

TESE DEFENDIDA POR Sueli Aparecida  
Varani Eleutério E APROVADA PELA  
COMISSÃO JULGADORA EM 21/05/01.

Maria Carolina A.F. de Souza  
ORIENTADOR

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**  
**COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Qualidade na Prestação de Serviços: uma**  
**Avaliação Utilizando a Escala SERVQUAL**  
**com Clientes Internos**

**Autora: Sueli Aparecida Varani Eleutério**

**Orientadora: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza**

32/2001

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Qualidade na Prestação de Serviços: uma  
Avaliação Utilizando a Escala SERVQUAL  
com Clientes Internos**

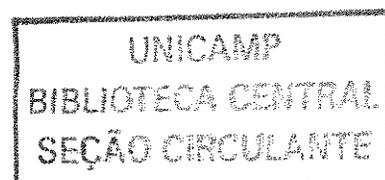
**Autora: Sueli Aparecida Varani Eleutério  
Orientadora: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza**

**Curso: Engenharia Mecânica  
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total**

**Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total.**

**Campinas, 2001  
SP - Brasil**

**UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL**



UNIDADE	30
Nº CHAMADA/UNICAMP	EL27q
V	
TOMBO DE	48948
PROJ	16-837102
C	
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	09/05/02
Nº CPD	

CM00167214-0

13 ID 239666

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

EL27q

Eleutério, Sueli Aparecida Varani.

Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação utilizando a escala SERVQUAL com clientes internos / Sueli Aparecida Varani Eleutério. --Campinas, SP: [s.n.], 2001.

Orientadora: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Prestação de serviços - Avaliação. 2. Informática – Serviço ao cliente. 3. Usuário final (Computação). I. Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

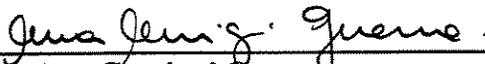
**Qualidade na Prestação de Serviços: uma  
avaliação utilizando a escala SERVQUAL com  
clientes internos**

Autor: **Sueli Aparecida Varani Eleutério**

Orientador: **Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza**



\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza, Presidente  
UNICAMP**



\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Ana Cervigni Guerra  
ITI**



\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Antonio Batocchio  
UNICAMP**

0021 9773

Campinas, 21 de maio de 2001.

## **Dedicatória**

Aos meus pais e meus irmãos, que, pela união, me deram a base para que eu chegasse até aqui.

## **Agradecimentos**

O Mestrado em Qualidade, em todas as suas fases, representou para mim um momento de satisfação pessoal e profissional. Isso só foi possível com o apoio e compreensão de algumas pessoas, às quais expresso meus sinceros agradecimentos.

Agradeço à minha família, pelo carinho e incentivo, sempre.

Um agradecimento especial ao Bata, pela incondicional dedicação.

Agradeço a todos os amigos e colegas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização do trabalho.

Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Profa. Carolina, pelo acompanhamento e estímulo durante essa etapa.

*O que somos hoje é o resultado dos pensamentos de ontem e nossos pensamentos de hoje construirão nossa vida de amanhã: nossa vida é a criação de nossa mente.*

Buda

## RESUMO

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani, *Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação utilizando a escala SERVQUAL com clientes internos*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2001. 119p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

A importância do setor de serviços na economia de diversos países desperta nas empresas o interesse pela qualidade em serviços, em busca de um melhor atendimento aos seus clientes como um fator de diferenciação competitiva. Nesse contexto, devem ser inseridos os serviços externos e os serviços internos, esses últimos caracterizados pela relação cliente-fornecedor interno. Este trabalho aborda a importância das empresas dedicarem maior atenção à qualidade na prestação dos serviços internos fornecidos aos próprios funcionários. Subsidiado por um referencial teórico e com base no Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços (Modelo de Gap), foi realizada uma avaliação, utilizando a escala SERVQUAL, com um grupo de clientes internos, sobre a qualidade dos serviços que recebem de um departamento de apoio computacional de uma empresa da região de Campinas. A análise dos dados permitiu observar que, do ponto de vista dos usuários, não há qualidade satisfatória dos serviços prestados pelo departamento. Algumas recomendações foram apresentadas ao departamento, de forma que a empresa possa reavaliar seus processos e prestar serviços com qualidade aos seus funcionários, para que estes, conseqüentemente, possam oferecer excelente atendimento aos clientes externos.

### *Palavras Chave*

- Serviços, SERVQUAL, qualidade em serviços, clientes internos

## **ABSTRACT**

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani, *Service Quality: an evaluation using SERVQUAL scale with internal customers*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2001. 119 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The importance of service economy in several countries leads the companies towards to service quality, which search to improve the ability of satisfying its customers needs as a competitive differentiation factor. We can include in this context external and internal services, these last ones characterized by the internal provider-customer relationship. This work is an approach about the importance of companies in dedicate more attention to quality in internal services delivery which have been provided to its own employees. Based on theoretical references and on the Conceptual Model of Service Quality (Gap Model), was carried out an evaluation applying the SERVQUAL instrument with a internal customers group, about the service quality they receive from a technical support department of a company located in the Campinas region. Data analysis have allowed to observe that, by the internal customer point of view, the quality of services provided by the department is not good. Some recommendation were presented to the department, in order to allow it an evaluation of its processes and provide services with quality to its customers and those consequently providing good services to the external customers.

### *Key Words*

- Services, SERVQUAL, service quality, internal customers

# ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS .....	iii
LISTA DE TABELAS .....	iv
LISTA DE QUADROS.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivo .....	2
1.2 Estrutura do Trabalho .....	3
1.3 Limitações do Trabalho .....	4
2 CONTEXTO DOS SERVIÇOS .....	5
2.1 As diversas definições de serviços .....	5
2.2 Características dos Serviços .....	8
2.3 Classificação dos Serviços.....	12
2.4 Importância dos Serviços.....	14
3 SERVIÇOS E QUALIDADE .....	17
3.1 Qualidade.....	17
3.1.1 Deming e os 14 princípios .....	18
3.1.2 Trilogia de Juran.....	20
3.1.3 Ishikawa e o controle da qualidade.....	21
3.2 Qualidade de Serviços .....	23
3.2.1 As abordagens dos especialistas da qualidade.....	23
3.2.2 Contribuições dos especialistas na área de serviços.....	24
3.3 Qualidade de serviço percebida.....	30
3.3.1 Administração da qualidade de serviço percebida .....	32
3.3.2 Critérios da qualidade percebida de serviço .....	36
3.4 Qualidade de serviços internos .....	38
3.4.1 Conceituação .....	39
3.4.2 Importância da qualidade de serviços internos.....	40
3.4.3 Elementos da qualidade de serviços internos .....	42
3.4.4 Orientações para a busca da qualidade de serviços internos .....	45

4	MODELO ADOTADO .....	50
4.1	Um breve histórico da origem do Modelo de Gap .....	50
4.2	O Modelo Conceitual da Qualidade de Serviço - Modelo de Gap .....	51
4.2.1	Potenciais causas de deficiências na qualidade de serviço .....	55
4.3	A escala SERVQUAL .....	60
4.3.1	Revisão da versão original da escala SERVQUAL.....	64
4.3.2	Validade e confiabilidade do instrumento SERVQUAL.....	65
5	APLICAÇÃO DO MODELO EM UMA EMPRESA.....	66
5.1	Metodologia.....	66
5.1.1	Definições dos termos .....	66
5.1.2	Objetivo da pesquisa.....	67
5.1.3	Instrumento de coleta de dados .....	67
5.1.4	Ambiente de estudo .....	67
5.1.5	Participantes do levantamento de dados.....	69
5.1.6	Período da pesquisa .....	70
5.1.7	Fase preliminar .....	70
5.1.8	Segunda fase de entrega dos questionários.....	71
5.1.9	Análise estatística dos dados .....	73
5.1.10	Validade do Instrumento .....	74
5.2	Resultados observados.....	76
5.2.1	Análise dos dados do módulo “Expectativas” .....	76
5.2.2	Análise dos dados do módulo “Percepções” .....	79
5.2.3	Análise dos dados da Qualidade de Serviço Percebida .....	82
5.2.4	Análise dos dados das dimensões da qualidade de serviço .....	86
5.3	Recomendações ao departamento.....	92
6	CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	95
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	105
	ANEXO 1 - Escala SERVQUAL Original para medir Gap 5.....	109
	ANEXO 2 - Escala SERVQUAL Adotada para medir Gap 5 .....	115

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 3.1:</b> O Triângulo do Serviço .....	28
<b>Figura 3.2:</b> Duas Dimensões da Qualidade de Serviço .....	31
<b>Figura 3.3:</b> Qualidade Total Percebida.....	32
<b>Figura 3.4:</b> Dois níveis de expectativas.....	33
<b>Figura 3.5:</b> O Triângulo do Serviço Interno.....	42
<b>Figura 3.6:</b> Componentes do marketing interno.....	44
<b>Figura 4.1:</b> Avaliação da qualidade de serviços pelos clientes .....	55
<b>Figura 4.2:</b> Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços – Modelo do Gap da Qualidade .....	57
<b>Figura 5.1:</b> Representação gráfica das médias de expectativas.....	79
<b>Figura 5.2:</b> Representação gráfica das médias de percepções.....	82
<b>Figura 5.3:</b> Representação gráfica das médias de qualidade percebida .....	86
<b>Figura 5.4:</b> Representação gráfica das médias das dimensões .....	88

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 5.1:</b> Coeficiente de correlação linear nos módulos Expectativas e Percepções.....	76
<b>Tabela 5.2:</b> Nível de Expectativas.....	77
<b>Tabela 5.3:</b> Nível de Percepções .....	80
<b>Tabela 5.4:</b> Qualidade de Serviço Percebida.....	84
<b>Tabela 5.5:</b> Relação das afirmativas por posição crítica .....	85
<b>Tabela 5.6:</b> Média das Dimensões da Qualidade de Serviço .....	87

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 2.1:</b> Diferenças entre produtos e serviços .....	11
<b>Quadro 2.2:</b> Classificação dos serviços .....	13
<b>Quadro 3.1:</b> Diferenças entre "q grande" e "q pequeno" .....	23
<b>Quadro 3.2:</b> Fatores que influenciam os níveis de expectativas .....	34
<b>Quadro 3.3:</b> Orientações para qualidade de serviços internos – Análise Comparativa .....	49
<b>Quadro 4.1:</b> Dez dimensões da qualidade de serviços .....	53
<b>Quadro 4.2:</b> Correspondência entre as dimensões do SERVQUAL e as 10 dimensões originais para avaliação da qualidade de serviços .....	62

# 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem se fixado como um importante pilar da economia mundial, após a passagem de uma sociedade agrária para manufatureira e desta para a de serviços. A expansão das atividades de serviços constitui uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano nas últimas décadas. Esse contexto força as empresas a se preocuparem de uma forma crescente com a qualidade dos serviços prestados. A tendência de valorização na qualidade de serviços tem sido percebida nas estratégias de várias empresas (LAS CASAS, 1999). Contudo, apesar desse crescimento inquestionável do setor de serviços, bem como a qualidade de serviço representar uma estratégia vencedora, as organizações têm falhado em abordar a qualidade de serviço. Muitas empresas que adotam programas de melhoria de qualidade, tendem a centralizar sua atenção nos aspectos relacionados aos processos da produção dos serviços, sem levar em consideração a qualidade na prestação destes.

A literatura tem enfatizada a abordagem na qual o sucesso das empresas é dependente da qualidade não somente de seus bens, mas principalmente dos serviços prestados. Várias são as citações que indicam que as empresas têm que buscar, a cada dia, a garantia de seu sucesso, e até de sua sobrevivência, através da satisfação de seus clientes. O crescimento médio anual das empresas voltadas ao cliente e que aplicam qualidade em serviços é da ordem de 10% enquanto empresas sem esta preocupação não apresentaram crescimento. As empresas que têm orientação para o cliente tiveram 12% de crescimento nos lucros contra 1% das empresas que não têm (LAS CASAS, 1999).

Embora menos citada, mas não com menos ênfase e importância, está a qualidade dos serviços internos, que caracterizam as atividades de serviços prestados, também chamados atividades de apoio (GIANESI e CORRÊA, 1994) dentro das organizações, aos seus próprios funcionários, que a partir desse momento, passam a chamar clientes internos. Nesse contexto, os

vários departamentos de uma empresa formam uma rede entre fornecedores e clientes de serviços internos, que são essenciais para o desempenho da empresa como um todo. O reconhecimento e o grau de sucesso dessa relação entre fornecedores e clientes internos, como forma de integração das diversas funções da empresa, visando atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade do atendimento e a prestação dos serviços internos, o que sugere, portanto, a necessidade das empresas monitorarem a qualidade de serviço, do ponto de vista dos clientes internos. Tudo isso ressalta a importância fundamental da organização em fornecer os serviços na qualidade que seus clientes esperam, o que só é possível, dentre outros fatores, quando se tem conhecimento de tais expectativas e promovem os meios para isto.

A literatura sobre serviços apresenta a escala SERVQUAL desenvolvida por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) como instrumento de avaliação da qualidade de serviço conhecendo-se as expectativas e percepções dos clientes com relação ao serviço prestado. Dentre as aplicações possíveis da escala SERVQUAL, os autores apontam sua utilização em departamentos de uma empresa, com a finalidade de avaliar a qualidade dos serviços por eles prestados aos funcionários de outros departamentos e divisões. Com as devidas adaptações, quando necessárias, a escala SERVQUAL pode ser utilizada em grupos de clientes internos.

O raciocínio desenvolvido acima apontou alguns elementos que motivaram a elaboração da presente dissertação.

## **1.1 Objetivo**

Este trabalho parte da premissa de que as organizações estão entendendo que seu sucesso depende, em grande parte, da qualidade na prestação de serviços que se estende ao bom atendimento de seus clientes internos. A partir dessa premissa, o presente trabalho tem como objetivo abordar a importância da qualidade na prestação de serviços internos, avaliada a partir das expectativas e percepções dos clientes internos.

Para tal propósito, o trabalho passou por duas importantes etapas:

- uma revisão bibliográfica que é o referencial teórico sobre os principais aspectos dos serviços, qualidade de serviços, qualidade de serviços internos e qualidade dos serviços avaliada do ponto de vista dos clientes.
- uma aplicação da escala SERVQUAL para avaliar os serviços internos prestados por um departamento de uma empresa de tecnologia de informação.

Existem diversos departamentos de uma empresa que prestam serviços a clientes internos, porém este trabalho se concentrará na investigação de um departamento de apoio computacional e seus clientes, que passam a ser referenciados como usuários durante o desenvolvimento deste trabalho. A escolha por este departamento se dá levando-se em consideração que os usuários utilizam cada vez mais computadores como ferramenta de trabalho, necessitando de apoio técnico computacional para realização de suas atividades. Considerou-se também a natureza do trabalho do departamento de apoio computacional que caracteriza o relacionamento usuário-prestador de serviços, onde, de um lado, alguém oferece um serviço e de outro, alguém percebe a qualidade desse serviço.

## **1.2 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado, além dessa Introdução, em cinco capítulos, sendo que os dois primeiros capítulos apresentam a revisão bibliográfica que deu sustentação teórica ao seu desenvolvimento.

O Capítulo 2 apresenta um panorama sobre serviços. Inicialmente são apresentadas algumas definições sobre o termo Serviços. Buscou-se conhecer versões de autores tanto com visão de gestão de qualidade total, como em gerenciamento de serviços. Um segundo tópico trata das interpretações dos vários autores sobre as características principais de serviços. Em seguida é apresentado um resumo sobre como alguns autores classificam os serviços. O último tópico aborda a importância dos serviços no cenário econômico.

O Capítulo 3 apresenta um contexto da qualidade em serviços e é discorrido em quatro tópicos. Inicia-se com uma abordagem sobre qualidade do ponto de vista dos clássicos em gestão da qualidade. Dentre vários autores reconhecidos internacionalmente, foram escolhidos para este trabalho, três deles: Deming, Juran e Ishikawa. O tópico seguinte apresenta o modo como o tema qualidade em serviços é tratado na visão dos especialistas em gestão da qualidade, bem como de autores específicos da área de serviços. O terceiro tópico aborda a qualidade de serviço percebida, onde são discorridos os aspectos importantes sobre as percepções e expectativas dos clientes. O último tópico do capítulo trata da qualidade em serviços internos.

No Capítulo 4 é apresentado o modelo adotado neste trabalho. Trata-se do Modelo de Análise Conceitual da Qualidade ou Modelo de Gap detalhado no decorrer do capítulo. É apresentada também a escala SERVQUAL, composta de um questionário com questões sobre expectativas e percepções de clientes.

O Capítulo 5 detalha a aplicação do modelo em uma empresa. São apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o presente estudo, bem como os resultados observados a partir da aplicação do questionário SERVQUAL.

As conclusões e proposições para trabalhos futuros são apresentadas no Capítulo 6.

### **1.3 Limitações do Trabalho**

O questionário SERVQUAL apresentado no Capítulo 4 está baseado na qualidade percebida do cliente, sendo que os resultados obtidos pela presente pesquisa tratam apenas da qualidade percebida pelos usuários do departamento de apoio computacional em dada unidade de tempo. Isto é, captam suas percepções e expectativas em determinado momento. Uma vez que as percepções e expectativas não traduzem valores estáticos, os resultados aqui expressos possuem validade temporal. Portanto, os resultados obtidos com este trabalho devem ser considerados importantes para um período limitado pelo momento de sua aplicação.

## **2 CONTEXTO DOS SERVIÇOS**

O presente capítulo tem como objetivo resgatar alguns conceitos e características básicas sobre serviços, necessários para a discussão sobre qualidade de serviço, assunto a ser discutido no capítulo seguinte. O capítulo está organizado em tópicos que, na sequência, enfocam as diversas definições de serviços, suas características, a importância dos serviços e a classificação dos serviços.

### **2.1 As diversas definições de serviços**

Na literatura pesquisada, verificou-se que há uma variedade de definições de serviços sugerida por vários autores. Ainda que haja um esforço para uma definição adequada, percebe-se que em cada um dos conceitos há benefícios, mas também limitações. De qualquer forma, cabe salientar que a mudança de postura perante o cliente promove o conceito de serviço de maneira distinta da visão tradicional onde serviço era visto como sendo o conjunto de funções executadas por indivíduos de baixo status, sem qualquer conhecimento ou especialização, envolvendo funcionários com menor educação formal. Essa mudança de postura enfatiza a importância que as empresas têm que dedicar aos seus clientes, que antes eram tratados apenas como mais um elemento na cadeia de negócios e passando hoje a exercer um papel primordial, tendo as organizações que tratá-los como elemento principal em suas estratégias, promovendo mecanismos para satisfação de suas necessidades. Nesse sentido, a postura do fornecedor que trata o seu cliente como se a este estivesse prestando um favor, está passo a passo desaparecendo.

Algumas tentativas de conceituar serviços baseiam-se em entendê-lo como setor de atividades. DEMING (1990) relaciona os serviços às atividades realizadas por uma organização de serviços enumerando uma lista delas: restaurantes, hotéis, bancos, prestadores de serviços

médicos inclusive hospitais e ambulatórios, creches, asilos, serviços públicos, educação, estabelecimentos de atacado e varejo, transporte, companhias de seguros, serviços de contabilidade, pintores, gráficas, serviços noticiosos, software, assistência religiosa, comunicações, imobiliárias, manutenção de edifícios, encanadores e eletricitas, segurança, fornecimento de energia elétrica, construção, lavanderia e tinturaria.

Existem autores que adotam uma definição com enfoque de não haver fronteiras claras entre serviços e produtos. É o que ressalta LEVITT citado por ALBRECHT (1994a) ao afirmar que não existem indústrias de prestação de serviços; há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que outros, mas no final, todos prestam serviços. BERRY e PARASURAMAN (1995) afirmam não existir uma simples dicotomia entre as empresas de manufatura e as de serviço. Na realidade, o serviço é um grande, senão o maior, fator de sucesso para as indústrias. Clientes compram não apenas mercadorias ou apenas serviço, mas ambos. Enxergam a sinergia do tangível com o intangível<sup>1</sup> como o rendimento diferenciador, o valor acrescentado. Se o benefício essencial é mais tangível, é considerado uma mercadoria; se o benefício essencial é mais intangível, é um serviço.

GRONROOS (1993) recorre a uma variedade de definições de serviços, utilizadas durante três décadas:

Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens - (American Marketing Association, 1960).

Serviços representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação) ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega) - (Regan, 1963).

---

<sup>1</sup> Os termos “tangível” e “intangível” são comumente encontrados na literatura de serviços, razão pela qual estar adotando-os ao longo deste trabalho, em vez de sinônimos, citados a seguir. Tangível é aquilo que pode ser tocado ou apalpado. Intangível é aquilo em que não se pode tocar, impalpável, intocável. (FERREIRA, A. BUARQUE DE HOLANDA, 1988).

Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio – (Besson, 1973).

Serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem – (Blois, 1974).

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor – (Lehtinen, 1983).

Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico – (Kotler & Bloom 1984).

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). GRONROOS (1993).

Para GRONROOS (1993), apesar de na maioria das vezes, o serviço envolver uma interação com o fornecedor do serviço, existem situações em que isso não ocorre; por exemplo quando um encanador conserta um vazamento em um apartamento no momento em que seu ocupante não está presente. As interações acontecem, mas nem sempre com a presença das partes envolvidas.

Há uma abordagem que insere a idéia de agregar valor ao cliente. Nesse sentido, HOROVITZ (1993) para definir serviços, divide-os em serviço dos produtos e serviço dos serviços. Serviço dos produtos seria o que o cliente experimenta em grau de despreocupação e valor agregado, de um produto que adquire. Serviço de serviços é o grau de satisfação experimentado após sua realização, pela prestação e experiência vivida no momento que consome o serviço. Atribui ao termo serviço o conjunto das prestações que o cliente espera além do

produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes. O cliente associa ao produto adquirido prestações, antes, durante e depois da compra, como atendimento personalizado, consertos rápidos e outros itens relacionados à sua satisfação. O serviço é o conjunto dos suportes que envolvem o ato de compra. É medido em termos de despreocupação e de valor agregado, para os produtos, e de prestação e de experiência, para os serviços.

ALBRECHT (1998) corrobora com esta última idéia quando sugere uma mudança na definição ou conotação do termo serviço, para um significado que vai muito além de servir um cliente por trás de um balcão, mas no sentido em que o trabalho de cada pessoa cria ou adiciona valor para o cliente ou para alguém que o esteja servindo.

Com uma conotação normativa, pode-se citar a Norma NBR-ISO 9004-2 (1993) que define serviço como sendo o resultado gerado por atividades de interação entre fornecedor e cliente bem como atividades internas da organização, para atender às necessidades do cliente.

Das citações acima, dois elementos merecem destaque: a satisfação dos clientes e a agregação de valor, fato que pode ser interpretado como uma tendência de entender os serviços de uma forma mais completa, não só “servindo”, mas servindo com qualidade.

O conjunto de definições não oferece um consenso quanto à conceituação do termo serviços, que pode ser entendido que para defini-lo, a maioria dos autores tenham se limitado a expor sua natureza e características dominantes, que serão comentados no tópico a seguir.

## **2.2 Características dos Serviços**

Compreendidos os conceitos de serviços, faz-se necessário destacar os pontos que os diferem de produtos. Diversos autores se utilizam de fatores presentes nos serviços para apontar suas características. As abordagens, embora apresentem algumas distinções, dependendo da visão de cada especialista, apontam alguns pontos comuns como intangibilidade, simultaneidade ou inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade representa uma das características de serviços mais citadas. A natureza dessa característica dá-se pelo fato do serviço ser normalmente percebido de maneira subjetiva (GRONROOS, 1993). Quando serviços são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, tato e segurança são utilizadas. Serviços não podem ser vistos, sentidos ou provados, antes de serem comprados (KOTLER, 1993). Não há como experimentar o resultado de um serviço antes que seja adquirido, pois não podem ser medidos, testados, verificados antes de sua execução para assegurar qualidade. Quando um serviço está sendo vendido, é puramente uma performance, os critérios que os consumidores usam para avaliá-lo são complexos e difíceis de ser entendidos.

Os problemas derivados da intangibilidade dos serviços são expressos pela ausência de elementos tangíveis que auxiliem o consumidor na avaliação da qualidade do serviço.

A essa dificuldade em avaliar a qualidade do serviço pela característica pura de intangibilidade, KOTLER (1993) atribui o grau de incerteza que surge quando um cliente experimenta um serviço e para tornar menor esta incerteza, os clientes buscam sinais ou evidências da qualidade de serviço, por meio de elementos tangíveis observados a partir do local, das pessoas, dos equipamentos, do material de comunicação, dos símbolos e do preço. Essas evidências precisam ser administradas pelos prestadores de serviço, a fim de que os aspectos intangíveis possam ser avaliados, por meio de elementos tangíveis. Exemplificando, um banco que queira transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente, pode tornar possível esta estratégia por meio de alguns elementos tangíveis tais como: local, equipamentos, aparência dos funcionários e preços, que irão facilitar ao cliente observar a qualidade do serviço. Isso nos leva a perceber que, enquanto os fabricantes são desafiados a acrescentar idéias abstratas em seus produtos, os que prestam serviços são desafiados a colocar evidências físicas em suas ofertas abstratas. Portanto, normalmente é sugerido que se deve tornar um serviço tangível para os clientes, através da utilização de um elemento físico, concreto.

A inseparabilidade ou simultaneidade constitui outra característica dos serviços. Enquanto os produtos são produzidos, vendidos e consumidos, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não caracterizando atividades separadas (GRONROOS, 1993). A qualidade, por sua vez, ocorre durante a entrega do serviço, na interação entre o consumidor e o fornecedor. O

consumidor está sempre presente na hora do fornecimento do serviço, observando e avaliando o processo da sua produção (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

A heterogeneidade diz respeito à variação da performance do serviço, que varia de prestador para prestador, de consumidor para consumidor e de dia para dia (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990). Serviços não podem ser padronizados de forma a assegurar uniformidade na qualidade, como no caso dos produtos. Um mesmo serviço pode ser considerado de qualidade superior, em função das variáveis apontadas acima. A característica de heterogeneidade cria um grande problema para os gerentes de serviços quanto a manter uma qualidade uniforme dos serviços produzidos e entregues aos clientes (GRONROOS, 1993). Como solução, são apontados como elementos motivadores, a qualificação e motivação dos prestadores de serviços (CHURCHILL JR. e PETER, 2000); treinamento do pessoal em respostas apropriadas aos clientes a cada situação diferente e monitoração da satisfação do cliente por meio de levantamento de queixas e sugestões de forma a detectar e corrigir o mau serviço (KOTLER, 1998).

