



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADEMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ MONTEIRO LOPES

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO UTILIZANDO O MODELO
SERVQUAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS EM CARUARU-PE**

Caruaru
2025

BEATRIZ MONTEIRO LOPES

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO UTILIZANDO O MODELO
SERVQUAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS EM CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Estratégica

Orientador (a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, DSc

Caruaru
2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE**

Lopes, Beatriz Monteiro.

Avaliação da qualidade do serviço prestado utilizando o modelo servqual: Um estudo de caso em uma administradora de condomínios em Caruaru-Pe / Beatriz Monteiro Lopes. - Caruaru, 2025.

54 p.

Orientador(a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.
Inclui referências, apêndices.

1. Qualidade dos serviços. 2. SERVQUAL. 3. Dimensões da qualidade. 4. Administradora de condomínios. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

BEATRIZ MONTEIRO LOPES

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO UTILIZANDO O MODELO
SERVQUAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS EM CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 05/12/2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Luciana Cramer (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho aos meus pais, Vera e Emanoel, ao meu irmão, Samuel e aos meus avós, Jerusa, Inácio e Selma, pelo amor, apoio e incentivo constantes em toda a minha trajetória.

Aos meus professores, pelo compartilhamento de conhecimento, e à minha orientadora, Maria Auxiliadora, pela dedicação e orientação ao longo desta caminhada.

A todos, minha sincera gratidão por fazerem parte desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela presença constante em minha vida, por me conceder sabedoria, paciência e força para enfrentar os desafios desta jornada acadêmica. Foi Ele quem iluminou meu caminho, guiou minhas decisões e me sustentou nos momentos de incerteza.

Aos meus pais, Vera e Emanoel, por serem minha base e meu maior exemplo de amor, coragem e dedicação. Agradeço por todo o apoio, incentivo e compreensão ao longo dessa trajetória, por acreditarem em mim mesmo quando as dificuldades pareciam maiores, e ao meu irmão Samuel, pela companhia, apoio e por sempre torcer pelas minhas conquistas.

Ao meu avô Inácio e minhas Avós Jerusa e Selma, por representarem a sabedoria, o carinho e a inspiração que me impulsionaram a seguir em frente. Seus conselhos e orações foram fundamentais.

Aos meus professores, pela paciência, comprometimento e dedicação em compartilhar conhecimento, contribuindo de forma significativa para a minha formação pessoal e profissional.

À minha orientadora, Maria Auxiliadora, pela orientação atenciosa, pela disponibilidade em guiar-me durante todo o processo de construção deste estudo. Sua contribuição foi essencial para o amadurecimento acadêmico que alcancei.

Aos meus amigos, que tornaram este processo mais leve e repleto de momentos de alegria, mesmo sem perceberem o quanto sua presença fez diferença. Agradeço por cada palavra de apoio, por cada gesto de companheirismo e pelas risadas que amenizaram os dias mais desafiadores.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para esta conquista, deixo o meu mais sincero agradecimento.

“Porque dele, e por ele, e para ele são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém!”.

Romanos 11:36

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma administradora de condomínios localizada em Caruaru, utilizando o modelo SERVQUAL como instrumento de mensuração. A pesquisa baseia-se nas cinco dimensões da qualidade em serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, buscando compreender as percepções e expectativas dos síndicos em relação aos serviços oferecidos. Trata-se de um estudo de caso de natureza quali-quantitativo, realizado em treze condomínios administrados pela denominada empresa X, sendo o questionário aplicado diretamente aos síndicos. A análise dos dados foi conduzida no software Excel, considerando médias, desvio-padrão e cálculo dos gaps entre expectativa e percepção. Os resultados apontaram que, embora a qualidade percebida ainda não tenha atingido um nível plenamente satisfatório, aproxima-se de um padrão considerado aceitável. Verificou-se que as dimensões de confiabilidade e tangibilidade necessitam de maior atenção, enquanto segurança, responsividade e empatia apresentaram desempenho mais positivo. Conclui-se que, apesar de a empresa demonstrar boa relação com os clientes e atenção às demandas, é preciso investir em melhorias nos processos internos, comunicação e cumprimento de prazos. O estudo evidencia a relevância da mensuração contínua da qualidade em serviços e reforça a utilidade do modelo SERVQUAL como ferramenta de diagnóstico e apoio à gestão em empresas de administração condominial.

Palavras-chave: Qualidade dos serviços; SERVQUAL; Dimensões da qualidade; Administradora de condomínios.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the quality of services provided by a condominium management company located in Caruaru, using the SERVQUAL model as a measurement tool. The research is based on the five dimensions of service quality: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy, seeking to understand the perceptions and expectations of condominium managers regarding the services offered. This is a qualitative-quantitative case study, conducted in thirteen condominiums managed by company X, with the questionnaire applied directly to the managers. Data analysis was conducted using Excel software, considering averages, standard deviations, and calculation of the gaps between expectation and perception. The results indicated that, although the perceived quality has not yet reached a fully satisfactory level, it is approaching an acceptable standard. It was found that the dimensions of reliability and tangibility require greater attention, while assurance, responsiveness, and empathy showed more positive performance. It is concluded that, although the company demonstrates a good relationship with its clients and attention to their demands, it is necessary to invest in improvements in internal processes, communication, and meeting deadlines. The study highlights the relevance of continuous quality measurement in services and reinforces the usefulness of the SERVQUAL model as a diagnostic tool and support for management in condominium administration companies.

Keywords: Quality of services; SERVQUAL; Dimensions of quality; Condominium management company.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	QUALIDADE	15
2.2	SERVIÇO.....	18
2.3	QUALIDADE EM SERVIÇO.....	20
2.4	MODELO SERVQUAL.....	21
3	METODOLOGIA.....	24
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.2	COLETA DE DADOS	25
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	26
4	ANÁLISES DOS RESULTADOS	28
4.1	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	28
4.2	TANGIBILIDADE.....	29
4.3	CONFIABILIDADE	31
4.4	RESPONSIVIDADE	33
4.5	SEGURANÇA	35
4.6	EMPATIA	37
4.7	ANALÍSE DAS 5 DIMENSÕES	39
4.8	MELHORIAS SUGERIDAS.....	40

5	CONCLUSÕES.....	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	47
	APÊNDICE B – CÁLCULOS DAS MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO E GAP DAS CINCO DIMENSÕES	50

1 INTRODUÇÃO

A crescente importância do setor de serviços nas economias de países desenvolvidos e em desenvolvimento tem evidenciado a necessidade de estratégias eficazes para a mensuração da qualidade dos serviços prestados. Em um cenário de acirrada competitividade e constante busca por diferenciação no mercado, torna-se essencial investir em práticas que assegurem a excelência no atendimento ao cliente. A qualidade dos serviços, nesse contexto, deixa de ser apenas um diferencial e passa a representar um fator estratégico para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Diante disso, tem-se observado um crescente esforço por parte de pesquisadores e profissionais da área no sentido de aprimorar conceitos e desenvolver metodologias específicas para avaliar a qualidade nesse segmento (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Nesse sentido, a gestão da qualidade tem sido amplamente reconhecida, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, como um elemento essencial para a melhoria da competitividade e da produtividade. Esse reconhecimento resulta de um processo evolutivo que consolidou o conceito e a prática da gestão da qualidade ao longo do tempo, contando com contribuições significativas de estudiosos como Juran, Deming, Feigenbaum e Ishikawa (CARPINETTI, 2016).

Segundo Carpinetti (2012), apesar de amplamente utilizado, o conceito de qualidade apresenta ambiguidades em função de sua subjetividade e uso genérico. Enquanto alguns o associam a aspectos técnicos do produto, outros o relacionam à satisfação do cliente. Essa diversidade de interpretações reforça a necessidade de contextualização, sobretudo no setor de serviços. De acordo com Gozzi (2015), o cenário marcado pela globalização e pela intensa concorrência tem levado as empresas a direcionarem seus esforços para a qualidade como um diferencial competitivo, especialmente no setor de serviços, onde práticas eficazes de gestão da qualidade são fundamentais para garantir a entrega de soluções que atendam às expectativas dos clientes.

Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), ao adquirir produtos, os consumidores utilizam diversos indícios tangíveis, como cor, estilo, textura, embalagem e acabamento, para avaliar sua qualidade. No entanto, no caso dos serviços, esses indícios são mais limitados, geralmente restritos ao ambiente físico, aos equipamentos e à aparência do prestador.

Dentre os modelos desenvolvidos para avaliar a qualidade dos serviços, destaca-se o modelo SERVQUAL, uma ferramenta elaborada por Parasuraman,

Zeithaml e Berry que busca mensurar a qualidade do serviço prestado a partir da comparação entre as expectativas dos clientes e sua percepção real do desempenho do serviço. O modelo fundamenta-se na análise de cinco dimensões principais: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade, permitindo que as organizações identifiquem discrepâncias entre o serviço esperado e o serviço efetivamente entregue. Dessa forma, o SERVQUAL se consolidou como um instrumento essencial para avaliar a satisfação do cliente e direcionar melhorias nos processos organizacionais (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo aplicar a metodologia SERVQUAL para analisar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa que atua na administração de condomínios, na cidade de Caruaru-PE. Nesse cenário, os síndicos representam os principais clientes da administradora, uma vez que são os responsáveis legais dos condomínios. A avaliação da qualidade dos serviços prestados pela administradora será baseada na percepção dos síndicos, permitindo identificar possíveis lacunas entre suas expectativas e a realidade da administração condominial. Os resultados obtidos fornecerão subsídios para a implementação de melhorias e o aprimoramento da gestão da qualidade no setor, tornando os serviços mais eficientes e alinhados às necessidades dos condomínios.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Aplicar a metodologia SERVQUAL para avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma administradora de condomínios, com foco na percepção dos síndicos e propor melhorias.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as expectativas dos síndicos em relação aos serviços oferecidos pela administradora.
- Avaliar a percepção dos síndicos sobre o desempenho real dos serviços prestados pela administradora.
- Analisar as lacunas existentes entre as expectativas e a percepção dos

síndicos, utilizando o modelo SERVQUAL.

- Propor melhorias nos processos da administradora com base nos resultados obtidos na avaliação da qualidade dos serviços.

1.2 JUSTIFICATIVA

O aumento da concorrência e da competitividade no setor de administração condominial tem exigido das empresas a adoção de estratégias que garantam a diferenciação no mercado. Nesse contexto, a qualidade dos serviços prestados tornou-se um fator determinante para a fidelização dos clientes e a sustentabilidade do negócio. Diante desse cenário, torna-se essencial a mensuração contínua da qualidade dos serviços oferecidos, a fim de assegurar que as expectativas dos síndicos, que são os responsáveis legais pelos condomínios e pela contratação dos serviços administrativos, sejam efetivamente atendidas.

A aplicação da metodologia SERVQUAL possibilita uma análise detalhada das discrepâncias entre as expectativas dos síndicos e a percepção do desempenho real dos serviços prestados, fornecendo informações fundamentais para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Dessa forma, este estudo se justifica pela necessidade de avaliar a qualidade dos serviços da administradora de condomínios em questão e buscar melhorias que contribuam para o aprimoramento da gestão da qualidade, tornando os serviços mais eficientes e alinhados às necessidades dos condomínios.

Adicionalmente, a presente pesquisa apresenta relevância para a área acadêmica, uma vez que contribui para o avanço das discussões acerca da mensuração da qualidade em serviços, com foco específico no setor condominial. Tal contribuição possibilita ampliar a aplicabilidade do modelo SERVQUAL em diferentes contextos, reforçando sua utilização como ferramenta metodológica para análise crítica e aprimoramento de processos organizacionais.

