

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO | |
| <i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i> | |
| <i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i> | |
| <i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i> | |
| <i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i> | |
| <i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i> | |
| <i>Sérgio Roberto Montoro</i> | |
| CAPÍTULO 2 | 11 |
| COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO | |
| <i>Renato Przychynski</i> | |
| CAPÍTULO 3 | 32 |
| QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA | |
| <i>Randes de Faria Enes</i> | |
| <i>Stella Regina Reis da Costa</i> | |
| CAPÍTULO 4 | 49 |
| RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA | |
| <i>Sandro Marczewski</i> | |
| <i>Juliana Jaeschke</i> | |
| CAPÍTULO 5 | 68 |
| REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES | |
| <i>Leila Valente Sirica</i> | |
| CAPÍTULO 6 | 85 |
| SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE | |
| <i>Elmo Rodrigues da Silva</i> | |
| <i>Neemias Espindola dos Santos</i> | |
| <i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i> | |
| <i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i> | |
| CAPÍTULO 7 | 103 |
| SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ | |
| <i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i> | |
| <i>Silvia Oliveira</i> | |
| <i>Gustavo Braga</i> | |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 8 | 119 |
| TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA | |
| <i>Anderson Ricardo Silvestro</i> | |
| CAPÍTULO 9 | 131 |
| TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT | |
| <i>Keli Luana Hahn</i> | |
| <i>Liane Marli Schäfer Lucca</i> | |
| CAPÍTULO 10 | 141 |
| TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ | |
| <i>Priscila da Silva Oliveira</i> | |
| <i>Leonardo Oliveira</i> | |
| CAPÍTULO 11 | 160 |
| A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS | |
| <i>Danielle de Souza Saad</i> | |
| <i>Gisele Medianeira Cardoso</i> | |
| <i>Jean Carlos Cavalheiro</i> | |
| <i>Andréa Vieira Brasil</i> | |
| CAPÍTULO 12 | 172 |
| A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB | |
| <i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i> | |
| <i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i> | |
| <i>Luciana Calabró</i> | |
| CAPÍTULO 13 | 187 |
| A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS | |
| <i>Angelo Cesar Tozi Christo</i> | |
| <i>Daniele Castelan do Nascimento</i> | |
| <i>Luan Tomazini Barbos,</i> | |
| <i>Uanderley Moreira</i> | |
| <i>Faculdade Multivix, Administração,</i> | |
| CAPÍTULO 14 | 200 |
| A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS | |
| <i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i> | |
| <i>Cláudio Edilberto Höfler</i> | |
| <i>Bruno Rafael Pivotto</i> | |
| <i>Bruna Gabriela Warmbier</i> | |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 15 | 215 |
| AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG | |
| <i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i> | |
| <i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i> | |
| <i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i> | |
| <i>Tiziane Rogério Madureira</i> | |
| <i>Júnia Cordeiro dos Santos</i> | |
| <i>Jussara Basílio de Souza</i> | |
| | |
| CAPÍTULO 16 | 231 |
| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO | |
| <i>Denise Del Peloso de Castro</i> | |
| <i>Stella Regina Reis da Costa</i> | |
| | |
| CAPÍTULO 17 | 247 |
| COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE. | |
| <i>Sonia A Borchers</i> | |
| <i>Luciana D Traverso</i> | |
| <i>Isaque G Koche</i> | |
| <i>Debora Bobsin</i> | |
| <i>Roberto de Gregori</i> | |
| | |
| CAPÍTULO 18 | 265 |
| CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO | |
| <i>Daniela Silveira de Souza</i> | |
| <i>Gabriela Zanandrea</i> | |
| <i>Marta Elisete Ventura da Motta</i> | |
| <i>Alice Munz Fernandes</i> | |
| <i>Maria Emilia Camargo</i> | |
| | |
| CAPÍTULO 19 | 280 |
| DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA | |
| <i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i> | |
| <i>Alessandra Farias Vieira</i> | |
| <i>Ana Luiza Aquino de Brito</i> | |
| <i>Aninha Melo Moreira</i> | |
| | |
| CAPÍTULO 20 | 289 |
| DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS | |
| <i>Juliana Jaeschke</i> | |
| <i>Enise Barth Teixeira</i> | |
| | |
| CAPÍTULO 21 | 308 |
| GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ | |

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

Anderson José Cassol

Amanda Battisti

Elaine Paine

Moacir Francisco Deimling

CAPÍTULO 22 319

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Rafael Paris da Silva

Jaiser Tapia

Diego Pretto

Mauri Leodir Löbler

SOBRE A ORGANIZADORA..... 336

COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Renato Przychynski

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, São Leopoldo/RS.

RESUMO: A coprodução de serviços caracteriza-se pela participação do cliente no processo de construção e de entrega de serviços ao usuário final. A maioria dos estudos na área de estratégias organizacionais prioriza o desenvolvimento de capacidades no contexto empresarial. São raros os estudos voltados a investigar as capacidades do cliente como agente coprodutor de serviços. O objetivo desse estudo é buscar na literatura de gestão de operações de serviços os inúmeros termos utilizados pelos autores para descrever a participação do cliente, sugerir uma terminologia específica com conceito unificado e, ainda, propor um modelo teórico constituído pelas capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços. Esse estudo é classificado como um ensaio teórico, de natureza qualitativa exploratória, como forma de revitalização do saber e do conhecimento organizacional em contraposição à predominância da orientação funcionalista nos estudos em Administração. Os resultados encontrados na literatura apontam a predominância do termo “coprodução de serviços” constituído de oito capacidades distintas, sendo quatro capacidades organizacionais e quatro

capacidades operacionais com potencial de influenciar positivamente o desempenho final do serviço prestado, tanto para o provedor como para o usuário.

PALAVRAS-CHAVE: coprodução de serviços; capacidades organizacionais; capacidades operacionais.

ABSTRACT: Service coproduction is characterized by the participation of the client in the process of construction and delivery of services to the final user. Most studies in the strategic management area focus on the development of capabilities in the organizational context. Studies aimed at looking into the client’s capabilities to act as service coproducers are seldom found in the literature. The purpose of this study is to search the service operations management literature for the several terms used by authors to describe coproduction, suggest a specific terminology with a unified concept and propose a theoretical model composed by the organizational and operational service coproduction capabilities. This study is classified as a theoretical essay, qualitative and exploratory in nature, as a way to revitalize organizational knowing and knowledge in opposition to the functionalist orientation in business management studies. Results found in the literature point to the predominance of the term “service coproduction” consisting of

eight distinct capabilities, being four organizational capabilities and four operational capabilities capable of positively influence the final service performance.

KEYWORDS: service coproduction; organizational capabilities; operational capabilities.