A precibilidade decorre da simultaneidade dos processos de produção e consumo dos serviços. Serviços não são mantidos em estoque como no caso dos bens físicos, que podem ser estocados para possível revenda (GRONROOS, 1993). Tal característica requer das empresas um equilíbrio entre a demanda e a oferta, pois quando a demanda flutua, os prestadores de serviços enfrentam problemas difíceis. Em KOTLER (1998), pode-se observar que, para que as empresas estabeleçam melhor equilíbrio entre a demanda e a oferta de um prestador de serviços, é preciso adotar algumas estratégias. Do lado da demanda podem ser inseridos elementos tais como preço diferenciado, por exemplo, preços mais baixos nas sessões da tarde nos cinemas; pacotes de fins de semana, por exemplo, para aumentar uma demanda baixa; serviços complementares desenvolvidos em horários de pico fornecendo alternativas para os clientes esperarem, como exemplo, salas de coquetel em um restaurante; e por último, sistema de reserva como meios para administrar o nível de demanda nas empresas aéreas e hotéis. Do lado da oferta, pode-se adotar a contratação de empregados em tempo parcial em horários de picos; o aumento da participação dos clientes; serviços compartilhados e instalações para expansão futura como no caso de parques de diversões que compram terrenos vizinhos para ocupação posterior.

Todas estas alternativas mostram habilidades das empresas em equilibrar o nível da oferta com o nível da demanda, objetivando evitar o custo da ociosidade e das perdas de receitas resultantes de pedidos não atendidos.

Além destas características, outras são encontradas na literatura. ALBRECHT (1994a) menciona que um serviço é diferente de um produto físico, e referencia-o como um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal, ao passo que um produto físico é geralmente “impessoal” quanto ao seu impacto sobre o cliente. Em uma abordagem posterior, pode-se observar que o autor ressalta que à medida que se entra no século XXI, fica cada vez mais obsoleto distinguir serviços de produtos. O que deve ser considerado é o valor total para o cliente - a combinação dos tangíveis e dos intangíveis experimentados pelo cliente nos "momentos da verdade"<sup>2</sup> que compõem sua percepção de transacionar com uma organização.

No Quadro 2.1 são assinaladas as principais características encontradas na literatura pesquisada, que apontam as diferenças entre produtos e serviços.

**Quadro 2.1** - Diferenças entre produtos e serviços (Fonte: elaboração própria)

<b>Produtos</b>	<b>Serviços</b>
Tangibilidade	Intangibilidade
Podem ser estocados	Não podem ser estocados
Produzidos, vendidos e consumidos em locais diferentes	Produzidos e consumidos simultaneamente
Implicam em propriedade de um bem, uma coisa	Não resultam em propriedade de nada – uma atividade
Impessoal – homogeneidade	Pessoal – heterogeneidade
Valor produzido em fábricas	Valor produzido nas interações entre comprador e fornecedor
Clientes não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser transferida sua propriedade	Não há transferência de propriedade
Procedimentos para prevenir, identificar e corrigir falhas	São variáveis, à medida que depende de quem os executa
Habilidades técnicas	Habilidades para interagir com clientes
Facilmente padronizável	Padronização complexa

<sup>2</sup> "momentos da verdade" ou "hora da verdade" são termos comumente encontrados na literatura de serviços e significa: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

Considerando as diferenças verificadas entre produtos e serviços, pode-se concluir que avaliar a qualidade dos serviços também é diferente de avaliar a qualidade dos produtos. É comum os responsáveis pela qualidade de produtos não compreenderem a qualidade de serviços porque não podem medi-la objetivamente. Gerenciar a qualidade dos serviços exige ações sobre atitudes, emoções, comportamento do cliente, algo extremamente subjetivo quando comparado a produtos.

### **2.3 Classificação dos Serviços**

A existência de uma diversidade de serviços torna de certo modo difícil classificá-los. Por ser considerado como setor terciário, a tendência é associá-lo às atividades de comércio, saúde, educação, profissionais liberais, entre outros. Alguns autores fazem referência a uma classificação dos serviços e destaca-se aqui algumas delas. ALBRECHT (1994a) cita lista da revista Fortune, uma publicação de orientação financeira, que inclui oito indústrias de serviços: bancos comerciais, companhias financeiras, companhias de serviços diversos (lazer, turismo, construção, hospitais, imobiliárias), companhias de seguro de vida, comércio, instituições de poupança, transportes, concessionárias de serviços e serviços públicos.

LOVELOCK (1988) citado por GRONROOS (1993) resumiu a maioria dos esquemas de classificação proposta na literatura, tomando a compilação destes, um trabalho importante de consolidação das várias abordagens. O resumo é mostrado no Quadro 2.2.

**Quadro 2.2 - Classificação dos serviços (Fonte: GRONROOS, 1993)**

Autor	Esquemas de Classificação Propostos
Judd (1964)	1.Serviços de aluguel de bens: direito de propriedade e uso de um bem por um período definido de tempo 2.Serviços associados a bens possuídos pelos clientes: criação sob medida, reparo e melhoria de bens possuídos pelo cliente 3.Serviços que não de bens: experiências pessoais ou posse experimental
Rathmell (1974)	1.Tipo de vendedor; 2.Tipo de comprador; 3.Motivos de compra; 4.Prática de compra; 5.Grau de regulamentação.
Shostack (1977) Sasser et al (1978)	Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos em cada pacote de produto
Hill (1977)	1.Serviços que afetam pessoas e os que afetam bens 2.Efeitos permanentes e efeitos temporários do serviço 3.Capacidade de reversão e impossibilidade de reversão desses efeitos 4.Efeitos físicos e efeitos mentais 5.Serviços individuais e coletivos
Thomas (1978)	1.Primariamente baseado em equipamento 2.Primariamente baseado em pessoas
Chase (1978)	Extensão dos contatos com o cliente necessários quando da entrega do serviço: altos contatos humanos ou baixos contatos humanos.
Gronroos (1979a)	1.Tipo de serviço (a. serviços profissionais; b. outros serviços) 2.Tipo de cliente (a. indivíduos, b. organizações)
Kotler (1980)	1.Baseado em pessoas e baseado em equipamento 2.Extensão em que a presença do cliente faz-se necessária 3.Atende necessidades pessoais e necessidades do negócio 4.Pública e privada, com fins lucrativos e sem fins lucrativos
Lovelock (1983)	1.A natureza do ato do serviço: ações tangíveis ou ações intangíveis a pessoas ou coisas 2.Relacionamento com clientes: entrega contínua; transações descontínuas; relacionamentos com associados; nenhuma relação formal 3.Personalização e julgamento na entrega do serviço: julgamento feito por pessoas de contato com o cliente; personalização dos serviços 4.Natureza da demanda em relação ao suprimento: extensão em que o suprimento é limitado; extensão das flutuações da demanda 5.Métodos de fornecimento de serviços: fornecimento único ou em vários locais; serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente
Schmenner (1986)	1.Grau de interação e personalização: baixo; alto 2.Grau de intensidade da mão-de-obra: baixo; alto
Vandermerwe & Chadwick (1989)	1.Grau de interação consumidor/produtor: mais baixo; mais alto 2.Envolvimento relativo de bens: serviços puros; serviços com alguns bens ou fornecido através de bens; serviços incorporados nos bens

KOTLER (1998) classifica os serviços sob dois aspectos: são baseados em pessoas e em equipamentos. Se são baseados em pessoas, diferem ainda se são feitos por pessoas experientes, se são feitos por pessoas inexperientes ou por profissionais. Serviços baseados em equipamentos diferem se são monitorados por operadores experientes, inexperientes ou se são automatizados. Além disso, serviços diferem de acordo com as necessidades pessoais (serviços pessoais), de acordo com seus objetivos (com ou sem lucro) ou em sua propriedade (privada ou pública). Os

programas de qualidade de serviço devem ser adaptados para cada uma dessas categorias, dentro de suas particularidades.

## **2.4 Importância dos Serviços**

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e a melhoria na qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados. Serviços ganharam no final do século XX uma posição diferente, originada das profundas transformações da estrutura produtiva, geradas pelo seu crescimento relativo; o aumento de sua importância na geração de novos trabalhos e sua crescente interação com a indústria. Observa-se assim, uma transformação da principal fonte de crescimento econômico, a atividade industrial, para uma economia baseada em serviços. As abordagens sobre qualidade, que antes eram voltadas somente para a fabricação de bens, hoje consideram cada vez mais o setor de serviços.

Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto. Dados estatísticos publicados pelo GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio) mostram que em 1984 em países do Mercado Comum Europeu, a participação dos serviços no Produto Interno Bruto era de 58%; e cita como exemplo as economias da Suécia e da Finlândia que tinham como percentuais, 62 e 55% respectivamente (GRONROOS, 1993). Serviços têm crescido em importância e participação nos Produtos Nacionais Brutos sobretudo em países mais desenvolvidos: 65% na França, 70% nos Estados Unidos, 56% na Alemanha (HOROVITZ, 1993). Nos Estados Unidos, a cada 10 empregos criados, 9 são do setor de serviços (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990) . O setor de serviços tem sido cada vez mais responsável pelo aumento da riqueza e do nível de emprego na sociedade.

A economia dos países da América também tem se tornado hoje uma economia de serviços. O papel desempenhado pelos serviços tem sua importância não só por sua dimensão em termos de produto e emprego, mas por diversos de seus segmentos estarem proporcionando insumos

fundamentais ao setor industrial, como é o caso de seguros, telecomunicações, transportes e todo o setor bancário (MELO, 1998).

Na economia brasileira, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência do mundo industrializado. Nas últimas quatro décadas, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Este crescimento foi compensado pela acentuada diminuição do papel da agricultura na economia, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e pela diminuição do crescimento do setor industrial, o qual teve um crescimento expressivo entre 1960 e 1980 mas, praticamente estacionou entre 1980 e 1989 (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Há alguns anos no Brasil, a prestação de serviços era vista como sendo papel de órgãos públicos ou por empresas sem concorrência devido às concessões específicas, e sendo assim, não havia a necessidade de preocupação com a qualidade, uma vez que neste contexto, não havia avaliação da satisfação dos clientes, pois estes permaneciam fiéis àquelas empresas, por falta de opção. A realidade mudou quando da abertura do mercado aos produtos e empresas estrangeiras, que provocou um esforço para um novo padrão de qualidade, principalmente quanto à manutenção dos clientes, sendo com isso necessário conhecer os clientes, suas expectativas e percepções.

Observa-se com tudo isso, que os serviços não constituem mais um simples setor terciário, mas o foco da ação econômica e têm se tornado ferramentas de produção indispensáveis para satisfazer as necessidades básicas e aumentar a riqueza das nações. O crescimento do setor de serviços se deu por alguns fatores, dentre eles, o aumento da demanda de consumidores e compradores e o fato das novas tecnologias terem tornado os serviços mais acessíveis.

Essa importância dos serviços na economia direciona as empresas aos princípios atuais, que destacam que, nesse novo contexto, devem privilegiar em suas operações, um bom atendimento para atender às necessidades dos clientes por meio de atividades que agreguem valor a eles.

Significa dizer que o cliente ao comprar um produto da empresa, espera muito mais que é o serviço que vem agregado àquele produto. A maioria das empresas de manufatura no chamado

setor industrial da economia tem que oferecer a seus clientes uma variedade de serviços como parte integral do total de suas ofertas. O serviço associado à fabricação de um produto passa a ser um fator de considerável importância na criação de vantagem competitiva ao agregar valor a seus clientes. Essas empresas não se restringem hoje apenas a fabricar produtos sem acrescentar o fornecimento de um serviço, que pode ser: serviços técnicos, serviços de reparo e manutenção, treinamento de clientes, serviços de consultoria, programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento, administração de materiais, entregas e toda uma gama de outros serviços ou acessórios do tipo serviço (GRONROOS, 1993). Nesse sentido, pode-se considerar que hoje os intangíveis - atividades de serviço que as empresas oferecem a seus clientes - talvez sejam a fonte mais importante de valor agregado na economia de serviços.

Embora tenha sido constatada na literatura a crescente importância dos serviços, sua qualidade ainda não tem sido gerenciada de forma adequada. É necessário discorrer um pouco sobre qualidade e qualidade de serviço, assuntos do próximo capítulo, por serem elementos importantes que devem ser compreendidos como uma forma de vislumbrar a melhoria da prestação de serviços.

### **3 SERVIÇOS E QUALIDADE**

Discorridos os aspectos relacionados aos conceitos, caracterização, classificação e importância dos serviços, faz-se necessário apresentar alguns aspectos a respeito de qualidade em serviços. Considera-se, contudo, importante apresentar inicialmente teorias de autores considerados pioneiros em gestão da qualidade, situando a versão de cada um deles sobre o que consideram ser qualidade. Em seguida são discorridas as versões sobre a qualidade em serviços, onde são mencionados esses primeiros autores e outros considerados especialistas em gestão de serviços e marketing de serviços. O capítulo prossegue com os tópicos sobre qualidade de serviço percebida, onde são apresentadas algumas considerações sobre a administração das expectativas e percepções dos clientes. O capítulo é concluído com abordagens sobre qualidade de serviços internos.

#### **3.1 Qualidade**

As necessidades humanas por qualidade existem desde os primórdios da história. Ao longo das décadas os conceitos sobre qualidade mudaram continuamente em virtude das mudanças sociais e econômicas. Antes do século XX, princípios para a qualidade se baseavam na inspeção do produto. Com o passar dos anos, este conceito expandiu-se devido ao avanço da tecnologia e de ferramentas adicionais, dando lugar às especificações por amostragem e garantia de qualidade. Quando se fala em qualidade e gestão pela qualidade total, alguns autores são lembrados de imediato como os pioneiros no assunto. Três deles serão citados neste trabalho: W. Edwards Deming, J. M. Juran e Kaoru Ishikawa, pois considera-se essencial a contribuição desses autores para qualquer estudo que trate de qualidade. Os três tópicos a seguir apresentam a essência da teoria de cada um deles.

### 3.1.1 Deming e os 14 princípios

Os conceitos de DEMING (1990) estão fundamentados no "Saber Profundo", onde é defendida uma transformação do estilo de administração refletindo uma organização funcionando como um sistema único trabalhando, em conjunto, em prol do objetivo da organização. Este modelo de administração está baseado em 14 princípios que são apresentados a seguir:

1. Estabeleça constância de propósitos

Melhorar o produto e o serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.

2. Adote uma nova filosofia

Em uma nova era econômica, é necessário acordar para o desafio e conscientizar-se das responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

3. Elimine a necessidade de inspeção em massa

É preciso eliminar a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.

4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço

Em vez disso, é preciso minimizar o custo total. Desenvolver um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.

5. Estabeleça a melhoria contínua

Melhorar constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade, e conseqüentemente reduzir de forma sistemática os custos.

6. Institua treinamento no local de trabalho

O treinamento tem que ser totalmente remodelado. A administração necessita de treinamento para aprender a conhecer a empresa desde o recebimento de materiais até o cliente.

7. Institua liderança

O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.

8. Elimine o medo

Todos devem poder trabalhar de modo eficaz para a empresa, sem medo. Ninguém pode dar o melhor de si, a menos que se sinta seguro.

9. Elimine as barreiras entre os departamentos

As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prever problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão de obra

Eliminar as metas, os slogans, as exortações e os cartazes incentivando os funcionários a aumentar a produtividade. Elementos desta natureza nunca ajudaram ninguém a fazer um trabalho bem feito. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.

11. Elimine padrões de trabalho (quotas)

Uma quota é uma fortaleza contra a melhoria da qualidade e da produtividade. Substitua os padrões pela liderança.

12. Remova as barreiras que privam o operário horista e as pessoas da administração de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho

Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada daquela visão somente por números absolutos, para uma visão que privilegie observar a qualidade.

### 13. Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento

Uma organização não precisa apenas de bons funcionários; precisa de pessoas que vão se aprimorando sempre através de formação adequada.

### 14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação

A transformação é da competência de todos na organização.

Os 14 princípios aplicam-se indistintamente, a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma empresa.

#### 3.1.2 Trilogia de Juran

JURAN (1992) atribui ao termo qualidade, dois significados: desempenho do produto<sup>3</sup> e ausência de deficiências. O desempenho resulta das características que proporcionam a satisfação com o produto levando os clientes a comprá-lo; as deficiências criam a insatisfação com o produto levando os clientes a reclamarem sobre tal.

É considerado o autor pioneiro na aplicação da qualidade à estratégia empresarial, sugerindo que o gerenciamento da qualidade seja realizado através de uma trilogia de processos gerenciais inseparáveis, conhecido como Trilogia de Juran, constituída do Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoramento da Qualidade, que estão descritos a seguir:

#### **Planejamento da Qualidade**

Trata-se da atividade de determinar as necessidades dos clientes, desenvolver os produtos e processos necessários para se suprir essas necessidades. O planejamento da qualidade também é necessário para vários processos, muitos dos quais são processos administrativos internos; por exemplo, recrutamento de novos empregados, preparação de previsão de vendas e produção de faturas. O roteiro para o planejamento da qualidade é o seguinte: identificar clientes, descobrir

---

<sup>3</sup> Embora o autor se refira todo o tempo ao termo “produto”, é relevante observar a definição que dá ao termo: “produto inclui tanto bens como serviços”.

necessidades dos clientes, traduzí-las para linguagem do pessoal de desenvolvimento, desenvolver o produto, desenvolver processo, transferir para o nível de operações e aplicar medições.

### **Controle de qualidade**

Trata-se do processo no qual avalia-se o desempenho real, compara-o com as metas e atua-se nas diferenças. É manter o processo em seu estado planejado de modo que ele continue até atingir as metas operacionais. Um processo que é projetado para ser capaz de atingir metas operacionais não permanece dessa maneira; qualquer acontecimento pode intervir causando prejuízo. O principal propósito do controle é o de minimizar esse prejuízo, ou até evitá-lo.

### **Melhoramento da Qualidade**

Significa a criação organizada de mudanças benéficas; a obtenção de níveis inéditos de desempenho. A maioria das empresas envolve-se em melhoramento da qualidade nas seguintes situações: para um desenvolvimento de produto para repor modelos novos; na adoção de nova tecnologia (por exemplo computadores para substituir sistemas de informações manuais); e na revisão dos processos para reduzir taxas de erros.

#### **3.1.3 Ishikawa e o controle da qualidade**

A abordagem de ISHIKAWA (1993), autoridade destacada em controle de qualidade, está centralizada no controle e garantia da qualidade. O controle da qualidade tem como princípio o desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil, sempre com o propósito de alcançar a qualidade adequada às exigências do consumidor. A garantia da qualidade é traduzida como a essência do controle de qualidade, significando garantir a qualidade de um produto para que o consumidor possa comprá-lo com confiança e usá-lo por um longo período de tempo com satisfação. Embora o foco de sua proposta seja a orientação para o consumidor, oferecendo-lhe melhores produtos, apresenta um significado mais amplo ao termo qualidade ao acrescentar ao conceito, a qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de pessoal e

qualidade de empresa. Enfatiza a idéia de revolução do pensamento administrativo, o que significa dizer uma transformação das empresas com a aplicação dos princípios do controle da qualidade que são:

1. Qualidade em primeiro lugar

Se a empresa enfatizar a qualidade em primeiro lugar, em vez de priorizar os lucros, ganhará a confiança dos clientes podendo obter lucros mais rápidos.

2. Orientação para o consumidor

As empresas precisam produzir bens que os clientes desejam e se sintam bem em comprar, desfazendo do pensamento de orientação voltada para o fabricante.

3. O próximo processo é o cliente

Os funcionários do processo seguinte devem ser considerados como clientes do processo precedente, devendo portanto, ser questionados se estão satisfeitos com os serviços que receberam. Isso cria relações melhores.

4. Fatos e dados através de métodos estatísticos

Utilizar métodos estatísticos para analisar os dados, permitindo fazer uma estimativa e executar mudanças apropriadas.

5. Respeito pelo ser humano como filosofia de administração

Os envolvidos com a empresa (funcionários, fornecedores e clientes) devem se sentir bem com a empresa. Todos têm que ser respeitados.

6. Administração com interfuncionalidade.

Promover uma estrutura organizacional horizontal que permita maior flexibilidade.

7. Controle da qualidade em toda a empresa

Deve haver uma participação de todos na empresa para que ela possa alcançar suas metas.

## 3.2 Qualidade de Serviços

A qualidade de serviços, devido ao crescimento dos serviços nos últimos anos, tem sido requerida e abordada pelas empresas de uma forma crescente e, na literatura, tem recebido muitos enfoques, cada qual dependendo da especialidade e visão do autor. A seguir serão apresentadas algumas propostas, sendo primeiramente citadas as idéias dos clássicos da qualidade e em seguida, dos especialistas em serviços.

### 3.2.1 As abordagens dos especialistas da qualidade

O conceito de qualidade em serviço é abordado por JURAN (1990) e JURAN (1992) como adequação ao uso, como sendo a capacidade de atender às necessidades do clientes. O autor utiliza os rótulos “q grande” e “q pequeno” para se referir à mudança de pensamento que prevaleceu nos anos 80, onde qualidade era associada apenas às fábricas, bens manufaturados e processos de produção. O Quadro 3.1 exibe as diferenças entre “q pequeno” e “q grande”.

**Quadro 3.1** - Diferenças entre “q grande” e “q pequeno” (Fonte: JURAN, 1990).

Assunto	Conteúdo do "q" pequeno	Conteúdo do "q" grande
Produtos	Bens manufaturados	Todos os produtos, bens e serviços, para venda ou não
Processos	Processos diretamente relacionados à fabricação de bens	Todos os processos, fabricação, apoio, empresariais.
Cliente	Clientes que compram o produto	Todos que são afetados, internos ou externos.
Indústrias	Fabricação	Todas as indústrias, fabricação, serviço, governo, visando lucro ou não.
Custo da má qualidade	Custos associados com a fabricação deficiente de bens	Todos os custos que desapareceriam se tudo fosse perfeito.

Nota-se um esforço para uma mudança de mentalidade onde os serviços são destacados como elementos importantes. Se estão inseridos em todos os aspectos (produtos, processos, cliente, indústrias e custos) é porque uma preocupação com a qualidade também deve ser observada.

DEMING (1990) cita alguns exemplos para expor o que considera serviços: alimentícios, hoteleiros, financeiros, sociais e serviços públicos e argumenta que qualidade só pode ser

definida a partir de quem a avalia. Qualidade deve ser considerada com base nas características que são importantes para o cliente. Para ilustrar, um exemplo do autor: “o que é a qualidade de videoteipes educacionais? Para quem fabrica slides, qualidade significa ter muitas cores. Para a platéia, a qualidade significa facilidade de leitura (esquemas e letras)”. Observa-se nesta abordagem forte ênfase no cliente como elemento mais importante de um processo e a possibilidade de se considerar a qualidade dos serviços por meio de características que podem ser quantificadas e medidas tão facilmente quanto as de qualidade do produto, dentre elas: exatidão da documentação, velocidade de expedição, credibilidade, tempo de espera e cuidado no manuseio.

Observa-se uma ênfase na importância de se conhecer as necessidades do cliente, que devem ser conhecidas segundo critérios, os quais nortearão o processo de avaliar a qualidade dos serviços.

ISHIKAWA (1993) quando menciona serviços, refere-se às indústrias terciárias, incluindo agências governamentais, transportes, financeiros e bancários, indústria de comunicação, fornecimento de energia, entre outros, afirmando que todas elas vendem serviços “soft”, ainda que algumas possam vender mercadorias “hard”. Não faz distinção da aplicação do controle de qualidade total ao tipo de indústria de serviços, mas propõe que a garantia de qualidade seja seguida e observada nas etapas antes da venda, no momento da venda e após a venda.

Observa-se que apesar das abordagens dos autores serem um tanto simplistas com relação à qualidade de serviços, é manifestada a importância em satisfazer os clientes, com melhoria da forma de planejamento da organização, com um novo enfoque de administração, que contemple um aprimoramento no atendimento das necessidades dos clientes.

### **3.2.2 Contribuições dos especialistas da área de serviços**

Autores especialistas em qualidade e gestão de serviços exploram o assunto sobre qualidade de serviços de forma diferenciada. A seguir serão apresentadas algumas versões.

GRONROOS (1993), autor mundialmente reconhecido no trato de serviços e marketing de serviços, afirma que qualidade é o que os clientes percebem. Programas de qualidade que não contemplam o significado de qualidade, da forma que os clientes pensam, não terão resultados satisfatórios. Somente quando o prestador de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos clientes é que será possível identificar como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejada. O autor sugere duas dimensões para a qualidade: a dimensão técnica, que reflete o que os clientes recebem em suas interações com o prestador de serviços, e uma dimensão funcional, que se refere a como a qualidade técnica, as consequências ou o resultado final de um processo são transferidos para o cliente ou como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos de um serviço. O desenvolvimento da dimensão funcional da qualidade é a chave para agregar valor para os clientes, criando uma diferença competitiva necessária, o que não significa dizer que melhorias em qualidade técnica não sejam necessárias na competição por serviços. A qualidade resultaria da performance de ambas as dimensões.