A escolha do tema fundamenta-se na experiência profissional da autora no segmento de administração condominial, a qual evidencia a centralidade da qualidade no relacionamento entre administradoras e síndicos, bem como a necessidade de constante revisão e aperfeiçoamento dos processos internos. Esse fator confere maior pertinência à investigação e amplia sua contribuição para a compreensão dos elementos que influenciam a satisfação e a eficiência nesse setor.

Por fim, ressalta-se a relevância do estudo para a organização analisada e para empresas atuantes no mesmo ramo, uma vez que possibilita a identificação de pontos fortes e fragilidades nos serviços prestados. O diagnóstico resultante fornece subsídios

para a formulação de estratégias voltadas à consolidação da competitividade, ao incremento da satisfação dos clientes e à promoção da sustentabilidade organizacional em um ambiente caracterizado pela crescente complexidade e exigência do mercado.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em 5 capítulos que seguem:

Capítulo 1 – Introdução: apresenta o tema, o contexto e a relevância do estudo, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: aborda os principais conceitos relacionados à qualidade, serviço, qualidade em serviços e ao modelo SERVQUAL, que fundamentam teoricamente o estudo.

Capítulo 3 – Metodologia: descreve a abordagem metodológica adotada, detalhando o tipo de pesquisa, a caracterização da instituição analisada e a estrutura do questionário utilizado na coleta de dados.

Capítulo 4 – Análise dos Resultados: apresenta e interpreta os resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os com os resultados obtidos e perguntas de pesquisa, seguido da sugestão de melhorias.

Capítulo 5 – Conclusão: sintetiza os principais achados do estudo, responde às questões de pesquisa e discute os resultados obtidos, indicando também possibilidades para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que embasam o desenvolvimento da presente pesquisa. Tendo em vista a relevância do tema no campo da qualidade, torna-se essencial compreender as principais teorias e conceitos envolvidos.

A estrutura do capítulo está organizada em quatro seções principais, visando garantir clareza e coerência na apresentação dos conteúdos. Na seção 2.1, serão discutidos os conceitos fundamentais de qualidade; a seção 2.2 abordará os elementos centrais relacionados aos serviços. Em continuidade, a seção 2.3 tratará da qualidade em serviços, e a seção 2.4 apresentará a ferramenta SERVQUAL.

2.1 QUALIDADE

Segundo Paladini (2004), compreender a gestão da qualidade exige uma breve retomada histórica. Na produção artesanal, o artesão dominava todo o processo, desde a criação até o pós-venda, mantendo contato direto com o cliente e atendendo suas necessidades. Essa prática já apresentava traços da gestão moderna, embora conceitos como conformidade, metrologia e especificações ainda fossem incipientes.

Com a Revolução Industrial, a produção em massa substituiu a personalização, o trabalho foi fragmentado e surgiu a figura do inspetor de qualidade. A partir da década de 1950, foram criadas associações voltadas à área e, em 1987, foi lançada a ISO 9000, que rapidamente se difundiu como referência em sistemas de gestão da qualidade. A abordagem atual recupera aspectos da era artesanal, como a customização e foco no cliente, agora aliados à escala de produção (PALADINI, 2004).

A qualidade evoluiu significativamente ao longo do tempo, acompanhando as transformações nos modelos de produção e gestão. Uma das classificações temporais mais utilizadas é a de Garvin (1998), que organiza essa evolução em quatro eras distintas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Eras da qualidade

Características Básicas	Interesse principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspecção	Verificação.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Instrumento de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.

Continua

Continuação do quadro 1 – Eras da qualidade

Características Básicas	Interesse principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Controle Estatístico do Processo	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Solução de problemas e Aplicação de métodos estatísticos.	Departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade).
Garantia de Qualidade	Coordenação.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão Total da Qualidade	Impacto estratégico.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento	

Fonte: Adaptado de Garvin, 1992.

Maximiano (2000) propôs uma divisão que evidencia a transição de práticas reativas, centradas na correção de falhas, para abordagens preventivas com foco estratégico. Nessa perspectiva, a evolução da qualidade é apresentada em três grandes eras: inspeção, controle estatístico e qualidade total. Conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Eras da qualidade

Era da Inspeção	Era do Controle Estatístico	Era da Qualidade Total
Produtos verificados um a um.	Produtos são verificados por amostragem.	Processo produtivo é controlado.
Cliente participa da inspeção.	Departamento especializado faz controle da qualidade.	Toda a empresa é responsável
Inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade.	Ênfase na localização de defeitos.	Ênfase na prevenção de defeitos.
		Qualidade assegurada; sistema de administração da qualidade.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2000.

Embora o conceito de qualidade tenha sido amplamente discutido e ainda gere controvérsias, há um certo consenso em torno das cinco abordagens propostas por Garvin. Essas abordagens são amplamente aceitas como referência para compreender as diferentes interpretações do termo no contexto organizacional (COSTA NETO; CANUTO, 2010).

A qualidade pode ser analisada a partir de 5 diferentes perspectivas. Na abordagem centrada no processo, entende-se que a qualidade está associada ao cumprimento adequado das especificações do produto ou serviço, sendo a confiança do consumidor no processo produtivo um fator determinante para a decisão de compra. Já a abordagem centrada no produto comprehende a qualidade como algo objetivo e mensurável, traduzido em características específicas e bem definidas, influenciando diretamente a escolha inicial do consumidor (COSTA NETO; CANUTO, 2010; PALADINI, 2008).

A abordagem centrada no valor, por sua vez, avalia a relação entre as funcionalidades do produto ou serviço e o seu preço. Inicialmente, esse valor pode ser interpretado de forma financeira, mas, posteriormente, abrange também aspectos culturais, éticos, morais e emocionais. A abordagem transcendental entende a qualidade como sinônimo de excelência, sendo esta reconhecida por meio de marcas ou padrões superiores, ou seja, trata-se de uma percepção que vai além das características tangíveis do produto ou serviço. Por fim, a abordagem centrada no usuário define a qualidade com base na capacidade de atender às necessidades do consumidor final (COSTA NETO; CANUTO, 2010; PALADINI, 2008).

Em 1987, David A. Garvin publicou na *Harvard Business Review* o artigo intitulado *Competindo nas Oito Dimensões da Qualidade*, no qual apresentou um modelo inovador para a compreensão da qualidade. De acordo com Suarez (2018), cada dimensão é autossuficiente e abrange atributos específicos de um produto. Estudos de Suarez (2018) e Lopes (2014) revisitam esse modelo, mantendo o pensamento original de Garvin, ao destacar as seguintes dimensões:

- Desempenho: refere-se às características operacionais primárias de um produto, relacionadas ao seu funcionamento básico;
- Características: englobam atributos secundários que complementam o desempenho e diferenciam os produtos;
- Conformidade: expressa o grau em que as especificações de um produto atendem a padrões previamente estabelecidos;
- Confiabilidade: corresponde à probabilidade de falhas ou mau funcionamento, sendo mais aplicável a bens duráveis;

- Durabilidade: relaciona-se ao tempo de vida útil do produto e sua resistência ao desgaste;
- Atendimento: abrange fatores que influenciam a percepção do cliente, como rapidez, cortesia e competência;
- Estética: refere-se ao apelo sensorial ou à aparência do produto, sendo um aspecto subjetivo;
- Qualidade percebida: diz respeito à percepção subjetiva associada à marca ou à reputação do fornecedor.

A análise dessas dimensões demonstra que a qualidade vai além de aspectos técnicos, envolvendo também fatores perceptivos e experiências do consumidor. A partir dessa fundamentação, será apresentada, na sequência, uma abordagem direcionada especificamente aos serviços.

2.2 SERVIÇO

Conforme Zeithaml (2011, p. 39), “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Apesar da definição ampla e direta, o conceito de serviços e o próprio setor de serviços têm recebido, ao longo do tempo, interpretações distintas e sutis. Lovelock. et al (2011) comentam que, em *A riqueza das nações*, publicada na Grã-Bretanha em 1776, Adam Smith diferenciou o trabalho “produtivo” — aquele que gera bens armazenáveis — do “improdutivo”, que produz serviços perecíveis e, portanto, não considerados geradores de riqueza.

Dessa forma, conforme Lovelock. Et al (2011, p.21) mencionam:

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.

Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Segundo Kotler (2006), o serviço pode ser compreendido como qualquer ação ou desempenho de natureza intangível que uma parte oferece a outra, não resultando na posse de um bem. A prestação de um serviço pode ou não estar associada a um produto físico. Essa definição destaca a essência imaterial dos serviços e prepara o entendimento sobre suas diferentes formas de manifestação no mercado.

Em complemento, Zeithaml et al. (2011) classificam os serviços em quatro categorias principais: os setores e companhias de serviços, os serviços como produtos,

o atendimento ao cliente e o serviço derivado. Os setores e companhias de serviços abrangem empresas cuja atividade principal é a oferta de serviços, como Marriot Internacional e American Airlines. Esses exemplos ilustram organizações que operam exclusivamente no setor de serviços, reforçando a diversidade desse segmento.

A segunda categoria, denominada serviços como produtos, refere-se a ofertas intangíveis valorizadas pelos consumidores e comercializadas por empresas de variados setores. Tais produtos podem ser ofertados tanto por companhias de serviços quanto por organizações industriais ou tecnológicas. Assim, amplia-se a compreensão sobre como os serviços permeiam diferentes contextos empresariais.

O atendimento ao cliente, por sua vez, constitui uma modalidade de serviço que acompanha os produtos principais da empresa, normalmente sem custos adicionais. Essa forma de serviço é evidenciada em situações como o auxílio de um funcionário ao cliente durante uma compra. Portanto, mesmo empresas com foco em produtos tangíveis também oferecem serviços agregados a sua atividade principal.

Por fim, o serviço derivado é interpretado como o valor funcional de um bem físico, conforme a lógica proposta por Vargo e Lusch em artigo publicado no *Journal of Marketing*. Para os autores, todos os bens são avaliados pelos serviços que proporcionam, como no exemplo de um medicamento, que fornece benefícios relacionados à saúde. Tal perspectiva, ainda que abstrata, amplia a concepção tradicional de serviço ao incluir o valor utilitário dos produtos.

Dessa maneira, Kotler (2006) aponta quatro características fundamentais dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade evidencia-se na impossibilidade de os serviços serem experimentados antes da compra, o que leva os consumidores a buscar indícios de qualidade. Esses sinais podem ser fornecidos pela empresa por meio de evidências físicas como ambiente, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Já a inseparabilidade relaciona-se ao fato de que a produção e o consumo do serviço ocorrem de forma simultânea, tornando o prestador parte integrante da experiência. Esse aspecto distingue os serviços dos produtos físicos, que podem ser fabricados e armazenados. A variabilidade, por sua vez, refere-se à diferença na prestação do serviço, influenciada pelo local, momento e responsável pela execução.

Para lidar com essa variabilidade, as empresas podem adotar três estratégias principais: melhorar os processos de seleção e capacitação dos colaboradores, padronizar a execução do serviço e monitorar a satisfação dos clientes. Tais medidas visam assegurar a qualidade e a consistência na entrega dos serviços. Com isso, busca-se mitigar os desafios inerentes à natureza dinâmica do setor de serviços.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇO

A qualidade dos serviços exerce um papel essencial nas organizações, pois influencia diretamente as percepções dos consumidores. Em avaliações realizadas pelos clientes, a qualidade dos serviços tende a ocupar uma posição central, sendo determinante em sua experiência. Quando o serviço é oferecido em conjunto com um produto físico, ele pode impactar de maneira equivalente a satisfação geral do consumidor (ZEITHAML et al., 2011).