1 | INTRODUÇÃO

A expressão “coprodução de serviços” foi incorporada nos estudos organizacionais por Sharp (1980) ao analisar a participação dos cidadãos na melhoria dos serviços públicos urbanos da Inglaterra. Estudos posteriores enfatizaram a coprodução de serviços no contexto interno das organizações (BRUDNEY & ENGLAND, 1983; STRINGFELLOW, TEAGARDEN & NIE, 2008; MONFARDINI, 2010; ROSENZWEIG, LASETER & ROTH, 2011). O papel dos clientes tem sido negligenciado na literatura de gestão de serviços.

O desenvolvimento da indústria de serviços vem sendo favorecido por uma disponibilidade de recursos de Tecnologia de Informação e de Comunicação sem precedentes na história das organizações. Não é por acaso que inúmeros pesquisadores (CHASE, 1978; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2008; FROEHLE & ROTH, 2007; MENOR & ROTH, 2007; MOELLER, 2008; ROSENZWEIG, LASETER & ROTH, 2011; SVENSSON, 2006) enfatizam estratégias que objetivam o aperfeiçoamento da produção, da prestação e do desempenho de serviços. O ambiente de prestação de serviços exige o envolvimento do cliente como agente coprodutor, o que requer capacidades específicas, pois difere da dicotomia fazer e comprar (WILLIAMSON, 1991). A sobrevivência das organizações, segundo Dai (2010), está condicionada ao desenvolvimento de capacidades de cooperação entre prestadores e usuários de serviços visando benefícios mútuos. A cooperação entre prestador e usuário de serviços vem sendo motivada por questões relacionadas à qualidade do desempenho final do serviço prestado (RING & VAN DE VEN, 1992).

Um exemplo de coprodução de serviço pode ser visualizado na interação paciente e médico. Antes de receber o serviço médico, o paciente precisa comparecer ao consultório, relatar os sintomas, responder aos questionamentos, disponibilizar seu corpo para exame e participar de procedimentos como aferição da pressão arterial, verificação de temperatura, extração de amostra sanguínea até chegar a um diagnóstico conclusivo. Além disso, deverá tomar a medicação conforme prescrito pelo médico, obedecer às instruções e retornar ao consultório em alguns dias para revisão. Em outras palavras, o paciente deve “coproduzir” ativamente para que o serviço médico seja prestado com mais qualidade e rapidez. O desempenho do serviço médico pode ser significativamente influenciado pela (in)capacidade de coprodução do paciente. A cooperação simultânea entre médico (prestador) e paciente (usuário) influencia consideravelmente o desempenho do serviço. Em outro contexto, como na prestação de serviços de telecomunicações, por exemplo, a coprodução será verificada através de *inputs* dos clientes usuários, por exemplo, a disponibilização, por parte do usuário,

de infraestrutura de *hardware* e *software*, equipamentos e instalações.

Adicionalmente, este estudo teórico analisa as capacidades de coprodução dos usuários de serviços nos contextos “inter” e “intra” organizacionais. O contexto inter-organizacional diz respeito à coprodução de serviços entre organizações diferentes, enquanto que o contexto intra organizacional refere-se à coprodução entre unidades de uma mesma organização (matriz e filiais). As pesquisas na área de gestão de operações de serviços têm priorizado estratégias de serviços em um contexto inter-organizacional abrangente que considera um desempenho superior de serviços entre organizações (COATES & MACDERMOT, 2002; FROEHLE & ROTH, 2007; MOELLER, 2008) e um contexto intra-organizacional de produção de serviços, entre unidades de uma mesma organização.

Bowman e Ambrosini (2003) sugerem dois níveis de atividades que demandam capacidades específicas de execução pela matriz e pelas suas filiais. Em um nível superior na hierarquia organizacional existe a matriz, a qual não se envolve diretamente na produção e entrega dos serviços, porém regulamenta as atividades das filiais, o que demanda capacidades comuns para toda a organização, aqui denominadas Capacidades Organizacionais (CORS), amplamente estudadas na literatura, conforme sugerido por Amit e Schoemaker (1993).

Em um nível operacional, inferior na hierarquia organizacional, existem as filiais ou os usuários, que coproduzem serviços através de atividades que demandam capacidades distintas. Embora relacionadas entre si, as filiais e os usuários interagem com mercados distintos, o que requer adaptação ao contexto local, interação com públicos diferentes e desenvolvimento de capacidades específicas, aqui denominadas de Capacidades Operacionais (COPS), conforme sugerido por Ko e Lu (2010), pouco estudadas na literatura. O reconhecimento da existência de uma capacidade operacional, considerando a participação dos clientes como “coprodutores” (WHITAKER, 1980) pode representar o que Wu, Melnyk e Flynn (2010) chamam de “ingrediente secreto” para um desempenho superior na prestação de serviços.

A tarefa de criar uma representação que integra capacidade e coprodução de serviços e os seus efeitos para o desempenho de serviços inter e intra-organizacional é necessária na área de gestão de operações de serviços, pois na literatura são raros os estudos sobre esses dois níveis de capacidades, tampouco uma definição clara para o termo “coprodução”. Os autores utilizam definições distintas e contraditórias, o que denota a falta de uma terminologia específica e de um conceito unificado para o termo “coprodução de serviços”.

Este estudo delinea-se pela investigação teórica da terminologia adotada na literatura para a expressão “coprodução de serviços” e pela proposição de um modelo teórico considerando as capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços como dimensões antecedentes do desempenho na prestação de serviços.

2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta os pressupostos teóricos de importantes construtos de pesquisa na área de estratégias organizacionais e de gestão de operações de serviços.

2.1 Serviços

A existência de uma teoria unificada (*Unified Service Theory*) para delinear claramente o que constitui um serviço é reconhecida e defendida por Sampson e Froehle (2006). Segundo esta teoria, serviços são processos que dependem de *inputs* dos clientes, considerados “fornecedores” de informação relevante para os processos envolvidos na prestação de serviços. O entendimento do termo serviço como sendo algo intangível e que não resulta na produção de um bem tangível parece não ser abrangente o suficiente para abarcar mudanças em uma economia de produtos que se transformou em uma economia de serviços.

A mudança na preocupação com produtos para serviços é decorrente da diversidade na demanda dos clientes (MENOR & ROTH, 2007). Na literatura são encontrados inúmeros estudos sobre desenvolvimento, produção e oferta de produtos (SHANE & ULRICH, 2004), porém, as publicações voltadas à coprodução de serviços não estão desenvolvidas ou suficientemente avançadas (FROEHLE & ROTH, 2007). Consequentemente, pesquisadores na área de gestão e operações de serviços reconhecem a importância e a necessidade de estudos adicionais que promovam a coprodução de serviços em consonância com a demanda crescente dos clientes em mercados competitivos (ROTH & MENOR, 2003). O setor de serviços, pela sua característica intrínseca de envolver recursos e capacidades específicas para ser produzido, oferecido e consumido, encontra-se, de maneira irreversível, atrelado ao conceito de “coprodução”, que considera os *inputs* dos clientes para um desempenho superior.

