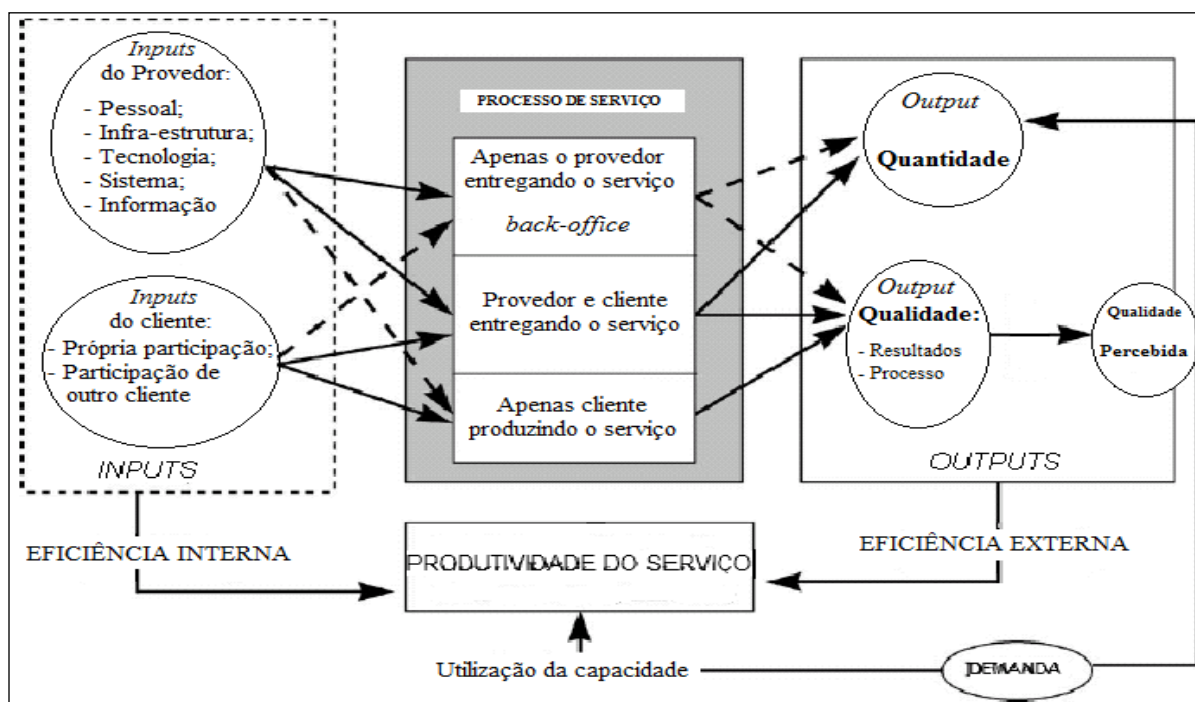


Figura 1: Modelo de produtividade em serviços
Fonte: Gronröös e Ojasolo (2004).

Em complemento, verifica-se que existem várias dificuldades potenciais na identificação dos *inputs* e *outputs* apropriados para a mensuração da produtividade em serviços. Entende-se que um grande problema na medição da produtividade em serviços diz respeito à variabilidade que se faz intensamente presente na maioria deles (LOVELOCK; WIRTZ, 2011).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

A empresa em estudo é uma franquia de uma multinacional americana do ramo de limpeza e conservação localizada na Serra Gaúcha, e que atualmente possui quinze funcionários e cinco clientes. A empresa possui hoje, 20 mil franqueados no mundo que são apoiados por 120 escritórios regionais instalados nos principais países.

Como objetivos específicos para o trabalho, foram identificados: (i) identificar os fluxos de operações pré-estabelecidos pela franquia; (ii) apresentar as ferramentas de análise; (iii) identificar a gestão das pessoas; (iv) verificar o gerenciamento da produtividade e avaliação dos gargalos; e (v) propor planos de ação nas operações dos serviços.