Conforme Lovelock et al. (2011, p.451), "a qualidade de serviço pode ser difícil de administrar, mesmo quando as falhas são de natureza tangível". Essa dificuldade se intensifica diante da intangibilidade dos serviços, como destaca Paladini et al. (2006), ao afirmarem que a qualidade resulta da diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Com base nessa perspectiva, Zeithaml et al. (2011) explicam que a identificação das dimensões da qualidade em serviços foi resultado de estudos conduzidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry. A pesquisa realizada por esses autores possibilitou a delimitação de cinco dimensões fundamentais para avaliar a qualidade dos serviços. Essas dimensões são: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, conforme apresentado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Dimensões da qualidade em serviço

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTAS
Tangibilidade	Aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> • As instalações do hotel são atraentes? • Meu contador veste-se adequadamente? • O extrato de minha conta bancária é fácil de entender?
Confiabilidade	Capacidade de realizar o serviço prometido com segurança e precisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Meu advogado me telefona quando prometido? • Minha conta de telefone não contém erros? • O conserto de meu televisor foi benfeito da primeira vez?
Responsividade	Disposição para ajudar clientes e prestar serviço imediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Quando surge um problema, a empresa é rápida em resolvê-lo? • Minha corretora de valores dispõe-se a responder as minhas perguntas?
Segurança		
Credibilidade	Confiabilidade, credibilidade, honestidade do provedor de serviço.	<ul style="list-style-type: none"> • O hospital tem boa reputação? • Minha corretora de valores evita pressão para que eu compre? • A empresa de assistência técnica dá garantia de seu trabalho?

Continua

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTAS
Segurança		
Segurança	Isento de perigo, risco ou dúvida.	<ul style="list-style-type: none"> • É seguro utilizar o caixa eletrônico do banco à noite? • Meu cartão de crédito está protegido contra uso não autorizado? • Posso ter certeza de que minha apólice de seguro proporciona cobertura completa?
Competência	Apresentar as capacidades e o conhecimento requeridos para realizar o serviço.	<ul style="list-style-type: none"> • O caixa do banco processa minha transação sem se atrapalhar? • Meu agente de viagens consegue obter a informação de que necessito quando telefono? • O dentista parece competente?
Cortesia	Educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal do contato.	<ul style="list-style-type: none"> • A conduta da comissária de bordo é agradável? • As telefonistas são sempre educadas ao atender meus telefonemas? • O encanador tira seus sapatos enlameados antes de pisar no meu tapete?
Empatia		
Acesso	Facilidade de aproximação e contato.	<ul style="list-style-type: none"> • É fácil falar com um supervisor quando tenho um problema? • A empresa aérea tem uma linha telefônica de chamada gratuita em funcionamento 24 horas por dia? • A localização do hotel é conveniente?
Comunicação	Ouvir os clientes e mantê-los informados em linguagem que eles possam entender.	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente está disposto a me ouvir quando tenho uma reclamação a fazer? • Meu médico evita utilizar terminologia técnica? • O eletricista telefona, se não puder me atender no horário marcado?
Entender o cliente	Fazer um esforço para conhecer os clientes e suas necessidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Alguém no hotel me reconhece como cliente assíduo? • Minha corretora de valores tenta determinar meus objetivos financeiros específicos? • A empresa de mudanças concorda em se adequar ao meu horário?

Fonte: Lovelock et al. (2011, p.453).

2.4 MODELO SERVQUAL

Mensurar a qualidade dos serviços constitui uma tarefa complexa, sobretudo pela presença de fatores intangíveis que moldam a satisfação do cliente. Diferentemente dos produtos físicos, que possuem atributos mensuráveis como acabamento e forma, os serviços envolvem aspectos subjetivos e psicológicos. Nesse

contexto, instrumentos específicos se tornam necessários para captar essas dimensões abstratas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Uma dessas ferramentas é o modelo SERVQUAL, que visa investigar a satisfação dos clientes por meio da identificação de falhas na qualidade do serviço prestado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011). Segundo Parasuraman et al. (1985), “a qualidade do serviço é uma medida de quão bem o nível de serviço entregue corresponde às expectativas do cliente”. Dessa forma, SERVQUAL surge como instrumento essencial para avaliar o desalinhamento entre expectativa e percepção.

O modelo SERVQUAL foi desenvolvido por Parasuraman et al. (1985), a partir de uma pesquisa aplicada a quatro categorias de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, corretagem de títulos e manutenção de produtos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com executivos e grupos focais de consumidores, os quais relataram suas experiências.

Durante o estudo, Parasuraman et al. (1985) propuseram oito proposições que explicam como lacunas na entrega do serviço influenciam a percepção da qualidade. As duas primeiras tratam da divergência entre o que os consumidores esperam e como a administração interpreta essas expectativas, além da distância entre essa interpretação e os padrões definidos pela empresa. Essas falhas iniciais comprometem a coerência entre o que o cliente deseja e o que a organização planeja oferecer.

As proposições seguintes apontam que a execução inadequada dos padrões de qualidade, bem como as mensagens inconsistentes transmitidas ao público, também afeta negativamente a avaliação do consumidor. A quinta proposição resume que a percepção da qualidade depende da extensão e direção da diferença entre o serviço esperado e o recebido. Essa lógica é sintetizada pela fórmula proposta pelos autores, em que o GAP5 resulta das quatro lacunas anteriores.

Ainda segundo os autores, a avaliação do serviço está associada a elementos subjetivos da experiência, que orientam o julgamento dos consumidores. A oitava proposição estabelece que a qualidade será considerada insatisfatória quando a expectativa for superior à percepção; satisfatória quando ambas forem iguais; e ideal quando a percepção superar a expectativa. Essas proposições fundamentam o modelo SERVQUAL e sua aplicabilidade na mensuração da qualidade percebida em serviços.

Como afirmam os autores do estudo, “a qualidade percebida do serviço é postulada como existindo ao longo de um continuum que varia da qualidade ideal à

qualidade totalmente inaceitável" (PARASURAMAN et al., 1985, p.10). O posicionamento do consumidor nesse espectro depende da diferença entre o serviço que ele espera e o que realmente recebe. Assim, a SERVQUAL propõe um método padronizado para compreender e medir essas percepções.

Com base no Modelo de Gaps, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram a escala SERVQUAL para mensurar a qualidade percebida em serviços. A ferramenta tornou-se referência por permitir a avaliação objetiva de um fenômeno altamente subjetivo.

Zeithaml et al. (2011, p.188) explicam que "a escala SERVQUAL inclui uma pesquisa contendo 21 atributos de serviço agrupados em cinco dimensões: a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os tangíveis". A pesquisa pode solicitar duas notas por atributo: uma relacionada à expectativa do cliente e outra à percepção do serviço recebido. A diferença entre essas notas é interpretada como medida da qualidade percebida.

Os resultados da SERVQUAL podem ser utilizados para diversas finalidades dentro da gestão empresarial. É possível analisar a média das lacunas, comparar o desempenho da empresa com o de concorrentes e acompanhar as variações nas percepções ao longo do tempo. Além disso, permite avaliar segmentos específicos de clientes e até a qualidade interna dos serviços prestados (ZEITHAML et al., 2011).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos e fundamentos metodológicos que sustentam a pesquisa, incluindo a definição dos tipos de pesquisa exploratória, descritiva e o estudo de caso. Além disso, são discutidas as abordagens qualitativa e quantitativa, ressaltando suas características e aplicações.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo avaliar o nível de qualidade dos serviços prestados pela Empresa X. Assim, a presente pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo, adotando em sua abordagem, uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, possibilitando uma análise aprofundada do contexto organizacional e de suas práticas de atendimento.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

Conforme Bunge (p. 19), “um método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual”. Nessa perspectiva, o método pode ser compreendido como o caminho utilizado para alcançar determinado objetivo. Já o método científico corresponde ao conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos empregados para atingir o conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No que se refere ao delineamento da pesquisa, esta apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2008, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Por sua vez, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) destacam que a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”, buscando identificar sua frequência, características, causas e relações, por meio de técnicas como entrevistas, formulários, questionários, testes e observações.

Conforme Creswell e Creswell (2021), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por explorar e compreender os significados atribuídos por indivíduos ou grupos a um

determinado problema social ou humano. Já a pesquisa quantitativa busca testar teorias objetivas por meio da análise da relação entre variáveis, as quais são, em geral, mensuradas com instrumentos específicos, permitindo que os dados numéricos sejam examinados por procedimentos estatísticos.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, definido por Prodanov e Freitas (2013) da seguinte forma:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratarse de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência (PRODANOV e FREITAS, 2013 p. 60).

3.2 COLETA DE DADOS

O presente estudo teve início por meio de uma pesquisa bibliográfica, cujo objetivo foi reunir e expor conceitos relacionados à qualidade, serviços, qualidade em serviços e à ferramenta SERVQUAL, a qual foi empregada neste trabalho para avaliar a qualidade do serviço prestado pela empresa X.

Dessa forma, será aplicado um questionário a todos os 13 síndicos, que são clientes da empresa X e atuam como representantes legais dos condomínios, para que possam expressar suas expectativas e percepções acerca do serviço prestado, segundo suas perspectivas individuais.

De acordo com Silva, Fernandes e Almeida (2015), a população consiste em um conjunto de elementos que compartilham ao menos uma característica em comum. Tal definição aplica-se à presente pesquisa, visto que o ponto em comum dessa população é o fato de serem síndicos e clientes da empresa. Ressalta-se ainda que o estudo configura-se como um censo, pois a análise dos dados será baseada nas respostas de todos os clientes, considerando que “censo é definido como uma coleção de dados relativos a todos os elementos de uma população” (SILVA; FERNANDES; ALMEIDA, 2015, p. 17).

O instrumento utilizado visa mensurar a qualidade percebida dos serviços de apoio administrativo condominal, fundamentando-se no modelo SERVQUAL, que realiza a comparação entre as expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço oferecido.

O questionário é composto por 50 questões, divididas em duas etapas: a primeira composta por 25 questões referentes ao grau de expectativa; e a segunda, composta por 25 questões relacionadas à percepção do serviço oferecido pela administradora.

As 50 questões são avaliadas por meio de uma escala Likert de quatro pontos, na qual a pontuação mínima corresponde a “discordo totalmente” e a máxima a “concordo totalmente”, permitindo a avaliação do grau de expectativa e da percepção dos respondentes, conforme a seguinte escala de importância:

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo parcialmente;
- 3- Concordo parcialmente;
- 4- Concordo totalmente.

As questões foram elaboradas com base nas dimensões da qualidade, distribuídas da seguinte forma: cinco questões relacionadas à dimensão da tangibilidade; três questões à dimensão da confiabilidade; cinco questões à dimensão da responsividade; sete questões à dimensão da segurança; e cinco questões à dimensão da empatia. O questionário utilizado nesta pesquisa encontra-se ao final deste trabalho nos Apêndices.

A interpretação dos resultados foram obtidas por meio do cálculo do Gap ($E - P$), no qual (E) representa a expectativa e (P) representa a percepção, permite avaliar a relação entre expectativa e percepção dos respondentes. Quando a expectativa é inferior à percepção, o valor resultante é negativo, refletindo uma análise excepcional. Nos casos em que expectativa e percepção são equivalentes, o resultado é neutro, caracterizando uma análise satisfatória. Por fim, quando a expectativa supera a percepção, o valor torna-se positivo, indicando uma análise inaceitável. Esses parâmetros complementam a etapa de coleta de dados e orientam as análises apresentadas nos capítulos subsequentes.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

As informações apresentadas a seguir foram obtidas por meio de análise documental realizada sobre os registros e materiais institucionais da empresa X. Há mais de quinze anos no ramo de administração condominial, a empresa X, sediada na cidade de Caruaru, no agreste de Pernambuco, atua de forma consolidada na gestão de empreendimentos residenciais. Atualmente, é responsável pela administração de treze condomínios de pequeno, médio e grande porte, sendo onze localizados em

Caruaru e dois em cidades circunvizinhas.