Como princípios para orientação da empresa rumo à melhoria da qualidade de seus serviços, GRONROOS (1993) propõe que:

1. a qualidade seja definida pelo cliente
2. a qualidade seja uma jornada
3. a qualidade seja trabalho de todos
4. qualidade, liderança e comunicação sejam inseparáveis
5. qualidade e integridade sejam inseparáveis
6. qualidade seja uma questão de projeto
7. qualidade seja cumprir as promessas do serviço

Como comentários à abordagem do autor, pode-se enfatizar o papel dispensado à gestão orientada para o mercado como um fator de uma empresa estar à frente nessa nova concorrência da economia de serviços. Enfatiza uma competição por serviços focada no gerenciamento das interações fornecedor-cliente, ponto onde o valor é criado para os clientes. Não deixa de associar a essas interações, o apoio adequado por parte de toda a organização, dos investimentos em tecnologia e dos sistemas operacionais e administrativos. Atribui um forte papel ao endomarketing, reputando a responsabilidade de cada funcionário como um pré-requisito para o

marketing externo bem sucedido. Um programa de gestão da qualidade do serviço é sugerido pelo autor e consiste de seis subprogramas:

1. Desenvolvimento de um conceito de serviço
2. Programa de gerenciamento das expectativas dos clientes
3. Programa de gerenciamento do resultado do serviço
4. Programa de endomarketing
5. Programa de gerenciamento do ambiente físico
6. Programa de gerenciamento da participação do consumidor

Na visão de HOROVITZ (1993), especialista francês dedicado à disciplina de serviços, a qualidade de serviço está relacionada a vários níveis, sendo que o nível de excelência está relacionado à demanda de um alvo, por exemplo, se um cliente quer que um conserto seja feito em três dias, não é necessário que seja feito em três horas. Nesse caso, tanto três dias como três horas são considerados níveis de excelência válidos. Cada nível de excelência deve corresponder a certo valor que o cliente se dispõe a pagar em função de seus desejos e necessidades. Na concepção do autor, a qualidade de serviço está norteada por alguns princípios (HOROVITZ, 1993):

1. só o cliente é juiz da qualidade de serviço;
2. é o cliente quem determina o nível de excelência e ele sempre quer mais;
3. a empresa deve proporcionar a satisfação, ganhando dinheiro e diferenciando-se da concorrência;
4. a empresa deve administrar as expectativas dos clientes diminuindo a distância entre expectativas e desempenho do serviço;
5. nada impede que se transformem as promessas em normas de qualidade; e
6. um esforço constante na caça aos defeitos.

Esses princípios são o ponto de partida para uma consciência centrada na qualidade dos serviços, sendo orientada por alguns elementos principais enfatizados por HOROVITZ (1993), que são:

1. binômio homem-método como fator fundamental para a qualidade de serviço
2. estabelecimento de uma estratégia de serviço visando a satisfação do cliente, e proporcionando vantagem competitiva à empresa
3. estratégia que englobe a administração das promessas, comunicando-as claramente aos clientes
4. uma comunicação eficaz
5. compreender as expectativas e necessidades dos clientes (realizar pesquisas de satisfação)
6. empenho da direção e dos funcionários num esforço conjunto para um objetivo único
7. enfoque da organização para a melhoria contínua da qualidade
8. modelar as expectativas do cliente
9. materializar o serviço (acrescentar elementos concretos para melhor oferecê-lo)
10. motivar o pessoal (ser capaz de vender a qualidade de um serviço aos funcionários antes de vendê-la aos clientes)

A visão de ALBRECHT (1994a), autor reconhecido internacionalmente como o pioneiro e especialista em gerenciamento de serviços, é que a qualidade do serviço está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre o fornecedor de serviços e o cliente. Na fabricação de um produto físico, como um automóvel, pode ser controlada a qualidade do produto efetuando-se toda a fabricação num único lugar e inspecionando o item assim que sair da linha de montagem. Com um serviço, isso não ocorre; ele é “fabricado” no ato da entrega e na maioria dos casos há muitos pontos de entrega e não apenas um. A “fabricação” das interações com os clientes não acontece num único local; ocorre momento a momento, muitas vezes por dia. Fortalece-se assim, a idéia de que um serviço é fabricado na hora da entrega, nas várias interações com os clientes. Nesse contexto, enfatiza que a qualidade do serviço deve ser encarada de forma a considerar o processo humano de geração e entrega do produto, conceito citado anteriormente denominado “hora da verdade”.

ALBRECHT (1994a) utiliza para representar os elementos imprescindíveis para que a empresa mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço, o Triângulo do Serviço, representado na Figura 3.1, onde aponta os três fatores-chave que refletem estabelecimentos de prestação de serviço bem-sucedidos: uma visão ou estratégia do serviço, um pessoal de linha de frente orientado para o cliente e sistemas voltados para o cliente.

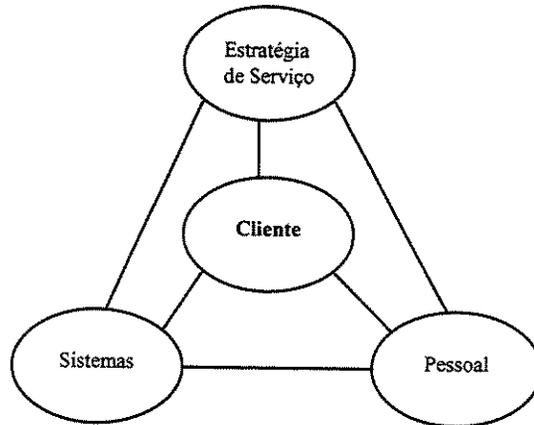


Figura 3.1: O Triângulo do Serviço (Fonte: ALBRECHT, 1994a)

Uma estratégia bem concebida para o serviço significa a empresa ter uma idéia unificada para o que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. Um pessoal de linha de frente orientado para o cliente significa poder do pessoal que entrega o serviço manter a atenção concentrada nas necessidades do cliente. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade, divulgando-o a outras pessoas e voltando para comprar mais. Um sistema voltado para o cliente significa que as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos são projetados para atender à conveniência do cliente e não à conveniência da empresa.

Os autores ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) atribuem à qualidade de serviços, a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções do cliente com relação a um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa qualidade de serviço acontece quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas. Os autores ressaltam que embora esse raciocínio seja válido, não basta compreender a importância de fornecer serviços com excelente qualidade; é preciso que atenção seja dedicada a um processo contínuo no sentido de monitorar as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificar as causas das discrepâncias encontradas e adotar mecanismos adequados para a melhoria. Os autores são conhecidos pela elaboração de um modelo para análise e gerenciamento da qualidade de serviços,

denominado Modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Gap<sup>4</sup> e da escala SERVQUAL<sup>5</sup> (Service Quality), este último, constituído de um questionário para aplicação junto aos clientes, especificamente adotado nessa dissertação.

Para LAS CASAS (1999), serviços com qualidade são aqueles que têm a capacidade de proporcionar satisfação a alguém. Compartilha da mesma concepção de outros autores ao afirmar que a diferença entre resultados e expectativas é que vai fazer o cliente ter um sentimento de satisfação ou insatisfação com o que consumiu. Se os serviços igualem ou superarem as expectativas, haverá satisfação; se forem inferiores haverá insatisfação. Acrescenta que hoje não basta que a empresa agrade seus clientes; é necessário que supere suas expectativas, ao que chama de excelência de serviços. O autor sugere que para uma empresa que queira prestar serviços com qualidade, esta deve adotar uma estratégia baseada em uma cultura de qualidade em todos os níveis e também de valorização do cliente, constituindo-se duas estratégias essenciais para garantir uma qualidade em serviços.

Pode-se observar que qualidade em serviços tem sido preocupação de muitos autores que destacam a valorização do cliente como fator fundamental para o sucesso de qualquer processo de qualidade de uma organização. Levando-se em consideração a importância das organizações se atentarem para a satisfação das necessidades dos clientes, compreendendo suas expectativas e percepções, e acreditando ser essa uma tendência cada vez mais crescente de valorização da qualidade por parte de muitas empresas, torna-se interessante discorrer um pouco sobre a qualidade do ponto de vista de como é percebida pelos clientes, assunto do próximo tópico.

---

<sup>4</sup> Gap é uma daquelas palavras que perdem um pouco o sentido quando traduzidas. Significa: abertura, fenda, brecha, parte, diferença grande de opinião, lacuna (MICHAELIS,1989). Por essa razão, optou-se neste trabalho por utilizar o termo original em inglês.

<sup>5</sup> A escala SERVQUAL bem como o Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços são relatados no capítulo 4, por ser o modelo e questionário adotados neste trabalho.

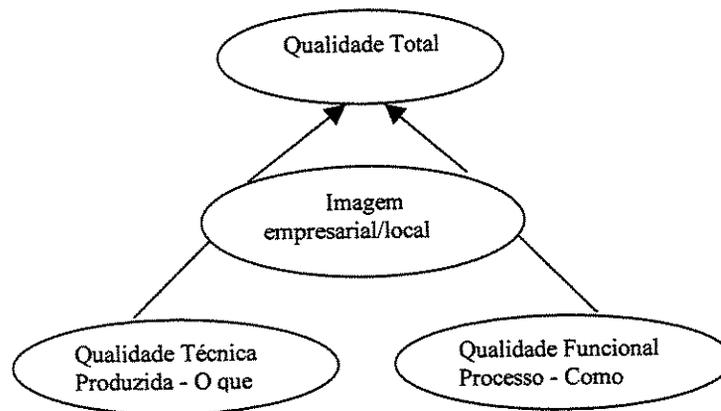
### 3.3 Qualidade de serviço percebida

Uma das formas de se administrar a qualidade de um serviço prestado é considerá-la do ponto de vista dos clientes. Encontra-se em GRONROOS (1993) que os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, ao que é chamado de qualidade de serviço percebida. Boa qualidade percebida é obtida quando os serviços recebidos (ou experimentados) atendem às expectativas dos clientes. Qualidade de serviço percebida é, então, aquela julgada pelo consumidor e não pela empresa (ALBRECHT e BRADFORD, 1992). Nesse contexto, os clientes são os únicos juízes da qualidade do serviço; a administração pode pensar que o serviço da empresa é ótimo, mas quando os clientes discordam dessa idéia, é porque há algum problema (BERRY e PARASURAMAN, 1995).

BERRY e PARASURAMAN (1995) apresentam similaridade com a visão de GRONROOS (1993) e afirmam que os julgamentos de alta e baixa qualidade de serviço dependem de como os clientes percebem o serviço em um contexto do que é esperado por eles. Dessa forma, a qualidade de serviço percebida pelo cliente pode ser definida como a extensão da discrepância entre as expectativas e desejos dos clientes em comparação com suas percepções. Pode-se dizer, então, que hoje, os clientes fazem uma avaliação da qualidade do serviço de uma empresa, comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm. As empresas, por sua vez, devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas.

A ausência de uma visão da qualidade na forma como é percebida pelo cliente, pode acarretar insucessos nos programas de qualidade, causando perda de tempo e dinheiro. A qualidade não pode ser determinada pela gerência apenas, ela tem que se basear nas necessidades e desejos dos clientes. Além disso, a qualidade não é aquilo que é planejado em medidas objetivas, mas sim como os clientes percebem de forma subjetiva o que foi planejado (GRONROOS, 1993).

Vários fatores são considerados pelo cliente quando da avaliação da qualidade percebida de um serviço, durante suas interações com o fornecedor do serviço. GRONROOS (1993) classifica essas interações em duas dimensões, conforme mostra a Figura 3.2. O que - representa o resultado técnico que o cliente recebe pelo serviço que lhe foi prestado. Não conta para a qualidade total que o cliente recebeu porque o cliente avalia também o como esse resultado técnico foi transferido para ele. Essa é a dimensão funcional ou relacionada ao processo que reflete a maneira que os prestadores de serviço realizam suas tarefas. As duas dimensões caracterizam a qualidade total experimentada pelos clientes.



**Figura 3.2:** Duas Dimensões da Qualidade do Serviço (Fonte: GRONROOS, 1993)

Continuando este raciocínio, tem-se que a Qualidade Total Percebida é o resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada (Figura 3.3). A partir daí, o autor afirma que o nível da qualidade total percebida não é determinado somente pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional, e sim pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada, sendo que a qualidade esperada é uma função de vários fatores, a saber: comunicação com o mercado (publicidade, mala direta, relações públicas), comunicação boca a boca, imagem corporativa (esses dois são indiretamente controlados pela empresa, são basicamente uma função do desempenho prévio da empresa, suportado, por exemplo, pela publicidade) e necessidades dos clientes. A qualidade experimentada varia de acordo com a qualidade técnica e a qualidade funcional como já foi mencionado.

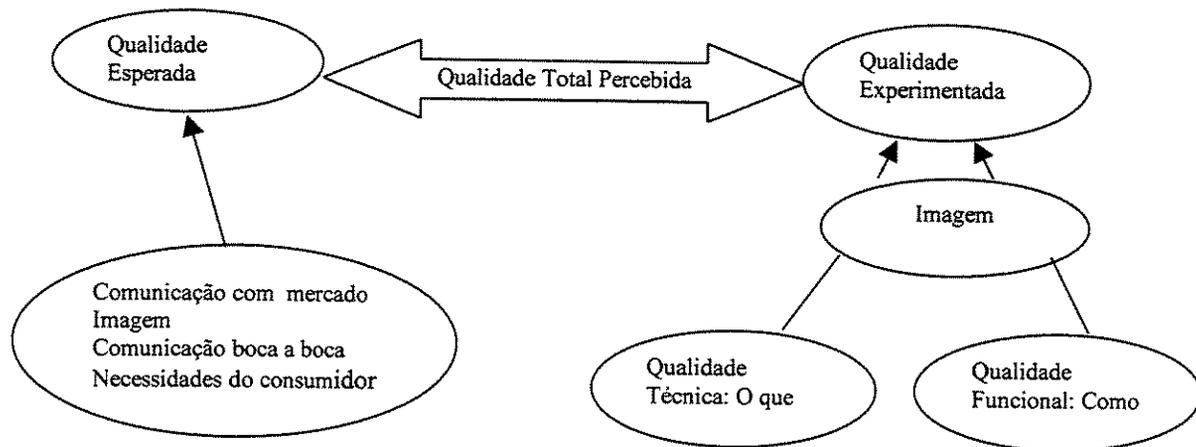


Figura 3.3 - Qualidade Total Percebida (Fonte: GRONROOS, 1993)

### 3.3.1 Administração da qualidade de serviço percebida

Conforme visto, a avaliação que o cliente faz durante ou após o término de um processo de serviço se dá através da comparação entre o que ele esperava do serviço (expectativas) e o que ele percebeu do serviço prestado (percepções). Esses dois elementos precisam ser administrados de forma que as empresas possam assegurar-se de estar prestando serviços com qualidade, satisfazendo seus clientes.

Nesse contexto, discorre-se a seguir sobre alguns aspectos da administração das expectativas e das percepções dos clientes com relação aos serviços, pois desempenham um papel central no processo de avaliação da qualidade de serviços de uma empresa. Contudo, não se pretende nessa dissertação, esgotar o tema, dada sua complexidade que vai além do objetivo deste trabalho. Assim, tem-se:

#### Administração das expectativas

Por serem os serviços intangíveis, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode ser baseada em uma imagem real, como no caso dos produtos. A própria natureza não-física de um serviço faz com que haja dificuldade em compreender a maneira como os clientes formam suas impressões e expectativas sobre ele.

Por serem as expectativas dos consumidores consideradas os padrões de julgamento da qualidade dos serviços, é interessante que as empresas tentem entender a natureza e os determinantes dessas expectativas para assegurar-se de que o desempenho de seu serviço atende ou excede as mesmas. No entanto, a administração eficaz das expectativas parece um tanto complexa, por haver uma dificuldade em antecipar os níveis de expectativas dos clientes, que são dinâmicos e flutuantes, em virtude de uma série de fatores, dentre eles: necessidades pessoais, sensibilidade do cliente, promessas feitas pelo prestador do serviço e experiência passada.

Daquilo que a literatura oferece, podem-se apresentar algumas versões. Uma delas é a administração das expectativas definindo-a em dois sentidos diferentes (Figura 3.4): aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando deparam com um serviço (nível adequado) e aquilo que os clientes desejam que ocorra (nível desejado) (BERRY e PARASURAMAN, 1995). Uma zona de tolerância separa os dois níveis e representa o desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o desempenho surpreenderá os clientes.

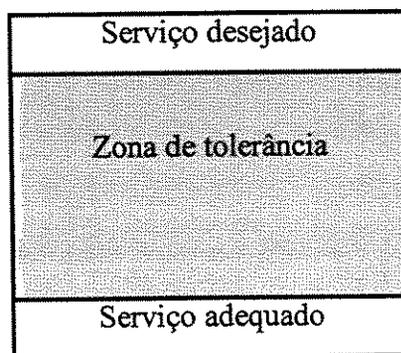


Figura 3.4 - Dois níveis de expectativas (Fonte: BERRY e PARASURAMAN, 1995)

Os autores mencionam como fatores que influenciam esses níveis de expectativa aqueles exibidos no Quadro 3.2. Alguns comentários foram incluídos para exemplificar a teoria apresentada.

**Quadro 3.2** - Fatores que influenciam os níveis de expectativa (Fonte: BERRY e PARASURAMAN, 1995 com comentários próprios adicionados).

Fatores e definições	Comentários acrescentados (interação cliente interno x depto. de apoio computacional)
<b>Intensificadores de serviço duradouros:</b> fatores que intensificam permanentemente a sensibilidade do cliente para o serviço (por exemplo, as expectativas de um grupo afiliado como cliente do cliente).	Minhas expectativas aumentam em relação a um serviço que recebo, porque tenho que prestar um serviço urgente a um cliente externo.
<b>Necessidades pessoais:</b> exigências pessoais ditadas pelas específicas características físicas, psicológicas e sociais ou recursos do cliente.	Minhas expectativas são menores se tenho um estagiário que sabe consertar meu micro, então uso o depto. de apoio o mínimo necessário.
<b>Intensificadores de serviços transitórios:</b> fatores que aumentam temporariamente a sensibilidade do cliente em relação ao serviço (por exemplo, emergências pessoais, problemas com o serviço inicial).	A natureza do meu problema influencia minhas expectativas; por exemplo, tenho um documento urgente para buscar na rede, então, não posso estar com o micro parado. Se não tenho nada de emergência, posso esperar mais tempo para ser atendida.
<b>Alternativas percebidas de serviço:</b> as impressões que o cliente tem sobre alternativas do grau em que tem opções na obtenção do serviço.	Se as opções são limitadas, posso aumentar meu nível de tolerância; por exemplo, se a maior parte da equipe do depto. de apoio está em férias ou em curso, posso tolerar mais o fato de ter que aguardar um técnico para consertar meu micro.
<b>Papel do serviço percebido por si:</b> as percepções que os clientes têm do grau em que eles mesmos influenciam o nível de serviço que recebem.	Não posso pôr toda a culpa na equipe do depto. de apoio. Se eu souber explicar bem o que quero, eles entenderão melhor meu problema.
<b>Promessas explícitas de serviço:</b> declarações da empresa sobre o serviço realizado para os clientes (por exemplo, publicidade, vendas pessoais, contratos).	O depto. de apoio faz propaganda de serviços que pode realizar, mas não cumpre.
<b>Promessas implícitas de serviço:</b> indícios relacionados ao serviço que não as promessas explícitas que levam a inferências sobre o que o serviço seria ou será (por exemplo: preços, tangíveis associados ao serviço).	Se a equipe é grande no depto. de apoio, fico com a impressão que o atendimento vai ser mais rápido.
<b>Comunicações boca-a-boca:</b> declarações feitas por outros que não a companhia sobre como será o serviço. Essas declarações podem vir tanto de fontes individuais (por exemplo, amigos) como de "especialistas" (por exemplo, relatórios para o consumidor).	Se ouço de um colega que um funcionário do depto. de apoio conseguiu atendê-lo eficazmente, minha expectativa é de que vai me atender da mesma forma.
<b>Experiência passada:</b> exposição anterior do cliente ao serviço, que é importante para o serviço atual.	Aprendi como resolver um problema no micro e quando o depto. de apoio for executar o serviço, tenho como checar se estão fazendo corretamente.

Cabe à empresa, nesse caso, adotar estratégias apropriadas para que a qualidade dos serviços esteja, no mínimo, na zona de tolerância. A natureza desses fatores indica várias estratégias para administrar e superar as expectativas. Três elementos são considerados como estratégias para monitorar e superar as expectativas dos clientes (BERRY e PARASURAMAN, 1995):

- cuidar das promessas de serviço fazendo com que reflitam o serviço real em vez de uma versão idealizada com exagero das promessas que podem abalar a tolerância e a confiança dos clientes
- executar o serviço de modo confiável
- manter uma comunicação periódica com os clientes.

Algumas citações na literatura foram observadas, como BERRY (1999), ALBRECHT (1998), BERRY e PARASURAMAN (1995), WIERSEMA (1998) e KOTLER (1998) que enfatizam um ingrediente relevante que é a criação de valor aos seus clientes, como um diferencial que desafie as premissas convencionais, na busca da administração e superação das expectativas dos clientes. A idéia de valor para o cliente significa a diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios esperados) e o custo total esperado no uso do serviço (KOTLER, 1998). Elementos diferenciais como variedade e qualidade em seus serviços, acesso fácil, ambiente, atenção dos funcionários, comodidade, respeito pelo cliente e por seu tempo são considerados benefícios que agregarão valor aos clientes e é uma forma de administrar e superar suas expectativas.

Outros elementos podem ser considerados a fim de monitorar as expectativas dos clientes. A empresa deve se esforçar para minimizar a lacuna existente entre as expectativas e o que a empresa oferece; conhecendo como são as experiências da interação com seus clientes; se preocupando em estabelecer um diálogo com os clientes, e mantendo uma relação duradoura. Pesquisas periódicas devem ser consideradas também como elemento importante, pois permitem compreender os fatores específicos e avaliar o serviço frente aos fatores considerados críticos, promovendo melhorias necessárias.

### **Administração das percepções**

Assim como as expectativas dos clientes são influenciadas por diversos fatores, a percepção que o cliente tem do serviço é formada por algumas variáveis. São destacados como elementos principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente (GIANESI e CORRÊA, 1994).

A comunicação transmitida ao cliente é função daquilo que o cliente recebe de informação sobre o serviço que está sendo prestado. Nem sempre ele está sabendo o que acontece nos "bastidores", o que o leva a ter uma determinada percepção. Exemplificando, se um cliente tem que preencher um formulário extenso em um banco, ele tem uma percepção de descontentamento. No entanto, se ele é avisado que aqueles dados são para sua própria segurança, sua percepção é diferente, fazendo com que possa se sentir melhor em preencher o formulário.

A prestação do serviço é função das "horas da verdade" vivenciadas durante o serviço. Cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa ou departamento, define a percepção que o cliente tem do serviço. Estes momentos da verdade, que são as interações entre o cliente e o prestador de serviços, são avaliados pelo cliente de acordo com certos critérios que são discutidos no item 3.3.2.

### **3.3.2 Critérios da qualidade percebida de serviço**

A literatura oferece uma variedade de determinantes ou fatores da boa qualidade de serviço que podem servir como diretrizes para as empresas, no gerenciamento dos serviços. Esta é uma área que tem sido explorada por diversos autores. Os critérios da boa qualidade de serviço, apontados a seguir, são resultados de pesquisas realizadas por alguns autores junto a grupos de clientes, os quais apontam o que consideram importantes em suas experiências em qualquer interação de prestação de serviços.

GRONROOS (1993) apresenta seis critérios, listados a seguir, como integração de vários estudos disponíveis.

#### **Profissionalismo e Habilidades**

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.

### Atitudes e Comportamento

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável.

### Facilidades de Acesso e Flexibilidade

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.

### Confiabilidade e Honestidade

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou seja estabelecida, será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.

### Recuperação

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e, ativamente, ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.

### Reputação e Credibilidade

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

Na visão de HOROVITZ (1993), os critérios que influenciam a qualidade de serviço percebida, são os sinais verbais e não verbais que acompanham o serviço: olhar o cliente face a face, chamá-lo pelo nome ou exprimir um sorriso. Também a “informação” tem um papel de importância na qualidade percebida pelo cliente, e esta deve ser adaptada ao serviço e ao cliente: informações turísticas no caso de uma agência de turismo, novidades em software no caso de um fabricante de microcomputadores, ou cotações da Bolsa no caso de um banco. Aponta como

dimensões observadas pelos usuários na qualidade de serviço, a experiência do prestador de serviços, a cordialidade do atendimento, a clareza da informação ou a credibilidade da empresa.

Em ROBINSON (1995) são destacados dez critérios (ou atributos, como denominado pelo autor) da qualidade de serviços: confiabilidade, acesso, segurança, cortesia, presteza, competência, comunicação, credibilidade, reconhecimento e tangíveis.

Os critérios observados por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) na qualidade de serviço percebida pelos clientes, especificamente adotados neste trabalho, são: confiabilidade, aspectos tangíveis, presteza, garantia e empatia.

ALBRECHT (1998) referencia qualidade percebida pelo cliente, à uma hierarquia de valor para o cliente, sendo que os atributos básicos são aqueles considerados essenciais da experiência do serviço; os atributos esperados são aqueles associados à experiência, que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral dos negócios; os atributos desejados são aqueles que o cliente não espera que ocorram necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir, e os inesperados são os atributos surpresa, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais.

### **3.4 Qualidade de serviços internos**

Aliada à relevância da qualidade de serviços, um outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de serviços e clientes internos. O assunto desse tópico é a qualidade dos serviços internos, que é o enfoque do presente trabalho. O objetivo é relatar alguns aspectos considerados relevantes nas citações dos autores pesquisados. Nesse sentido, é interessante iniciar com a conceituação dos termos serviços e clientes internos.

### 3.4.1 Conceituação

Cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos (JURAN, 1992). São as pessoas na organização a quem são repassados os trabalhos concluídos a fim de desempenharem a próxima função que é servir os clientes finais (WHITELEY, 1992). Para conceituar serviços internos, ALBRECHT (1994a) refere-se à "prestação de serviços aos que prestam serviços aos clientes finais", sendo estes últimos, aqueles que pagam pelo serviço final.

Algumas citações referem-se ao termo serviços internos como atividades de apoio. É o caso de GIANESI e CORRÊA (1994), ao afirmarem que serviços internos são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos ou seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno.

Há uma variedade de citações com conotação de marketing de serviços. Referem-se aos termos serviços e clientes internos como marketing interno ou endomarketing. Nessa linha, encontra-se GRONROOS (1993) que refere-se ao termo como sendo uma estratégia de gerenciamento que direciona o marketing de serviços para o interior das empresas, desenvolvendo nos funcionários uma consciência do cliente, em vez de uma orientação somente para matérias-primas e produtos. Nesse mesmo raciocínio está LAS CASAS (1999) que define marketing interno como a aplicação das técnicas de marketing ao público interno, que são os empregados, gerentes, diretores e supervisores.

Em WELLINGTON (1998), autora que orienta a adoção de estratégias *kaizen*<sup>6</sup> para atendimento ao cliente, encontra-se que clientes internos são aqueles de quem um departamento depende para a qualidade, a quantidade, o custo e o tempo de seu trabalho.

