

---

# QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA AVALIAÇÃO COM CLIENTES INTERNOS

---

ARTIGO

*Sueli Aparecida Varani Eleutério*

Mestre em Gestão da Qualidade Total pela Faculdade de Engenharia  
Mecânica da UNICAMP.

E-mail: sueli.varani@cenpra.gov.br

*Maria Carolina A. F. de Souza*

Professora Associada do Instituto de Economia da UNICAMP, Doutora em  
Economia pelo Instituto de Economia da UNICAMP e Mestre em  
Administração pelo Programa de Pós-graduação da FEA/USP.

E-mail: carols@eco.unicamp.br

## RESUMO

O crescimento do setor de serviços tem evidenciado a importância de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade com que seus serviços são prestados. Dentre todos os aspectos que devem ser considerados, um dos mais relevantes, mas muitas vezes deixado em segundo plano, refere-se à qualidade que deve estar presente nos serviços prestados internamente aos próprios funcionários das empresas, ou seja, na relação cliente-fornecedor interno. Para avaliar a qualidade dos serviços internos prestados aos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação, foi realizada uma pesquisa utilizando-se a escala SERVQUAL, ferramenta baseada no Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços ou Modelo de GAP, que tem como princípio básico comparar as expectativas e percepções dos clientes em cada afirmativa do questionário utilizado. A análise dos dados permitiu apresentar um panorama da qualidade percebida pelos funcionários da empresa, apontando pontos fortes e fracos dos serviços prestados por seu departamento de apoio computacional.

## ABSTRACT

*The growth of service sector has showed to companies how many efforts they should dedicate to quality services. Among all aspects considered, one of the most important items, but sometimes left apart, is the quality of internal services, which are delivered to their own employees, characterizing the relationship internal customer-internal*

*provider. In order to know the quality of internal services which are provided to the personnel of an information technology company, it was carried out a survey using SERVQUAL scale, an instrument based on the Conceptual Model of Service Quality or GAP Model, which has with principle to compare the customers' expectations and perceptions in each statement of the questionnaire. Data analyses have indicated a view of perceived quality by employees, pointing out good and bad marks for the services performed by the computational support department.*

## 1. INTRODUÇÃO

É indiscutível a crescente importância do setor de serviços na economia nacional e internacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de representar um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelas organizações. As empresas não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços sem uma preocupação maior com a qualidade com que são realizados.

Atenção ainda menor é concedida, apesar de sua relevância, à qualidade dos serviços internos – ou atividades de apoio (GIANESI e CORRÊA, 1994) –, que são as atividades de serviços prestados dentro das organizações aos próprios funcionários, os quais constituem o conjunto de clientes internos. Os vários departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos, que é essencial para o desempenho da empresa

como um todo. O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede, como forma de integração das diversas funções da empresa para atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade de serviço do ponto de vista dos clientes internos. Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes requer, no mínimo, a identificação e o monitoramento de suas expectativas.

Na literatura sobre serviços, uma das ferramentas mais destacadas para a avaliação da qualidade de serviço é a escala SERVQUAL, desenvolvida por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), que tem como referência as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado. Entre 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. Assim, com as devidas adaptações, quando necessárias, a escala SERVQUAL pode ser utilizada em grupos de clientes internos, como se procura mostrar neste trabalho.

Tendo em vista essas considerações, o objetivo deste trabalho é avaliar as expectativas e percepções de um grupo de 52 clientes internos sobre os serviços prestados pelo departamento de apoio computacional de uma empresa de tecnologia da informação<sup>1</sup>, aplicando a escala SERVQUAL.

## 2. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE EM SERVIÇOS

A literatura tem analisado de forma significativa a importância da qualidade dos serviços e como as empresas devem atuar para alcançar a excelência nos serviços. Nesse contexto, ressalta a importância de as empresas focarem as operações internas, o que faz emergir o conceito de serviços e clientes internos.

Cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros

---

<sup>1</sup> Durante todo o artigo o nome da empresa não será mencionado, para manter a confidencialidade dos dados.

departamentos internos (JURAN, 1992). São as pessoas na organização a quem são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a elas desempenhar a atividade subsequente, que é servir os clientes finais (WHITELEY, 1992). Para conceituar os serviços internos, ALBRECHT (1994) se refere à "prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais". GIANESI e CORRÊA (1994) afirmam 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, o que permite atribuir-lhes conotação de *marketing* de serviços. Nesse sentido, serviços e clientes internos integrariam o *marketing* interno ou *endomarketing*, como ressaltado por GRONROOS (1993), que os considera como sendo uma estratégia de gerenciamento que direciona o *marketing* de serviços para o interior das empresas, em vez de orientá-lo somente para matérias-primas e produtos, desenvolvendo nos funcionários uma consciência de cliente. Na mesma linha, LAS CASAS (1999) define *marketing* interno como a aplicação das técnicas de *marketing* ao público interno – empregados, gerentes, diretores e supervisores. WELLINGTON (1998), ao propor a adoção de estratégias *kaizen*<sup>2</sup> para atendimento ao cliente, recorre à noção de clientes internos como aqueles de quem um departamento depende para a qualidade, a quantidade, o custo e o tempo de seu trabalho. Serviços internos, portanto, englobam as atividades presentes na interação entre um prestador e um receptor do serviço no interior de uma organização.

Ilustrativa da importância da qualidade dos serviços internos é a simulação usada por ALBRECHT (1994): a produção de um filme requer atores para a interpretação dos papéis diante de uma câmera e pessoal por trás das câmeras para montar os cenários, instalar a iluminação, ligar os microfones, além de outras inúmeras atividades, a fim de que a produção tenha sucesso. É o que acontece na prestação de serviços, na qual os atores são os funcionários que mantêm um contato direto com o cliente, ou seja, são as pessoas que estão no "palco", trabalhando com os clientes. Seu sucesso,

---

<sup>2</sup> *Kaizen* = aprimoramento contínuo (de *kai*, que significa "mudança", e *zen*, que significa "bom") (WELLINGTON, 1998).

no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários que estão por trás das cenas, que realizam as atividades para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes do pessoal de apoio. Sem a ajuda de quem trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente. Configura-se uma associação efetiva entre o pessoal da linha de frente e o dos bastidores para que toda a organização de serviços funcione eficazmente. A finalidade da organização deve ser a de apoiar os esforços do pessoal da linha de frente em realizar seu trabalho de prestação de serviços (ALBRECHT, 1994).

Autores mais focados em *marketing* de serviços ressaltam igualmente a importância do *endomarketing*. A esse respeito, GRONROOS (1993) afirma que os funcionários constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se não se conseguir vender os bens, os serviços e as campanhas de comunicação externas ao grupo-alvo interno, o *marketing* tampouco será bem sucedido entre os clientes finais externos. Os empregados e as funções da linha de frente de uma empresa têm que ter o apoio 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. Ressalta-se o desafio representado pelo fato de que uma organização, além de uma visão para o mercado (visão para fora), deve ter uma visão direcionada para a prestação de serviços com qualidade aos clientes internos (visão para dentro), como meio de alcançar seus objetivos. Em decorrência, é evidente a importância de gerenciar os serviços internos com um enfoque nas necessidades dos usuários desses serviços, e de todos os serviços internos estarem visando ao atendimento dos clientes finais da empresa. Fornecer serviços com qualidade aos

funcionários é condição fundamental para que estes possam prestar serviços com qualidade aos clientes externos. Os serviços internos geram um 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 aumentará, contribuindo substancialmente para que haja uma qualidade superior nos serviços aos clientes externos.

Uma das formas de administrar a qualidade de um serviço prestado é considerá-la do ponto de vista dos clientes. GRONROOS (1993) afirma que os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Bons resultados na qualidade percebida são obtidos quando os serviços recebidos (ou experimentados) atendem às expectativas dos clientes. Nesses termos, o autor argumenta que “qualidade é o que os clientes percebem”. Programas de qualidade que não levem em conta o significado de qualidade para os clientes não terão resultados satisfatórios. Somente quando o prestador de serviços compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes é que será possível saber como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejada.

ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções do cliente sobre um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida 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 haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificação das causas das discrepâncias encontradas e adoção de 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, e da escala SERVQUAL (*Service Quality*). Esta última, constituída de um questionário para aplicação aos clientes, foi adotada para o desenvolvimento do trabalho aqui relatado.

### 3. MODELO CONCEITUAL DE QUALIDADE EM SERVIÇOS OU MODELO DE GAP

O Modelo de Gap originou-se de estudos realizados por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), e se propunha a encontrar respostas às seguintes dúvidas:

- 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?