2.2 Coprodução de serviços

Na gestão empresarial, a expressão coprodução de serviços foi definida por Sampson e Froehle (2006) como sendo o processo de produção e consumo de serviços que depende dos *inputs* dos clientes. Tews, Michel e Lyon (2010) entendem a coprodução como o desenvolvimento e o consumo simultâneo de um serviço considerando a participação do cliente na prestação desse serviço. Na gestão dos serviços públicos, Brudney e England (1983) abordaram a coprodução como um processo emergente de entrega de serviço que considera a participação direta do cidadão na produção e no consumo do serviço. Needham (2012) enfatiza que a coprodução considera as pessoas como receptores ativos com experiência e conhecimento capazes de melhorar o desempenho dos serviços.

A expressão “coprodução de serviços” vem sendo explorada, quase que

unicamente, no contexto dos serviços públicos prestados pelos governos. A expressão foi incorporada à área dos estudos organizacionais no início da década de 80 quando Sharp (1980) apresentou um conceito de coprodução ao analisar serviços urbanos e participação do cidadão nesses serviços. Estudos adicionais surgiram a seguir com o objetivo de potencializar os serviços humanos na gestão empresarial (BJUR, 1981), propor conceitos (BRUDNEY & ENGLAND, 1983) e analisar a coprodução como uma promessa de entrega de serviços de maneira diferenciada (LEVINE & FISCHER, 1984; XUE & HARKER, 2007).

Ao referirem-se à expressão *coprodução de serviços*, os autores utilizam terminologia diversificada (Tabela 1) e, não raramente, divergente em seus aspectos conceituais fundamentais. Apesar dos inúmeros estudos publicados na área de serviços, não existe uma terminologia unificada para o termo *coprodução de serviços*, tampouco parece haver um entendimento quanto a uma definição clara e objetiva. A expressão “*inputs dos clientes*” é a que mais se aproxima da ideia de participação de clientes na produção e no consumo de serviços (SAMPSON & FROEHLE, 2006).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) utilizam o termo *e-service* referindo-se à provisão de qualquer tipo de serviço através de formatos eletrônicos como a internet e aparelhos eletrônicos móveis. Boyer, Hallowell e Roth (2002) adotam o termo *e-service encounters* para descrever o período entre a divulgação inicial e o momento da conclusão de um determinado serviço. Ko e Lu (2010) sugerem o termo *integrated service* para descrever a inovação em serviços através de uma rede de comunicação. Sampson e Froehle (2006) utilizam a expressão *unified services* para descrever o processo de produção de serviços, o qual depende da contribuição dos clientes para se concretizar. A relação demonstrada na Tabela 1, a seguir, apresenta alguns termos encontrados na literatura e seus respectivos autores.

| Autores | Ano | Termos utilizados |
|---------------------------------|------|-------------------------------|
| Mills, Chase e Margulies | 1983 | <i>partial employee</i> |
| Bitner, Booms e Mohr | 1994 | <i>moments of truth</i> |
| Rust e Lemon | 2001 | <i>e-service</i> |
| Boyer, Hallowell e Roth | 2002 | <i>e-service encounters</i> |
| Gutek, Groth e Cherry | 2002 | <i>enhanced encounters</i> |
| Marschall; Roberts | 2004 | <i>citizen participation</i> |
| Seth et al. | 2005 | <i>client-supplier</i> |
| Sampson e Froehle | 2006 | <i>unified services</i> |
| Stringfellow et al. | 2008 | <i>pooled interdependence</i> |
| Ko e Lu | 2010 | <i>integrated service</i> |
| Stanworth | 2012 | <i>co-creation</i> |

TABELA 1 – Autores de coprodução de serviços e termos utilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, Stringfellow et al. (2008) apresentam o termo *pooled interdependence* para os provedores de serviços que operam paralelamente, em equipe, em locais

diferentes, e que compartilham dos resultados no final do processo de entrega do serviço e Monfardini (2010), Marschall (2004) e Roberts (2004) adotam o termo *citizen participation* para a inclusão de clientes participantes nos processos de gestão. Stanworth (2012) adotou o termo *cocriação* ao referir-se à qualidade do serviço resultante da interação em um contexto B2B.

O termo *coproduction* também aparece, ocasionalmente, em estudos relacionados à gestão de operações de serviços, sobretudo serviços na área de Psicologia, saúde, e segurança pública. Dentre as abordagens que utilizam o termo *coproduction*, predomina a ideia central de interação entre públicos diversificados. Norton, Clarke e Addicott (2010) sugerem uma definição abrangente de coprodução. Para esses autores, coprodução de alguma coisa envolve interação próxima entre vários atores durante um processo transdisciplinar, não-hierárquico e heterogeneamente organizado de produção de conhecimento. Sampson e Froehle (2006) apresentam o conceito adotado como referência básica para a realização da presente pesquisa. Para os autores, a coprodução trata da utilização do trabalho do cliente durante a entrega do serviço. Tews, Michel e Lyon (2010) e Dato-on e Beasley (2005) abordam a produção e o consumo simultâneos de um serviço que envolve a participação e a satisfação dos colaboradores envolvidos. Whitaker (1980) sugere que coprodução é o envolvimento ativo do público em geral, especialmente, aqueles diretamente beneficiados pelo serviço. São encontradas, portanto, inúmeras tentativas de definir o termo “coprodução” em um contexto de serviços. No entanto, as definições encontradas, ora se aproximam e se complementam, ora se sobrepõem e se afastam.

O conceito de coprodução de serviços pode ser compreendido, de maneira genérica, como integração ou produção conjunta de algum serviço. O termo foi incorporado gradativamente pelas organizações através de aplicações diversas. A integração organizacional é obtida quando componentes organizacionais distintos e interdependentes como, por exemplo, sócios, unidades de negócio e departamentos, comportam-se como um todo unificado, através de suas capacidades, sem estarem fusionados em uma única organização (BARKI & PINSONNEAULT, 2005; BENDAPUDI & LEONE, 2003).

As vantagens da integração de recursos organizacionais, condição indispensável à coprodução de serviços, têm sido discutidas em diversos campos incluindo gestão de operações de serviços (GLOUBERMAN & MINTZBERG, 2001). A disseminação da informação, a integração de processos internos e a interação entre clientes e fornecedores facilitaram a coprodução de serviços, o que, segundo Masini e Wassenhove (2009), são possibilidades geradas pelas capacidades desenvolvidas e facilitadas pelos mecanismos da Tecnologia da Informação (TI).

A importância dos *inputs* dos clientes na coprodução de serviços é reconhecida em operações B2C (*Business to Consumer*) e operações B2B (*Business to Business*) (XUE, HITT & HARKER, 2007; FREI, 2008; SAMPSON & FROEHLE, 2006). Em qualquer lógica, os clientes são considerados compradores de serviços que habitam

localidades diferentes e dispões de recursos diferentes na visão de Lovelock e Young (1979). Portanto, os compradores de serviços desfrutam de desempenho único na abordagem de Rosenzweig and Roth (2007).