Um resumo dos conceitos apresentados poderia considerar que serviços internos são as atividades que acontecem na interação de um prestador de serviço e um receptor do serviço,

---

<sup>6</sup> Traduz-se *kaizen* como aprimoramento contínuo (de *kai*, que significa "mudança" e *zen*, que significa "bom"). (WELLINGTON, 1998).

sendo essas atividades realizadas dentro de uma organização, onde ambos, prestador de serviço e receptor, são funcionários da empresa, que nesse contexto, são chamados clientes internos.

### **3.4.2 Importância da qualidade de serviços internos**

Para ressaltar o importante papel da qualidade na prestação dos serviços internos, pode-se mencionar a simulação usada por ALBRECHT (1994a) que faz muito sentido. A produção de um filme requer atores para interpretação dos papéis diante de uma câmera e o pessoal por trás das câmeras montando os cenários, instalando a iluminação, ligando os microfones além de outras inúmeras atividades, para que a produção tenha sucesso. O mesmo pode ser dito a respeito dos serviços. Na prestação de serviços, os atores são os funcionários de contato direto com o cliente, são as pessoas que estão no "palco", trabalhando com os clientes. Seu sucesso, no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem as atividades para assegurar a qualidade do serviço de linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes do pessoal de apoio. Sem a ajuda do pessoal que trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente.

Esse raciocínio demonstra haver uma associação efetiva entre o pessoal de linha de frente e o de bastidores para que toda a organização de serviços funcione eficazmente. A finalidade da organização deve ser a de apoiar os esforços do pessoal de linha de frente a realizar seu trabalho de prestação de serviços (ALBRECHT, 1994a).

Parece ser esse o enfoque de todas as citações; fornecer serviços com qualidade aos funcionários para que estes possam prestar serviços com qualidade aos clientes externos. A premissa é de que os serviços internos têm algum impacto na capacidade da empresa de oferecer produtos e serviços de qualidade ao mercado. Se os serviços internos forem direcionados para as necessidades dos clientes internos, a eficácia da organização será aumentada, contribuindo substancialmente para se conseguir oferecer um serviço de qualidade superior aos clientes externos.

As concepções de autores de marketing de serviços seguem as mesmas premissas. GRONROOS (1993) destaca a importância do endomarketing ao afirmar que os funcionários constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco será bem sucedido junto aos clientes finais externos. Os empregados e as funções da linha de frente de uma empresa têm que ter o suporte de outras pessoas e áreas da empresa, por exemplo, das funções do escritório de apoio na retaguarda, se for desejável prestar um bom serviço ao cliente final externo, ou seja, se o serviço interno deixar a desejar, o serviço prestado externamente será prejudicado.

Essa abordagem, inicialmente apresentada pela literatura de marketing de serviços e depois na literatura de gerência de serviços, é considerada hoje um pré-requisito para um desempenho externo de marketing bem sucedido. A idéia é fazer com que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados seja eficaz antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos. Nesse sentido, são dois os objetivos do endomarketing (GRONROOS, 1993):

1. assegurar motivação para o bom desempenho por parte dos funcionários de linha de frente;
2. atrair e reter bons funcionários.

O segundo objetivo funciona como uma qualidade assegurada, pois se parte importante da qualidade de um serviço depende do desempenho dos funcionários, é garantido que, atraindo e retraindo bons funcionários, os serviços serão de qualidade.

Compartilhando com a mesma concepção, BERRY e PARASURAMAN (1995) afirmam que, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, uma empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos.

As diversas contribuições levam à premissa de que uma organização, além de uma visão para o mercado (visão para fora), precisa ter uma visão direcionada a prestar serviços com qualidade aos clientes internos (visão para dentro), como meio para alcançar seus objetivos. Fica clara também a importância de gerenciar os serviços internos através de um enfoque baseado nas

necessidades dos usuários desses serviços; e todos os serviços internos estar visando o atendimento dos clientes finais da empresa, tendo para isso, que ser considerados alguns elementos essenciais, tratados no tópico seguinte.

### 3.4.3 Elementos da qualidade de serviços internos

Uma das valiosas contribuições sobre o gerenciamento de serviços foi apresentada pelo autor Karl Albrecht. No contexto de serviços internos, destaca-se um elemento de sua autoria que, de uma maneira simples, retrata os componentes cruciais, formados por uma tríade de relações, necessários para conquistar o comprometimento dos funcionários de uma empresa com o atendimento externo: o triângulo de serviço interno (Figura 3.5). Trata-se de um reflexo do triângulo de serviço externo, apresentado na Figura 3.1. No centro, em vez do cliente externo, destacam-se os funcionários que se relacionam com três elementos críticos:

- cultura
- liderança
- organização



Figura 3.5 - O Triângulo do Serviço Interno (Fonte: ALBRECHT, 1994b)

A cultura reflete a premissa básica de serviço que deve existir para permitir aos funcionários o comprometimento pessoal necessário com a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente. A liderança reflete o papel que os líderes têm que exercer para o comprometimento de seus subordinados com os clientes externos. A liderança dá aos empregados o mesmo que eles

dão ao cliente externo: atenção às suas necessidades como seres humanos. Por fim, a organização oferece aos funcionários o mesmo que os sistemas de serviço dão ao cliente: apoio.

Os funcionários como elemento central são os clientes da organização e nessa relação, retratam a sua dependência com os três elementos, para o comprometimento com o bom atendimento aos clientes externos.

A cultura, a liderança e a organização devem se unir para maximizar a eficácia do pessoal de linha de frente. O triângulo de serviço interno sugere que os funcionários precisam do apoio de todos esses três elementos e, se estiverem alinhados adequadamente em apoio ao funcionário, ele poderá realizar o melhor trabalho possível na prestação dos serviços.

Um fator muito importante que deve ser considerado é a necessidade de haver um estímulo da alta administração para uma eficácia interna da organização. Conscientes disso, os administradores podem utilizar os elementos desse triângulo como forma de auxiliar a empresa a conseguir tal eficácia.

As contribuições de GRONROOS (1993), como mencionado em tópicos anteriores, são sob o aspecto de marketing interno ou endomarketing e o autor relaciona como elementos cruciais para um endomarketing bem sucedido:

- uma cultura de serviços
- endomarketing como parte integrante da gestão estratégica
- uma estrutura organizacional flexível
- apoio da alta gerência
- envolvimento de todos os funcionários

As atividades de marketing interno devem ser implementadas de forma integrada, pois caso se constituam de atividades totalmente separadas sem conexão, o risco de que nada duradouro seja alcançado é grande.

LAS CASAS (1999) relaciona como componentes do marketing interno: o estratégico e o tático, conforme mostra a Figura 3.6.

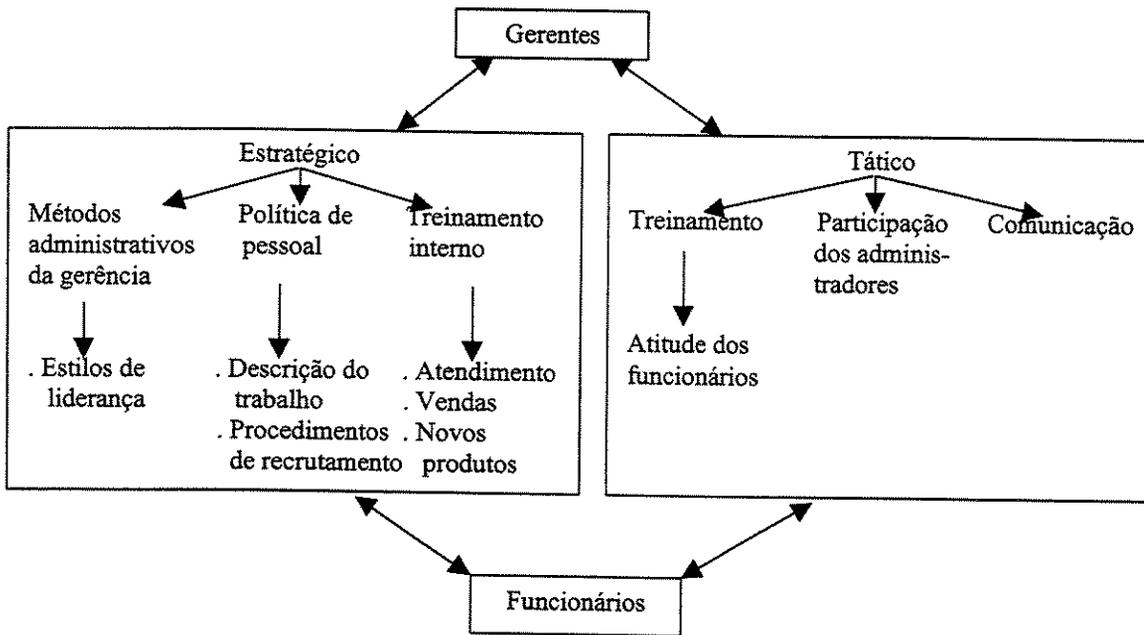


Figura 3.6 - Componentes do marketing interno (Fonte: LAS CASAS, 1999)

No enfoque estratégico estão os estilos de liderança, política de pessoal e o treinamento interno. Os estilos de liderança exigem tratamentos mais democráticos e flexibilidade; a política de pessoal inclui aspectos como descrição do trabalho, perfil do candidato e aspectos de recrutamento. Em treinamento, inclui atendimento de venda, novos procedimentos e novos serviços. No enfoque tático, está o treinamento de atitudes de funcionários; a participação dos administradores no contato com seus subordinados; e por último, a comunicação bem orientada como forma de desenvolver os aspectos culturais.

Aglutinando essas informações, pode-se observar que empresas que pretendem praticar uma consciência interna voltada para a qualidade dos serviços prestados aos seus funcionários têm pela frente vários aspectos a serem considerados. Embora sejam relevantes para a melhoria dos serviços internos, não é objetivo dessa dissertação, discorrê-los em detalhes; foram mencionados com o objetivo de contribuir para a análise do ambiente estudado, apresentado no capítulo 5.

### 3.4.4 Orientações para a busca da qualidade de serviços internos

Buscou-se neste tópico apresentar algumas contribuições da literatura sobre as orientações na busca da qualidade de serviços internos. A idéia é apontar os pontos importantes que devem ser considerados pelas empresas interessadas no comprometimento em atender eficazmente seus clientes internos.

Nesse contexto, ALBRECHT (1994a) sugere um plano com cinco etapas e afirma não necessariamente ter que ser implantado nessa ordem. A primeira etapa refere-se a conhecer quem são os clientes internos da empresa. Sabendo quem são os clientes, é possível identificar a contribuição do departamento para cada um deles, enfatizando sua necessidade básica. Nessa etapa, é importante definir a interação que o cliente experimenta com o serviço que recebe, bem como os critérios para avaliação do serviço validando-os com os clientes. É imprescindível que seja feita uma revisão periódica para melhoria dos serviços.

Como segunda etapa, ALBRECHT (1994a) sugere formular a missão do serviço da empresa ou do departamento, determinando o ramo de negócio do departamento e a contribuição que pode fazer para o sucesso da organização. É muito importante que na definição dos serviços, a empresa enfatize as contribuições da equipe aos demais membros da organização e não simplesmente relate uma série de atividades que executam. A distinção entre atividades e contribuições parece sutil mas carrega uma importância crucial na decisão de quais serviços são mais valiosos e quais são prioritários. Isso tem que estar claro para uma definição coerente, da missão do departamento, referente aos serviços prestados. É preciso identificar não somente “o *que*” se faz, mas “*como*” é feito e os benefícios proporcionados e assim encarar o serviço interno de uma forma mais construtiva.

A terceira etapa refere-se à orientação do pessoal para o serviço interno, compartilhando-se o plano com todas as pessoas envolvidas em atividades de prestação de serviços. Os funcionários devem ter a oportunidade de apresentar suas idéias, percepções, opiniões e sugestões para a direção e a missão. Devem ter a chance de um envolvimento durante todo o processo e esta participação vai depender do modo de trabalho e estrutura da organização.

Na quarta etapa é necessário alinhar os sistemas para o serviço interno, identificando aqueles sistemas de impacto no cliente e implementando as melhorias. Isso requer esforços básicos para melhorar os diversos processos, sistemas, métodos, ferramentas, políticas e procedimentos envolvidos na prestação do serviço. Estas melhorias podem ter sua origem a partir do corpo gerencial da organização ou do próprio pessoal envolvido na prestação de serviços.

Na quinta e última etapa, o autor sugere que para manter o departamento em um modo de vida de qualidade de serviço, é necessário que seja promovida uma avaliação da qualidade de serviço, como parte essencial do processo. Com isso, os benefícios resultantes são dois: a organização pode observar a forma como vem desempenhando sua missão tornando possível dar ao seu pessoal um feedback necessário de como estão atuando perante os olhos do cliente. Este feedback pode ser medido utilizando-se medidas de percepção do cliente e medidas de desempenho funcional. As medidas de percepção são obtidas definindo-se atributos relacionados ao serviço, e coletando a opinião do cliente com relação a cada atributo da qualidade do serviço. As medidas de desempenho funcional são os fatores que informam como os prestadores de serviço estão realizando as atividades necessárias para proporcionar um serviço com qualidade.

WHITELEY (1992) aponta sete pontos imperativos para uma empresa que esteja disposta a alinhar suas estratégias voltadas para o cliente. Sugere a utilização de ferramentas<sup>7</sup> que considera válidas para a melhoria da qualidade dos serviços internos:

1. criar uma visão clara da organização ou departamento;
2. saturar a organização com a voz do cliente, conhecendo-os melhor e pesquisando suas necessidades e expectativas, observando os critérios importantes do ponto de vista deles;
3. aprender métodos e filosofias com aqueles que venceram ao fortalecerem o compromisso com o cliente;

---

<sup>7</sup> Classifica-as como 1) um auto-teste para verificar as características de uma empresa voltada para o cliente; 2) ferramentas para desenvolver uma visão (desejos dos clientes, analogia, 5 porquês) e 3) ferramentas para eliminar barreiras ao desempenho de conquistar clientes (diagrama causa e efeito, histograma, gráfico pareto, dimensões/expectativas e outros).

4. criar um ambiente que incentive e libere os defensores dos clientes de forma que os empregados se apóiem na busca da satisfação do cliente;
5. derrubar as barreiras ao desempenho de atender bem os clientes, melhorando os sistemas, políticas e procedimentos;
6. medir sempre;
7. assumir o papel essencial de um bom líder, promover as visões da empresa e colocar o cliente em primeiro lugar.

BERRY e PARASURAMAN (1995) mencionam sete pontos considerados essenciais na prática do marketing interno. O primeiro é a preocupação que a empresa tem que ter ao contratar os empregados que realizarão serviços internos. Uma das principais causas da qualidade medíocre do serviço é a contratação das pessoas erradas para realizá-lo. Sugerem que a empresa crie os perfis dos candidatos ideais para cada tipo de posição com base nas expectativas dos clientes. Empresas que se preocupam com a qualidade de serviços internos, são persistentes na busca de profissionais com perfil para atendimento a clientes.

O segundo ponto essencial sugerido na prática do marketing interno é criar condições aos prestadores de serviços internos de forma que eles vejam seu trabalho como uma razão ou uma contribuição para a empresa. Os empregados precisam compreender e acreditar na meta para a qual contribuem. Tem que haver o envolvimento pessoal dos executivos na comunicação da idéia de melhoria do serviço aos empregados.

O terceiro ponto é a necessidade de preparação e treinamento das pessoas envolvidas com o serviço interno. Este treinamento precisa ser encarado como um processo contínuo. Aqueles que estão inseridos na tarefa de prestação de serviços precisam aprender continuamente, de forma a adquirir confiança em si mesmos. Nesse ponto, é importante o papel exercido pelo líder, que deve ter como característica predominante, capacidade para ensinar; isso pode se tornar um fator positivo para melhorar o aprendizado dos empregados.

O quarto ponto refere-se ao trabalho em equipe como estimulante da vontade de atender. O trabalho em equipe aprimora o serviço interno. E para que isso seja possível, é necessário que

atitudes sejam reavaliadas, bem como uma participação duradoura de toda a equipe, uma liderança eficiente, metas comuns e avaliação e recompensas da equipe.

O quinto ponto essencial é proporcionar uma liberdade de ação dos empregados prestadores de serviço, de forma a não reprimir seu desenvolvimento pessoal de maneira que possam ser vistos pelos clientes como prestadores de serviço "pensantes" e não simplesmente como "cumpridores de manuais". O bom marketing interno proporciona aos prestadores de serviço uma oportunidade de serem criativos para os clientes e de realização para si.

O sexto ponto mencionado é avaliar e recompensar o desempenho dos empregados. Um sistema eficiente mede o desempenho que mais contribui para a idéia e a estratégia da empresa, e o faz de maneira clara, honesta e no momento mais adequado.

O sétimo ponto considerado é conhecer o cliente levando em conta que sua satisfação exige que os prestadores de serviço compreendam o que desejam e quais suas necessidades. Os autores afirmam ser possível este processo, incorporando na empresa a cultura da prática da pesquisa interna, da mesma forma que é feita externamente, de forma que sejam conhecidas as opiniões dos clientes e providenciadas as melhorias necessárias.

Uma análise comparativa, apresentada no Quadro 3.3, mostra vários pontos comuns. Um resumo pode ser feito considerando que para avaliar, definir e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos, a empresa deve seguir etapas que envolvam compreender suas percepções, destacando os atributos considerados importantes para eles, a forma com que percebem o serviço; e posteriormente formular uma estratégia proativa e competitiva; treinar seus funcionários que prestam os serviços de modo que tenham habilidades e conhecimentos específicos para desempenhar suas funções; melhorar continuamente os processos, sistemas, ferramentas, e procedimentos envolvidos na prestação dos serviços; avaliar os resultados realimentando o processo sempre.

**Quadro 3.3 - Orientações para qualidade de serviços internos - Análise Comparativa (Fonte: elaboração própria).**

<b>Ações</b>	<b>Albrecht</b>	<b>Berry e Parasuraman</b>	<b>Whiteley</b>
Identificar quem são os clientes internos e a contribuição do departamento para cada um deles.	x	x	x
Formular a missão do departamento em relação aos serviços prestados, identificando a contribuição que pode fazer para o sucesso da organização.	x		x
Orientar e treinar os funcionários do departamento para o serviço interno.	x	x	
Participação de todos os envolvidos na prestação de serviços, na elaboração de um plano de melhoria de serviços.	x	x	
Incentivo aos funcionários para apresentarem suas idéias, percepções, sugestões sobre a missão de serviços.	x	x	x
Alinhar os sistemas, implementando melhorias nos métodos, ferramentas, políticas e procedimentos referentes à prestação de serviços.	x	x	
Avaliação da qualidade de serviço, ouvindo as expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços.	x	x	x
Aprender métodos e filosofias com aqueles que tiveram sucesso no comprometimento com o cliente.			x
Assumir o papel de um bom líder.		x	x
Contratação de pessoal adequado para a função de serviços.		x	x

## **4 MODELO ADOTADO**

Neste capítulo é apresentado o modelo adotado no presente trabalho para desenvolvimento da aplicação relatada no capítulo 5. Este modelo, denominado Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços ou Modelo de Gap, é considerado importante ferramenta para a análise das discrepâncias existentes relacionadas à qualidade de serviços. Embora o Modelo de Gap seja composto de cinco Gaps, este trabalho se restringirá a analisar o Gap 5. Para análise deste Gap, está associada uma ferramenta denominada SERVQUAL, que se trata de um questionário com questões que avaliam a qualidade de serviço do ponto de vista das expectativas e percepções dos clientes, conceito discutido em capítulos anteriores. O objetivo é interligar os conceitos abordados até aqui, com a aplicação do questionário em um departamento de uma organização.

O capítulo apresenta um breve histórico da origem do Modelo de Gap, o Modelo de Gap, as potenciais causas de deficiências na qualidade de serviço e o instrumento SERVQUAL.

### **4.1 Um breve histórico da origem do Modelo de Gap**

ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY(1990) iniciaram um estudo em 1983, nos Estados Unidos, para pesquisar o assunto qualidade de serviços, estimulados pela escassez da literatura na abordagem de um modelo para melhor compreensão dos aspectos relacionados ao tema. Os autores buscavam respostas para as seguintes questões:

- O que é qualidade de serviço?
- Quais as causas potenciais da qualidade de serviço?
- O que as empresas podem fazer para melhorar a qualidade de serviço?

O estudo consistiu de quatro fases. Na primeira fase foi realizado um estudo de caráter qualitativo com a participação de executivos e clientes de empresas prestadoras de serviço, e teve como resultado um modelo de qualidade de serviço, denominado Modelo de Análise do Gap da Qualidade, discutido no item 4.2.

A segunda fase foi constituída de um estudo empírico de grande escala focalizando a qualidade percebida pelo cliente. Essa fase teve como resultado o desenvolvimento de uma metodologia para medir a qualidade de serviço – SERVQUAL, que será detalhado no item 4.3. Nesta fase foram apuradas também as conclusões sobre os atributos (dimensões) que os consumidores consideram importantes quando da avaliação da qualidade de um serviço.

A terceira fase se deu com a realização de um estudo empírico, envolvendo uma pesquisa com 89 empresas de serviços para análise da qualidade de serviço na ótica do prestador de serviço. Para isso foram utilizadas como metodologia, entrevistas de grupos e entrevistas com consumidores, empregados e executivos.

A quarta fase da pesquisa consistiu do estudo das expectativas dos consumidores, ou seja, como eles formam suas expectativas e as chaves que influenciam este processo.

#### **4.2 O Modelo Conceitual da Qualidade de Serviço - Modelo de Gap**

Como mencionado anteriormente, a primeira fase da pesquisa qualitativa resultou no Modelo Conceitual da Qualidade de Serviço, o Modelo de Análise do Gap da Qualidade. ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) tinham como base as seguintes dúvidas que não encontraram respostas na literatura pesquisada por eles:

- Como exatamente os consumidores avaliam a qualidade de um serviço?
- Os serviços são avaliados pelos consumidores de uma forma global ou parcial?
- Quais as múltiplas facetas das dimensões de um serviço?
- Estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço?

Esta primeira fase dos estudos foi realizada com entrevistas de grupo junto aos clientes de quatro setores de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, seguros e serviços de manutenção. As questões abordadas nas entrevistas incluíam as razões para a satisfação e insatisfação que os consumidores tinham com o serviço; descrições do serviço ideal; significado da qualidade de serviço; fatores importantes na avaliação da qualidade de serviço e a performance de expectativas a respeito do serviço. Os pontos comuns observados nas entrevistas de grupos, na questão referente a como os consumidores definem e avaliam o serviço foram:

### **Definição de Qualidade de Serviço**

A chave determinante da qualidade de um serviço é atender ou exceder a expectativa do cliente e em decorrência disso, a qualidade de um serviço pode ser definida como o *grau da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções* (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

### **Fatores que influenciam as expectativas**

O resultado das entrevistas mostrou que existem muitos fatores que podem influenciar as expectativas que os clientes têm do serviço que recebem. O primeiro é a comunicação boca-a-boca, que se origina de recomendações que os clientes têm de outros clientes sobre um determinado serviço.

Outro importante fator são as necessidades pessoais dos clientes que podem ser diferentes de um cliente para outro, dependendo da personalidade de cada um. Assim, de um mesmo serviço, um cliente espera um resultado e outro espera um resultado diferente; cada cliente tem suas próprias características e individualidade.

O terceiro fator importante é a experiência passada do cliente. Nas entrevistas no setor de seguros, por exemplo, os clientes mais antigos tinham expectativa menor com atributos como comportamento e educação dos fornecedores do serviço; no entanto, eram mais rigorosos com a competência técnica e eficiência.

O quarto fator é a comunicação externa que o prestador de serviço promove, por meio de mensagens diretas e indiretas, propagandas, comerciais de televisão, enfatizando sempre a qualidade do serviço. O valor cobrado pelos serviços é também uma maneira de transmitir ao cliente informações sobre o serviço.

### Dimensões da Qualidade de Serviço

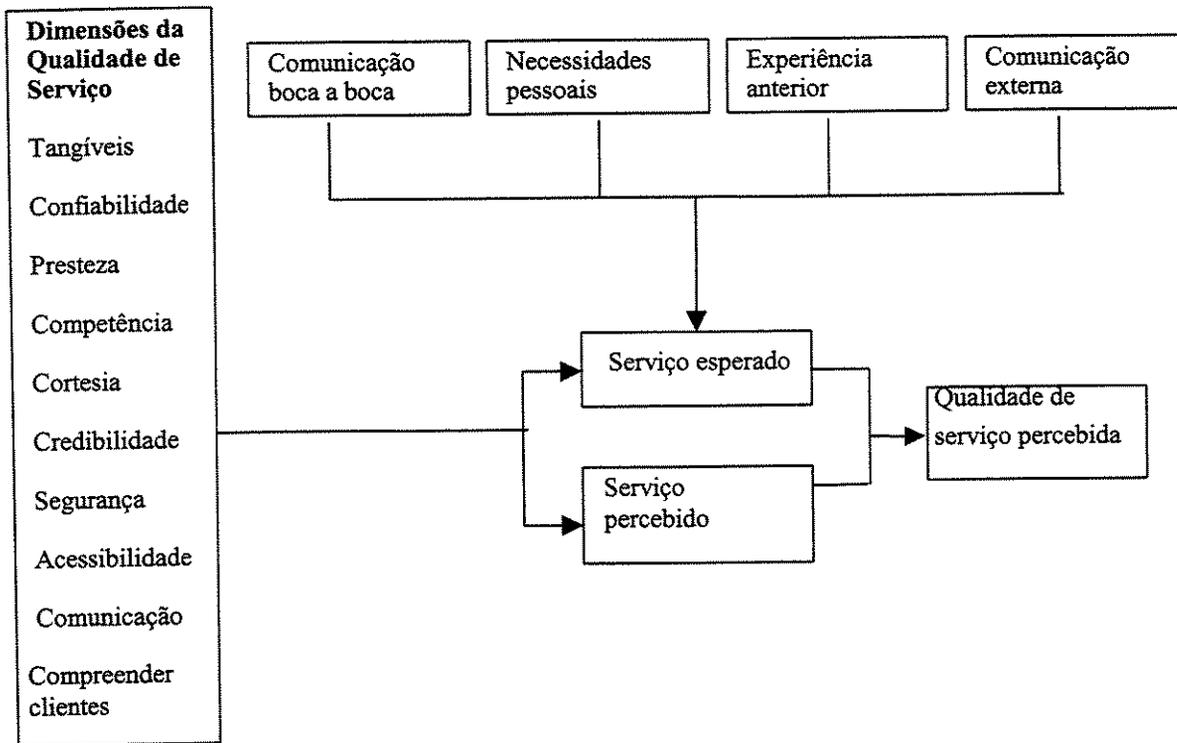
Os inúmeros exemplos e experiências compartilhadas com os clientes durante a fase de entrevistas, levaram os autores a identificar inicialmente, 10 dimensões gerais que representavam os critérios que os clientes consideravam para avaliar a qualidade dos serviços: Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Presteza, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Comunicação e Compreensão das necessidades do cliente. Estas dimensões estão relatadas no Quadro 4.1 com exemplos de como podem se manifestar, segundo os clientes.