3.2 Método de Pesquisa: Técnicas e Procedimentos Adotados

Em virtude da empresa em estudo ter poucos meses de atuação, optou-se na aplicação da pesquisa exploratória qualitativa com questionário semiestruturado, e pela observação direta, com a intenção de se examinar rigorosamente os fatos e os fenômenos (GAIO, 2008; TOZONI-REIS, 2007). Também, se realizou a triangulação na coleta de dados com análise documental, pesquisa semiestruturada e observação não participante, para se obter resultados mais precisos (GIBBS, 2009).

Primeiramente foi realizado o mapeamento dos processos da empresa analisando os fluxogramas de processo, níveis hierárquicos e responsabilidades de cada nível, capacidade e aplicação dos recursos da empresa. No entanto, para obter informações em relação aos insumos e equipamentos, foram analisados os documentos da empresa e entrevista com o franqueado.

Na segunda etapa, realizou-se a pesquisa observacional sistemática não participante e individual (GIBBS, 2009), onde os funcionários foram observados, sem interferência, na execução de suas atividades nos dois clientes, onde a sistematização foi feita através de um diário de campo e fotografias. Após essa observação foi formatado o ciclo do serviço, através da demonstração do fluxo dos processos e comparado com o roteiro de atividades programado pela empresa no intuito de encontrar os primeiros *gaps* do processo. Após, foi aplicada a pesquisa qualitativa com um questionário semiestruturado, onde foram entrevistadas quatro respondentes, conforme apresentado no Quadro 1.

Entrevistados	Perfil
Entrevistado A	Funcionária que trabalha no cliente há 02 meses no setor operacional
Entrevistado B	Funcionária que trabalha no cliente há 02 meses no setor operacional
Entrevistado C	Franqueado da empresa em Caxias do Sul
Entrevistado D	Supervisora do setor operacional trabalha há 06 meses na empresa

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

Fonte: Empresa em estudo.

Diante dessa perspectiva, considerou-se que, além do que foi respondido pelos entrevistados, bem como, observou-se os significados implícitos ou o que ficou subentendido. É importante salientar que, as entrevistas foram complementadas por outras fontes, como pesquisa bibliográfica e observação direta, procurando relacionar diferentes evidências (KÖCHE, 2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Fluxo e ferramentas de análise das operações

Sabe-se que em se tratando de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo depende, principalmente, da qualidade do projeto do serviço e do seu processo de fornecimento. Como forma de facilitar o estudo, analisou-se somente o processo de limpeza e conservação dos banheiros que são considerados críticos pela empresa porque é um fator relevante na percepção de qualidade do serviço pelo cliente, conforme explicitado pelo respondente. Na Figura 3, está representado o fluxo de processos padronizado para a execução do serviço de limpeza e conservação dos banheiros, seguido por todas as franquias.