O *gap* teórico encontrado na literatura de gestão de serviços fica evidenciado pela carência de estudos sobre a contribuição dos *inputs* dos clientes em nível intra-organizacional e inter-organizacional (MENOR & ROTH, 2007; ROSENZWEIG et al. 2011; CHO & MENOR, 2010; KO & LU, 2010). Na literatura, são encontradas definições distintas e até mesmo antagônicas para o termo coprodução (STANWORTH, 2012; MONFARDINI, 2010; SAMPSON & FROEHLE, 2006). Definições diversificadas e divergentes denotam carência de uma terminologia unificada e de um conceito claro e objetivo.

Dentre as inúmeras terminologias e abordagens teóricas encontradas na literatura sobre a participação dos clientes e dos demais recursos organizacionais na produção de serviços, o presente estudo adota, como premissa básica, o termo “coprodução” e objetiva investigar as dimensões antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços.

2.3 Capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços

Amit e Schoemaker (1993) definem capacidade organizacional como sendo processos intangíveis baseados na informação, mantidos constantes em todas as unidades da empresa, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. No presente estudo, quatro construtos constituem o grupo das capacidades organizacionais: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedores, planejamento estratégico em serviços e habilidade em serviços. As capacidades operacionais, por sua vez, são definidas por Wu et al. (2010), como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de cada unidade da empresa, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. O grupo das capacidades operacionais é constituído, neste estudo, por quatro construtos de pesquisa: gerenciamento dos equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança dos equipamentos e das instalações e capacitação de funcionários. O modelo teórico é apresentado e discutido em seção posterior e demonstra os níveis e os grupos das capacidades organizacionais e operacionais de coprodução e a influência no desempenho de serviços.

3 | PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

O modelo teórico proposto considera algumas dimensões antecedentes das capacidades de coprodução através de dois grupos inter-relacionados e complementares: as Capacidades Organizacionais (CORS) e as Capacidades Operacionais (COPS). As CORS são abrangentes e estão associadas à matriz da

empresa e são aplicadas em todas as unidades da organização como, por exemplo, o planejamento estratégico e as normas gerais que abrangem a organização em sua totalidade, ou seja, em todas as suas unidades de negócio. As COPS estão associadas às unidades filiais e referem-se às particularidades, vicissitudes e características inter-regionais dos diferentes contextos onde as filiais estão inseridas como, por exemplo, as instalações e a capacitação dos funcionários para participar da prestação dos serviços. Em outras palavras, as instalações disponíveis em uma unidade de grande porte localizada em um grande centro comercial urbano pode ser consideravelmente diferente das instalações de uma unidade de pequeno porte localizada em uma pequena comunidade rural.

Este trabalho complementa o estudo exploratório anterior, realizado por Teixeira (2010), o qual identificou oito dimensões apresentadas como antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços corporativos: Normas e Procedimentos (NP), Qualidade da Integração com Fornecedor (QI), Planejamento Estratégico de Serviços (PE), Habilidade em Serviços de Telecomunicações (HS), Gerenciamento de Equipamentos (GE), Gerenciamento das Instalações (GI), Segurança (SE), e Capacitação de Funcionários (CP). A Figura 1, a seguir, apresenta uma visão geral do modelo teórico proposto, concebido a partir das dimensões formadoras consideradas dimensões antecedentes das capacidades organizacionais e operacionais e seus efeitos no desempenho de serviços.

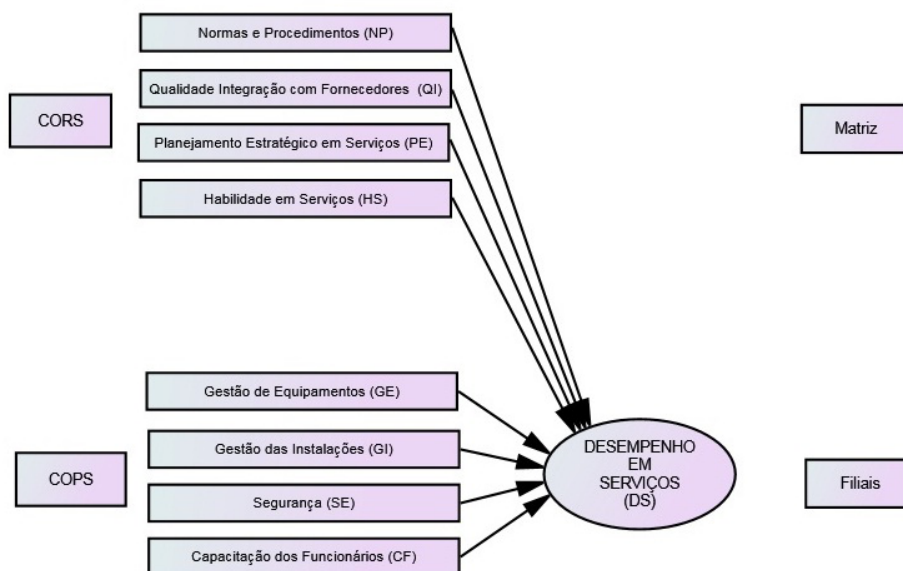


Figura 1 – Modelo teórico: dimensões, capacidades e desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo teórico proposto considera as capacidades organizacionais abrangentes, já exploradas na literatura, que emergem de níveis hierárquicos superiores, geralmente da matriz. Como contribuição inédita para os estudos na área de gestão de serviços, esse modelo teórico traz a discussão para um nível mais profundo

do tecido organizacional, pouco explorado na literatura, as chamadas capacidades operacionais, de difícil observação nas filiais das empresas e nos usuários de serviços.

3.1 Capacidades organizacionais

Amit e Schoemaker (1993) definem Capacidades Organizacionais (CORS) como sendo processos tangíveis e intangíveis baseados na informação, específicos da empresa, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. A ideia de um comportamento estável, “habitual e rotineiro” surgiu em estudo seminal de Nelson e Winter (1982, p. 14). A persistente previsibilidade de comportamento é característica marcante do comportamento organizacional, o qual é guiado por regras estabelecidas previamente. As CORS são dimensões operacionalizadas neste estudo como antecedentes do desempenho de serviços, representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedor, planejamento estratégico em serviços e habilidades em serviços.

3.1.1 Normas e Procedimentos (NP)

O construto Normas e Procedimentos (NP) refere-se às regras de serviços adotadas pelo cliente que compra um determinado serviço, o qual coproduz através de *inputs* no que se refere ao monitoramento e controle das atividades. Na área da psicologia social, Jackson (1965) definiu norma como uma crença que um determinado grupo de trabalho deve possuir para saber como comportar-se em um determinado contexto. Procedimentos são instruções detalhadas sobre uma sequência de ações que podem evitar equívocos caros para as organizações decorrentes da falta de harmonia na força de trabalho (ORMSBEE, 2014).