Entre os condomínios administrados, três são compostos por casas e chácaras, com estrutura mais horizontal e áreas amplas, enquanto os demais são edifícios residenciais verticais. Todos os empreendimentos, independentemente do porte ou formato, demandam atenção constante em relação à manutenção das áreas comuns e à organização das atividades financeiras, aspectos fundamentais para o bom funcionamento.

As atividades desempenhadas pela empresa abrangem o suporte administrativo e financeiro dos condomínios, incluindo a emissão e envio de boletos, elaboração de notificações de advertência e penalização, acompanhamento e pagamento de despesas, conciliação bancária, apresentação de contas detalhadas e organização dos registros contábeis relacionados à gestão financeira. Dessa forma, a empresa X mantém o controle sobre os processos administrativos dos condomínios que estão sob sua responsabilidade.

A organização da empresa é formada por sete funcionários distribuídos nos departamentos administrativo, contas a pagar, contas a receber e supervisão. Essa divisão de tarefas contribui para a eficácia operacional e o bom progresso dos processos internos, assegurando a qualidade e a transparência na execução das atividades administrativas.

Ao longo de sua trajetória, a empresa consolidou sua posição no mercado ao modernizar e automatizar seus processos, mantendo-se atualizada com as transformações do setor condominial. Para isso, utiliza um sistema digital que possibilita a emissão de boletos, a realização de reservas, a comunicação direta com os moradores e a criação de relatórios financeiros. Assim, proporcionando uma administração integrada por meio da automatização de seus processos, acompanhando as transformações do setor condominial.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados provenientes da pesquisa realizada com os síndicos dos condomínios administrados pela empresa X, de acordo com a metodologia definida e o referencial teórico utilizado. A avaliação da qualidade do serviço é realizada por meio da aplicação da Escala SERVQUAL, acompanhada de uma síntese dos resultados que permitiu identificar as lacunas (gaps) entre a qualidade do serviço esperada e a qualidade do serviço percebida pelos síndicos. Portanto, com base nos resultados obtidos, são apresentadas as propostas de melhorias relevantes.

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A consolidação dos resultados do questionário aplicado durante a pesquisa permitiu realizar a análise e a interpretação dos dados obtidos. Para avaliar a qualidade que os participantes perceberam, foi empregado o modelo SERVQUAL, conforme sugerido por Parasuraman et al. (1998). A Escala SERVQUAL foi aplicada para avaliar as expectativas e as percepções dos síndicos sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa X, levando em conta as cinco dimensões que definem a qualidade em serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

Os dados foram analisados a partir do Software Excel e estão disponibilizados ao final deste trabalho de pesquisa nos Apêndices.

Os síndicos utilizaram a escala Likert de 4 pontos para expressar suas opiniões, sendo que 1 significa “discordo totalmente” e 4 significa “concordo totalmente”, o que permitiu calcular as médias das expectativas e das percepções acerca das afirmativas, além do seu desvio padrão e a lacuna (Gap). É importante destacar que o Gap é calculado a partir da diferença entre expectativa e percepção ($\text{Gap} = E - P$), sendo (**E**) referente à **expectativa** e (**P**) referente à **percepção**, podendo o resultado ser positivo, negativo ou neutro. Assim, o quadro 4 ilustra a relação entre expectativa e percepção.

Quadro 4 - Interpretação dos resultados

Gap	Resultado	Análise
$E < P$	Negativo	Excepcional
$E = P$	Neutro	Satisfatório
$E > P$	Positivo	Inaceitável

Fonte: Adaptado de (ZEITHAMI, PARASURAMAN E BERRY, 1990)

Quando a expectativa (E) é inferior à percepção (P), o cálculo resulta em um valor

negativo, indicando uma análise excepcional. Quando a expectativa (E) é equivalente à percepção (P), obtém-se o valor zero, o que caracteriza uma análise satisfatória. Por outro lado, quando a expectativa (E) supera a percepção (P), o resultado torna-se positivo, configurando uma análise inaceitável. Para ilustrar, considere um serviço que apresenta $E = 7$ e $P = 9$; nesse caso, $E - P = -2$, valor negativo que representa uma análise excepcional. Em síntese, expectativa menor que percepção gera resultado negativo e análise excepcional; expectativa igual à percepção produz resultado neutro e análise satisfatória; e expectativa maior que percepção resulta em valor positivo e análise inaceitável.

4.2 TANGIBILIDADE

De acordo com Lovelock et al. (2011, p. 453), a dimensão da tangibilidade engloba elementos relacionados à aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação. As cinco primeiras afirmativas do questionário têm como objetivo identificar a percepção dos síndicos quanto à qualidade dos recursos utilizados na prestação do serviço dentro dessa dimensão.

No quadro 5, apresentam-se os valores correspondentes à primeira dimensão, tangibilidade.

Quadro 5 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão tangibilidade

Dimensão	Questões	Expectativa		Percepção		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
TANGIBILIDADE	1 - A empresa utiliza materiais bem apresentados e organizados.	4	0	3,77	0,44	0,23
	2 - A empresa utiliza equipamentos modernos e bem conservados.	3,85	0,36	3,38	0,51	0,47
	3 - A comunicação escrita da empresa é clara, padronizada e de fácil leitura.	3,92	0,27	3,54	0,52	0,38
	4 - Os colaboradores da empresa apresentam aparência profissional.	4	0	3,69	0,48	0,31
	5 - Os documentos entregues são bem diagramados e fáceis de manusear.	4	0	3,62	0,51	0,38

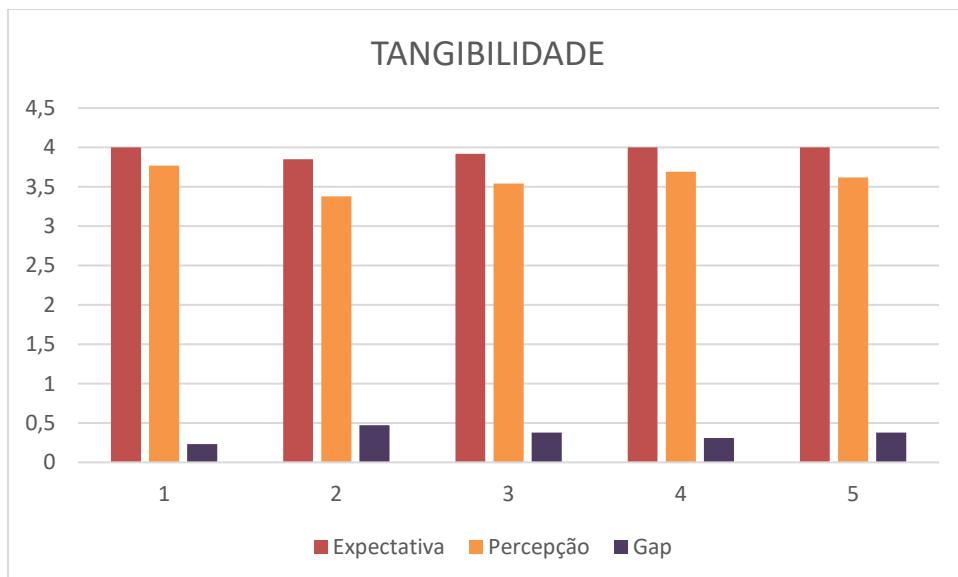
Fonte: Autora (2025).

As questões que apresentaram maiores discrepâncias entre a expectativa e a percepção dos síndicos foram: a segunda, que se refere aos equipamentos da empresa, com uma expectativa média de 3,85 e uma percepção média de 3,38, resultando em um gap de 0,47; a terceira, que aborda a comunicação da empresa, com expectativa média de 3,92 e percepção média de 3,54, gerando um gap de 0,38; e a quinta, que diz respeito à documentação, que apresenta uma expectativa média de 4 e uma percepção média de 3,62, também resultando em um gap de 0,38. As três questões destacadas acima mostram que os síndicos estão insatisfeitos, o que indica que a instituição deve buscar melhorias nessas áreas.

Quanto às demais questões, a quarta, relacionada à apresentação dos funcionários, apresenta expectativa média de 4, percepção média de 3,69 e gap de 0,31. Já a primeira questão possui expectativa média de 4, percepção média de 3,77 e gap de 0,23. Ambas as variáveis apresentaram os menores gaps entre todas as questões da dimensão; entretanto, são aspectos que ainda demandam melhorias, uma vez que não atingiram um nível satisfatório.

O Gráfico 1, apresentado a seguir, expõe os resultados obtidos na pesquisa referentes à dimensão da tangibilidade.

Gráfico 1 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão tangibilidade



Fonte: Autora (2025).

Pode-se concluir que os resultados obtidos pelos aspectos de tangibilidade, que envolvem os materiais apresentados, equipamentos bem conservados, comunicação clara, apresentação dos profissionais e documentos bem diagramados, que, de acordo com Lovelock et al. (2011), abrangem aspectos como a aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação, que permitem aos clientes avaliarem a qualidade de forma mais concreta, mostram que o serviço não atingiu as

expectativas dos síndicos nas cinco questões, apontando insatisfação dos síndicos com as questões dessa dimensão. Dessa forma, essa dimensão requer a implementação de ações de melhoria a fim de promover maior satisfação entre os síndicos.

Observa-se que todos os resultados mantiveram índices positivos; contudo, conforme Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), resultados positivos não são considerados satisfatórios, uma vez que a expectativa foi superior à percepção. Assim, todos os aspectos tangíveis fornecidos pela empresa, como os equipamentos, a comunicação e a documentação, precisam ser aperfeiçoados para atender às expectativas dos clientes.

4.3 CONFIABILIDADE

Segundo Lovelock et al. (2011), a dimensão da confiabilidade trata da capacidade de prestar o serviço que foi prometido, de maneira segura e precisa. As questões do quadro 6 visam captar como os síndicos percebem a qualidade do serviço em relação a essa dimensão.

Quadro 6 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão confiabilidade

Dimensão	Questões	Expectativa		Percepção		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
CONFIABILIDADE	1 - A empresa entrega todos os documentos dentro dos prazos combinados.	3,92	0,27	3,31	0,63	0,61
	2 - As informações financeiras apresentadas são precisas e sem erros.	4	0	3,46	0,66	0,54
	3 - A empresa cumpre integralmente o que foi contratado.	4	0	3,54	0,66	0,46

Fonte: Autora (2025).