**Quadro 4.1** - Dez dimensões da qualidade de serviços (Fonte: ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990)

<b>Dimensão e Definição</b>	<b>Exemplos de como podem se manifestar, segundo os clientes</b>
<p><b>Aspectos Tangíveis</b> Aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos, materiais de comunicação e aparência pessoal dos empregados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instalações atraentes e agradáveis</li> <li>• roupas e uniformes dos funcionários</li> <li>• comunicação impressa fácil de ser entendida</li> <li>• equipamentos e ferramentas de aparência moderna</li> </ul>
<p><b>Confiabilidade</b> Habilidade de fornecer o serviço com a performance prometida, e de forma confiável e acurada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• retorno de ligações na hora prometida ou promovendo os contatos no horário agendado</li> <li>• seguir à risca as instruções do cliente, nos casos em que isto se aplique</li> <li>• manutenção de registros corretos, sem erros de dados do cliente</li> <li>• serviço feito certo, da primeira vez</li> </ul>
<p><b>Presteza</b> Boa vontade para ajudar os clientes e presteza na execução dos serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapidez na solução de problemas</li> <li>• boa vontade para responder perguntas e questionamentos</li> <li>• prontidão de resposta na correção de erros</li> <li>• boa vontade na prestação de informações</li> </ul>
<p><b>Competência</b> Habilidades e conhecimentos necessários à execução dos serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• execução dos serviços sem necessidade de solicitar orientação de outros funcionários ou de superiores</li> <li>• capacidade dos funcionários do atendimento, de responder às perguntas do cliente</li> <li>• demonstração dos funcionários de que sabem o que estão fazendo</li> <li>• demonstração de domínio do assunto</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Cortesia</b></p> <p>Polidez, respeito, consideração e manifestação amistosa nos contatos pessoais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contato pessoal agradável e simpático</li> <li>• delicadeza e consideração ao responder questões ou prestar esclarecimentos</li> <li>• preocupação e cuidados para preservar os bens dos clientes que estejam sendo reparados</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Credibilidade</b></p> <p>Capacidade de gerar confiança e credibilidade, honestidade do prestador do serviço</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boa reputação</li> <li>• não pressionar o cliente a comprar</li> <li>• preços justos</li> <li>• garantia dos serviços</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Segurança</b></p> <p>Isenção de perigo, risco ou dúvida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tranquilidade ao utilizar os serviços da empresa</li> <li>• empresa assume preocupações para que o cliente fique tranquilo, sinta-se seguro</li> <li>• empresa proporciona despreocupação</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acessibilidade</b></p> <p>Facilidade de acesso e de contato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilidade de contato com chefes, gerentes e diretores quando surgem problemas</li> <li>• facilidade de contato por telefone</li> <li>• facilidade de contato a qualquer hora ou dia (plantões e atendimento 24 horas)</li> <li>• telefone toll-free (ligações gratuitas)</li> <li>• localização adequada e de fácil acesso</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Comunicação</b></p> <p>Cliente mantido bem informado e em linguagem adequada e habilidade de ouvir o cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clareza no esclarecimento de dúvidas</li> <li>• ouvir o cliente com boa vontade</li> <li>• comunicar ao cliente qualquer alteração de horários previamente acertados</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Compreensão das necessidades do cliente</b></p> <p>Esforço feito para conhecer o cliente e suas necessidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pessoal da empresa reconhece o cliente como indivíduo</li> <li>• capacidade de identificar necessidades específicas do cliente</li> <li>• concessão de crédito consistente com os limites do cliente</li> <li>• flexibilidade para atender aos interesses dos clientes em primeiro lugar</li> </ul>

Os estudos dos autores mostraram ser a Confiabilidade, a dimensão mais considerada pelos clientes ao avaliar a qualidade do serviço. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de evitar, quando deixa de cumprir promessas feitas para os clientes, ela estremece a confiança do cliente e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é sua realização impecável.



**Figura 4.1** - Avaliação da qualidade de serviços pelos clientes (Fonte: ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990)

Todos estes fatores observados durante os estudos, foram graficamente consolidados, conforme Figura 4.1, de forma a facilitar o entendimento de como a qualidade de serviço é interpretada do ponto de vista do cliente. Ali estão sintetizados os resultados dos estudos, mostrando os critérios (dimensões) levados em consideração pelos clientes, quando envolvidos em uma interação de prestação de serviços. O serviço esperado é influenciado pelos elementos: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. Por sua vez, a qualidade total percebida do serviço é o resultado da comparação entre o que eles esperam e o que eles percebem do serviço.

#### 4.2.1 Potenciais causas de deficiências na qualidade de serviço

A primeira fase dos estudos contemplava também, entrevistas com os executivos das mesmas empresas em que foram entrevistados os clientes, sendo o interesse dos autores obter respostas para as seguintes questões:

- O que os executivos entendem ser qualidade de serviço na perspectiva de seus clientes?
- Quais os critérios eles acreditam que seus clientes usam no julgamento da qualidade de serviço fornecido por suas empresas?
- Quais os problemas que eles enfrentam para fornecer um serviço de alta qualidade?
- Quais os procedimentos que eles adotam para a melhoria de seus serviços?

Os autores obtiveram como resultado uma abundância de informações que possibilitaram identificar as potenciais causas de deficiências na qualidade de serviço. A discrepância entre as expectativas dos consumidores e suas percepções da qualidade de serviço foi considerada pelos autores como a maior causa delas, e é o resultado de outras discrepâncias que se inter-relacionam e formam o Modelo Conceitual da Qualidade de Serviço ou Modelo de Análise do Gap da Qualidade, apresentado na Figura 4.2. Este Modelo é composto por cinco Gaps, sendo que os Gaps 1, 2, 3 e 4 representam as causas relacionadas ao prestador do serviço e o Gap 5 representa o lado do cliente. Os cinco Gaps são detalhados a seguir:

## Consumidor

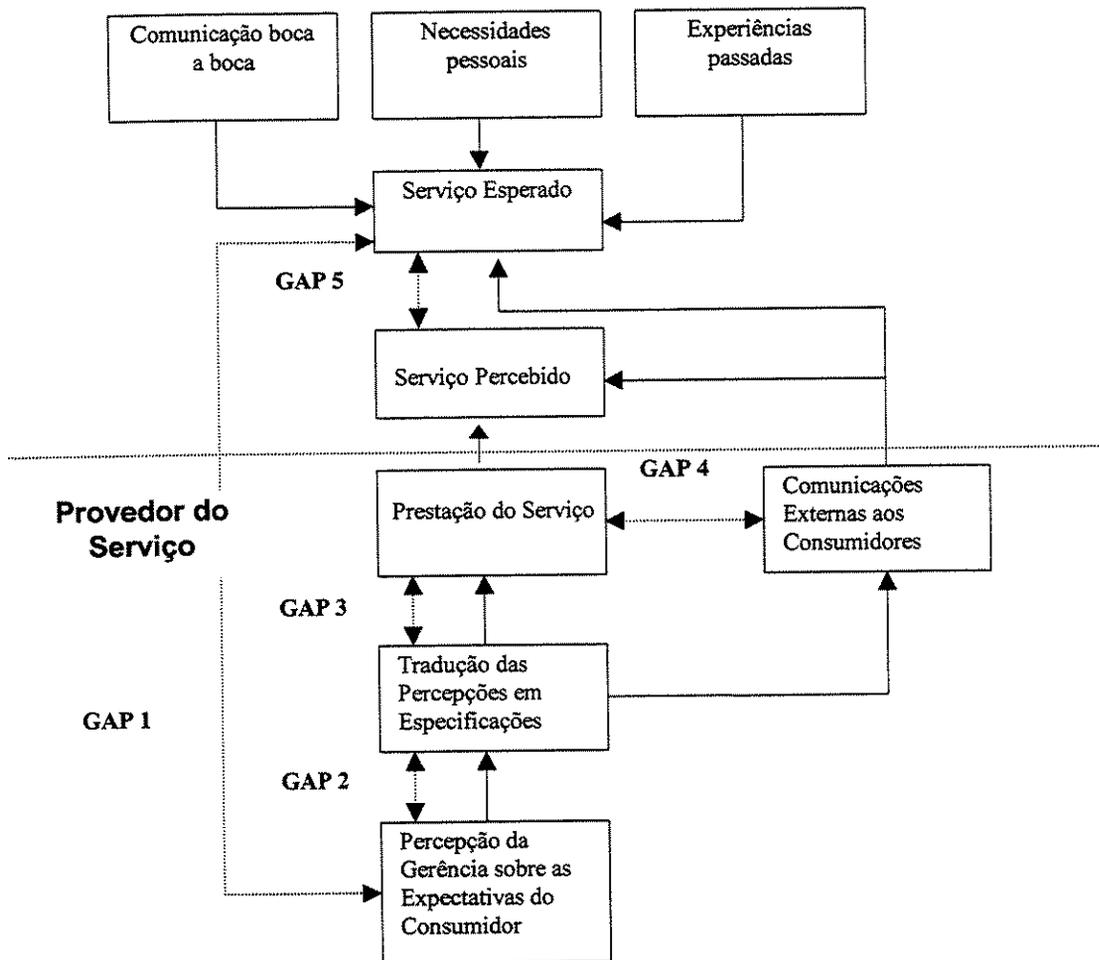


Figura 4.2 - Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços – Modelo do Gap da Qualidade (Fonte: ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990)

Gap 1 – representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes.

Nos estudos realizados nas entrevistas com os consumidores e com os executivos, percebeu-se uma discrepância entre alguns itens apontados como importantes para um grupo e sem muita importância para o outro. Por exemplo, muitos consumidores nas entrevistas de grupo do setor de cartão de crédito expressaram uma preferência em ter limites de crédito mais baixos e valor de pagamento mínimo, mais alto, o que implicaria num desejo para desestimular o consumo. Já nas entrevistas com os executivos, ficou claro que eles não percebiam que nem

todos os consumidores desejavam ter limites de crédito altos, muito pelo contrário, na opinião deles, poderia representar um prejuízo se não fosse dado aos consumidores um limite alto suficiente.

Os estudos realizados por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) mostraram que os executivos das empresas de serviço nem sempre estão cientes completamente do que é considerado alta qualidade pelos consumidores. Os gerentes nem sempre sabem ao certo as características críticas do serviço que vão ao encontro dos desejos dos consumidores, ou quando sabem, nem sempre sabem os níveis de performance que os consumidores desejam com essas características. E pelo fato dos executivos não entenderem as expectativas dos clientes, eles acabam tomando decisões com desperdícios de recursos, tempo e capital.

Os autores sugerem como solução para eliminar essa discrepância, o gerenciamento no sentido de conseguir entender exatamente as expectativas dos clientes.

Gap 2 – representa a discrepância entre as percepções que os gerentes têm das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço.

Nas entrevistas feitas com os executivos, ficou clara a dificuldade que eles têm em passar as expectativas dos clientes para dentro das especificações de qualidade do serviço.

Os autores apontam como possíveis fatores para essa discrepância, restrição de recursos, condições de mercado ou indiferença dos gerentes superiores. Sugerem como soluções para a inexistência da discrepância, um compromisso dos gerentes com a qualidade do serviço, passando a enxergá-la como um objetivo estratégico; percepção e receptividade quanto às expectativas do cliente; padronização de tarefas e estabelecer objetivos baseados nos padrões e expectativas dos clientes e não nos padrões da empresa.

Gap 3 – representa a discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

Para cada serviço, existem os procedimentos de como deve ser a sua execução de forma que seja fornecido com qualidade.

Nas pesquisas realizadas por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) foi observada uma frustração pelos gerentes, quando apontavam que seus próprios funcionários não seguiam as especificações pré-estabelecidas e eram apontadas como possíveis causas, a indisposição ou inabilidade de um contato pessoal por parte dos funcionários para seguir os padrões. Os funcionários têm uma grande influência nesta etapa, pois precisam ter característica de preparo e qualificação no trato com os clientes, a fim de se ter um serviço efetivamente fornecido com qualidade. Não basta, portanto, existir um guia com especificação de como realizar o serviço, sem recursos adequados como pessoas preparadas, sistemas e tecnologia apropriados.

Portanto, os autores concluíram que a discrepância entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço efetivamente prestado afeta a qualidade de serviço percebida pelos clientes.

Gap 4 – representa a discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes

Promessas feitas por uma empresa que fornece serviços a seus clientes através de propaganda, contatos com vendedores e outras pessoas da empresa acabam influenciando estes clientes e gerando expectativas com relação ao serviço que será prestado. Por isso, as empresas não devem prometer o que não vão poder cumprir.

As empresas deveriam se preocupar em participar aos seus clientes o processo de como o serviço é realizado – qualidade funcional, e não somente o resultado do processo – qualidade técnica.

Conforme os autores ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), a comunicação externa pode afetar não somente as expectativas dos clientes mas também a sua percepção com relação ao serviço fornecido.

Assim, a discrepância entre a comunicação externa com os clientes e o serviço efetivamente entregue acaba afetando a qualidade de serviço percebida pelo cliente.

Gap 5 – representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido

Este Gap reflete uma combinação de todos os outros Gaps anteriores. É considerado negativo se o serviço percebido estiver abaixo das expectativas do cliente; e positivo quando confirmada uma qualidade excedente.

As razões determinantes do serviço esperado pelo cliente incluem comunicação boca-a-boca, necessidades pessoais, experiências passadas e comunicação externa da empresa prestadora do serviço.

Contribuem para a existência desse Gap, a ocorrência de todos os outros quatro Gaps.

No presente trabalho será abordado o Gap 5, com o objetivo de conhecer as expectativas dos clientes internos comparadas com o serviço que eles recebem, determinando, dessa forma, os pontos considerados mais críticos e que merecem, por este motivo, maior atenção dos responsáveis quanto a fornecer serviços com qualidade.

#### **4.3 A escala SERVQUAL**

A partir dos resultados da primeira fase dos estudos de ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) foi realizada uma pesquisa quantitativa com a finalidade de desenvolver um instrumento para medir a qualidade do serviço levando em conta as percepções dos clientes.

Para assegurar validade estatística e aceitabilidade, esta fase da pesquisa envolveu entrevistas com clientes de cinco setores distintos de serviços: conserto e manutenção de bens, banco de varejo, serviços telefônicos, seguros e cartão de crédito. Como resultado, foi criada a escala SERVQUAL que consiste de um questionário com duas seções: 1) uma seção com 22 questões sobre as expectativas do cliente sobre determinado serviço; 2) uma seção com 22 questões sobre as percepções do serviço.

A escala SERVQUAL é um questionário do tipo *Likert*<sup>8</sup> com 7 opções de respostas, permitindo aos clientes responderem cada questão em graus variados, marcando um valor na escala que vai de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente). Nas escalas do tipo *Likert*, os números indicam a posição e/ou quanto as respostas diferem entre si em relação a determinadas características ou elementos. O Anexo 1 mostra a escala SERVQUAL traduzida para o português.

A primeira versão da escala SERVQUAL continha 97 itens, englobando as dez dimensões da qualidade de serviço identificadas na fase qualitativa do estudo. Em uma análise mais detalhada feita pelos autores, resultou na consolidação de algumas dimensões da qualidade de serviço passando a um total de cinco.

Foram consolidadas as dimensões Competência, Cortesia, Credibilidade e Segurança em uma única dimensão denominada Garantia. As dimensões Acessibilidade, Comunicação e Compreendendo o Cliente, foram consolidadas em Empatia. As primeiras três dimensões mantiveram-se intactas: Aspectos tangíveis, Confiabilidade e Presteza.

Para melhor visualização, o resultado da consolidação das dimensões está representada no Quadro 4.2, que exibe a correspondência entre as dez dimensões originais e as cinco dimensões finais do instrumento SERVQUAL, que passaram a ser:

**Aspectos tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

---

<sup>8</sup> Likert, R.A. (1932) elaborou um instrumento com alternativas de respostas contínuas, onde uma das extremidades indica menor concordância com o item e a outra extremidade indica concordância plena (HAYES, 1996).

**Confiabilidade:** capacidade para realizar o serviço prometido de forma segura e correta.

**Presteza:** disposição para ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento.

**Garantia:** conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança.

**Empatia:** atenção personalizada que a empresa dispensa aos seus clientes.

**Quadro 4.2** - Correspondência entre as dimensões do SERVQUAL e as 10 dimensões originais para avaliação da qualidade de serviços (Fonte: ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

		Dimensões finais do SERVQUAL				
As 10 Dimensões Originais	Aspectos tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Garantia	Empatia	
Tangíveis						
Confiabilidade						
Presteza						
Competência Cortesia Credibilidade Segurança						
Acessibilidade Comunicação Entendendo o Cliente						

As questões da escala SERVQUAL, em sua versão original, estão organizadas e agrupadas dentro das cinco dimensões, a saber:

- as questões de 1 até 4 concentram-se na dimensão "Aspectos Tangíveis" que aborda aspectos voltados à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- as questões de 5 até 9 concentram-se na dimensão "Confiabilidade", que aborda a capacidade para realizar o serviço prometido de forma segura e correta;

- as questões de 10 até 13 concentram-se na dimensão "Presteza" que aborda a disposição para ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento;
- as questões de 14 até 17 concentram-se na dimensão "Garantia", que aborda o conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança;
- as questões que vão de 18 até 22 concentram-se na dimensão Empatia que aborda a atenção personalizada que a empresa dispensa aos seus clientes.

Em se tratando de sua aplicabilidade, a escala SERVQUAL tem sido amplamente utilizada para medir a qualidade de serviço em vários setores, assim como tem servido de base em estudos publicados dentro desse contexto. Sua aplicação se deu em empresas de contabilidade, lojas de departamento, empresas e energia elétrica, hospitais, bancos, colégios, restaurantes e outros (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994). No Brasil, encontra-se sua utilização no setor de serviços bancários (JOHNSTON, 1995) e em uma concessionária de veículos (MACHADO, 1999).

O presente trabalho, dentro do objetivo a que se propõe, está aplicando a escala SERVQUAL em um caso específico de clientes internos. Dentre as aplicações da escala, é mencionado pelos autores a importância deste instrumento para avaliação das percepções de clientes internos quanto à qualidade dos serviços. Os autores enfatizam que, com apropriadas adaptações, o SERVQUAL pode ser usado por departamentos ou divisões de uma empresa com a finalidade de averiguar a qualidade de serviço que fornecem aos empregados de outros departamentos e divisões.

Nesse contexto, a escala SERVQUAL será aplicada aos clientes de um departamento de apoio computacional e os dados coletados serão utilizados para análise do Gap 5 do Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços.

### 4.3.1 Revisão da versão original da escala SERVQUAL

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, foi feito um estudo com a finalidade de averiguar possíveis alterações da versão original da escala SERVQUAL.

Em contato com um dos autores da escala (PARASURAMAN, 1999), este informou sobre a existência de uma versão mais recente, encontrada em PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1994).

O documento apresenta três modificações, se comparadas com a versão original. A primeira foi a revisão das 22 afirmativas, com o objetivo de eliminar redundâncias e torná-las mais claras, a saber:

- exclusão do item "manutenção de registros internos livres de erros" da Dimensão Confiabilidade.
- item "funcionários comunicam aos clientes quando o serviço será concluído" da dimensão Presteza foi tranferido para a dimensão Confiabilidade
- item "horário de funcionamento conveniente aos clientes" da dimensão Empatia, foi transferido para a dimensão Aspectos tangíveis.

A segunda modificação foi a expansão da conceituação das expectativas que foi subdividida em serviço desejado, como sendo o nível de qualidade que deveria ser fornecida, e serviço adequado como sendo o nível mínimo de qualidade aceitável.

A terceira modificação consistiu da mudança de uma escala de 7 pontos para uma escala de 9 pontos para ampliar a faixa de respostas dos clientes, uma vez que foram criados dois níveis de expectativas (desejado e adequado).

#### 4.3.2 Validade e confiabilidade do instrumento SERVQUAL

O questionário SERVQUAL, em sua versão revisada (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994) passou por dois estágios de pré-teste. O primeiro teve como participantes, clientes de serviços bancários e resultou em algumas modificações do questionário: customização do campo "Instruções", inversão da posição dos campos sobre os níveis de expectativa e foi acrescentado o campo "sem opinião".

O segundo estágio teve como participantes, clientes de lojas de varejo, fabricante de computadores, seguradora de carros e corretora de seguro de vida. O resultado foi a simplificação do questionário (sem alterar o significado dos atributos) e aperfeiçoamento do seu "layout".

Após as melhorias feitas com base no resultado do pré-teste, uma pesquisa foi feita com 2400 clientes de cada uma das seguintes empresas: fabricantes de computadores (clientes corporativos), lojas de varejo (clientes finais), seguradora de carro e corretor de seguro de vida. Os questionários foram enviados pelo correio e devolvidos para uma empresa de pesquisa de mercado contratada para coletar e processar os dados (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994, pp. 207). As medidas encontradas asseguraram validade do questionário (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994, pp. 214).

Os testes de confiabilidade e consistência interna (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994, pp. 209) foram realizados, revelando padrões consistentes, após as modificações mencionadas no item 4.3.1.

Os coeficientes obtidos baseados na comparação entre percepções e expectativas foram satisfatórios e os resultados demonstraram alta consistência interna entre os itens dentro de cada dimensão (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994, pp. 211).

## 5 APLICAÇÃO DO MODELO EM UMA EMPRESA

Nesse capítulo é relatada a aplicação do modelo de Gap e escala SERVQUAL em um caso concreto: uma empresa de tecnologia de informação. Primeiramente são descritos os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa para avaliação da qualidade de serviços internos e em seguida, são apresentados os resultados observados e interpretação dos dados processados.

### 5.1 Metodologia

#### 5.1.1 Definições dos termos

Algumas definições são apresentadas a seguir, para melhor compreensão dos termos utilizados nas análises posteriores:

**Dimensão** - elemento ou critério considerado importante para uma análise, que no presente trabalho, representa a avaliação da qualidade de serviço percebida.

**Afirmativa** - cada item dentro de uma Dimensão.

**Respondentes** - participantes da pesquisa; no presente trabalho, representam os usuários de informática.

**Instrumento de coleta de dados** - documento onde as afirmativas são apresentadas aos respondentes para que estes registrem as respostas a serem utilizadas em análise posterior. Também referenciado como questionário, em algumas situações. Nesse trabalho, refere-se à escala SERVQUAL.

### **5.1.2 Objetivo da pesquisa**

O referencial teórico apresentado nos Capítulos 2 e 3 abordou a importância que as empresas têm que dedicar aos seus clientes internos, fornecendo serviços com qualidade do ponto de vista de seus funcionários. Considerando essas premissas, a presente pesquisa foi realizada com o seguinte objetivo:

- avaliar a qualidade de serviços percebida pelos clientes internos (usuários de informática) de uma empresa com atuação em tecnologia de informação.

### **5.1.3 Instrumento de coleta de dados**

Foi utilizada para a presente pesquisa, a escala SERVQUAL, adaptada de sua versão mais recente.

### **5.1.4 Ambiente de estudo**

#### **A empresa de tecnologia da informação**

A aplicação da escala SERVQUAL foi realizada em uma empresa com atuação na área de tecnologia da informação, localizada na região de Campinas. O nome da empresa foi omitido, com a finalidade de preservar a confidencialidade dos dados e informações contidas neste trabalho. Contudo, algumas informações relevantes são destacadas.

A empresa tem atuação destacada no segmento de tecnologia de informação, desde 1984, contando atualmente com um quadro de 280 funcionários. Ao longo de sua existência, a empresa passou por várias reestruturações organizacionais, sendo a última recentemente, em agosto de 2000.

Na área de sua atuação, a empresa tem como missão, além dos trabalhos de pesquisa e desenvolvimento nas tecnologias da informação, a execução de projetos relacionados ao tema,

colocando-a em constante contato com entidades públicas e privadas, mediante convênios e contratos. Embora a empresa não esteja incluída no segmento de prestação de serviços, tem convivido, em um contexto particular, com uma relação de fornecedor-cliente externo, através da prestação de serviços tecnológicos relacionados à sua área de atuação.

### **O departamento de apoio computacional**

Este tópico descreve a unidade sob investigação no presente estudo: o departamento de apoio computacional da empresa destacada no item anterior. A questão básica a ser discutida é identificar, descrever e analisar as percepções dos usuários de informática, com relação à qualidade dos serviços prestados por esse departamento.

A reestruturação pela qual passou a empresa, resultou na consolidação de alguns departamentos, dentre os quais está incluído o departamento de apoio computacional. Precedendo o período de reestruturação, os usuários de informática da empresa eram atendidos, no que diz respeito aos serviços de apoio computacional, por departamentos distintos, separados entre si, ou seja, havia quatro equipes que prestavam serviços a grupos distintos de usuários. Com a reestruturação ocorrida em agosto de 2000, os quatro departamentos foram consolidados e um departamento passou a atender todos os usuários de informática da empresa.

O departamento, após reestruturado, passou a ter oito funcionários, sendo um deles o coordenador geral, incluído no diagrama funcional da empresa. Internamente, no contexto do departamento, três dos funcionários coordenam atividades-chave que são: segurança, conectividade e internet; administração de sistemas; e microinformática. O departamento tem como incumbências, em linhas gerais:

- especificar e acompanhar a implementação física e lógica de redes locais, gerenciando-as e mantendo-as operacionais;
- instalar e manter atualizados e configurados os "software" aplicativos de uso geral, bem como selecionar aqueles a serem adquiridos pela empresa;

- coordenar e realizar manutenções corretivas, adaptativas, de contingência e de melhoria nos sistemas instalados e o atendimento das necessidades dos usuários;
- acompanhar a evolução da tecnologia de informática e redes, propondo, elaborando e coordenando os projetos de expansão das redes e sistemas;
- coordenar o controle da configuração dos sistemas computacionais da empresa;

Todas essas missões contemplam atividades de prestação de serviços aos usuários de informática da empresa, o que caracteriza a relação fornecedor-cliente interno.