Normas e procedimentos representam, portanto, regras básicas que orientam a tomada de decisão na organização e devem refletir o pensamento da organização quanto às diversas funções (HUANG e WU, 1994). Em conjunto, as normas e os procedimentos tomam por base os valores fundamentais da organização, servindo de orientação para a definição das estratégias, táticas e planos operacionais. Meyer e Rowan (1977) analisaram as normas e procedimentos sob uma perspectiva sociológica e concluíram que as organizações incorporam procedimentos definidos por conceitos entendidos como racionais, já institucionalizados na sociedade. Dentre os principais benefícios das Normas e Procedimentos (NP) destacam-se a formalização das etapas do trabalho, padronização das atividades e, conseqüentemente, expectativa de melhor qualidade na prestação dos serviços.

3.1.2 Qualidade da Integração com Fornecedor (QI)

Qualidade na Integração com Fornecedores (QI) refere-se à clareza, objetividade

e precisão das informações trocadas com o fornecedor dos serviços. A empresa cliente representa uma fonte importante de matéria-prima informacional (CHASE, 1978; MILLS & MORRIS, 1986) e a integração com a empresa fornecedora é definida por Siehl, Bowen e Pearson (1992, p. 537) como interações planejadas com o objetivo de buscar uma “sensação temporária de proximidade” entre os clientes compradores e seus provedores de serviços.

A participação dos clientes é indispensável na produção de serviços (CHASE, 1978; DANET, 1981) e suas contribuições podem ser otimizadas se as empresas prestadoras de serviços perceberem seus fornecedores como colaboradores (LOVELOCK & YOUNG, 1979; MILLS & MORRIS, 1986). Kaynak (2003) afirmou que as empresas estavam se beneficiando cada vez mais de relações mais próximas com fornecedores e argumenta que a visão estratégica de médio e de longo prazo visa, simultaneamente, a melhoria da qualidade e redução de prazos e de custos. A aproximação entre empresa e fornecedor pode resultar em aumento da produtividade e mudanças na estrutura interna da organização. Portanto, os fornecedores, assim como os usuários, representam elos fundamentais no processo de coprodução de serviços (ETGAR, 2008). Para garantir que os insumos fornecidos atendam às necessidades dos clientes é importante selecionar e avaliar os fornecedores quanto aos atrasos de entrega, atendimento aos requisitos de qualidade e quantidade, e regularidade de fornecimento (MILLS & MORRIS, 1986).

3.1.3 Planejamento Estratégico de Serviços (PE)

Planejamento Estratégico de serviços (PE) caracteriza a capacidade da empresa compradora de um serviço em alinhar seu objetivo específico ao objetivo estratégico geral (GRIFFIN, 1997; SUNBO & GALLOUJ, 2000). O PE refere-se às decisões globais, válidas para todas as unidades (matriz e filiais) de uma organização.

O planejamento estratégico de serviços é uma fase gerencial que possibilita o cliente usuário planejar a utilização do serviço internamente. O ambiente estratégico de serviços envolve características relacionadas à localização das instalações da empresa, especificidades regionais, nacionais, entre outras características associadas ao relacionamento entre a empresa compradora de serviços e seu fornecedor (CHASE, 1978). O objetivo de elaborar uma estratégia de serviços implica em coordenar esforços e disponibilizar recursos específicos (MENOR & ROTH, 2007).

O setor de serviços pode ser considerado estratégico devido às características de heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade, e contato com o cliente (SAMPSON & FROEHLE, 2006). O serviço é único e é consumido no instante em que é prestado, ou seja, não será prestado de maneira idêntica duas vezes. Assim, as empresas programam os seus “encontros” de serviços com os seus clientes e vivenciam experiências únicas (CHO & MENOR, 2010).

3.1.4 Habilidade em Serviços (HS)

A Habilidade em Serviços (HS) refere-se às capacidades e conhecimento técnico em serviços que a empresa cliente, usuária de serviços, deve possuir e utilizar de forma padronizada, em todas as suas unidades, como parte da cultura organizacional. Dentre as habilidades destaca-se o suporte à produtividade do serviço através do desempenho de tarefas que economizam recursos dos prestadores e dos usuários de serviços (MILLS et al., 1983).

O construto HS pode ser definido como um “grupo de tarefas, incluindo o serviço principal representado pelo benefício básico procurado pelo cliente e por um grupo de tarefas complementares que apoiam e aperfeiçoam esse serviço básico” (SAMPSON & FROEHLE, 2006). Churchill, Ford e Walker (1987) estudaram os fatores determinantes da habilidade e do desempenho em serviços e os resultados do estudo revelaram fatores organizacionais, ambientais e motivacionais que podem ser denominados de habilidades em serviços. O desempenho na prestação de serviços depende, então, de habilidade decorrente de experiências passadas e presentes, tema da Psicologia Organizacional explorado por Campbell e Pritchard (1976). Em consonância com o estudo anterior, as habilidades são desenvolvidas através da experiência, treinamento e prática. As empresas desenvolvem novas habilidades e aperfeiçoam habilidades existentes e isso promove o potencial para gerar melhor desempenho durante o período de experiência profissional (NIKKAMARIAH, 1997).

Dentre as principais atribuições da habilidade em serviços, destacam-se o envolvimento e o conhecimento necessários para realizar atividades como transporte, distribuição, telecomunicação, saúde, educação, entretenimento, dentre outras. No entanto, mais do que competência técnica, o foco principal da habilidade das empresas usuárias de serviços é uma cultura permanente de pessoas interagindo com outras pessoas e empresas interagindo com outras empresas.

3.2 Capacidades operacionais

As Capacidades Operacionais (COPS) são definidas por Wu et al. (2010) como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de uma unidade empresarial, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. Segundo Flynn et al. (1995), as COPS podem ser compreendidas como sendo práticas padronizadas, programas e procedimentos desenvolvidos para atingir objetivos específicos. As COPS são dimensões operacionalizadas neste estudo como antecedentes do desempenho de serviços, representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: gerenciamento dos equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança, e capacitação dos funcionários.

3.2.1 Gerenciamento de Equipamentos (GE)

A Federação Internacional de Gerenciamento de Equipamentos (*International Federation of Purchasing and Materials Management*) define gerenciamento de equipamentos como o ato de planejar e controlar todos os tipos de materiais e equipamentos, seu fornecimento e o seu fluxo operacional, da fase inicial à fase final, de modo que a empresa possa entregar o serviço ao cliente respeitando suas preferências dentro do prazo estabelecido.

O gerenciamento de equipamentos se mostra como uma tarefa de importância cada vez maior (RAMAKRISHNA, 2005). Diante da velocidade de lançamento de serviços, a quantidade de equipamentos que precisam ser gerenciados tende a aumentar continuamente (FEARON, RUCH & WIETERS, 1989). Assim, gerenciar equipamentos significa organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho através da utilização dos equipamentos disponíveis (ASAOLU, OLUFEMI & CLAUDIUS, 2012). As atividades de gerenciamento de equipamentos são relativas ao gerente, administrador ou líder. A gerência de equipamentos ocorre sobre utensílios, ferramentas, máquinas, aparelhos elétricos e eletrônicos (WILD, 1995).