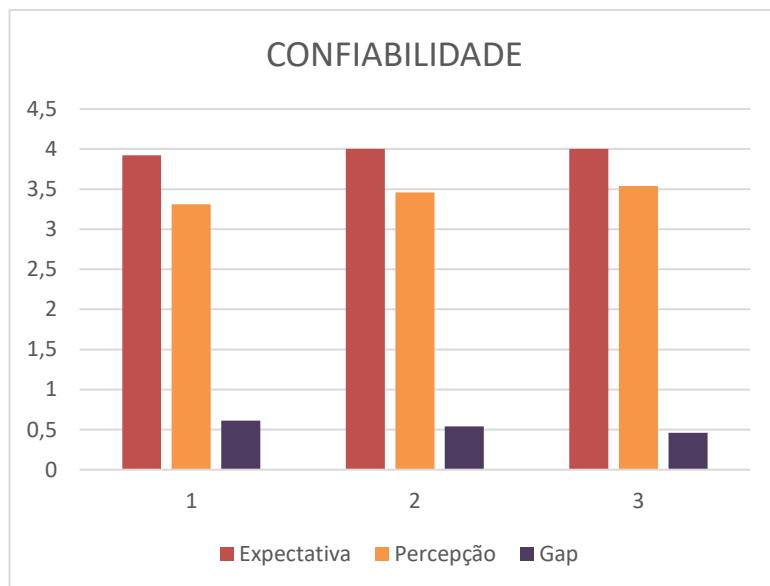
Quando se trata de prazos acordados para a entrega de documentos, a discrepância entre expectativa e percepção é notável. A média das expectativas é de 3,92, já a média das percepções é de 3,31, o que gera um gap de 0,61. Isso revela que os síndicos estão insatisfeitos e que a empresa precisa melhorar esse aspecto.

Em relação às outras questões, nota-se que, no item relativo a informações financeiras precisas, a expectativa média é de 4,00, enquanto a percepção média é de

3,49, resultando em uma diferença de 0,54. Por outro lado, a questão relacionada ao cumprimento do contrato exibe uma expectativa média de 4,00, uma percepção média de 3,54 e um gap de 0,46. Embora apresentem lacunas menores, essas questões também precisam ser consideradas para que melhorias possam ser implementadas a fim de aumentar a satisfação dos síndicos com o serviço prestado.

O Gráfico 2, apresentado a seguir, expõe os resultados obtidos na pesquisa referentes à dimensão da confiabilidade.

Gráfico 2 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão confiabilidade



Fonte: Autora (2025)

Percebe-se que os resultados obtidos pelos aspectos de confiabilidade, que envolvem o prazo de entrega de documentos, informações financeiras bem apresentadas e cumprimento integral do proposto em contrato, que, de acordo com Lovelock et al. (2011), abrangem aspectos como a capacidade de entregar um serviço ou produto de forma precisa, consistente e confiável, cumprindo as promessas feitas aos clientes e operando sem falhas dentro do tempo esperado, mostram que o serviço não atingiu as expectativas dos síndicos nas três questões, apontando insatisfação dos síndicos com as questões dessa dimensão. Dessa forma, essa dimensão requer a implementação de ações de melhoria a fim de promover maior satisfação entre os síndicos.

Verifica-se que, apesar de os resultados apresentarem índices positivos, conforme afirmam Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), isso não implica, necessariamente, satisfação por parte dos clientes, visto que as expectativas demonstraram-se superiores às percepções. Dessa forma, torna-se necessário aprimorar todos os elementos tangíveis disponibilizados pela empresa, como equipamentos, comunicação e documentação, a fim de alinhar a prestação de serviços

às expectativas dos clientes.

4.4 RESPONSIVIDADE

De acordo com Lovelock et al. (2011), a dimensão da responsividade refere-se à disposição para ajudar os clientes e prestar serviços de forma imediata. As questões apresentadas no Quadro 7 têm como objetivo identificar a percepção dos síndicos quanto à qualidade do serviço dentro dessa dimensão.

Quadro 7 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão responsividade

Dimensão	Questões	Expectativa		Percepção		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
RESPONSIVIDADE	1 - A equipe responde rapidamente às dúvidas e solicitações.	3,92	0,27	3,85	0,38	0,07
	2 - A empresa resolve imprevistos com agilidade.	3,92	0,27	3,77	0,44	0,15
	3 - A organização das assembleias ocorre com antecedência e apoio adequado.	3,92	0,27	3,85	0,38	0,07
	4 - A equipe é proativa em sugerir soluções administrativas.	3,92	0,27	3,69	0,48	0,23
	5 - A comunicação com a empresa é fácil e sem burocracia.	3,85	0,36	3,77	0,44	0,08

Fonte: Autora (2025)

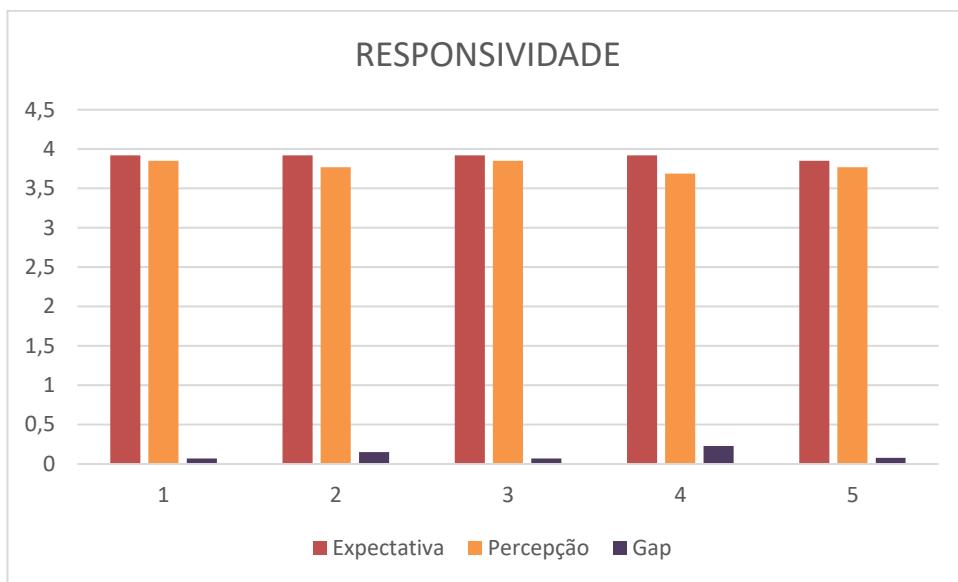
A questão que possui a maior diferença nessa dimensão diz respeito à proatividade em apresentar soluções administrativas, onde a expectativa média foi de 3,92, a percepção média ficou em 3,69 e o gap é de 0,23. Em seguida, vem a questão referente à resolução de imprevistos, que tem uma expectativa média de 3,92, uma percepção média de 3,77 e um gap de 0,15. Esses resultados demonstram a insatisfação dos síndicos e indicam que a empresa deve buscar melhorias nessa área.

A questão sobre a comunicação da empresa apresenta uma expectativa média de 3,85, uma percepção média de 3,77 e um gap de 0,08. Já as questões referentes à velocidade de resposta e à organização e apoio nas assembleias são as que possuem o menor gap dessa dimensão, ambas com 0,07, apresentando uma expectativa média de 3,92 e uma percepção média de 3,85. Ainda que essas questões possuam gaps inferiores aos demais, é necessário realizar ajustes para que atendam plenamente às expectativas dos síndicos.

O Gráfico 3, apresentado a seguir, expõe os resultados obtidos na pesquisa

referentes à dimensão da responsividade.

Gráfico 3 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão responsividade



Fonte: Autora (2025)

Dessa maneira, conclui-se que os resultados obtidos nos aspectos da responsividade demonstram que o serviço não atingiu plenamente as expectativas dos síndicos. Assim, essa dimensão requer a implementação de ações de melhoria, a fim de promover maior satisfação entre os clientes da empresa.

Assim, observa-se que os resultados obtidos pelos aspectos da responsividade, que envolvem a rapidez na resposta a solicitações, resolução de imprevistos, organização das assembleias, proatividade na sugestão de soluções administrativas e comunicação fácil e sem burocracia, que, de acordo com Lovelock et al. (2011), abrangem aspectos como a capacidade da empresa de atender os clientes de forma rápida, eficiente e proativa, mostram que o serviço não atingiu as expectativas dos síndicos nas cinco questões, apontando insatisfação em relação aos itens dessa dimensão. Dessa forma, essa dimensão requer a implementação de ações de melhoria a fim de promover maior satisfação entre os síndicos.

Verifica-se que, da mesma forma que as dimensões anteriores, apesar de os resultados apresentarem índices positivos, conforme afirmam Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), isso não implica, necessariamente, satisfação por parte dos clientes, visto que as expectativas se demonstraram superiores às percepções. Dessa forma, torna-se necessário aprimorar todos os aspectos relacionados à responsividade, como agilidade no atendimento, comunicação e eficiência nas ações, a fim de alinhar a prestação de serviços às expectativas dos clientes.

4.5 SEGURANÇA

De acordo com Lovelock et al. (2011), a dimensão da segurança envolve aspectos de credibilidade, que abrangem confiabilidade e honestidade do provedor do serviço; segurança, entendida como a isenção de riscos ou dúvidas; competência, relacionada à capacidade e conhecimento para realizar o serviço; e cortesia, que se refere à demonstração de consideração, empatia e disposição para ajudar os clientes, prestando serviços de forma imediata. As questões apresentadas no Quadro 8 têm como objetivo identificar a percepção dos síndicos quanto à qualidade do serviço dentro dessa dimensão.

Quadro 8 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão segurança

Dimensão	Questões	Expectativa		Percepção		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
SEGURANÇA	1 - A equipe age com ética, honestidade e transparência.	4	0	3,85	0,38	0,15
	2 - Os dados confidenciais são tratados com sigilo e responsabilidade.	4	0	4	0	0
	3 - Os serviços prestados são isentos de riscos ou falhas.	3,62	0,62	3,08	0,64	0,54
	4 - A empresa transmite confiança na gestão de documentos e finanças.	4	0	3,69	0,48	0,31
	5 - Os colaboradores possuem domínio técnico e conhecimento específico da área.	3,77	0,42	3,69	0,48	0,08
	6 - O atendimento é realizado com educação e respeito.	4	0	3,92	0,28	0,08
	7 - Os colaboradores demonstram empatia no relacionamento com o cliente.	4	0	3,85	0,38	0,15

Fonte: Autora (2025)

A questão que apresenta maior discrepância entre expectativa e percepção é a que aponta a confiabilidade do serviço prestado, com uma expectativa média de 3,62, uma percepção média de 3,08 e um gap de 0,54. As questões que abordam a ética da equipe e a empatia no relacionamento com o cliente apresentam as mesmas médias, possuindo ambas uma expectativa média de 4, uma percepção média de 3,85 e um

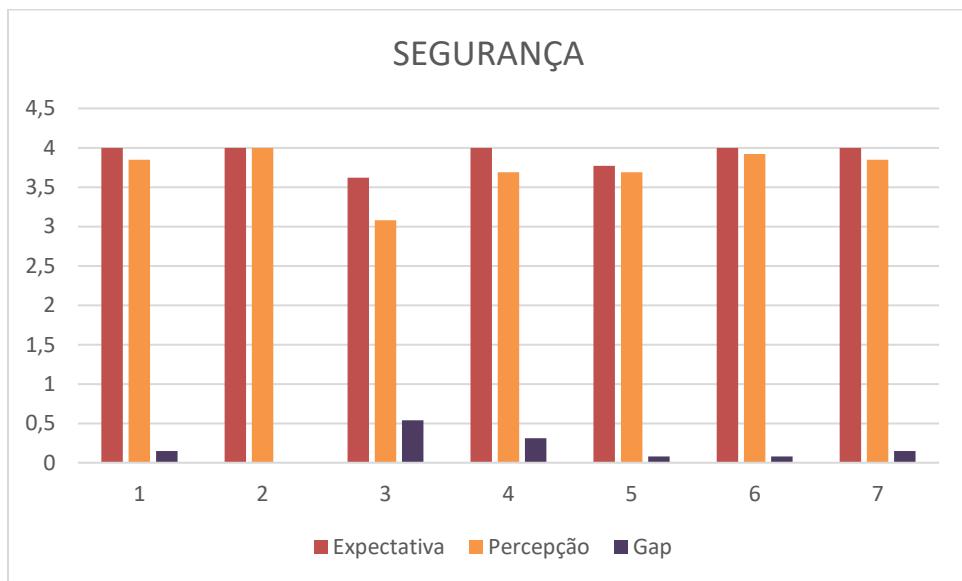
gap de 0,15. Esses resultados indicam insatisfação dos síndicos e sugerem que a empresa deve buscar melhorias nessa área.