### 5.1.5 Participantes do levantamento de dados

O objetivo do presente levantamento de dados é avaliar a qualidade percebida dos usuários de informática, analisando o Gap 5 do Modelo Conceitual da Qualidade, que trata da discrepância entre as percepções e expectativas dos usuários. Assim sendo, receberam o questionário, todos os 52 usuários<sup>9</sup> de informática que utilizaram os serviços de apoio computacional do novo departamento<sup>10</sup>.

Em ROSSI e SLONGO (1998) encontra-se que "a população em uma pesquisa deve constituir-se de clientes com experiência recente nas relações com a empresa. Tal proximidade é indispensável para que o cliente tenha mais certeza acerca dos aspectos positivos e negativos decorrentes da interação com a empresa avaliada. Esse tempo não deve exceder seis meses". Procurou-se, neste trabalho, seguindo o raciocínio do autor, identificar rigorosamente os usuários que tiveram a experiência de utilizar os serviços do novo departamento. Esse levantamento foi obtido juntamente com o auxílio do departamento de apoio computacional.

Em MATTAR (1996) encontra-se que se realizam censos em vez de pesquisas por amostragens quando:

---

<sup>9</sup> Foi considerado o número de usuários contados da data da criação do novo departamento (agosto/2000) até a data de 22.01.01, quando se iniciou o envio dos questionários.

<sup>10</sup> Refere-se a "novo departamento" aquele após a consolidação dos quatro precedentes à reestruturação organizacional.

- a população for pequena
- for fácil de serem obtidos os dados a respeito da população

Por ser exatamente esse o caso da presente pesquisa, optou-se pela realização do censo, para o levantamento dos dados. O número de respondentes foi 52.

#### **5.1.6 Período da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo uma fase preliminar e uma segunda fase, quando se deu a entrega definitiva dos questionários. O período total da pesquisa, considerando as duas fases se deu de 22.01.2001 a 06.02.2001.

#### **5.1.7 Fase preliminar**

Em MATTAR (1996) encontra-se que o pré-teste do instrumento consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados e tem como objetivo verificar se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes, verificar se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser, verificar se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas, verificar se a sequência das perguntas está correta e verificar se não há objeções na obtenção de respostas.

No mesmo raciocínio, encontra-se em REA e PARKER (1997) que durante a fase preliminar, torna-se possível identificar as questões que não estão muito claras e de uma forma geral tornar mais refinado o instrumento de coleta de dados. Os autores complementam que nesta fase não é necessária uma preocupação com a precisão do tamanho da amostra, uma vez que os resultados não serão utilizados para inferência estatística.

No presente trabalho, o pré-teste, aqui chamado de fase preliminar, deu-se no período de 22 a 24.01.2001, sendo que a entrega dos questionários foi feita pessoalmente, a 10 usuários de informática, de departamentos distintos. O objetivo foi apreciar a opinião de alguns usuários

acerca do grau de compreensão das afirmativas formuladas bem como da abrangência das questões para os serviços de apoio computacional que estavam sendo avaliados.

O retorno dos questionários demonstrou uma dificuldade dos respondentes na afirmativa "as instalações físicas do departamento de apoio computacional são visualmente agradáveis", que não era respondida pelo fato de nem todos os usuários conhecerem o departamento. Esse desvio foi discutido com o departamento de apoio e com os respondentes do teste preliminar, e concluiu-se que, na relação departamento de apoio-usuário de informática, não era relevante que os usuários conhecessem o departamento, razão pela qual a afirmativa foi alterada para: "as instalações físicas disponibilizadas aos usuários são visualmente agradáveis".

Cabe ressaltar que nesta fase preliminar também foram feitos vários contatos com o departamento de apoio, para análise das afirmativas do SERVQUAL aplicado.

### **5.1.8 Segunda fase de entrega dos questionários**

#### **Estruturação do questionário**

O questionário final adotado, mostrado no Anexo 2 está organizado em dois módulos:

1º. Questionário com 2 colunas (expectativas e percepções) composto de 21 afirmativas. Como não é objetivo desse trabalho avaliar os diferentes níveis de expectativas (desejado e adequado), essa modificação proposta pelos autores, que consta da escala revisada, não foi considerada para a estruturação do questionário, conforme sugestão de um dos autores da escala SERVQUAL (PARASURAMAN, 2000).

2º. Importância das dimensões, composto de cinco questões;

O primeiro módulo, da mesma forma que abordado na literatura visa medir o nível de expectativas e o nível das percepções dos usuários de informática em relação aos serviços do departamento de apoio computacional. O segundo módulo, também contemplado na escala

SERVQUAL, visa conhecer a importância atribuída pelos usuários de informática, a cada uma das cinco dimensões da escala SERVQUAL.

No presente estudo, procurou-se manter fidelidade à escala, seguindo a própria recomendação dos autores ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), os quais ressaltam que a deleção de itens ou inclusão de novos itens podem afetar a integridade da escala. Dessa forma, pequenos ajustes na formulação das questões foram feitos, para adaptação ao ambiente em estudo, mas não comprometendo a estrutura e quantidade de questões do questionário.

### **Distribuição dos questionários**

Considerando a facilidade de acesso a todos os respondentes do presente levantamento de dados, optou-se pela entrega dos questionários, pessoalmente. Dessa forma, foi elaborada uma programação diária, onde foi considerada a disponibilidade de cada usuário para receber pessoalmente o questionário. Essa forma de distribuição, foi a alternativa encontrada para que cada respondente não recebesse simplesmente o questionário, mas pudesse ouvir os objetivos da pesquisa e os esclarecimentos para preenchimento.

### **Controle de recebimento dos questionários**

Na ocasião da entrega do questionário, foi comunicado a cada respondente as alternativas para devolução: comunicando por telefone (nesse caso, o questionário era recolhido pessoalmente) ou entregando o questionário ao responsável pela pesquisa. Não houve nenhuma incidência de questionário não devolvido.

### **Retorno dos questionários**

O levantamento de dados foi encerrado no dia 06.02.2001 e registrou a participação dos 52 usuários de informática, contando, portanto, com a totalidade dos respondentes pesquisados.

## **Processamento dos dados levantados**

O processamento dos dados foi realizado em um microcomputador AMD-K6II, utilizando-se para alimentação dos dados coletados, a planilha Excel da Microsoft, versão 97.

### **5.1.9 Análise estatística dos dados**

A análise dos dados é considerada uma etapa muito importante para a pesquisa. Em MATTAR (1996), encontra-se dois tipos básicos de análises que podem ser feitos: descrição dos dados e inferências a partir dos dados e os métodos correspondentes denominam-se, respectivamente, métodos descritivos e métodos inferenciais. O presente trabalho utilizou-se dos métodos descritivos para a análise dos dados coletados, sendo submetidos aos seguintes procedimentos estatísticos: medidas de posição ou tendência central, medidas de dispersão e medidas de associação.

#### **Medidas de tendência central**

Uma maneira de reduzir os dados para posterior análise, é determinar o ponto de concentração da maioria das respostas do questionário. Medidas de tendência central permitem determinar aproximadamente o centro das pontuações no conjunto de dados (HAYES, 1996).

Três medidas que descrevem a tendência central são a média, a mediana e a moda. A média é calculada somando-se todos os pontos de um conjunto de dados e dividindo pelo número de observações. A moda é o valor que ocorre com maior frequência. A mediana é o valor central do conjunto de dados. Embora em escalas de intervalo, a média, a moda e mediana sejam todas medidas legítimas de tendência central (MATTAR, 1996), no presente estudo, a média aritmética foi utilizada para análise dos dados, por considerar cada um dos valores do conjunto de dados. Os resultados permitiram verificar os valores médios das respostas dos usuários quanto às expectativas, percepções e qualidade percebida dos serviços de apoio computacional. Nos módulos Expectativas e Percepções, além da média, foi calculada a Moda, com a finalidade de apurar a nota ocorrida com maior frequência em cada uma das afirmativas.

## **Medidas de dispersão**

A dispersão dos dados é verificada através das medições da variabilidade, para determinar a extensão com que os dados estão espalhados ao redor da média. A variabilidade é relativamente alta se os dados estão dispersos e relativamente baixa se estão mais concentrados. SCHMIDT (1975) e BUSSAB (1987) assinalam que a medida mais comumente utilizada para essa finalidade é o desvio padrão, por ser uma medida mais estável e refletir cada valor do conjunto de dados. E ainda, toda vez que a média for adotada como medida de tendência central, deve ser utilizado o desvio padrão como medida de variabilidade (SCHMIDT, 1975, pp 99), razão pela qual foi adotado no presente trabalho para análise dos dados.

## **Medidas de associação**

Essas medidas servem para verificar o nível de relacionamento existente entre dois ou mais conjuntos de dados. No presente trabalho, foi utilizado o coeficiente de correlação para medir o relacionamento entre a pontuação de cada afirmativa com a pontuação total no instrumento, por respondente. Esse cálculo foi feito para cada coluna do questionário (expectativas e percepções) e foi utilizado para validar o questionário.

### **5.1.10 Validade do Instrumento**

A validade refere-se ao grau com que o instrumento de coleta de dados mede efetivamente aquilo para o qual foi criado para medir (HAYES, 1996). Na presente pesquisa, o questionário foi analisado quanto à validade das afirmativas, e foi realizada visando assegurar se houve consistência entre a pontuação na afirmativa e a pontuação total no instrumento. Para isso, foi realizado o cálculo da correlação linear ( $r$ )<sup>11</sup>, para cada um dos módulos “Expectativas” e “Percepções”.

---

<sup>11</sup> O coeficiente de correlação linear por afirmativa é calculado entre as pontuações na afirmativa e a pontuação total no instrumento, por respondente, com a finalidade de assegurar se houve consistência entre a pontuação na afirmativa e a pontuação total no instrumento, por respondente.

O coeficiente de correlação varia entre  $-1$  e  $+1$ , sendo que  $-1$  significa que há uma relação perfeitamente negativa entre as duas variáveis,  $+1$  significa que há uma relação perfeitamente positiva entre as duas variáveis e  $0$  (zero) significa a inexistência de correlação. Em (HAYES, 1996) pode-se verificar que o critério do nível de corte para o coeficiente de correlação varia, dependendo do objetivo da medição que está sendo desenvolvida. Encontra-se em SCHMIDT (1975) que um valor de  $r$  abaixo de  $0,30$  é considerado um grau de correlação desprezível. No presente trabalho considerou-se, portanto, os valores de  $r \geq 0,30$  para validação das afirmativas.

Para o cálculo do coeficiente de correlação linear ( $r$ ), utiliza-se a fórmula a seguir:

$$r = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N} \div \sqrt{[\sum x^2 - ((\sum x)^2/N)][\sum y^2 - ((\sum y)^2/N)]}$$

onde:

$x$  = pontuação na afirmativa, por respondente

$y$  = total de pontos no instrumento, por respondente

$N$  = número de respondentes

A Tabela 5.1 exibe o resultado do cálculo do coeficiente de correlação linear, para os módulos "Expectativas" e "Percepções". Como pode ser observado, nenhuma afirmativa apresentou coeficiente menor que  $0,30$ , portanto, todas foram consideradas válidas para as análises descritivas posteriores.

**Tabela 5.1 - Coeficiente de correlação linear nos módulos “Expectativas” e “Percepções”.**

Afirmativas	Coeficiente de correlação linear ( <i>r</i> )	
	Módulo Expectativas	Módulo Percepções
Conf 1	0,68	0,71
Conf 2	0,53	0,72
Conf 3	0,64	0,61
Conf 4	0,81	0,69
Conf 5	0,71	0,69
Prest 1	0,60	0,65
Prest 2	0,77	0,74
Prest 3	0,73	0,79
Gar 1	0,84	0,82
Gar 2	0,76	0,79
Gar 3	0,72	0,65
Gar 4	0,76	0,74
Emp 1	0,63	0,76
Emp 2	0,78	0,74
Emp 3	0,63	0,83
Emp 4	0,69	0,76
Tang 1	0,65	0,67
Tang 2	0,69	0,54
Tang 3	0,39	0,53
Tang 4	0,64	0,32
Tang 5	0,63	0,53

## 5.2 Resultados observados

### 5.2.1 Análise dos dados do módulo “Expectativas”

Aqui são apresentados os resultados descritivos referentes às expectativas dos usuários de informática em relação aos serviços de apoio computacional.

Considerando que os níveis de expectativas da qualidade de serviços prestados foram mensurados em uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, sugere-se nesse trabalho, as seguintes faixas com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados:

Intervalo das médias

- 1 a 2,99 → expectativas baixas
- 3 a 4,99 → expectativas médias
- 5 a 7 → expectativas altas

A Tabela 5.2 mostra a média, o desvio padrão e a moda para cada uma das 21 afirmativas que compõem o módulo "Expectativas" do questionário SERVQUAL aplicado.

**Tabela 5.2 - Nível de Expectativas (\*)**

	Descrição das afirmativas	Média	Desvio padrão	Moda
Confiabilidade	Serviços prestados conforme prometido	6,33	0,86	7
	Confiança que o problema será resolvido	6,38	0,84	7
	Serviços realizados corretamente da primeira vez	6,04	0,93	7
	Serviços concluídos no prazo prometido	6,35	0,93	7
	Usuário informado quando serviço será realizado	6,21	1,21	7
Presteza	Pronto atendimento aos usuários	6,19	0,82	6
	Boa vontade em ajudar os usuários	6,56	0,75	7
	Disponibilidade para ajudar os usuários	5,94	1,21	6
Garantia	Funcionários com comportamento que transmite confiança	6,29	0,96	7
	Segurança nas interações	6,04	1,03	7
	Cortesia e educação dos funcionários	6,44	0,78	7
	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	6,21	1,13	7
Empatia	Atendimento personalizado	5,50	1,38	6
	Atenção dispensada pelos funcionários	6,25	0,99	7
	Interesse em solucionar os problemas	6,23	1,11	7
	Compreensão das dificuldades dos usuários	6,35	0,79	7
Tangíveis	Equipamentos e software atualizados	6,21	0,89	6
	Instalações físicas agradáveis	5,90	1,18	7
	Boa apresentação dos funcionários	5,81	1,27	6
	Materiais de comunicação de fácil compreensão	6,33	0,73	7
	Canal de comunicação adequado	6,52	0,73	7

(\*) Faixa de valores médios entre 1 e 7

Os valores médios para expectativas variam entre 5,50 e 6,56. A concentração das respostas entre os níveis 5 e 7 indicam que os usuários apresentam níveis altos de expectativas em relação aos serviços de apoio computacional. Considerando como níveis mais elevados de expectativas aqueles com média entre 6 e 7, pode-se concluir que os usuários de informática demonstram expectativa elevada na quase totalidade das declarações (81%). Entre elas estão todas as afirmativas relacionadas à dimensão Confiabilidade, fato que demonstra concordância com os estudos de (ZEITHAML, PARASURAMAN, e BERRY, 1990). Também evidencia a importância desta dimensão na formação das expectativas dos usuários de informática. Entre as 17 afirmativas com níveis mais altos, 4 se destacam: "boa vontade em ajudar os usuários", "canal

de comunicação adequado", "cortesia e educação dos funcionários" e "confiança que o problema será resolvido".

Apesar da importância da dimensão Confiabilidade em serviços, a afirmativa com média de expectativa mais elevada está relacionada à dimensão Presteza (6,56); a importância apontada pelos usuários de informática na afirmativa "boa vontade em ajudar os usuários" pode ser explicada, em parte, pela própria natureza dos serviços de apoio computacional que, por serem puramente técnicos, dependem exclusivamente da disposição dos funcionários do departamento de apoio para uma solução aos problemas apresentados pelos usuários.

Dentre os itens com expectativas menos elevadas (entre 5,50 e 6,00), destacam-se: "boa apresentação dos funcionários" (5,81), "instalações físicas agradáveis" (5,90), "atendimento personalizado" (5,50) e "disponibilidade para ajudar os usuários" (5,94). Essas afirmativas podem indicar que os usuários, não atribuem prioridade maior à aparência das instalações e dos funcionários, assim como ao atendimento personalizado e disponibilidade dos funcionários para atenderem aos seus pedidos, o que não significa que percebam esses itens satisfatoriamente, conforme análise feita no tópico Módulo "Percepções".

O cálculo da moda permite observar que a nota 7 ocorreu com maior frequência.

Analisando os valores do desvio padrão, na Tabela 5.2, verifica-se uma baixa variabilidade das respostas que indicaram nível elevado de expectativa, confirmando assim, a importância desses itens na opinião dos usuários.

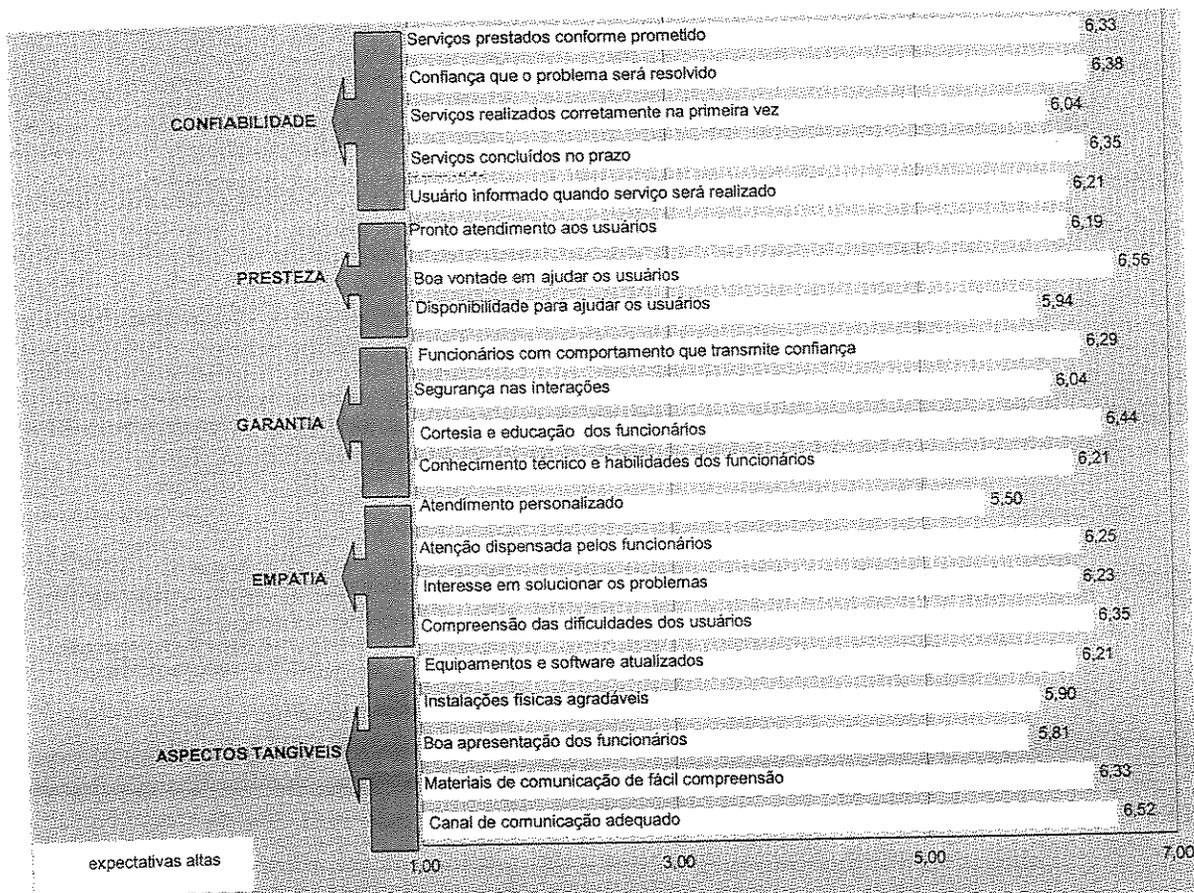


Figura 5.1 - Representação gráfica das médias de expectativas

A representação gráfica das médias é apresentada na Figura 5.1, onde se confirma a concentração das notas na faixa entre 5 e 7, indicando que são altas as expectativas que os usuários de informática têm dos serviços de apoio computacional, não se observando nenhum registro de expectativas baixas (1 a 2,99) e expectativas médias (3 a 4,99).

### 5.2.2 Análise dos dados do módulo “Percepções”

Esta parte apresenta os resultados descritivos referentes às percepções dos usuários de informática com relação aos serviços de apoio computacional.

Considerando que os níveis de percepções da qualidade de serviços prestados foram mensurados em uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, sugere-se nesse trabalho, as seguintes faixas com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados:

Intervalo das médias

1 a 2,99	→	percepções baixas
3 a 4,99	→	percepções médias
5 a 7	→	percepções altas

A Tabela 5.3 exibe a média, o desvio padrão e a moda para cada uma das 21 afirmativas que compõem o módulo "Percepções" do questionário SERVQUAL aplicado.

Conforme a Tabela 5.3, os valores médios das percepções dos usuários de informática variam entre 3,81 e 5,90. Ao contrário das médias observadas no módulo "Expectativas", a concentração das respostas para "Percepções" ocorreu basicamente nos níveis 4 e 5, não tendo nenhuma média registrada entre os níveis 6 e 7. Isso de antemão evidencia níveis de serviço percebido abaixo das expectativas consideradas pelos usuários.

**Tabela 5.3 - Nível de Percepções (\*)**

	Descrição das afirmativas	Média	Desvio padrão	Moda
Confiabilidade	Serviços prestados conforme prometido	4,75	1,30	5
	Confiança que o problema será resolvido	4,73	1,42	5
	Serviços realizados corretamente da primeira vez	4,92	1,17	5
	Serviços concluídos no prazo prometido	4,62	1,35	5
	Usuário informado quando serviço será realizado	4,48	1,63	4
Presteza	Pronto atendimento aos usuários	4,87	1,40	4
	Boa vontade em ajudar os usuários	5,46	1,31	5
	Disponibilidade para ajudar os usuários	4,40	1,52	5
Garantia	Funcionários com comportamento que transmite confiança	5,08	1,51	5
	Segurança nas interações	4,75	1,41	5
	Cortesia e educação dos funcionários	5,60	1,24	6
	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	5,12	1,29	6
Empatia	Atendimento personalizado	4,77	1,35	5
	Atenção dispensada pelos funcionários	5,40	1,30	5
	Interesse em solucionar os problemas	5,10	1,39	6
	Compreensão das dificuldades dos usuários	5,00	1,52	6
Tangíveis	Equipamentos e software atualizados	3,81	1,31	3
	Instalações físicas agradáveis	4,31	1,86	6
	Boa apresentação dos funcionários	5,90	1,11	6
	Materiais de comunicação de fácil compreensão	5,31	1,46	6
	Canal de comunicação adequado	5,44	1,35	6

(\*) Faixa de valores médios entre 1 e 7

Dentre as afirmativas do módulo "Percepções" que apresentaram níveis altos (entre 5 e 7), destacam-se: "boa apresentação dos funcionários" (5,90), "cortesia e educação dos funcionários" (5,60), "boa vontade em ajudar os usuários" (5,46), "canal de comunicação adequado" (5,44), "atenção dispensada pelos funcionários" (5,40) e "materiais de comunicação de fácil compreensão" (5,31).

Os resultados da Tabela 5.3 indicam que os usuários percebem com níveis mais altos a maioria dos Aspectos tangíveis dos serviços de apoio computacional. Isso pode ser confirmado quando apontam que "os funcionários têm boa apresentação", "o canal de comunicação (email, telefone) utilizado para registrar os chamados técnicos é adequado" e "os materiais de comunicação (como mensagens de aviso, formulários para solicitação de alguns serviços) são de fácil compreensão". Isso não indica, no entanto, que estes itens estejam em concordância com as expectativas dos usuários, que, como pode ser observado na Tabela 2 (Expectativas), apresentam médias altas se comparadas com as percepções.

Observa-se na Tabela 5.3 que muitas afirmativas relacionadas às percepções dos serviços de apoio computacional, apresentam níveis abaixo de 5; dentre elas destacam-se: "equipamentos e software atualizados" (3,81), "instalações físicas agradáveis" (4,31), "disponibilidade para ajudar os usuários" (4,40), "usuário informado quando serviço será realizado" (4,48), "serviços concluídos no prazo prometido" (4,62), "confiança que o problema será resolvido" (4,73) e "serviços realizados corretamente na primeira vez" (4,92). Em concordância com os estudos de (ZEITHAML, PARASURAMAN, e BERRY, 1990), observa-se que todos os itens da dimensão Confiabilidade apresentam baixos escores de serviço percebido.

Considerando-se baixos os níveis entre 1 e 2,99, pode-se observar que pela análise da Tabela 5.3, não há nenhuma ocorrência de algum item com baixo nível de percepção dos serviços de apoio computacional.

O cálculo da moda permitiu observar que a nota 5 foi a nota mais frequente atribuída às percepções que os usuários de informática têm dos serviços de apoio computacional.

Analisando as médias do desvio padrão do módulo "Percepções", verifica-se que foram em geral superiores às médias do módulo "Expectativas", o que sugere que as avaliações dos usuários acerca dos níveis de expectativas são mais agregadas em relação ao serviço percebido. O que reforça essa conclusão é a comparação entre a média do desvio padrão de expectativas (0,97) que é inferior à média do desvio padrão de serviço percebido (1,39).

Para facilitar a visualização dos resultados dos níveis de percepções, os dados são mostrados graficamente na Figura 5.2. Os valores estão concentrados em duas faixas: entre 3 e 4,99 (percepções médias) e entre 5 e 7 (percepções altas).