Gerenciar Equipamentos (GE) refere-se à preservação dos recursos físicos materiais existentes nas instalações de cada unidade empresarial para que possam ser utilizados na prestação de serviços. Gerenciar equipamentos foi classificado como sendo uma capacidade operacional por depender de conhecimento técnico específico da empresa e da região onde a mesma está instalada.

O gerenciamento dos equipamentos envolve etapas de aquisição, utilização e preservação dos recursos materiais da empresa (ONDIEK, 2009). O construto GE inclui atividades como introdução de novas tecnologias de apoio às decisões de aquisição e negociação de equipamentos, manutenção preventiva e corretiva, reposição de peças e contratação de serviços especializados. Em conjunto, essas atividades contribuem para a obtenção de bons níveis de qualidade e produtividade dos equipamentos até o seu total sucateamento (LEE, PADMANABHAN & WHANG, 1997).

3.2.2 Gerenciamento das Instalações (GI)

A atividade de gerenciar instalações refere-se às condições físicas das salas e locais do cliente onde os equipamentos utilizados na prestação de serviços são instalados como espaços físicos, paredes, piso, portas, janelas, mobiliário, cabos eletrônicos e instalação elétrica.

Gerenciar instalações físicas envolve todos os tipos de processos de apoio à infraestrutura das empresas, incluindo os cuidados de escritórios, edifícios comerciais ou institucionais como lojas, hospitais, hotéis, escolas e complexos de escritórios (WAHEED, 2009). O gerenciamento de instalações (*Facilities Management*) pode ser definido como a integração e alinhamento dos serviços não essenciais incluindo a

integração das instalações necessárias para operar e manter um negócio (PITT & TUCKER, 2008).

As instalações físicas contribuem para a integração de processos, para a manutenção dos serviços existentes e também para o desenvolvimento de novos serviços que melhoram a eficácia das atividades primárias desenvolvidas pelas organizações. No nível corporativo, contribuem para atingir os objetivos estratégicos e operacionais. No cotidiano das organizações, o gerenciamento de instalações físicas proporciona um ambiente seguro e eficiente de trabalho, que é essencial para o desempenho das empresas, independentemente da sua abrangência e do seu segmento de atuação (MUDRAK, VAN WAGENBERG & WUBBEN, 2004).

3.2.3 Segurança da Informação (SE)

Segurança da Informação (SE) refere-se ao controle do acesso ao ambiente do cliente onde os equipamentos estão instalados e a informação é armazenada. O construto segurança da informação é operacionalizado como uma capacidade operacional por estar vinculado à capacitação individual dos profissionais responsáveis pela guarda dos equipamentos e da informação (LUFF & BROKENSHIRE, 2012). As unidades centrais (matrizes) de empresas recomendam sistemas de segurança compostos de normas e procedimentos que devem ser seguidos por todas as unidades. No entanto, algumas unidades podem contar com recursos diferentes para cuidar da segurança. O controle do acesso ao ambiente de trabalho geralmente envolve a presença de uma pessoa com autoridade ou um sistema de monitoramento para controlar o acesso ao local protegido (CUMMING, 1994).

Segurança refere-se ao grau de proteção contra o perigo, dano, perda, e crime. Segurança, como forma de proteção, são estruturas e processos que fornecem ou melhoram as condições de trabalho. O Instituto para a Segurança e Metodologias Aberto (ISECOM) define a segurança como uma forma de proteção, em que é criada uma separação entre os ativos empresariais e sua ameaça. A segurança da informação é comparada a conceitos relacionados à continuidade e à confiabilidade das operações organizacionais. A diferença principal entre segurança e confiabilidade é que a segurança deve levar em conta a proteção contra as ações de pessoas e de adversidades que podem causar destruição no ambiente de trabalho. A confiabilidade leva em consideração a manutenção das ações de proteção das informações.

3.2.4 Capacitação de Funcionários (CF)

A Capacitação dos Funcionários (CF) refere-se ao processo de treinar e ensinar os funcionários a operar os equipamentos e a gerenciar os procedimentos utilizados durante a prestação e o consumo dos serviços. Enquanto o construto Habilidade em Serviços (HS) refere-se a uma capacidade organizacional da empresa, o construto

Capacitação de Funcionários (CF) refere-se ao desenvolvimento das pessoas.

Treinar fisicamente, socialmente e intelectualmente os funcionários é atividade essencial para facilitar o processo de produção e de desenvolvimento das pessoas em qualquer organização (OLANIYAN & OJO, 2008). Schneider, White e Paul (1998) sustentam que treinar ou capacitar funcionários significa acumular o conhecimento individual adquirido ao longo do tempo. Para Abiodun (1999), a capacitação pode ocorrer dentro ou fora da organização e representa um desenvolvimento sistemático do conhecimento, aptidões e atitudes necessárias aos funcionários para o desempenho adequado de uma determinada tarefa ou trabalho. Oguntimehin (2001) identificou as seguintes funções da capacitação: aumento da produtividade, melhoria da qualidade do trabalho, aperfeiçoamento das aptidões, conhecimento, compreensão e atitude, melhor utilização de ferramentas e de máquinas, e redução de desperdícios, de acidentes e de atrasos.

Craig (1976) afirma que a capacitação promove a obtenção do nível desejado de desempenho, facilita a implementação de novas normas e garante a sobrevivência e o crescimento da organização. O objetivo da capacitação é reduzir trabalho desnecessário, evitar a utilização de máquinas e equipamentos errados e diminuir riscos de acidentes de trabalho. Para Obisi (1996) a capacitação objetiva o desenvolvimento de competência técnica, humana, conceitual e gerencial para o aperfeiçoamento individual e organizacional. Adicionalmente, Akinpelu (1999) considera a capacitação de funcionários um processo contínuo e a necessidade de realizar as tarefas de trabalho de forma eficiente torna a capacitação absolutamente necessária para um desempenho superior em serviços.

3.3 Desempenho em Serviços

O Desempenho em Serviços (DS) é abordado na literatura de serviços como sendo o resultado de capacidades internas da empresa de dispor de recursos e de rotinas, geralmente em conjunto, voltadas a reduzir o número de falhas e atingir um determinado objetivo de serviço (MENOR & ROTH, 2007). Cronin e Taylor (1992) referem-se ao desempenho como sendo uma atitude relacionada porém, não equivalente, à satisfação que resulta da comparação entre a expectativa do usuário e do resultado (desempenho) do serviço. Os termos desempenho, qualidade e satisfação parecem ambíguos e são objetos de confusão na literatura de serviços (CRONIN & TAYLOR, 1992). O construto desempenho em serviços tem sido investigado na literatura de marketing de serviços sob a denominação de qualidade em serviços desde 1960 (GRÖNROOS, 1990). Desde então, o DS é reconhecido pela importante contribuição ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos entre os diversos públicos e nas diversas áreas de serviços (SVENSSON, 2006).