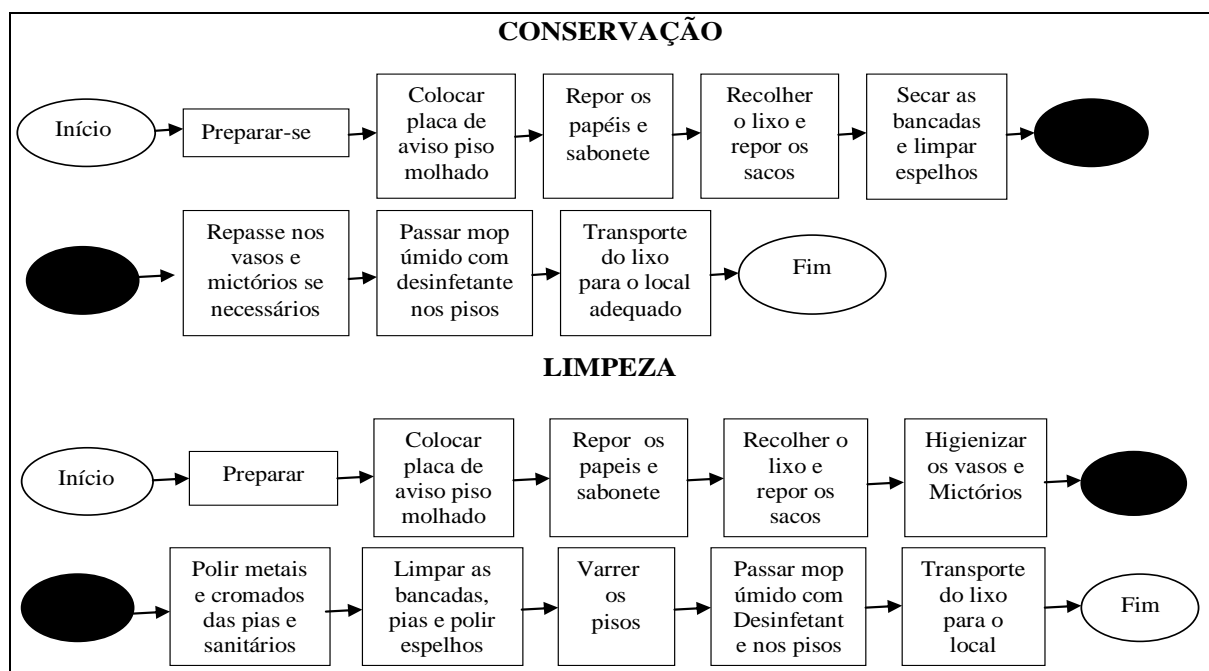


Figura 2: Fluxograma do processo de limpeza e conservação dos banheiros
 Fonte: Empresa em estudo.

A empresa também apresenta um plano detalhado de como fazer cada etapa do fluxo de processos e os pontos críticos de cada processo. Esses planos de trabalho são

desenvolvidos por um departamento especializado para a elaboração e pesquisa das melhores práticas nos processos e operações para atingir o maior nível de eficiência de acordo com as necessidades de cada cliente no mundo todo, conforme relato “[...] Contamos com o apoio operacional de duas unidades internacionais que contribuem para que nossas operações sejam realizadas de forma eficiente, atendendo as expectativas de nossos clientes” (ENTREVISTADO C).

Para garantir que os funcionários entendam os processos, foram desenvolvidos vídeos e manuais de treinamento das operações o qual é repassado a todos os seus funcionários antes de iniciar as atividades na empresa. Além disso, a empresa desenvolveu para cada tipo de produto uma cor diferente para auxiliar na identificação. No entanto, durante a pesquisa observacional foi identificado que algumas pessoas não utilizavam os produtos corretos para a limpeza, mas que todas as entrevistadas sabiam exatamente o seu plano de trabalho, a sequência das atividades a serem realizadas e o tempo de duração.

Ao se tratar do controle das operações, o Entrevistado C, destaca que a empresa em estudo, utiliza o *Three Folder* que são ferramentas de controle de processo através de um *checklist* onde se avalia a eficiência da limpeza, a pesquisa junto ao cliente sobre o grau de satisfação, pontos a serem melhorados e corrigidos no processo. Isto evidencia a afirmação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), que nos serviços de rotina padronizada, a consistência no desempenho do serviço é valorizada pelos clientes, e por isso, destaca-se a importância da verificação e checagem das operações.