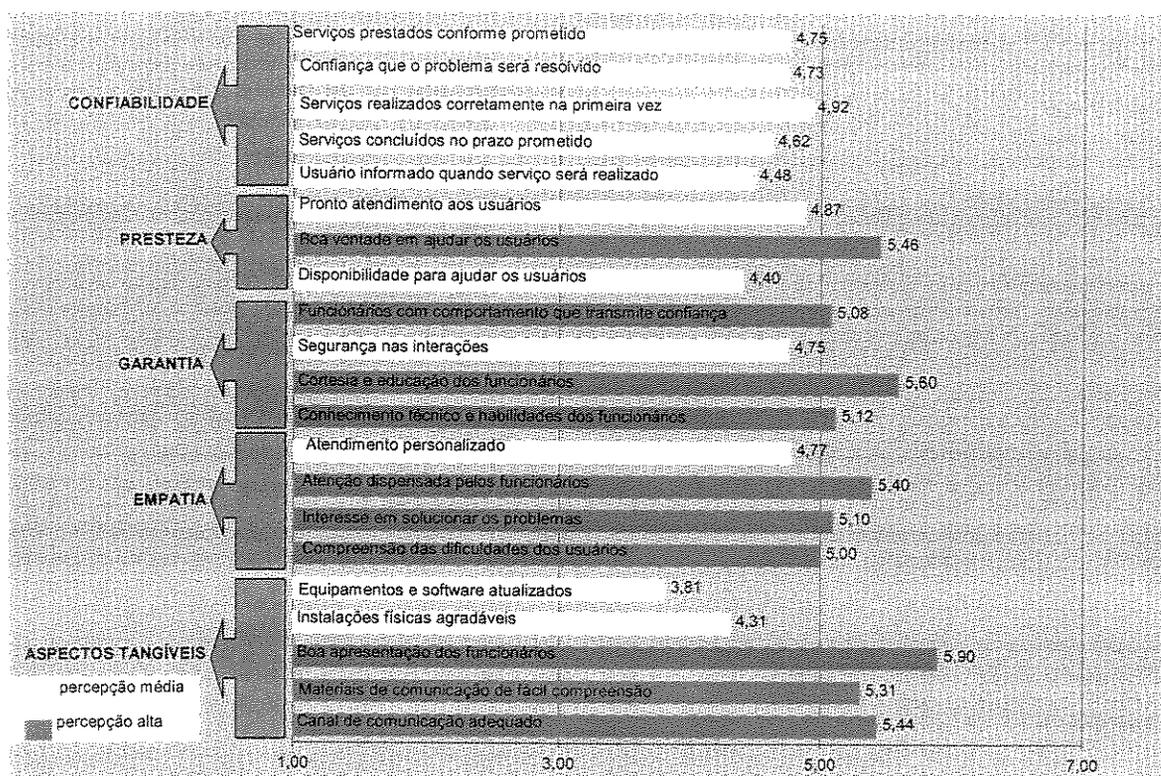


Figura 5.2 - Representação gráfica das médias de percepções

### 5.2.3 Análise dos dados da Qualidade de Serviço Percebida

Esta parte do capítulo apresenta os resultados descritivos relacionados à qualidade dos serviços de apoio computacional percebida pelos usuários de informática. Conforme estabelecido pelo instrumento SERVQUAL, a qualidade dos serviços de apoio computacional foi

calculada através da diferença P-E (Percepções - Expectativas), utilizando-se para isso as pontuações atribuídas para cada afirmativa dos módulos de Percepções e Expectativas.

A Tabela 5.4 exibe a média e o desvio padrão do escore de qualidade de serviço percebida (P-E) para cada uma das 21 afirmativas que compõem o questionário SERVQUAL aplicado. Os valores registrados na coluna da média, variam de -6 (P=1 e E=7) a +6 (P=7 e E=1). Portanto, valores positivos indicam avaliações da qualidade satisfatória de serviços e valores negativos indicam o inverso.

Observa-se na Tabela 5.4 que apenas uma afirmativa (boa apresentação dos funcionários) apresentou média ligeiramente positiva ( $P > E$ ), o que significa que os usuários avaliam favoravelmente este item. As 20 afirmativas restantes registraram médias negativas ( $P < E$ ), o que significa que, do ponto de vista dos usuários, a qualidade de serviços não é satisfatória, quando comparadas suas expectativas e percepções.

As afirmativas que registraram médias mais altas foram: “atendimento personalizado” (-0,73), “atenção dispensada pelos funcionários” (-0,85) e “cortesia e educação dos funcionários” (-0,85). Esses resultados já eram previstos uma vez que esses itens apresentaram médias elevadas no módulo “Percepções” em comparação com o nível apontado em “Expectativas”.

A pior média de qualidade de serviços percebida foi registrada na afirmativa “equipamentos e software atualizados”, que pode significar a necessidade de maior agilidade da empresa em adquirir equipamentos e software mais recentes, tendo em vista a velocidade com que a área de informática evolui.

Também estão destacadas entre as piores médias, três afirmativas relacionadas à dimensão Confiabilidade, que são: “serviços concluídos no prazo prometido” (-1,73), “usuário informado quando da realização do serviço” (-1,73) e “confiança que o problema será resolvido” (-1,65). Isso significa em parte, que os usuários ao apresentar um problema, não têm uma solução imediata, nem tampouco são comunicados sobre o estado de sua solicitação.

A Tabela 5.4 exibe também as médias do desvio padrão para cada uma das 21 afirmativas, onde se verifica uma dispersão considerável dos dados, que pode ser explicada pela influência da variabilidade constatada no módulo "Percepções".

**Tabela 5.4 - Qualidade de Serviço Percebida (\*)**

	Descrição das afirmativas	Média	Desvio padrão
Confiabilidade	Serviços prestados conforme prometido	-1,58	1,32
	Confiança que o problema será resolvido	-1,65	1,28
	Serviços realizados corretamente da primeira vez	-1,12	1,32
	Serviços concluídos no prazo prometido	-1,73	1,36
	Usuário informado quando serviço será realizado	-1,73	1,65
Presteza	Pronto atendimento aos usuários	-1,33	1,45
	Boa vontade em ajudar os usuários	-1,10	1,42
	Disponibilidade para ajudar os usuários	-1,54	1,61
Garantia	Funcionários com comportamento que transmite confiança	-1,21	1,39
	Segurança nas interações	-1,29	1,58
	Cortesia e educação dos funcionários	-0,85	1,29
	Conhecimento técnico e habilidades dos funcionários	-1,10	1,42
Empatia	Atendimento personalizado	-0,73	1,62
	Atenção dispensada pelos funcionários	-0,85	1,27
	Interesse em solucionar os problemas	-1,13	1,67
	Compreensão das dificuldades dos usuários	-1,35	1,45
Tangíveis	Equipamentos e software atualizados	-2,40	1,55
	Instalações físicas agradáveis	-1,60	1,99
	Boa apresentação dos funcionários	0,10	1,50
	Materiais de comunicação de fácil compreensão	-1,02	1,46
	Canal de comunicação adequado	-1,08	1,33

(\*) Faixa de valores médios entre -6 e +6

Examinando mais detidamente a Tabela 5.4 e associando cada afirmativa à Dimensão a que pertence na escala SERVQUAL, chega-se aos resultados da Tabela 5.5, onde a ordem de prioridade corresponde à posição crítica ocupada pela afirmativa, apontada na primeira coluna.

**Tabela 5.5 - Relação das afirmativas por posição crítica.**

Posição Crítica	Afirmativa	Dimensão da escala SERVQUAL
1ª	Equipamentos e software são atualizados	Tangíveis
2ª	Serviços são concluídos no prazo prometido	Confiabilidade
3ª	O usuário é informado de quando o serviço será realizado	Confiabilidade
4ª	O usuário tem confiança que seu problema será resolvido	Confiabilidade
5ª	Instalações físicas disponibilizadas aos usuários são visualmente agradáveis	Tangíveis
6ª	Serviços são prestados pelo departamento, conforme prometido	Confiabilidade
7ª	Funcionários do departamento estão disponíveis para atender o usuário	Presteza
8ª	Funcionários do departamento compreendem as dificuldades apresentadas pelo usuário	Empatia
9ª	Funcionários do departamento atendem prontamente o usuário	Presteza
10ª	O usuário sente-se seguro nas interações com o departamento	Garantia
11ª	O comportamento dos funcionários do departamento gera confiança no usuário	Garantia
12ª	Funcionários do departamento demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário	Empatia
13ª	Serviços são realizados corretamente na primeira vez	Confiabilidade
14ª	Funcionários do departamento têm boa vontade em ajudar o usuário	Presteza
15ª	Funcionários do departamento têm conhecimento necessário para responder às perguntas do usuário	Garantia
16ª	Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado para os chamados do usuário	Tangíveis
17ª	Materiais de comunicação associados com o serviço (mensagem email, comunicados, formulários) são de fácil compreensão	Tangíveis
18ª	Funcionários do departamento são sempre corteses e educados com o usuário	Garantia
19ª	O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos funcionários do departamento	Empatia
20ª	É dispensado pelos funcionários do departamento, atendimento personalizado	Empatia
21ª	Funcionários têm boa apresentação	Tangíveis

Os aspectos críticos apontados como prioritários adquirem relevo maior quando se analisa a importância relativa das dimensões da escala SERVQUAL aplicada. Embora todas as dimensões sejam importantes, justamente a Confiabilidade foi considerada pelos usuários de informática como uma das mais importantes.

Para melhor visualização das médias encontradas em relação à qualidade percebida dos serviços computacionais, os dados são mostrados graficamente na Figura 5.3.

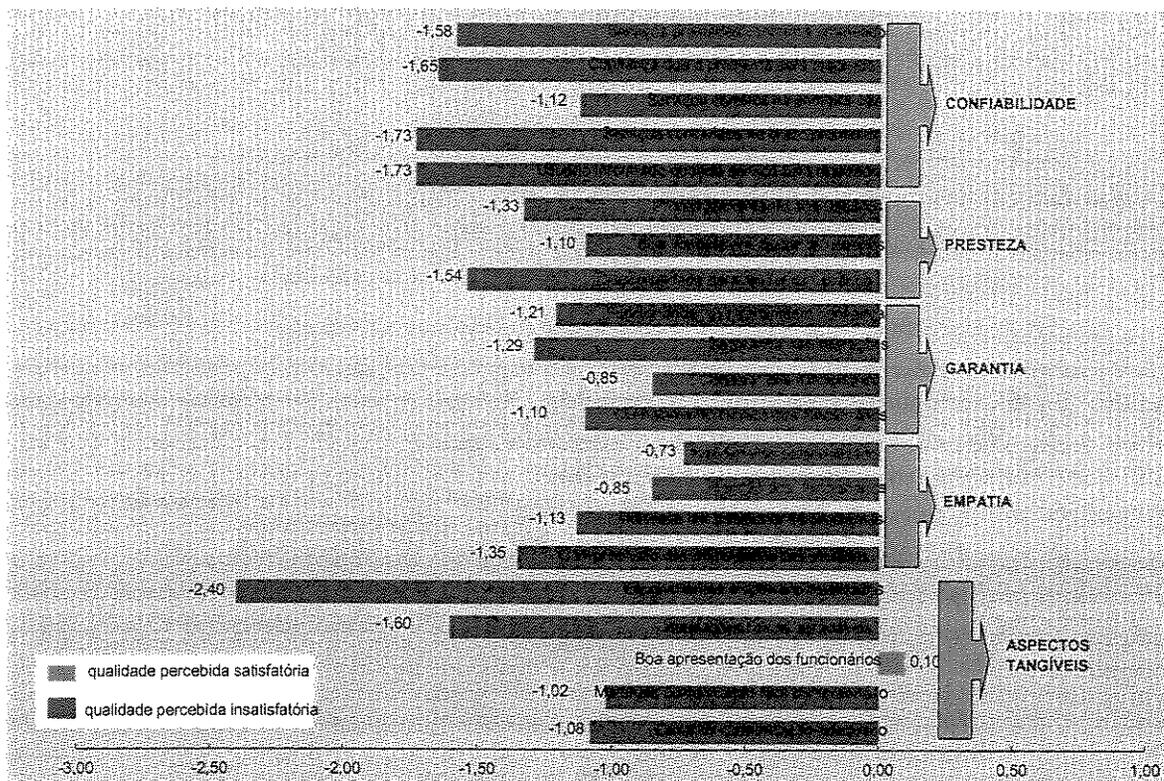


Figura 5.3 - Representação gráfica das médias de qualidade percebida

#### 5.2.4 Análise dos dados das dimensões da qualidade de serviço

Esta parte apresenta os resultados descritivos relacionados às dimensões da qualidade de serviço a partir das médias registradas nos módulos “Expectativas” e “Percepções”, conforme mostrado na Tabela 5.6. A média de cada dimensão é a média das médias das afirmativas que compõem a dimensão.

**Tabela 5.6** - Média das Dimensões da Qualidade de Serviço

Dimensões	Módulos	
	Expectativas	Percepções
Confiabilidade	6,26	4,70
Presteza	6,23	4,91
Garantia	6,25	5,14
Empatia	6,08	5,07
Tangíveis	6,15	4,95

Na Tabela 5.6 pode ser observado que a dimensão Confiabilidade apresentou maior média no módulo “Expectativas”, no entanto, teve a menor média no módulo “Percepções”. Significa dizer que os usuários de informática têm expectativas altas com relação às afirmativas que compõem a dimensão, no entanto, não percebem os serviços de apoio computacional satisfatoriamente nos respectivos itens.

Outra dimensão que apresenta expectativas elevadas dos usuários, é Garantia, porém esta apresentou médias no módulo "Percepções" mais elevadas que as apresentadas na dimensão Confiabilidade.

Para melhor visualização das médias das dimensões da qualidade, os dados são exibidos graficamente na Figura 5.4.

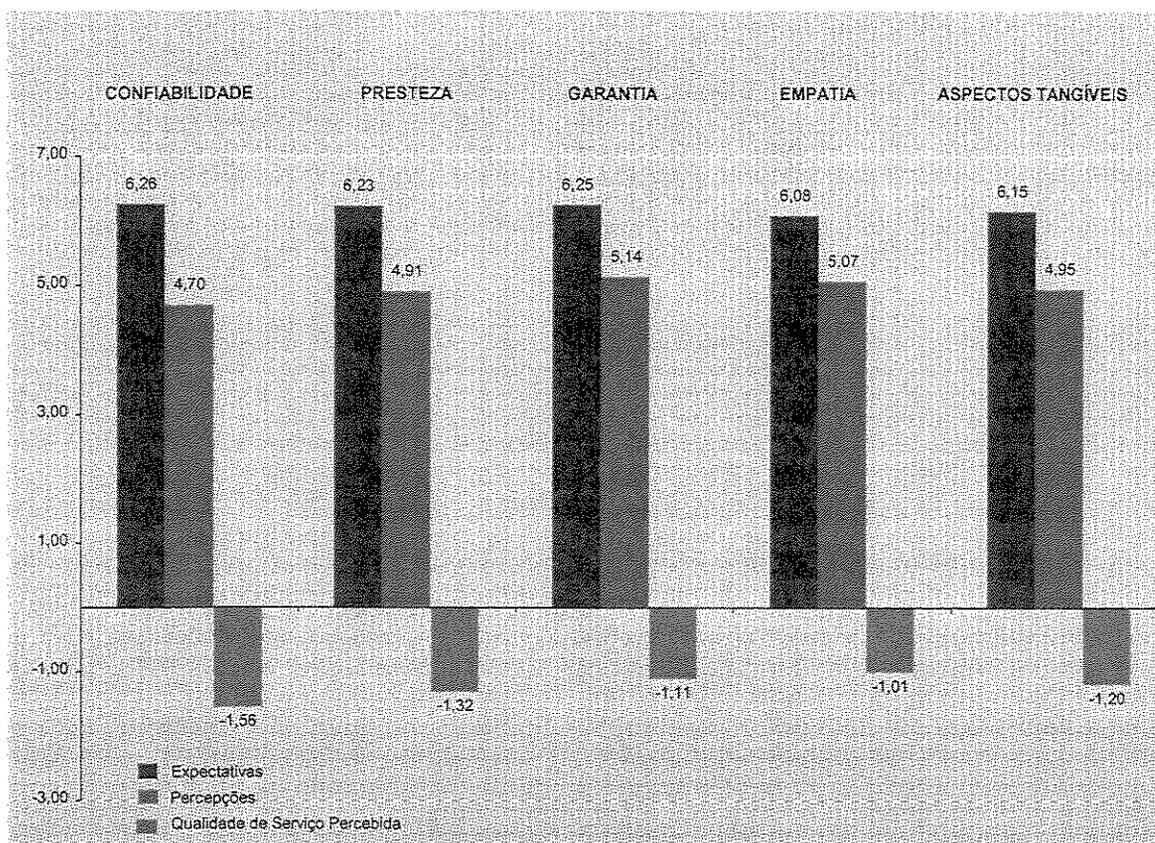


Figura 5.4 - Representação gráfica das médias das dimensões

Constatando-se que os resultados da qualidade de serviço percebida (P-E) registraram em sua maioria, médias negativas (Figura 5.3), em relação à qualidade dos serviços de apoio computacional prestados aos usuários de informática, considera-se que deva ser observado este desvio e transformado em plano de ação para melhoria. Pela Figura 5.3 verifica-se que apenas uma Dimensão (Aspectos tangíveis) apresentou uma afirmativa com média positiva, as demais apresentaram valores negativos em todas as afirmativas.

A seguir é apresentada uma análise dos dados, por Dimensão.

#### Confiabilidade (média = -1,56)

Os usuários de informática registraram maior insatisfação com o fato de não serem informados pelo departamento de apoio computacional, quando da realização de uma solicitação de serviço, e também quanto ao fato de não terem seus chamados técnicos concluídos no prazo

prometido pelo departamento de apoio. Uma média negativa alta também foi registrada na afirmativa "confiança que o problema será resolvido", explicada por uma alta expectativa dos usuários com relação a ela.

Na Figura 5.2, observa-se que os usuários de informática não têm confiança suficiente (percepção média), de que um problema apresentado ao departamento de apoio, será solucionado.

De forma geral, essa Dimensão mostrou que os usuários de informática esperam maior credibilidade do departamento de apoio do que este vem efetivamente apresentando, para que as solicitações feitas por eles possam ser atendidas e solucionadas de forma confiável e corretamente.

#### **Presteza (média = -1,32)**

Esta dimensão apresentou todas as médias negativas, indicando não haver qualidade satisfatória do ponto de vista dos usuários de informática, com relação às afirmativas que compõem a dimensão. O item com média mais negativa foi "disponibilidade para ajudar os usuários", que pode significar que quando um usuário precisa dos serviços do departamento de apoio, ele deseja que tenha algum funcionário disponível para atendê-lo, sem ter que ficar aguardando muito tempo para ter seu problema solucionado. Corrobora com esse resultado, a média registrada no item "pronto atendimento aos usuários", onde os usuários apresentam alta expectativa e uma percepção considerada média, com relação ao que ocorre efetivamente.

Os usuários de informática percebem de uma forma mais acentuada, ou seja, têm uma percepção alta com relação à disposição e boa vontade dos funcionários do departamento de apoio em ajudá-los na solução dos problemas que surgem, no entanto, por apresentarem expectativas altas com relação a esse item e estando estas acima de suas percepções, levam a média da qualidade de serviço percebida a um valor negativo.

De uma forma geral, os resultados dessa dimensão mostram que os usuários, uma vez apresentando um problema técnico, necessitam que algum funcionário do departamento de apoio esteja disponível para solucioná-lo.

#### **Garantia (média = - 1,11)**

Essa dimensão apresentou somente resultados insatisfatórios, ou seja, médias negativas. Destacou-se o item que diz respeito à segurança que os usuários de informática têm quando interagindo com o departamento de apoio computacional. Isso pode conotar que os usuários não sentem garantia de ter uma solução satisfatória, ao apresentar um problema ao departamento de apoio. Considera-se que esse fato pode estar relacionado aos outros itens da dimensão, que se referem ao conhecimento técnico e habilidades que os funcionários do departamento de apoio precisam ter para solucionar os problemas apresentados pelos usuários. Também relaciona-se à confiança que os funcionários têm que transmitir ao atender um usuário de informática; usuários têm que sentir que seu problema será resolvido. Ainda que insatisfatória, a qualidade percebida pelos usuários no que diz respeito à garantia de perceber os funcionários do departamento de apoio sempre corteses e educados, apresentou média bem abaixo das demais.

De uma forma geral, os resultados dessa Dimensão demonstraram que os usuários necessitam sentir maior segurança e credibilidade ao interagirem com os funcionários do departamento de apoio computacional para solicitarem algum serviço.

#### **Empatia (média = - 1,01)**

Essa dimensão também não apresentou nenhuma média satisfatória de qualidade percebida dos serviços, ou seja, todas as médias foram negativas. Os resultados mostram que o item mais crítico é o que dita que os funcionários do departamento de apoio não compreendem satisfatoriamente as dificuldades apresentadas pelos usuários de informática. Foi o item com média mais negativa nessa dimensão. Destacou-se, também, o item relacionado ao interesse demonstrado pelos funcionários do departamento de apoio, em solucionar os problemas dos

usuários de informática. Os usuários têm expectativas altas com relação a isso e apesar de apresentarem percepção alta nesse item, não atendem a contento às suas expectativas.

Observa-se também que estão menos defasados em relação às expectativas dos usuários, os itens relacionados à atenção dispensada pelos funcionários e o atendimento personalizado oferecido, resultando dessa forma, em itens com menores médias negativas.

De uma forma geral, essa dimensão demonstrou que a qualidade de serviço percebida no que diz respeito aos itens de Empatia, acentua uma necessidade dos usuários no sentido de que haja maior compreensão de suas dificuldades por parte do departamento de apoio, ocupando um papel menos prioritário os itens que dizem respeito ao atendimento personalizado e atenção dispensada pelos funcionários.

#### **Aspectos tangíveis (média = - 1,20)**

Essa dimensão foi a única que apresentou uma afirmativa com média positiva. Usuários avaliaram os aspectos tangíveis relacionados aos serviços de apoio, sendo que a "boa apresentação dos funcionários do departamento de apoio" indicou uma média positiva.

O item relacionado aos equipamentos e software serem atualizados, foi o que se destacou com média mais negativa. Os usuários de informática demonstraram necessidade de terem equipamentos mais atualizados e rápidos, para realizarem suas atividades. Esse é um item crítico, pois os usuários têm os equipamentos de informática como uma ferramenta de trabalho e se não acompanharem a evolução constante característica da própria área de informática, não conseguirão executar suas tarefas a contento, comprometendo os serviços que prestam aos clientes externos.

Destacou-se também o item que trata das instalações físicas que na ótica dos usuários, não são visualmente agradáveis, merecendo dedicação do departamento de apoio para uma revisão dos aspectos que envolvem esse item e implantação de uma melhoria.

Os dois itens restantes relacionados ao canal de comunicação, podem indicar que deve haver uma forma mais eficaz para contato com os funcionários do departamento, como por exemplo, um sistema de *help desk*<sup>12</sup>, que pode agilizar o atendimento, bem como uma maior elaboração dos comunicados ou avisos divulgados pelo departamento, de forma a ficarem compatíveis com a linguagem dos usuários, proporcionando maior compreensão.

### 5.3 Recomendações ao departamento

Como mencionado anteriormente, o Gap 5 representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido do ponto de vista do cliente. Contribuem para sua existência, os demais Gaps do Modelo Conceitual da Qualidade de Serviço. Assim sendo, encontra-se em (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990) algumas das razões que contribuem para a existência do Gap 5:

- falta de pesquisa sobre as percepções e expectativas dos clientes
- uso inadequado dos resultados da pesquisa
- deficiência na interação entre o gerenciamento e os clientes
- comunicação inadequada
- falta de comprometimento com a qualidade de serviço
- ausência de objetivos claros
- carência de criatividade para atender expectativas do cliente
- padronização inadequada das tarefas
- conflito de funções entre funcionários que prestam o serviço
- carência de ferramentas e tecnologia apropriadas para que os prestadores de serviço realizem suas tarefas
- sistemas pobres de recompensa por resultados
- deficiências no trabalho em equipe
- comunicação horizontal inadequada entre os diversos prestadores de serviço

---

<sup>12</sup> Sistema de gerenciamento de chamadas, solução de problemas, consultas e relatórios relacionados ao apoio computacional a usuários de informática.

Diante desses fatores, algumas recomendações são feitas ao departamento de apoio computacional considerando que não foi observada uma qualidade percebida satisfatória dos serviços prestados aos usuários de informática.

- Pesquisar a satisfação dos usuários nas transações individuais, imediatamente após a realização de um serviço.
- Estabelecer regras e padronização dos serviços de forma que os prestadores de serviço possam utilizar o tempo economizado, com outras atividades.
- Estabelecer objetivos para a qualidade dos serviços baseados nos padrões orientados aos usuários e não nos padrões orientados à empresa.
- Criar mecanismos que possibilitem recompensar os prestadores de serviço de forma correta, simples e leal, a fim de que eles se sintam motivados e comprometidos com a qualidade.
- Isolar as dimensões da qualidade mais importantes para os usuários e trabalhar para a sua melhoria prioritariamente.
- Criar mecanismo que facilite o registro dos chamados dos usuários e agilize o atendimento. Isso pode ser feito com o sistema de *help desk*, que apresenta facilidades tanto aos usuários como para a equipe de apoio computacional.
- Providenciar treinamento contínuo aos funcionários do departamento, para que possam estar sempre atualizados tecnicamente e preparados para melhor compreender às necessidades dos usuários.
- Planejar periodicamente junto aos coordenadores das áreas da empresa, a necessidade de novos equipamentos e software de forma a proporcionar que os usuários tenham sempre equipamentos rápidos e eficazes. Isso requer a participação, comprometimento e maior agilidade de outros departamentos da empresa.

- Criar mecanismos de comunicação entre o departamento de apoio computacional e os usuários de informática. O departamento de apoio poderia divulgar sua missão aos usuários, bem como informá-los quem são seus membros. Alguns usuários comentaram durante o período da pesquisa sobre o fato de não conhecerem todos os participantes do departamento.
- Criar mecanismos de *feedback* aos usuários com relação aos problemas por eles relatados. Em algumas situações, a qualidade percebida dos serviços se dá pela falta de comunicação em relação a algumas práticas do departamento, e não propriamente por uma falha.
- Criar um canal aberto de forma que os usuários possam manifestar sua opinião sobre cada serviço executado pelo departamento de apoio computacional. Essas manifestações servirão de indicadores para um plano de melhoria.
- Reavaliar os sistemas e procedimentos divulgados aos usuários de forma a tornar mais fácil seu entendimento e interpretação, utilizando para a comunicação, terminologia compatível com os usuários.
- Identificar os "momentos da verdade" com os usuários, focando-se na forma como o usuário sente a situação. Com uma lista deles, é possível identificar aqueles mais críticos e definir critérios de qualidade dos serviços.