4 | METODOLOGIA

O presente estudo exploratório objetiva encontrar uma terminologia adequada para o termo “coprodução” no contexto de prestação de serviços e analisar, qualitativamente, as capacidades organizacionais e operacionais inerentes, considerando as dimensões antecedentes e os efeitos no desempenho dos serviços. Os seguintes procedimentos metodológicos foram obedecidos: pesquisa bibliográfica no *Google academics* contendo os termos utilizados pelos autores; investigação dos construtos que melhor representam as Capacidades Organizacionais (CORS) e as Capacidades Operacionais (COPS) de coprodução de serviços conforme estudo exploratório anterior por Teixeira (2010); proposição de um modelo teórico como *framework* de análise para a coprodução de serviços. A pesquisa também se classifica como descritiva pelo propósito de descrever o estudo fenomenológico da coprodução de serviços buscando compreender o comportamento humano com foco no significado das ações (COLLINS & HUSSEY, 2005).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teórico identificou na literatura de gestão de operações de serviços os inúmeros termos utilizados pelos autores para descrever o fenômeno da participação dos clientes usuários na produção e no consumo de serviços. Dentre os termos excessivamente simplificados, antagônicos e, por vezes, sobrepostos, para descrever a coprodução de serviços, destacam-se, na Língua Inglesa original: *citizen participation*, *enhanced encounters*, *moments of truth*, *partial employee*, *unified services* e *service encounters*. A partir dos os inúmeros termos utilizados para descrever a relação de cooperação entre provedor e usuário, foi possível perceber uma convergência de ideias em torno de um conceito unificador comum: coprodução de serviços. O conceito que sugere abrangência e unificação foi proposto por Sampson e Froehle (2006) ao reconhecer a importância de uma capacidade coprodutiva que considera a participação dos clientes por meio de *inputs* capazes de influenciar o desempenho final do serviço prestado. A recomendação de adotar o termo “coprodução de serviços” representa uma contribuição teórica do presente estudo, na tentativa de unificar essa discussão em torno de um termo comum e, assim, facilitar a organização do campo teórico e promover uma melhor compreensão dessa importante dimensão de pesquisa na área de gestão de serviços.

O presente ensaio teórico apresenta-se como forma de reflexão e de revitalização do conhecimento na área de gestão de operações de serviços, fortemente marcada por estudos empíricos voltados à mensuração de resultados tangíveis. Em contraposição a uma lógica predominante funcionalista nos estudos em Administração, esse estudo teórico contribui significativamente para uma compreensão mais abrangente e robusta a respeito das capacidades de coprodução necessárias aos usuários compradores e

consumidores de serviços, seja na área de saúde, educação, telecomunicações, entre outras.

Um modelo teórico foi proposto constituído de oito variáveis relacionadas à coprodução de serviços, sendo quatro variáveis denominadas capacidades organizacionais e outras quatro denominadas capacidades operacionais. É inegável a contribuição das análises que perpassaram o ambiente inferior da estrutura hierárquica organizacional e reconheceram a existência das capacidades operacionais de coprodução como aspectos imprescindíveis para garantir um desempenho superior em serviços.

Conforme os postulados teóricos descritos anteriormente, as capacidades de coprodução são importantes dimensões teóricas e, portanto, merecedoras de posição de destaque na área de serviços. Koufteros (1999) sustenta que novos construtos de pesquisa desempenham papel importante em investigações científicas quando ainda não existe uma teoria robusta, como é o caso da teoria de serviços. Este estudo chama a atenção para a importância das capacidades que passam a ser mais bem compreendidas e reconhecidas como representantes críticos da coprodução e como antecedentes do desempenho em serviços.

Estudos futuros poderão utilizar-se desse estudo exploratório inicial para criar e validar empiricamente instrumentos de mensuração das capacidades de coprodução em diferentes indústrias de serviços por meio de técnicas estatísticas mais avançadas como modelagem de equações estruturais e análise de regressão.

REFERÊNCIAS

ABIODUN, E. J. A. Human resources management, an overview. **Concept Publication**, Shomolu, Lagos. p. 110-121, 1999.

AKINPELU, B. **Educational technology and teaching** – learning process in the 21st century in Adesomowo, P. O. (Ed), Basic of Education, Lagos: Triumph Books Publishers, 1999.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ASAOLU, Taiwo; OLUFEMI, Agorzie; CLAUDIUS, Jamike. Materials management: an effective tool for optimizing profitability in the Nigerian food and beverage manufacturing industry. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)**, v. 3, n. 1, 2012.

BARKI, Henri; PINSONNEAULT, Alain. A model of organizational integration, implementation effort and performance. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 165-179, 2005.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R.P. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Louis A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**, v. 58 (Oct 1994), p. 95-106, 1994.

BJUR, Wesley E. Coproduction in human service administration. International. **Journal of Public**

Administration, v. 3, p. 389-404, 1981.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. The resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, p. 289-303, 2003.

BOYER, K.K.; HALLOWELL, R.; ROTH, A. V. E-services: Operations strategy - a case study and a method for analyzing operational benefits. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 175–178, 2002.

BRUDNEY, J. L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, v. 43, p. 59-65, 1983.

CAMPBELL, D. J.; PRITCHARD, R. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette. **Handbook of industrial and organizational psychology**. p. 63-130, 1976.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137–142, 1978.

CHO, Yun Kyung; MENOR, Larry L. Toward a provider-based view on the design and delivery of e-service encounters. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 83-85, 2010.

CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Jr. **Sales force management** - planning, implementation and control. Irwin Inc., 1987.

COATES, T. T.; MACDERMOT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource-based view. **Journal of Operations Management**, n. 20, p. 435-450, 2002.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIG, R. L. **Training & development handbook**: A guide to Human Resource Development. New York: Mc-Graw Hill Book Company, 1976.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 55-68, 1992.

CUMMING, Neil. Security: A guide to security system design and equipment selection and installation. **Elsevier Science and Technology Book**, 338p., 1994.

DAI, L. Maximizing cooperation in a competitive environment. **Advances in Competitive Research**, v. 18, n. 1, p. 52-72, 2010.

DANET, B. **Client-organization interfaces**. In T. Nystrom & W. Starbuck. Handbook of organization design. New York: Oxford University Press, 1981.

DATO-ON, Mary Conway; BEASLEY, Fred. A proposed cross-national study: the effects of self-service bias and co-production on customer satisfaction. **Innovative Marketing**, v. 1, Issue 2, 2005.

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.

FEARON, H. E.; RUCH, W. A.; WIETERS, C. F. **Fundamentals of production operations management**, 4th. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1989.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. A. **Service management: operations, strategy, information technology**, 6 ed., New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2008.

FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G. Relationship between JIT and TQM: practices and performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1325-1360, 1995.

FREI, F. X. The four things a service business must get right. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 4, p. 70-80, 2008.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A resource-process framework of new service development. **Production Operations Management**, v. 16, n. 2, p. 169–188, 2007.

GLOUBERMAN, S.; MINTZBERG, H. Managing the care of health and the cure of disease. *Health Care Management Review*, n. 26, p. 56-84, 2001.