As questões sobre o conhecimento técnico da equipe e o atendimento da equipe apresentam um gap de 0,08, embora as médias sejam diferentes: a primeira possui expectativa média de 3,77 e percepção média de 3,69, enquanto a segunda apresenta expectativa média de 4 e percepção média de 3,92. Apesar de esses gaps serem inferiores aos demais, é necessário realizar ajustes para que atendam plenamente às expectativas dos síndicos.

A questão que se refere à confidencialidade apresenta a mesma expectativa e percepção média, ambas com valor de 4, resultando em gap igual a 0. Isso indica que o resultado dessa questão foi satisfatório, demonstrando um nível adequado de satisfação dos síndicos.

O Gráfico 4, apresentado a seguir, expõe os resultados obtidos na pesquisa referentes à dimensão da segurança.

Gráfico 4 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão segurança



Fonte: Autora (2025).

Dessa forma, conclui-se que seis dos sete resultados obtidos nos aspectos da segurança demonstram que o serviço não atingiu plenamente as expectativas dos síndicos. Assim, essas questões requerem a implementação de ações de melhoria, a fim de promover maior satisfação entre os clientes da empresa. A questão relativa à confidencialidade apresentou resultado satisfatório, uma vez que não apresentou discrepância entre expectativa e percepção.

Apresentando-se da mesma forma que as demais dimensões, verifica-se que, apesar de os resultados apresentarem índices positivos, conforme afirmam Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), isso não implica necessariamente satisfação por parte

dos clientes, visto que as expectativas se demonstraram superiores às percepções.

Dessa forma, torna-se necessário aprimorar todos os aspectos relacionados às seis das sete questões desta dimensão.

4.6 EMPATIA

De acordo com Lovelock et al. (2011), a dimensão da empatia envolve aspectos de acesso, que abrangem facilidade de contato; comunicação, entendida como a capacidade de ouvir os clientes e falar com eles em linguagem compreensível; e entendimento do cliente, relacionada à capacidade de conhecer o cliente e suas necessidades. As questões apresentadas no Quadro 9 têm como objetivo identificar a percepção dos síndicos quanto à qualidade do serviço dentro dessa dimensão.

Quadro 9 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão empatia

Dimensão	Questões	Expectativa		Percepção		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
EMPATIA	1 - A empresa comprehende e considera as necessidades específicas do meu condomínio.	3,85	0,36	3,77	0,44	0,08
	2 - Os serviços são adaptados à realidade do meu condomínio.	3,77	0,42	3,85	0,38	-0,08
	3 - A comunicação da empresa é adequada ao perfil dos síndicos e moradores.	3,77	0,42	3,69	0,48	0,08
	4 - A empresa mantém um relacionamento próximo e personalizado.	3,85	0,36	3,85	0,38	0
	5 - A equipe está disponível para apoiar decisões estratégicas da gestão condominial.	3,85	0,36	3,85	0,38	0

Fonte: Autora (2025)

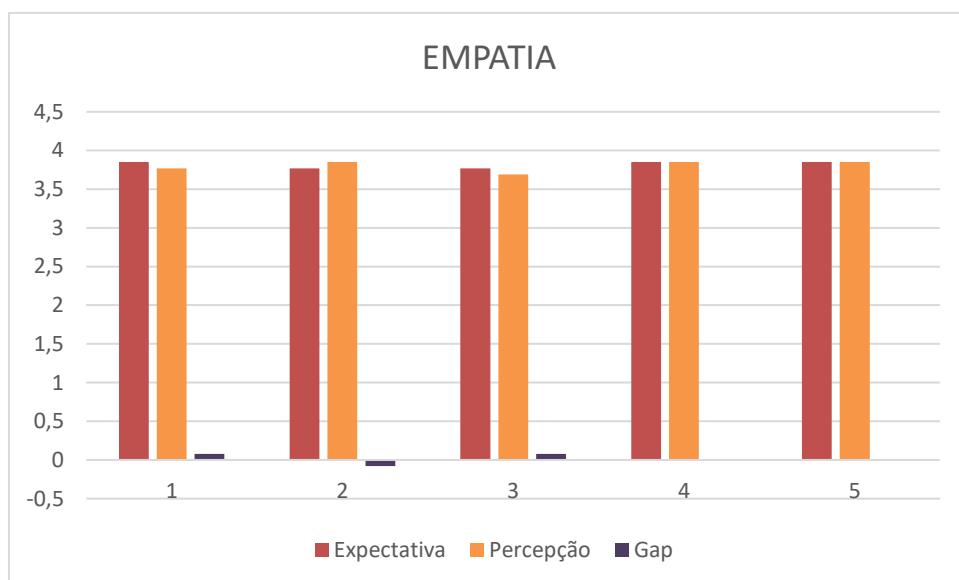
As questões sobre a compreensão das necessidades específicas do condomínio e sobre a comunicação adequada com síndicos e moradores apresentaram um gap de 0,08, embora as médias sejam diferentes. A primeira possui expectativa média de 3,85 e percepção média de 3,77, enquanto a segunda apresenta expectativa média de 3,77 e percepção média de 3,69. Esses resultados indicam insatisfação dos síndicos e sugerem que a empresa deve buscar melhorias nessa área.

As questões relativas à manutenção de um relacionamento próximo e personalizado e à disponibilidade da equipe para apoiar decisões estratégicas apresentaram, ambas, expectativa média de 3,85 e percepção média de 3,85, resultando em gap igual a 0. Isso indica que o resultado dessas questões foi satisfatório, demonstrando um nível adequado de satisfação dos síndicos.

A questão que avalia se os serviços são adaptados à realidade do condomínio obteve expectativa média de 3,77 e percepção média de 3,85, resultando em um gap de -0,08. Um resultado negativo, neste caso, aponta uma análise excepcional, uma vez que a percepção do cliente superou a expectativa.

O Gráfico 5, apresentado a seguir, expõe os resultados obtidos na pesquisa referentes à dimensão da segurança.

Gráfico 5 - Resultados das expectativas e percepções da dimensão empatia



Fonte: Autora (2025)

Dessa forma, conclui-se que as questões sobre a compreensão das necessidades específicas do condomínio e sobre a comunicação adequada com síndicos e moradores não atingiram plenamente as expectativas dos síndicos, exigindo a implementação de ações de melhoria para promover maior satisfação entre os clientes da empresa. Já as questões relativas à manutenção de relacionamento próximo e personalizado e à disponibilidade da equipe para apoiar decisões estratégicas apresentaram resultados satisfatórios, uma vez que não houve discrepância entre expectativa e percepção. A questão sobre a adaptação dos serviços à realidade do condomínio obteve resultado excepcional, pois a percepção do cliente superou a expectativa.

Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), resultados em que a expectativa é maior que a percepção são considerados insatisfatórios; quando

expectativa e percepção são iguais, o serviço é satisfatório; e quando a expectativa é menor que a percepção, o serviço é excepcional, atendendo plenamente às expectativas do cliente.

4.7 ANALÍSE DAS 5 DIMENSÕES

Nesta seção, tem-se uma análise geral sobre as notas atribuídas pelos síndicos aos diferentes itens avaliados, referentes aos serviços oferecidos pela empresa X. O Quadro 10 expõe as médias gerais das expectativas e percepções, bem como o desvio padrão e os gaps identificados pelos síndicos que participaram do estudo em todas as dimensões da qualidade.

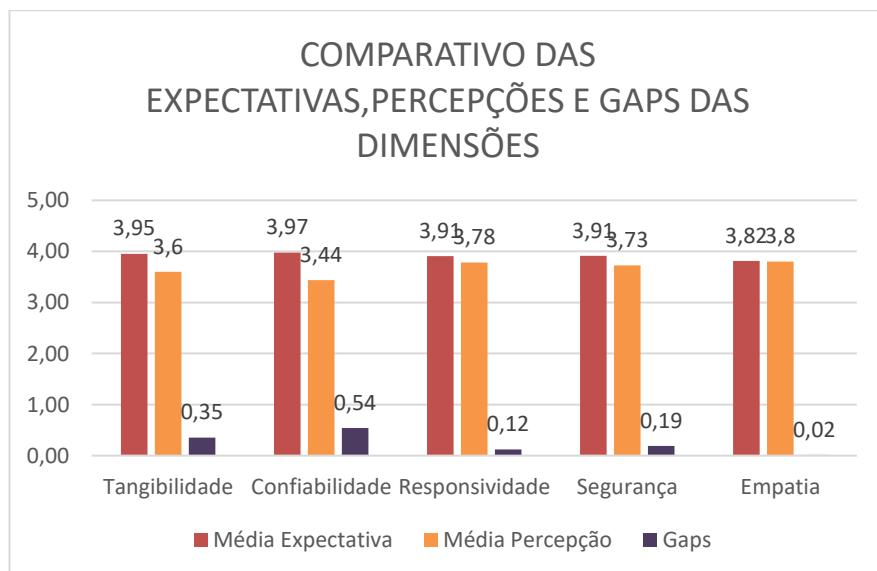
Quadro 10 – Resultado das médias das expectativas e percepções

Dimensões	Expectativa		Percepção		GAP (E-P)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Tangibilidade	3,95	0,16	3,6	0,03	0,35
Confiabilidade	3,97	0,13	3,44	0,02	0,54
Responsividade	3,91	0,04	3,78	0,05	0,12
Segurança	3,91	0,24	3,73	0,20	0,19
Empatia	3,82	0,03	3,8	0,05	0,02

Fonte: Autora (2025)

Ao analisar a média geral das dimensões, observa-se que nenhum dos gaps atinge o valor 1. Embora os resultados não tenham alcançado níveis plenamente satisfatórios, ou seja, valores de gap inferiores ou iguais a zero, é possível interpretar que a qualidade percebida aproxima-se de um patamar satisfatório. O Gráfico 6, apresentado a seguir, ilustra as médias obtidas em cada dimensão avaliada.

Gráfico 6 – Comparativo das expectativas, percepções e gaps das dimensões



Fonte: Autora (2025)

Contudo, ao analisar os resultados, observa-se que as dimensões que mais necessitam de atenção são a confiabilidade, com um gap de 0,54, e a tangibilidade, com um gap de 0,35, seguidas pela segurança, que apresentou um gap de 0,19. No que tange a dimensão da confiabilidade, é necessário atentar-se aos três itens avaliados, pois todos requerem ações corretivas para atender de forma mais satisfatória às expectativas dos síndicos.

Em relação à dimensão da tangibilidade, as maiores discrepâncias entre expectativa e percepção referem-se aos equipamentos da empresa, à comunicação organizacional e à documentação. Esses resultados evidenciam a insatisfação dos síndicos e indicam a necessidade de melhorias nessas áreas.

Já na dimensão da segurança, a questão que apresentou maior discrepância entre expectativa e percepção está relacionada à confiabilidade do serviço prestado, seguida das que abordam a ética da equipe e a empatia no relacionamento com o cliente. Esses pontos reforçam a insatisfação dos síndicos e sugerem que a empresa deve adotar medidas voltadas ao aprimoramento dessa dimensão.