4. 2 Gerenciamento de Pessoas em Serviços

Em serviços, o elemento humano é fundamental para a eficiência das operações. Por esta razão, a atitude e a aparência dos funcionários nas organizações de serviços são itens importantes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Para alcançar esse objetivo, a empresa em estudo, seleciona rigorosamente seus franqueados e realiza um treinamento intensivo com todos os funcionários da empresa para que entendam as necessidades dos clientes, conforme relatos “[...] Nosso departamento de recrutamento e seleção faz uma avaliação criteriosa na escolha dos funcionários, sendo indispensáveis os seguintes requisitos: aparência pessoal; antecedentes criminais e sociais; estabilidade profissional; e desenvolvimento de perfil” (ENTREVISTADO D).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) destacam que uma empresa de serviço que almeja construir uma equipe orientada para clientes e com uma mentalidade de serviços deve: (i) contratar as pessoas certas; (ii) desenvolver as pessoas para que forneçam serviços de qualidade; (iii) fornecer os sistemas de apoio necessários; e (iv) reter as melhores pessoas. Portanto, verifica-se que a empresa em estudo possui grandes dificuldades na retenção dos seus funcionários.

Diante disso, a literatura aponta que avaliar as habilidades e atitudes, treinar e remunerar o pessoal muitas vezes não é o suficiente para mantê-los motivados. As atividades de serviços de limpeza são simples, repetitivas, não valorizadas e ainda possuem contato com o cliente contratante e o cliente dele. Para mantê-las motivadas deve-se evidenciar a importância dos funcionários no processo, treiná-los em suas habilidades interpessoais, prover as ferramentas necessárias, proporcionar suporte da supervisão e sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa (CORRÊA; CAON, 2006).

4.3 Gerenciamento do tempo, produtividade e avaliação dos gargalos

Foi observado que a empresa possui um quadro mural onde estão descritas todas as atividades a serem realizadas por cada funcionário e o tempo de realização das mesmas, com o objetivo de melhor compreenderem os processos. Percebeu-se ainda que muitas atividades são realizadas em grupo como forma de agilizar o processo

A empresa adotou uma forma de divisão do trabalho similar, que distribui o pessoal de execução de maneira direcionada, segundo sua *performance*, definida pelo rendimento individual. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) ressaltam que essa abordagem do serviço como linha de produção aponta para a divisão do conjunto do trabalho em grupos de tarefas simples e que isso permite a especialização das habilidades de trabalho. Contudo, as operações são realizadas por pessoas, e nem sempre se atinge os níveis de produtividade ideais.

A empresa matriz, como forma de gerenciar a produtividade e eficiência no consumo de insumos, disponibiliza mensalmente os materiais de limpeza e higiene nas quantidades de acordo com os planos de trabalho e espaço físico a ser trabalhado, sob a supervisão da equipe operacional que é responsável pelo controle e estoque dos mesmos. Segundo entrevistado C, a empresa utiliza produtos e equipamentos padronizados para todas as franquias com a intenção de garantir os melhores resultados sem desperdícios. Cabe à encarregada o gerenciamento

desse fluxo e ritmo de trabalho para controlar os gargalos. O absenteísmo e o quadro de pessoal reduzido também influenciam na eficiência e produtividade.

Para obter os indicadores, a empresa definiu a estrutura a ser controlada, setores e pessoas envolvidas, mapeou todos os processos da empresa, gerenciou os tempos de cada processo, além de, definir a capacidade de mão-de-obra para cada setor, em horas de trabalho. A empresa transforma seus processos em horas de trabalho e faz um somatório de todos os processos realizados em um determinado período. Esta somatória, relacionada com a sua capacidade de produção no mesmo período, é um dos índices utilizados para determinar sua produtividade dos serviços, segundo relato “[...] Procuramos ficar dentro do padrão americano de eficiência e produtividade. Baseado nesses índices, sabemos se precisamos e onde precisamos melhorar, sempre buscando o bom senso entre qualidade e produtividade para ter um equilíbrio” (ENTREVISTADO B).

Seguindo a orientação de alguns autores como Slack, Lewis e Bates (2004) que recomendam o desenvolvimento de novos estudos em relação à gestão de operações em serviços, conseguiu-se através das pesquisas observacional, documental e entrevistas identificar que, a empresa em estudo possui uma boa estrutura para suporte na organização de processos e operações. Os planos de trabalho são bem detalhados, além de incluir nos planos de trabalho o tempo de execução de cada atividade, o número de pessoas para cada tarefa e a distribuição de equipes de trabalho para melhor gerenciamento do tempo, produtividade e qualidade. Essa técnica é defendida por Gonçalves (2000), quando afirma que o *blueprint* ou fluxograma deve incluir não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados.