GRIFFIN, A. PDMA Research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, p. 429 – 458, 1997.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. ISL, Förlag, Göteborg, 1990.

GUTEK, B.A.; GROTH, M.; CHERRY, B. Achieving service success through relationships and enhanced encounters. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 4, p. 132-144, 2002.

HUANG, Peter H.; WU, Ho-Mou. More order without more law: a theory of social norms and organizational cultures. **Journal of law, economics, & organization**, v. 10, n. 2, p. 390-406, 1994.

JACKSON, J. Structural characteristics of norms. In I.D. Steiner & M. Fishbein. **Current studies in social psychology**, p. 301-309, 1965.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 405-435, 2003.

KO, Hsien-Tang; LU, His-Peng. Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 2, p. 162-190, 2010.

KOUFTEROS, Xenophon. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, p. 467-488, 1999.

LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management Science**, v. 43, p. 546-558, 1997.

LEVINE, Charles H.; FISHER, G. Citizenship and service delivery: the promise of coproduction/ response/discussion. **Public Administration Review**, v. 44, p.178-189, 1984.

LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. Look to consumers to increase productivity. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 3, p. 168-178, 1979.

LUFF, Peter; BROKENSHIRE, James. **National security through technology**. Technology, equipment and support. UK, 2012.

MARSCHALL, M. J. Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the coproduction of local public goods. **Political Research Quarterly**, v. 57, n. 2, p. 231-244, 2004.

MASINI, A.; WASSENHOVE, V. L. N. ERP competence-building mechanisms: An exploratory investigation of configurations of ERP adopters in the European and U.S. manufacturing sectors. **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 11, n. 2, p. 274-298, 2009.

- MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development in retail banking: construct development and measurement validation. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 825-846, 2007.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the client/employee system as a service production strategy. **Academy of Management**, v. 8, n. 2, p. 301-310, 1983.
- MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as partial employees of services organizations: role development in client participations. **Academy of Management**, v. 11, p. 726-735, 1986.
- MOELLER, S. Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 197-210, 2008.
- MONFARDINI, Patrizio. Accountability in the new public sector: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 7, p. 632-646, 2010.
- MUDRAK, T.; VAN WAGENBERG, A.; WUBBEN, E. Assessing the innovative ability of FM teams: a review. *Facilities*, v. 22, p. 290-295, 2004.
- NEEDHAM, Catherine. Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation. Social Care Institute for Excellence. **Research Briefing**, London, p. 2-24, 2012.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. USA: Harvard University Press, 1982.
- NIKKAMARIAH, Mat. The Determinants of salespersons performance. Doctoral Thesis, Aston University, Aston, United Kingdom. 1997.
- NORTON, K.; CLARKE, T.; ADDICOTT, R. Staying native: coproduction in mental health services research. **International Journal of Public Sector Management**. v. 23, p. 567-577, 2010.
- OBISI, C. **Personnel management**. Jackbod enterprises. Ojokondo layout Agbowo, Ibadan, 1996.
- OGUNTIMEHIN, A. Teacher effectiveness: some practical strategies for successful implementation of universal basic education in Nigeria. **African Journal of Educational Management**, v. 9, n. 1, p. 151-161, 2001.
- OLANIYAN, D. A.; OJO, L. B. Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. **European Journal of Scientific Research**, v. 24, p. 326-331, 2008.
- ONDIEK, G. O. Assessment of materials management in the Kenyan manufacturing firms – exploratory survey of manufacturing firms based in Nairobi. **Journal of Social Sciences**, 2009.
- ORMSBEE, H. Organizational policies and procedures: what you need to know. 2013. Disponível em: <http://ezinearticles.com/?Organizational-Policies-and-Procedures---What-You-Need-to-Know&id=3181771>. Acesso em: 06 Jan. 2014.
- PITT, M.; TUCKER, M. Performance measurement in facilities management: driving innovation? **Property Management**, v. 26, n. 4, p. 241-254, 2008.
- RAMAKRISHNA, R. V. **Materials management - profit centre**. Indian institute of materials management knowledge bank, 2005.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations.

Strategic Management Journal, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.

ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. B2B seller competence: construct development and measurement using an operations strategy lens. **Journal of Operations Management**, v. 25 n. 6, p. 1311-1331, 2007.

ROSENZWEIG, E. D.; LASETER, T. M.; ROTH, A. V. Through the service operations strategy looking glass: Influence of industrial sector, ownership, and service offerings on B2B e-marketplace failures. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1, p. 23-48, 2011.

ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p.145-164, 2003.

RUST, R. T.; LEMON, K. N. E-service and the consumer. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 5, n. 3, p. 85–101, 2001.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, 2006.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S.; PAUL, M. C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, p. 150-163, 1998.

SETH, Nitin; DESHMUKH, S. G.; VRAT, Prem. Service quality models: a review. Indian Institute of Technology. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 9, 2005.

SHANE, S. A.; ULRICH, K. T. Technological innovation, product development, and entrepreneurship in management science. **Management Science**, v. 50, n. 2, p. 133–144, 2004.

SHARP, Elaine B. Toward a new understanding of urban services and citizen participation. The coproduction concept. **Midwest Review of Public Administration**, v. 14, p. 105-118, 1980.

SIEHL, Caren; BOWEN, David E.; PEARSON, Christine A. Service encounters as rites of integration an information processing model. **Organization Science**, v. 3, p. 537-555, 1992.

STANWORTH, J. O. Deep supply relationships: influencing outcomes by managing supply service quality. **Production, Planning & Control**, v. 23, n. 7, p. 541-552, 2012.

STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M. B.; NIE, W. Invisible costs in offshoring services work. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.2, p. 164-179, 2008.

SUNBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **Innovation Systems in the Service Economy**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p. 43-68, 2000.

SVENSSON, G. New aspects of research into service encounters and service quality. **International Journal of Service**, v. 17, n. 3, 2006.

TEIXEIRA, R. The influence of B2B service buyer network structure on supply disruptions: an empirical investigation in Brazilian telecommunications services. 2010. Doctorate Thesis, Clemson University, South Carolina, USA, 2010.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; LYONS, B. D. Beyond personality: the impact of GMA on performance for entry-level service employees. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 344-362, 2010.

XUE, M.; HITT, L. M.; HARKER, P. T. Customer efficiency, channel usage, and firm performance in retail banking. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 9, n. 4, p. 535-558, 2007.

WAHEED, Z. Facilities Management for Students and Practitioners. **Facilities**, v. 27, n.1/2, p. 66–67, 2009.

WHITAKER, G. P. Coproduction: citizen participation in service delivery. **Public Administration Review**. Blackwell Publishing Limited, v. 40, n. 3, p. 240-246, 1980.

WILD, R. *Production and Operations Management*. 5th ed., London: Cassel, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WU, Sarah Jinhui; MELNYK, Steven A.; FLYNN, Barbara B. Operational capabilities: the secret ingredient. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 721-754, 2010.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-69-7