As dimensões de responsividade e empatia apresentaram os menores gaps, mais próximos de zero, com valores de 0,12 e 0,02, respectivamente. Dessa forma, essas dimensões demonstram um desempenho mais próximo do nível satisfatório, sendo necessários apenas pequenos ajustes para que alcancem a expectativa dos síndicos.

Contudo, conforme abordado na fundamentação teórica deste estudo, a qualidade dos serviços pode ser de difícil gestão, mesmo quando as falhas apresentadas são de natureza tangível (LOVELOCK et al., 2011). Segundo Paladini et al. (2006), essa dificuldade tende a se intensificar em razão da intangibilidade dos serviços, visto que a qualidade é determinada pela diferença entre o serviço percebido e aquele que é esperado pelo cliente.

4.8 MELHORIAS SUGERIDAS

Por meio da análise dos dados obtidos a partir da aplicação do modelo SERVQUAL, foi possível identificar os principais pontos críticos, ou seja, temas que geram insatisfação por parte dos síndicos analisados. O critério empregado para sugerir melhorias considerou os valores de gap superiores a 0,4, os quais indicam a necessidade de maior atenção e adoção de medidas corretivas. A seguir, são apresentadas cinco sugestões de melhorias, distribuídas conforme as dimensões da qualidade analisadas.

- **Dimensão tangibilidade**

Questão 2: A empresa utiliza equipamentos modernos e bem conservados.

Sugestão de melhoria: Para elevar a percepção dos clientes quanto à modernidade e conservação dos equipamentos, a empresa precisa implementar um programa estruturado de gestão de ativos e manutenção preventiva, garantindo que os instrumentos empregados nas atividades estejam sempre em condições apropriadas de uso. Essa prática pode envolver a criação de um cronograma de inspeções e substituições periódicas, aliado ao registro de ocorrências em planilhas ou sistemas de controle, permitindo o acompanhamento do desempenho e do tempo de vida útil dos equipamentos. Além disso, a avaliação regular das inovações tecnológicas disponíveis no mercado permite a atualização progressiva dos recursos empregados, assegurando uma maior eficácia operacional e reforçando a imagem de profissionalismo e confiabilidade da empresa diante dos clientes.

- **Dimensão confiabilidade**

Questão 6: A empresa entrega todos os documentos dentro dos prazos combinados.

Sugestão de melhoria: Para garantir o cumprimento dos prazos na entrega dos documentos, recomenda-se que a empresa implemente um sistema de controle e acompanhamento das tarefas administrativas, com o auxílio de ferramentas digitais como o Trello ou o Microsoft Teams. O Trello possibilita a criação de quadros organizados por etapas do processo, permitindo registrar cada documento, atribuir responsáveis, definir prazos e monitorar o andamento das entregas, além de emitir alertas automáticos que auxiliam na pontualidade. Já o Microsoft Teams, integrado ao aplicativo Planner, permite gerenciar tarefas e prazos de forma colaborativa, facilitando a comunicação entre os membros da equipe e o acompanhamento em tempo real das atividades. A utilização dessas ferramentas contribui para a padronização dos processos, redução de atrasos e aumento da confiabilidade, refletindo diretamente na satisfação dos clientes e na eficiência operacional da empresa.

Questão 7: As informações financeiras apresentadas são precisas e sem erros.

Sugestão de melhoria: Para assegurar a precisão das informações financeiras, recomenda-se a implantação completa do sistema já utilizado pela empresa,

garantindo que todas as funcionalidades sejam exploradas de forma integrada. Essa melhoria pode ser implementada por meio de treinamentos específicos para a equipe e padronização dos procedimentos internos, assegurando que os dados sejam lançados e verificados corretamente. A utilização plena do sistema permitirá a redução de erros, maior confiabilidade das informações e consequentemente o aumento da satisfação dos clientes.

Questão 8: A empresa cumpre integralmente o que foi contratado.

Sugestão de melhoria: Para assegurar o cumprimento integral dos contratos, recomenda-se a adoção da plataforma Contraktor, que centraliza a gestão dos contratos, permite o acompanhamento de prazos e automatiza fluxos de trabalho, garantindo que cada etapa seja executada conforme os termos acordados. A implementação deve ser complementada por treinamentos da equipe e padronização de procedimentos internos, assegurando o correto lançamento e verificação das informações contratuais. A utilização dessa ferramenta possibilitará maior controle sobre as entregas, redução de falhas e aumento da confiabilidade percebida pelos clientes.

- **Dimensão segurança**

Questão 16: Os serviços prestados são isentos de riscos ou falhas.

Sugestão de melhoria: Para reduzir riscos e prevenir falhas nos serviços prestados, recomenda-se o fortalecimento do controle dos processos internos por meio da padronização de procedimentos e do monitoramento sistemático das atividades críticas. A implementação pode ser realizada utilizando ferramentas como Trello ou Microsoft Teams, que permitem organizar tarefas, acompanhar prazos e garantir que cada etapa do serviço seja executada conforme os padrões estabelecidos. Essa prática possibilitará maior segurança operacional, minimizando inconsistências e aumentando a confiabilidade percebida pelos clientes da empresa.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral aplicar a metodologia SERVQUAL para avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma administradora de condomínios, com foco na percepção dos síndicos, e propor melhorias. Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos que compreenderam: identificar as expectativas dos síndicos em relação aos serviços oferecidos, avaliar a percepção dos síndicos sobre o desempenho real dos serviços prestados pela administradora e analisar as lacunas existentes entre expectativas e percepções, utilizando o modelo SERVQUAL como instrumento de mensuração e análise.

Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos principais conceitos relacionados à qualidade, serviço, qualidade em serviços e modelo SERVQUAL, que serviram de base teórica para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Zeithaml et al. (2011), a qualidade dos serviços desempenha um papel fundamental nas organizações, uma vez que influencia diretamente as percepções e experiências dos consumidores. Os autores destacam que a qualidade tende a ocupar posição central nas avaliações realizadas pelos clientes e pode impactar de forma significativa sua satisfação geral, especialmente quando o serviço é oferecido em conjunto com um produto físico. Essa perspectiva reforça a relevância da análise da qualidade dos serviços como fator estratégico para a satisfação e fidelização dos clientes.

A aplicação do modelo SERVQUAL permitiu identificar as expectativas e percepções dos síndicos em relação aos serviços prestados, bem como analisar as discrepâncias entre elas, possibilitando compreender de forma mais ampla a qualidade percebida. Com base nas análises realizadas, foi possível propor melhorias voltadas ao fortalecimento das dimensões tangibilidade, confiabilidade e segurança. A adoção dessas ações tende a contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços, elevando o nível de satisfação dos síndicos e, consequentemente, a imagem da administradora no mercado.

Dessa forma, conclui-se que o uso da metodologia SERVQUAL mostrou-se eficaz na avaliação da qualidade dos serviços e na identificação de pontos críticos a serem aprimorados, constituindo-se como um instrumento fundamental para o diagnóstico e gestão da qualidade em administradoras de condomínios. Assim, o estudo alcançou seus objetivos propostos e reforça a relevância de pesquisas voltadas à melhoria da prestação de serviços.

Como continuação desta pesquisa, sugere-se a utilização de outras ferramentas

de qualidade similares ao SERVQUAL, como, por exemplo, o instrumento SERVPERF, que se baseia apenas nas percepções dos clientes. Para futuros desdobramentos, verifica-se a importância de continuar a mensurar com regularidade a qualidade dos serviços prestados, aplicando o modelo SERVQUAL a diferentes contextos organizacionais. As análises realizadas apontam que a qualidade dos serviços em administradoras de condomínios requer aprimoramento e aprofundamento dos estudos sobre a percepção da qualidade, possibilitando a identificação de pontos fortes e fracos, além de oportunidades de melhoria, permitindo planejar estratégias de forma mais assertiva e eficiente.

REFERÊNCIAS

- BUNGE, Mario. **Epistemologia**. 2. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceito e técnicas**. 3^a edição, ano 2016, editora atlas.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna**. São Paulo: Edgard Blucher, 2010.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2021.
- GARVIN, David A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. EUA, Nova York: Harvard Business School, 1988.
- GARVIN, David. A. **Gerenciamento da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- LOPES, J. C. **Gestão da qualidade: decisão ou constrangimento estratégico**. Universidade Europeia Laureate Internacional Univercities. Lisboa, 2014.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Ângelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**.
- PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, L. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. *Journal of Marketing*, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. 1990.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Universidade Feevale, 2013.

SILVA, Jorge Luiz de Castro e; FERNANDES, Maria Wilda; ALMEIDA, Rosa Lívia Freitas de. **Matemática: estatística e probabilidade.** 3. ed. Fortaleza: Editora da Universidade Estadual do Ceará – EdUECE, 2015.

SUAREZ, Gregório. **David A. Garvin e as oito dimensões da qualidade: Para descobrir as expectativas do cliente.** 2.ed. 2018.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços Modelo SERVQUAL

Este questionário visa avaliar a qualidade percebida dos serviços de apoio administrativo condominial com base no modelo SERVQUAL, que compara expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Para cada afirmação, você deverá responder duas vezes:

- A **primeira** se refere à **sua expectativa** quanto ao que seria ideal em um serviço desse tipo.
- A **segunda** se refere à **sua percepção** sobre o que de fato é oferecido pela empresa atualmente.

Utilize a seguinte escala:

**1 - Discordo totalmente | 2 - Discordo parcialmente | 3 - Concordo parcialmente |
4 - Concordo totalmente**

Suas respostas serão tratadas com sigilo e utilizadas apenas para fins de pesquisa acadêmica e melhoria dos serviços.

	Item	Expectativa	Percepção
TANGIBILIDADE	1	Um serviço ideal de apoio administrativo deve utilizar materiais bem apresentados e organizados.	A empresa utiliza materiais bem apresentados e organizados.
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
	2	Um serviço ideal deve contar com equipamentos modernos e bem conservados.	A empresa utiliza equipamentos modernos e bem conservados.
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
	3	A comunicação escrita deve ser clara, padronizada e de fácil leitura.	A comunicação escrita da empresa é clara, padronizada e de fácil leitura.
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
ACESIBILIDADE	4	Os colaboradores devem se apresentar com aparência profissional.	Os colaboradores da empresa apresentam aparência profissional.
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
ASSISTÊNCIA	5	Os documentos físicos (como livros de prestação de contas) devem ser bem diagramados e fáceis de manusear.	Os documentos entregues são bem diagramados e fáceis de manusear.
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)

CONFIABILIDADE	6	Um serviço ideal deve entregar todos os documentos dentro dos prazos combinados.	A empresa entrega todos os documentos dentro dos prazos combinados.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	7	As informações financeiras devem ser sempre precisas e sem erros.	As informações financeiras apresentadas são precisas e sem erros.	
RESPONSIVIDADE		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	8	Um serviço de qualidade deve cumprir integralmente o que foi contratado.	A empresa cumpre integralmente o que foi contratado.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
SEGURANÇA	9	A equipe deve responder rapidamente às dúvidas e solicitações.	A equipe responde rapidamente às dúvidas e solicitações.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	10	A empresa deve estar pronta para resolver imprevistos com agilidade.	A empresa resolve imprevistos com agilidade.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	11	A organização de assembleias deve ocorrer com antecedência e apoio adequado.	A organização das assembleias ocorre com antecedência e apoio adequado.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	12	A equipe deve ser proativa em sugerir soluções administrativas.	A equipe é proativa em sugerir soluções administrativas.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	13	A comunicação com a empresa deve ser fácil e sem burocracia.	A comunicação com a empresa é fácil e sem burocracia.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	Confiabilidade			
	14	A equipe deve agir com ética, honestidade e transparência.	A equipe age com ética, honestidade e transparência.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	15	Os dados confidenciais devem ser tratados com sigilo e responsabilidade.	Os dados confidenciais são tratados com sigilo e responsabilidade.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
Segurança				