Nessa área de atuação, o cliente não se trata de um fator influenciador para a execução do serviço, pois ele não interage na produção. Ele somente avalia os resultados da prestação do serviço de acordo com as suas expectativas iniciais. Assim, no fluxograma dos processos não diferencia as atividades de *front office* e *back office*, levando em consideração que os pontos de interação com os clientes são muito específicos.

Gonçalves (2000) e Corrêa e Caon (2006), defendem que além das atividades operacionais, outras atividades devem ser desenvolvidas para que os bens tangíveis estejam disponíveis no momento correto, os equipamentos estejam funcionando adequadamente, os funcionários estejam treinados e com as informações corretas. Nesta perspectiva, visualizou-se que a empresa em estudo disponibiliza aos seus funcionários equipamentos novos e modernos, que atendem as normas de segurança e de ergonomia.

Considerando o fator humano como influenciador no sucesso das operações, e preocupada com a produtividade e qualidade de seus serviços, a empresa em estudo, desenvolveu algumas ferramentas de controle das atividades através de um *checklist*, da avaliação com o próprio cliente e de inspeções visuais constantes. Essa ferramenta possibilita a avaliação do desempenho por várias perspectivas: do funcionário, do franqueado e do cliente. O *checklist* é realizado com o objetivo de encontrar falhas durante a execução e é feito pelo supervisor operacional e pelo gerente juntamente com o operador, sendo que a periodicidade varia de acordo com o cliente. As avaliações do cliente são realizadas mensalmente e as mesmas são enviadas para as unidades operacionais de cada país, que regulam os indicadores de desempenho de cada franqueado, já as inspeções visuais são constantes.

Ficou evidente a necessidade de um treinamento mais intensivo e acompanhamento, no relato de alguns funcionários novos que não receberam o treinamento padrão da franquia, sendo enviados diretamente para a parte prática, divergindo com a informação do gerente durante sua entrevista, o qual afirmou que todos recebem o mesmo tipo de treinamento ao iniciarem a suas atividades. Outro fator revelado implicitamente nas entrevistas, é que alguns funcionários consideram o treinamento “uma perda de tempo”, pois na concepção deles, se trata de uma atividade tão simples que cada um pode fazer.

Durante a pesquisa observacional verificou-se que o fluxo das operações é seguido durante o processo de limpeza, mas algumas operações ressaltadas não foram rigorosamente cumpridas e não foram identificadas pela supervisora ao realizar a inspeção.

Pelo fato das empresas prestadoras de serviços de limpeza e conservação trabalharem com salários inferiores, e diante do cenário da falta de mão-de-obra qualificada no mercado, a empresa possui dificuldade de encontrar pessoal com um nível adequado para desempenhar cada função, e mais difícil ainda, manter essas pessoas em suas funções. Apesar das iniciativas e programas de retenção de funcionários, essas empresas possuem elevados índices de rotatividade que afetam diretamente na qualidade do serviço prestado ao cliente e na produtividade.

Outro fator que influencia nas operações, produtividade e qualidade da prestação deste serviço é a dificuldade de mapeamento e controle da produtividade nos processos porque o trabalho é dividido em equipes diferentes onde, cada funcionário possui um determinado ritmo de trabalho, e quando não há supervisão esse ritmo diminui. Fato este, comprovado na pesquisa observacional e um comparativo entre o plano de trabalho e os tempos reais de

execução de cada atividade quando as atividades excederam uma hora no total estimado, acarretando na diminuição da qualidade dos processos finais do cronograma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância dos serviços na economia mundial e brasileira e seu impacto na geração de renda e de empregos, verifica-se que a administração de operações de serviços possui escassos métodos e sistemas de análise e gestão.