## **6 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

O presente trabalho teve como objetivo abordar a importância da qualidade na prestação de serviços internos, avaliada a partir das expectativas e percepções dos clientes internos. Teve como ponto de partida o pressuposto de que existe uma necessidade de conscientização por parte das empresas de que cliente não pode continuar sendo considerado apenas "aquele que compra os serviços ou produtos externamente", mas sim "todos aqueles com quem se relaciona", ou seja, os diversos clientes que ela tem, e com isso perceber que, nos dias de hoje, torna-se fundamental atender o cliente interno (os funcionários), o responsável pelo desempenho da empresa e pelo atendimento externo. Para isso, uma revisão bibliográfica foi realizada de forma a possibilitar uma melhor compreensão dos principais aspectos sobre serviços, qualidade de serviços, serviços internos e qualidade percebida.

Esse referencial teórico serviu de subsídio para a realização da segunda parte do trabalho, onde foi feita uma aplicação da escala SERVQUAL com o objetivo de avaliar a qualidade de serviço percebida por um grupo de 52 usuários de informática, de uma empresa com atuação na área de tecnologia da informação. A qualidade de serviço percebida pelos usuários de informática foi mensurada e os escores que constituíram o Gap 5 do Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços, foram calculados para cada uma das cinco dimensões da escala SERVQUAL e analisados, permitindo reportar à empresa alguns pontos críticos necessários de serem examinados.

Os resultados apontaram como aspectos prioritários a serem melhorados, aqueles relacionados à atualização dos equipamentos e software, comunicação aos usuários a data para realização dos serviços por eles solicitados, conclusão dos serviços no prazo prometido e

confiança que o usuário tem que seu problema será resolvido. Esses pontos críticos, em sua maioria, refletem a importância que os clientes, nesse caso os usuários de informática, depositam nos aspectos ligados à dimensão Confiabilidade e esperam do departamento de apoio credibilidade de que suas solicitações serão atendidas de forma correta e confiável.

Esses resultados, portanto, revelaram não haver um equilíbrio entre as expectativas e percepções dos usuários de informática, o que, caso existisse, eliminaria o “gap” entre estes dois indicadores. Os dados apontaram que a avaliação realizada pelos usuários de informática acerca da qualidade dos serviços de apoio computacional não é satisfatória (média geral de -1,25). Do total das 21 afirmativas que compõem a escala SERVQUAL revisada, 95% registraram escores negativos para qualidade percebida. Isso significa que as avaliações dos usuários de informática em relação às suas percepções não foram suficientes para igualar ou superar as expectativas estabelecidas. Esse fato pode ser explicado pela constatação de que o departamento de apoio computacional não pratica, se não em sua totalidade, pelo menos em parte, uma política de forma a caracterizar os serviços oferecidos e promover melhor entendimento da qualidade no atendimento aos usuários de informática. Assim sendo, os baixos escores obtidos para qualidade de serviço percebida nesta pesquisa indicam que o departamento de apoio computacional deve planejar e dedicar esforços de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários de informática. Os resultados obtidos foram apresentados à equipe de apoio computacional, que, de posse dos dados, pode elaborar propostas que visem melhor atendimento aos usuários de informática.

Como complemento aos resultados da pesquisa, algumas recomendações foram apresentadas ao departamento, como contribuição à melhoria dos serviços prestados. Cabe ressaltar que a viabilidade dessa melhoria depende de alguns fatores, dentre os quais destaca-se o papel relevante assumido pelo coordenador do departamento, que deve pensar e definir qual a contribuição do departamento para a organização como um todo, como expressar essa contribuição em termos de uma missão de serviço, como ensinar essa missão a todas as pessoas que trabalham no departamento e como alinhar ou realinhar os recursos para estes fins, e especialmente, como medir e avaliar a qualidade dessa contribuição. E a administração superior deve fornecer as razões e motivação para que o departamento possa operar nesse processo.

Em relação ao processo da pesquisa, os usuários foram visitados um a um para a entrega dos questionários e vale salientar que foi extremamente gratificante a experiência, pois criou-se nesse espaço de tempo, uma oportunidade para que os usuários pudessem, pela primeira vez na empresa, expor seus comentários a respeito dos serviços que lhe são prestados. Os comentários registrados pelos usuários, foram também apresentados ao grupo de apoio computacional, pois consideram-se enriquecedoras essas manifestações para um processo de melhoria.

Por fim, considerando que as informações sobre os níveis de qualidade de serviços percebida pelos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, considerando que as empresas devem estar atentas à qualidade dos serviços prestados aos seus clientes internos (funcionários), pelos motivos já expostos durante o trabalho, é extremamente importante que, periodicamente, seja realizada uma avaliação da qualidade desses serviços através de pesquisa, na qual se pode avaliar as dimensões envolvidas, consideradas fatores-chave de qualidade. Consideram-se valiosos os benefícios proporcionados por uma pesquisa desse tipo: percepção mais positiva dos funcionários quanto à empresa, informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos funcionários, relação de lealdade com os funcionários baseada em ações corretivas e uma confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o funcionário. Nesse contexto, a pesquisa realizada no presente trabalho constituiu-se um ponto referencial de partida para a avaliação da qualidade percebida dos serviços prestados pelo departamento de apoio computacional ao grupo de usuários de informática da empresa estudada.

Como evolução deste trabalho, considerando-se a experiência e conhecimento adquiridos durante seu desenvolvimento, algumas proposições de trabalhos futuros são apresentadas a seguir.

No âmbito do departamento analisado, estudos posteriores poderiam contemplar os demais Gaps (1, 2, 3 e 4) de forma a compreender o escopo completo das causas das deficiências da qualidade em serviços de apoio computacional.

Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas englobem a aplicação da escala SERVQUAL em outros departamentos da empresa, onde seja caracterizada uma relação cliente-fornecedor interno, com uma expansão da análise das expectativas dos clientes internos, ou seja, considerando os níveis desejado e adequado, contemplados na estrutura da versão mais recente da escala.

No âmbito de outras empresas, uma sugestão é estender o trabalho a outros departamentos internos de apoio computacional de empresas de qualquer natureza.

Por fim, sugere-se que a escala SERVQUAL seja aplicada a outras áreas onde se caracterize fortemente a relação cliente-fornecedor e clame por melhoria da qualidade de serviços: pós-venda de produtos, centros de atendimento ou serviços de atendimento ao cliente, áreas tão crescentes nos dias de hoje.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro. NBR ISO 9004-2; Gestão da qualidade e elementos do sistema de qualidade – Parte 2: Diretrizes para serviços. Rio de Janeiro, 1993, 18p.

ALBRECHT, K. *Revolução nos Serviços*. Tradução Antonio Z. Sanvicente. 4ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994a. 254p.

\_\_\_\_\_. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. 5ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1998. 222p.

\_\_\_\_\_. *Serviços Internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. Tradução Antonio T. Carneiro. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994b. 174p.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com Qualidade – A Vantagem Competitiva: como entender e identificar as necessidades dos seus clientes*. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992. 216p.

BERRY, L. O modelo emergente. *Revista HSM Management*. São Paulo, n.13, ano 3, pp.58-64, mar./abr. 1999.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing – Competindo através da Qualidade*. Tradução de Beatriz Sidou. 3ed. São Paulo: Editora Matese, 1995. 238p.

BESSON, R. M. Unique Aspects of Marketing Services. Arizona Business Bulletin. nov. 1973. Apud GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução Cristina Bazan. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

BLOIS, K. J. The Marketing of Services: an approach. European Journal of Marketing, 1974. Apud GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução Cristina Bazan. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

BUSSAB, Wilton O.; MORETTIN, P. A. *Métodos Quantitativos: Estatística Básica*. 4ed. São Paulo: Atual Editora, 1987. 308p.

CHURCHILL JUNIOR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing - Criando valor para os clientes*. Tradução Cecília C. Bartalotti (cap. 1a a 15), Cid Knipel Moreira (cap. 16 ao final). 2ed. São Paulo:Saraiva, 2000, Cap. 11: Marketing de Serviços, pp.288-309.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. 367p.

FERREIRA, A. BUARQUE DE HOLANDA. *Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S/A,1988, 687p.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços - Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 233p.

GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. 5ed. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

HAYES, B. E. *Medindo a Satisfação do Cliente: desenvolvimento e uso de questionários*. Tradução Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 209p.

HOROVITZ, J. *Qualidade de Serviço: a batalha pela conquista do cliente*. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo: Livraria Nobel, 1993. 172p.

ISHIKAWA, K. *Controle de Qualidade Total à maneira japonesa*. 3ed. Tradução Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 221p.

JOHNSTON, D. M. *Mensuração da qualidade de serviços através da escala SERVQUAL: sua operacionalização no setor de serviços bancários business-to-business*. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995, 166p. Dissertação (Mestrado).

JURAN, J. M. *Juran na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos*. Tradução João Mário Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990. 386p.

\_\_\_\_\_. *Planejando para a Qualidade*. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2ed. São Paulo: Pioneira Novos Umbrais, 1992. 394p.

KOTLER, P. e BLOOM, P. N. *Marketing para Serviços Profissionais*. S.Paulo: Atlas, 1990. Apud GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução Cristina Bazan. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, 5ed. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

LAS CASAS, A. L. *Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios e Casos práticos*. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

LEHTINEN, J. *Empresa de Serviços Voltada para o Cliente*. Espoo - Finlândia, Weilin e Goos, 1983. Apud GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução Cristina Bazan. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

LIKERT, R. A. *Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology. n. 140, 1932. Apud HAYES, B.E. *Medindo a Satisfação do Cliente: desenvolvimento e uso de questionários*. Tradução Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 209p.

LOVELOCK, C.H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. Journal of Marketing, verão, 1983. Apud GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução Cristina Bazan. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

MACHADO, M.A. *Avaliação da qualidade de serviços, usando uma versão modificada da escala SERVQUAL: aplicação em uma concessionária de veículos*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999. 109p. Dissertação (Mestrado).

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. Ed.Compacta, 1ed. São Paulo: Atlas, 1996. 276p.

MELO, H. P. *Os Serviços no Brasil*. Edição e Distribuição: Secretaria de Comércio e Serviços. Elaboração: Associação Nacional de Centros de Pós-Graduação em Economia - ANPEC e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Trabalho financiado pelo Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, 1998. 97p.

MICHAELIS *Pequeno Dicionário Inglês-Português*. São Paulo: Melhoramentos, 1989, 794p.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. v.67, n.4, pp. 420-450, winter 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*. v.70, n.3, pp. 201-230, 1994.

PARASURAMAN, A. *SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 10/08/1999.

\_\_\_\_\_. *SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 11/11/1999.

\_\_\_\_\_. *Some questions about SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 26/06/2000.

REA, L. M.; PARKER, R. A. *Designing and Conducting Survey Research: a Comprehensive Guide*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 254p.

REGAN, W. J. The Service Revolution. *Journal of Marketing*, jul. 1963. Apud GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução Cristina Bazan. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

ROBINSON, A. Qualidade em serviços - Uma nova fase inicia-se com as Normas ISO 9000, *Revista CQ-Qualidade*, pp.17-30, set. 1995.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da Arte e Proposição de um Método Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.1, pp. 101-125, Jan/Abr 1998.

SCHMIDT, M. J. *Understanding and Using Statistics Basic Concepts*. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company, 1975, Cap. 4: Variability: How Much Do Group Members Differ from Each Other, pp. 85-107, Cap. 6: Correlation: Measuring Relations, pp.131-157.

WELLINGTON, P. *Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente*. Tradução José Luiz Basso, Marcos José Pinto e Nalzimir da Silva Alvarez. 1ed. São Paulo: Educator, 1998. 235p.

WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente - do planejamento à ação*. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263p.

WIERSEMA, F. Em busca da intimidade perdida. *Revista HSM Management*, n. 11, pp.12-15, nov./dez. 1998.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990, 226p.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES, M. Bernardete Martins Alves; ARRUDA, S. Margareth. *Como fazer referências: bibliográficas, eletrônicas e demais formas de documentos*. Universidade Federal de Santa Catarina. Biblioteca Universitária. Disponível em <<http://bu.ufsc.br/framerefer.html>>. Acesso em 27/06/01.

AMUSO, C., FURLONGER, J. *Broadening the definition of service quality*. In: GartnerGroup Research . Stamford, CT: GartnerGroup, Mar. 1999. CD-ROM.

ARRUDA, M. C. C., ARRUDA, M. L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.3, pp.25-33, jul./set. 1998.

BARUNTHAL, P. *The IT Help Desk: Improving Customer and Employee Satisfaction while Reducing Costs*. In: GartnerGroup Research. Stamford, CT:GartnerGroup, Jan. 1999. CD-ROM.

BERRY, L. L. Em busca da boa reputação. *Revista HSM Management*, n.20, ano 4, pp.28-32, maio/jun. 2000.

BITTERMAN, M. *Getting the most from an end-user satisfaction analysis*. In: GartnerGroup Research. Stamford, CT:GartnerGroup, Feb.1999. CD-ROM.

BOUCKAERT, K., DENEFFE, D., VANTRAPPEN, H. A Nova Arma das Indústrias. *Revista HSM Management*, n. 14, ano 3, pp.50-56, maio/jun. 1999.

CARLZON, JAN. *A Hora da Verdade*. Tradução Maria Luiza Newlands Silveira. 11ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994. 120p.

CARVALHO, F. A., LEITE, V. F. A Ordem dos Atributos Afeta a Avaliação da Qualidade? Uma Investigação Empírica a partir da versão mais recente do Modelo SERVQUAL. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.1, pp.35-53, jan./abr. 1997.

CEREZO, P. L. [online] La calidad del servicio como elemento estrategico para fidelizar al cliente. In: *Economistes*, 112, Enero 1997. Disponível em: <<http://www.coev.com/periodic/econo112/art3.htm>>. Acesso em 22/06/1998.

COLOMBINI, L. Ouça o que ele diz. *Revista Você S.A.*, edição 21, ano 3, pp. 32-41, mar. 2000.

CRONIN JUNIOR, J. J., TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, pp.55-68, jul. 1992.

CRONIN JUNIOR, J. J., TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58, pp.125-131, jan. 1994.

HARRINGTON, H. J., HARRINGTON, J. S. *Gerenciamento Total da Melhoria Continua*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997. Cap. 12: Excelência do Processo de Serviços: Como Servir Melhor a seus Clientes, pp.380-416.

MAGEE, T. K. *Achieving IT Support Excellence: Focusing on the customer*. In: GartnerGroup Research. Stamford, CT: GartnerGroup, Dec. 1998.CD-ROM.

NÓBREGA, K. C. *Gestão da Qualidade em Serviços*. São Paulo:Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997, 328p. Tese (Doutorado).

PARASURAMAN, A. *SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 10/08/1999.

\_\_\_\_\_. *Some questions about SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 21/06/2000.

\_\_\_\_\_. *Some questions about SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 23/06/2000.

\_\_\_\_\_. *Some questions about SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 20/12/2000.

\_\_\_\_\_. *Some questions about SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 12/01/2001.

\_\_\_\_\_. *Some questions about SERVQUAL* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sueli@ic.cti.br em 16/01/2001.

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. *Revista HSM Management*, n.20, ano 4, pp.42-52, maio/jun. 2000.

RITZ, M. R. C. *Qualidade de vida no trabalho: construindo, medindo e validando uma pesquisa*. Campinas: Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, 2000. Dissertação (Mestrado).

SANTOS, G. C., PASSOS, R.(colaboradora). *Manual de Organização de Referências e Citações Bibliográficas para Documentos Impressos e Eletrônicos*. Campinas, SP: Autores Associados, Editora da Unicamp, 2000. 92p.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. O modelo das necessidades. *Revista HSM Management*, n. 23, ano 4, pp.64-72, nov./dez. 2000.

TANAKA, N. L., TONETTO, R. M. [online]. *Qualidade Total no Atendimento ao Cliente*. In: Encontro Nacional de Informação e Documentação Jurídica, 5, Porto Alegre, 1996. Disponível em: <[http://www.control.com.br/q\\_total.htm](http://www.control.com.br/q_total.htm)>. Acesso em 31/03/1999.

WATERS, T. *Call Centers and Help Desks: the Employee Perspective*. In: GartnerGroup Research . Stamford, CT: GartnerGroup, Apr. 1999. CD-ROM.

## **ANEXO 1 - ESCALA SERVQUAL ORIGINAL PARA MEDIR GAP 5**

## Seção de Expectativas

**Instruções:** Com base em suas experiências como cliente de serviços de \_\_\_\_\_, pense sobre uma empresa que poderia lhe fornecer um serviço de excelente qualidade nesse ramo. Pense sobre o tipo de empresa \_\_\_\_\_ com a qual você teria prazer em fazer negócio. Por favor, indique em que extensão você acredita que uma empresa \_\_\_\_\_ deveria possuir as características descritas em cada afirmativa. Se você acredita que uma característica não é essencial para uma empresa excelente como a que você idealizou, marque o número 1. Se você acredita que a característica é absolutamente essencial para a empresa que você idealiza como excelente, marque o número 7. Se suas convicções não são definitivas, marque um dos números intermediários que melhor expresse seus sentimentos. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados apenas em um número que reflita seu verdadeiro sentimento a respeito de empresas que possam lhe oferecer serviços de excelente qualidade.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Excelentes empresas de _____ têm equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas das empresas excelentes de _____ são visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários das empresas excelentes de _____ terão boa apresentação.	1	2	3	4	5	6	7
4. Em uma empresa de _____ excelentes, os materiais associados com o serviço (como folhetos, relatórios, etc.) são visualmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando as empresas de _____ excelentes prometem fazer algo em um determinado tempo, elas cumprem a promessa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, as empresas de _____ excelentes mostram um sincero interesse em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. As empresas de _____ excelentes realizam o serviço correto na primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. As empresas de _____ excelentes concluem o serviço no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. As empresas de _____ excelentes insistem em manter seus registros internos livres de erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Em uma empresa de _____ excelente, os funcionários comunicam aos clientes quando o serviço será concluído.	1	2	3	4	5	6	7
11. Em uma empresa de _____ excelente, os funcionários atendem prontamente os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Em uma empresa de _____ excelente, os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7

13. Em uma empresa de _____ excelente, os funcionários nunca estão ocupados para responder aos chamados dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos funcionários das empresas de _____ excelentes transmite confiança a seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes de empresas de _____ excelentes sentem-se seguros em suas transações com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Em uma empresa de _____ excelente, os funcionários são sempre corteses com seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Em uma empresa de _____ excelente, os funcionários tem total conhecimento para responder às perguntas de seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. As empresas de _____ excelentes oferecem atenção individual aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. As empresas de _____ excelentes tem um horário de funcionamento conveniente aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. As empresas de _____ excelentes tem funcionários que dão atendimento personalizado aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Uma empresa de _____ excelente tem um interesse sincero pelos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Uma empresa de _____ excelente entende as necessidades específicas de seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

### Importância das Dimensões

**Instruções:** Abaixo estão listadas cinco características que dizem respeito a empresas de \_\_\_\_\_ e aos serviços que elas oferecem. Gostaríamos de saber o quanto cada uma dessas características é importante para você quando avalia a qualidade dos serviços que ela fornece. Por favor distribua um total de 100 pontos entre as cinco características de acordo com a importância que cada uma tem na sua opinião - quanto mais importante é uma característica, mais pontos você deve atribuí-la. O total de pontos dos cinco itens deve ser 100.

1. A aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.	_____ pontos
2. A habilidade da empresa para realizar o serviço prometido, de forma confiável e corretamente.	_____ pontos
3. A disposição da empresa em atender aos clientes e fornecer prontamente o serviço.	_____ pontos
4. O conhecimento e a cortesia dos empregados da empresa e suas habilidades para transmitir confiança e segurança.	_____ pontos
5. O cuidado e atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes.	_____ pontos

## Seção de Serviço Percebido

**Instruções:** As questões listadas a seguir refletem os seus sentimentos com relação à empresa XYZ. Para cada afirmativa, por favor indique a extensão na qual você acredita que a empresa XYZ se enquadra. Marque o número 1 se você discorda totalmente que a empresa XYZ se enquadra na característica e o número 7 se você concorda totalmente. Se suas convicções não são definitivas, marque um dos números intermediários que melhor expresse seus sentimentos. Não há respostas certas ou erradas – tudo que desejamos é saber o número que melhor expressa sua percepção a respeito da empresa XYZ.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1. A empresa XYZ tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa XYZ tem instalações físicas visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários da empresa XYZ têm boa apresentação.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais relacionados com o serviço (como folhetos, relatórios, etc.) de XYZ são visualmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando a empresa XYZ promete fazer algo em um determinado prazo, ela cumpre a promessa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, a empresa XYZ mostra um sincero interesse em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. A empresa XYZ realiza corretamente o serviço da primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. A empresa XYZ conclue o serviço no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. A empresa XYZ insiste em manter seus registros internos livres de erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Na empresa XYZ, os funcionários comunicam aos clientes quando o serviço será concluído.	1	2	3	4	5	6	7
11. Na empresa XYZ, os funcionários atendem prontamente os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Na empresa XYZ, os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Na empresa XYZ, os funcionários nunca estão ocupados para responder aos chamados dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos funcionários da empresa XYZ transmite confiança a seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

15. Os clientes da empresa XYZ sentem-se seguros em suas transações com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Na empresa XYZ, os funcionários são sempre corteses com seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Na empresa XYZ, os funcionários demonstram total conhecimento para responder às perguntas de seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. A empresa XYZ oferece atenção individual aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. A empresa XYZ tem horário de funcionamento conveniente para todos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Os funcionários da empresa XYZ oferecem atenção personalizada aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. A empresa XYZ se preocupa pelos interesses de seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários da empresa XYZ entendem as necessidades específicas de seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

## **ANEXO 2 - ESCALA SERVQUAL ADOPTADA PARA MEDIR GAP 5**

**Avaliação da qualidade dos serviços de apoio computacional**

Questionário nº

O objetivo desta pesquisa é conhecer sua opinião sobre a qualidade dos serviços de apoio computacional que lhe são prestados. As informações fornecidas serão tratadas de maneira rigorosamente confidencial.

É de vital importância, para o resultado desta pesquisa, que todas as questões sejam respondidas.

Após o preenchimento, favor entregar para Sueli.

Agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

**Instruções:** Gostaríamos de saber sua opinião sobre a qualidade dos serviços de apoio computacional que lhe são prestados, em relação às suas expectativas.

A **primeira coluna (EXPECTATIVAS)**, indica as suas expectativas, aquilo que você acredita que um departamento com serviços de apoio computacional considerados excelentes, poderia lhe oferecer.

A **segunda coluna (PERCEPÇÕES)**, indica as suas percepções sobre os serviços de apoio computacional que lhe são prestados pelo departamento de apoio.

Para cada uma das afirmativas indicar: a) suas expectativas e b) suas percepções, assinalando, em ambos os casos, um dos 7 números indicados.

Não há respostas certas ou erradas, o que interessa é que você assinale o número que melhor represente a sua opinião em cada afirmativa.

AFIRMATIVAS		EXPECTATIVAS (NÍVEL DESEJADO)							PERCEPÇÕES DOS SERVIÇOS RECEBIDOS						
		Baixo			Alto				Baixo			Alto			
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Confiabilidade	(Conf1) Serviços são prestados pelo departamento, conforme prometido.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Conf2) O usuário tem confiança de que seu problema será resolvido.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Conf3) Serviços são realizados corretamente da primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Conf4) Serviços são concluídos no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Conf5) O usuário é informado de quando o serviço será realizado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Presteza	(Pres1) Funcionários do departamento atendem prontamente o usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Pres2) Funcionários do departamento têm boa vontade em ajudar o usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Pres3) Funcionários do departamento estão disponíveis para atender o usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Garantia	(Gar1) Comportamento dos funcionários do departamento transmite confiança no usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Gar2) O usuário sente-se seguro nas interações com o departamento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Gar3) Funcionários do departamento são sempre corteses e educados com o usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Gar4) Funcionários do departamento têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Empatia	(Emp1) É dispensado pelos funcionários do departamento, atendimento personalizado ao usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Emp2) O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos funcionários do departamento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Emp3) Funcionários do departamento demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

AFIRMATIVAS		EXPECTATIVAS (NÍVEL DESEJADO)							PERCEPÇÕES DOS SERVIÇOS RECEBIDOS						
		Baixo			Alto				Baixo			Alto			
	(Emp4) Funcionários do departamento compreendem as dificuldades apresentadas pelo usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Aspectos Tangíveis	(Tang1) Equipamentos (hardware) e software são atualizados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Tang2) Instalações físicas disponibilizadas aos usuários são visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Tang3) Funcionários têm boa apresentação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Tang4) Materiais de comunicação associados com o serviço (mensagens email, comunicados, formulários) são de fácil compreensão.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(Tang5) Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado para os chamados do usuário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

## IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS

**Instruções:** Abaixo estão listadas cinco características relacionadas a um departamento de apoio computacional e aos serviços que eles oferecem. Gostaríamos de saber o quanto cada uma dessas características é importante para você, quando estiver avaliando a qualidade dos serviços prestados pelo departamento.

Por favor, distribua um total de 100 pontos entre as cinco características de acordo com a importância que cada uma tem na sua opinião. Quanto mais importante for considerada uma característica, mais pontos você deve atribuí-la. A soma dos pontos deve ser 100.

CARACTERÍSTICAS	PONTOS ATRIBUÍDOS
1. A habilidade dos departamentos de apoio computacional para realizar o serviço prometido, de forma confiável e corretamente.	_____ pontos
2. A boa vontade dos departamentos de apoio computacional, para ajudar os usuários e fornecer um serviço prontamente.	_____ pontos
3. O conhecimento (domínio do assunto) dos funcionários dos departamentos de apoio computacional e suas habilidades para transmitir confiança e credibilidade.	_____ pontos
4. A consideração, atendimento personalizado e compreensão das dificuldades apresentadas pelos usuários de um departamento de apoio computacional.	_____ pontos
5. A aparência das instalações físicas disponibilizadas, equipamentos e software atualizados, e materiais de comunicação de fácil compreensão dos departamentos de apoio computacional.	_____ pontos
<b>SOMA DOS PONTOS</b>	<b>100 pontos</b>

Comentários: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_