EMPATIA	16	Os serviços prestados devem ser isentos de riscos ou falhas.	Os serviços prestados são isentos de riscos ou falhas.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	17	A empresa deve transmitir confiança na gestão de documentos e finanças.	A empresa transmite confiança na gestão de documentos e finanças.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	Competência			
	18	Os colaboradores devem possuir domínio técnico e conhecimento específico da área.	Os colaboradores possuem domínio técnico e conhecimento específico da área.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	Cortesia			
	19	O atendimento deve ser realizado com educação e respeito.	O atendimento é realizado com educação e respeito.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	20	Os colaboradores devem demonstrar empatia no relacionamento com o cliente.	Os colaboradores demonstram empatia no relacionamento com o cliente.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	21	A empresa deve compreender e considerar as necessidades específicas de cada cliente.	A empresa comprehende e considera as necessidades específicas do meu condomínio.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	22	Os serviços devem ser adaptados à realidade de cada condomínio.	Os serviços são adaptados à realidade do meu condomínio.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	23	A comunicação deve ser adequada ao perfil dos síndicos e moradores.	A comunicação da empresa é adequada ao perfil dos síndicos e moradores.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	24	A empresa deve buscar manter um relacionamento próximo e personalizado.	A empresa mantém um relacionamento próximo e personalizado.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	
	25	A equipe deve estar disponível para apoiar decisões estratégicas da gestão condominial.	A equipe está disponível para apoiar decisões estratégicas da gestão condominial.	
		(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)	

APÊNDICE B – CÁLCULOS DAS MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO E GAP DAS CINCO DIMENSÕES

Neste apêndice são apresentados os cálculos realizados por meio do software Microsoft Excel, utilizados para determinar as médias, desvios-padrão e gaps correspondentes às cinco dimensões avaliadas no modelo SERVQUAL: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

Os cálculos foram efetuados com base nas respostas obtidas por meio dos questionários aplicados aos participantes da pesquisa. As médias representam o valor médio atribuído a cada questão dentro de sua respectiva dimensão; o desvio-padrão indica a variação dos dados em relação à média; e o gap corresponde à diferença entre as médias das expectativas e das percepções dos respondentes, conforme demonstrado nas planilhas a seguir.

TANGIBILIDADE						MÉDIA GERAL E
Condomínio	Pergunta 1	Pergunta 2	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	
	Expectativa					
Condomínio 1	4	4	4	4	4	
Condomínio 2	4	4	4	4	4	
Condomínio 3	4	3	4	4	4	
Condomínio 4	4	4	4	4	4	
Condomínio 5	4	4	4	4	4	
Condomínio 6	4	4	4	4	4	
Condomínio 7	4	4	4	4	4	
Condomínio 8	4	4	4	4	4	
Condomínio 9	4	4	4	4	4	
Condomínio 10	4	3	4	4	4	
Condomínio 11	4	4	3	4	4	
Condomínio 12	4	4	4	4	4	
Condomínio 13	4	4	4	4	4	
Média	4	3,85	3,92	4	4	3,95
Desvio Padrão	0	0,36	0,27	0	0	0,16
Condomínio	Pergunta 1	Pergunta 2	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	MÉDIA GERAL P
	Percepção					
Condomínio 1	4	4	4	4	4	
Condomínio 2	4	4	4	4	4	
Condomínio 3	4	3	4	4	4	
Condomínio 4	4	4	4	3	4	
Condomínio 5	4	3	3	3	3	
Condomínio 6	4	3	4	3	4	
Condomínio 7	3	3	3	4	4	
Condomínio 8	4	3	4	4	4	
Condomínio 9	4	4	4	4	4	
Condomínio 10	4	3	3	4	3	
Condomínio 11	3	3	3	3	3	
Condomínio 12	4	4	3	4	3	
Condomínio 13	3	3	3	4	3	
Média	3,77	3,38	3,54	3,69	3,62	3,6
Desvio Padrão	0,44	0,51	0,52	0,48	0,51	0,03

CONFIABILIDADE				
Condomínio	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	MÉDIA GERAL E
	Expectativa			
Condomínio 1	4	4	4	
Condomínio 2	4	4	4	
Condomínio 3	4	4	4	
Condomínio 4	4	4	4	
Condomínio 5	4	4	4	
Condomínio 6	4	4	4	
Condomínio 7	4	4	4	
Condomínio 8	4	4	4	
Condomínio 9	4	4	4	
Condomínio 10	4	4	4	
Condomínio 11	3	4	4	
Condomínio 12	4	4	4	
Condomínio 13	4	4	4	
Média	3,92	4,00	4,00	3,97
Desvio Padrão	0,27	0,00	0,00	0,13
Condomínio	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	MÉDIA GERAL P
	Percepção			
Condomínio 1	3	4	4	
Condomínio 2	4	4	4	
Condomínio 3	3	4	3	
Condomínio 4	3	3	3	
Condomínio 5	2	3	2	
Condomínio 6	4	4	4	
Condomínio 7	3	3	3	
Condomínio 8	4	3	4	
Condomínio 9	4	4	4	
Condomínio 10	3	2	4	
Condomínio 11	3	4	4	
Condomínio 12	4	4	4	
Condomínio 13	3	3	3	
Média	3,31	3,46	3,54	3,44
Desvio Padrão	0,63	0,66	0,66	0,02

Condomínio	RESPONSIVIDADE					MÉDIA GERAL	
	Pergunta 9	Pergunta 10	Pergunta 11	Pergunta 12	Pergunta 13		
	Expectativa						
Condomínio 1	4	4	4	4	4		
Condomínio 2	4	4	4	4	4		
Condomínio 3	4	4	4	4	4		
Condomínio 4	3	4	4	4	3		
Condomínio 5	4	4	4	4	4		
Condomínio 6	4	4	4	4	4		
Condomínio 7	4	4	4	4	4		
Condomínio 8	4	4	4	4	4		
Condomínio 9	4	4	4	4	4		
Condomínio 10	4	4	4	4	4		
Condomínio 11	4	3	3	3	3		
Condomínio 12	4	4	4	4	4		
Condomínio 13	4	4	4	4	4		
Média	3,92	3,92	3,92	3,92	3,85	3,91	
Desvio Padrão	0,27	0,27	0,27	0,27	0,36	0,04	
Condomínio	Pergunta 9	Pergunta 10	Pergunta 11	Pergunta 12	Pergunta 13	MÉDIA GERAL P	
	Percepção						
	4	4	4	4	4		
Condomínio 1	4	4	4	4	4		
Condomínio 2	4	4	4	4	4		
Condomínio 3	4	4	4	4	4		
Condomínio 4	4	4	4	3	4		
Condomínio 5	3	3	3	3	3		
Condomínio 6	4	4	4	4	4		
Condomínio 7	4	3	4	4	3		
Condomínio 8	4	4	4	4	4		
Condomínio 9	4	4	4	4	4		
Condomínio 10	4	4	3	4	4		
Condomínio 11	4	3	4	3	3		
Condomínio 12	4	4	4	4	4		
Condomínio 13	3	4	4	3	4		
Média	3,85	3,77	3,85	3,69	3,77	3,784615	
Desvio Padrão	0,38	0,44	0,38	0,48	0,44	0,05	

Condomínio	SEGURANÇA								MÉDIA GERAL
	Pergunta 14	Pergunta 15	Pergunta 16	Pergunta 17	Pergunta 18	Pergunta 19	Pergunta 20		
	Expectativa								
Condomínio 1	4	4	4	4	4	4	4	4	
Condomínio 2	4	4	4	4	4	4	4	4	
Condomínio 3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Condomínio 4	4	4	3	4	4	4	4	4	
Condomínio 5	4	4	4	4	4	4	4	4	
Condomínio 6	4	4	3	4	4	4	4	4	
Condomínio 7	4	4	2	4	4	4	4	4	
Condomínio 8	4	4	4	4	3	4	4	4	
Condomínio 9	4	4	4	4	4	4	4	4	
Condomínio 10	4	4	3	4	3	4	4	4	
Condomínio 11	4	4	4	4	3	4	4	4	
Condomínio 12	4	4	4	4	4	4	4	4	
Condomínio 13	4	4	4	4	4	4	4	4	
Média	4,00	4,00	3,62	4,00	3,77	4,00	4,00	3,91	
Desvio Padrão	0,00	0,00	0,62	0,00	0,42	0,00	0,00	0,24	
Condomínio	Pergunta 14	Pergunta 15	Pergunta 16	Pergunta 17	Pergunta 18	Pergunta 19	Pergunta 20	MÉDIA GERAL P	
	Percepção								
Condomínio 1	4	4	4	4	4	4	4		
Condomínio 2	4	4	3	4	3	4	4		
Condomínio 3	4	4	3	4	4	4	4		
Condomínio 4	4	4	3	3	3	4	4		
Condomínio 5	3	4	3	3	3	4	4		
Condomínio 6	4	4	4	4	4	4	4		
Condomínio 7	4	4	2	4	4	4	4		
Condomínio 8	4	4	3	4	4	4	4		
Condomínio 9	4	4	4	4	4	4	4		
Condomínio 10	3	4	3	3	4	4	3		
Condomínio 11	4	4	2	3	3	3	3		
Condomínio 12	4	4	3	4	4	4	4		
Condomínio 13	4	4	3	4	4	4	4		
Média	3,85	4,00	3,08	3,69	3,69	3,92	3,85	3,73	
Desvio Padrão	0,38	0,00	0,64	0,48	0,48	0,28	0,38	0,20	

Condomínio	EMPATIA					MÉDIA GERAL E	
	Pergunta 21	Pergunta 22	Pergunta 23	Pergunta 24	Pergunta 25		
	Expectativa						
Condomínio 1	4	4	4	4	4		
Condomínio 2	4	4	4	4	4		
Condomínio 3	4	4	4	4	4		
Condomínio 4	3	4	4	4	4		
Condomínio 5	4	4	4	4	4		
Condomínio 6	4	4	4	4	4		
Condomínio 7	3	3	3	4	4		
Condomínio 8	4	4	4	4	3		
Condomínio 9	4	4	4	4	4		
Condomínio 10	4	4	4	4	4		
Condomínio 11	4	3	3	3	3		
Condomínio 12	4	4	4	4	4		
Condomínio 13	4	3	3	3	4		
Média	3,85	3,77	3,77	3,85	3,85	3,82	
Desvio Padrão	0,36	0,42	0,42	0,36	0,36	0,03	
Condomínio	Pergunta 21	Pergunta 22	Pergunta 23	Pergunta 24	Pergunta 25	MÉDIA GERAL P	
	Percepção						
	4	4	4	4	4		
Condomínio 1	4	4	4	4	4		
Condomínio 2	4	4	4	4	4		
Condomínio 3	4	4	4	4	4		
Condomínio 4	4	4	4	4	4		
Condomínio 5	3	4	3	4	4		
Condomínio 6	4	4	4	4	4		
Condomínio 7	3	3	3	4	4		
Condomínio 8	4	4	4	4	4		
Condomínio 9	4	4	4	4	4		
Condomínio 10	4	4	4	4	4		
Condomínio 11	3	3	3	3	3		
Condomínio 12	4	4	4	4	4		
Condomínio 13	4	4	3	3	3		
Média	3,77	3,85	3,69	3,85	3,85	3,80	
Desvio Padrão	0,44	0,38	0,48	0,38	0,38	0,05	