O estudo comprovou que um plano de operação organizado e estruturado afeta diretamente no sucesso do serviço em longo prazo porque ele serve de apoio tanto para os níveis operacionais quanto para os níveis gerenciais da empresa. No entanto, o fator determinante para a efetiva concretização de altos níveis de qualidade perpassa por uma boa política de gestão de pessoas.

Uma das contribuições desse estudo é a comprovação que o pessoal de linha de frente é peça fundamental para o sucesso dos serviços, e cabem às empresas definirem o perfil profissional, as habilidades interpessoais e as atitudes necessárias no momento da seleção do profissional prestador de serviço além de, desenvolver uma política salarial apropriada. Porém, verificasse que as prestadoras de serviços, atualmente, estão absorvendo a mão-de-obra excedente da indústria, desencadeando num serviço superficial e de má qualidade. Isso vem de encontro com a afirmação de Piquet (2012), que as sociedades do mundo desenvolvido experimentaram nas últimas décadas o processo de transferência de empregos das atividades produtoras de bens materiais para as que provêm bens imateriais ou serviços. O setor serviços passa a ser considerada uma categoria residual que absorve os excedentes de mão de obra, mediante a expansão de atividades pouco capitalizadas e de baixa produtividade.

Outro ponto que se evidenciou nesse estudo é que em serviços de limpeza e conservação, a maior dificuldade não é a definição de indicadores de produtividade, mas sim, o controle dos mesmos, pois os funcionários atuam em áreas distintas e em diferentes clientes, impossibilitando um controle *fulltime* das atividades. Normalmente, a ineficiência na produtividade é visualizada quando ocorre a inspeção ou quando o próprio cliente comunica a falha nos processos. De acordo com Barbosa e Junior (2011), estudar e compreender como a produtividade pode ser melhorada neste setor é notadamente um tema relevante, levando em consideração que a mensuração e a melhoria da produtividade na gestão de serviços se encontram ainda pouco explorada pelos pesquisadores deste setor.

Por fim, sugere-se que as empresas prestadoras de serviços foquem na execução das atividades de acordo com os planos de trabalho previamente definidos pelo setor operacional da organização, e para viabilizar estes programas, é necessário maior investimento em treinamento do pessoal da linha de frente.

6 REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acessado em: 19 ago. 2012.

BARBOSA, S. L.; JÚNIOR, N. T. A melhoria da produtividade em serviços profissionais: um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços de propriedade intelectual. **Anais... SIMPOI**, 2011.

CENAM – Centro Nacional de Modernização. **III Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresa**, 2012.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DARVICH, H.; MOOGALI A. ; MOOSAVI M.; PANAH B. Survey Relationship between Human Resources Roles and Human Resources Competencies. **International Journal of Academic Research in Business and Social Science**. v. 2, n. 9, 2012.

FACÓ, J. F. B.; CSILLAG, J. M. Processo de inovação em bancos: análise do desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 3, p. 1-26, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GAIO, R. **Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2008.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GRIGORE, C. Human Resources Performance in Service Encounters: a customer service case study. **Journal Management Economy**, v. 14, p. 73-80, 2011.

GRÖNROOS, C.; OJASOLO, K. Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 414-423, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOLLINS, B.; SHINKINS, S. **Managing service operations**: design and implementation. London: Sage Publications, 2006.

JOHNSTON, R.; JONES, P. Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. 1. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Services marketing**: people, technology, strategy. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOREIRA, D. A. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.

PIQUET, R. **Emprego metropolitano e mudança ocupacional**. Disponível em: <www.senac.br/BTS/272/boltec272b.htm>. Acessado em: 12 out. 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Para onde podem crescer os serviços de limpeza**. São Paulo: SEBRAE, 2011.

TACHIZAWA T.; FERREIRA V. C. P.; FORTUNA A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.