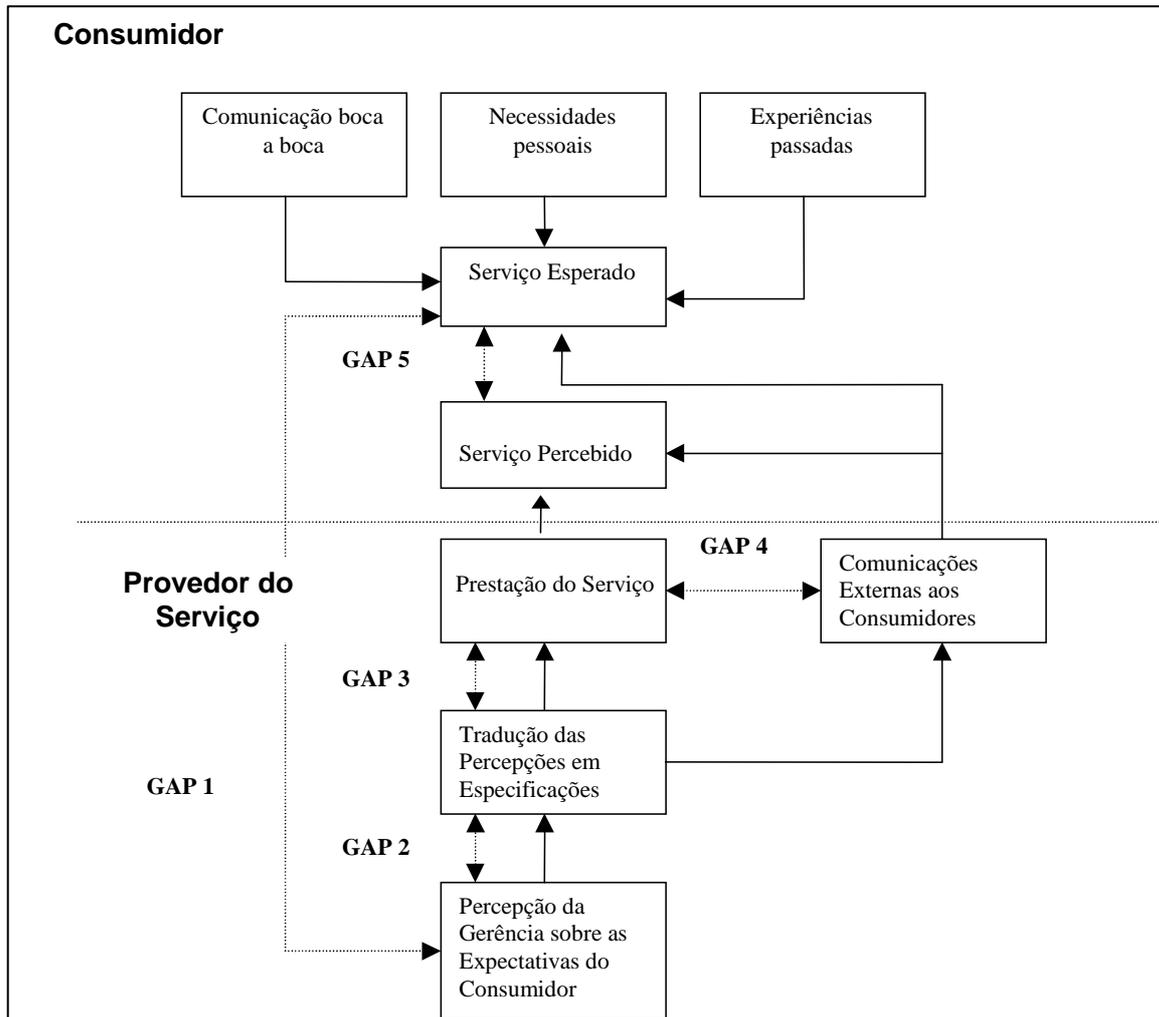
Fizeram parte dos estudos entrevistas com clientes de quatro setores de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, seguros e serviços de manutenção. As questões abordadas nas entrevistas incluíam as razões para a satisfação e insatisfação dos consumidores com o serviço; descrições do serviço ideal; significado da qualidade de serviço; fatores importantes na avaliação da qualidade do serviço; e *performance* de expectativas a respeito do serviço. Os pontos comuns observados nas entrevistas determinaram que a chave da qualidade de um serviço é atender ou exceder a expectativa do cliente; 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).

Os vários exemplos e experiências compartilhados com os clientes durante a fase de entrevistas levaram os autores a identificar os critérios que os clientes consideram para avaliar a qualidade dos serviços, denominados pelos autores de dimensões da qualidade de serviço: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, cortesia e segurança.

Os estudos dos autores mostraram ser a confiabilidade a dimensão mais considerada pelos clientes quando estes avaliam a qualidade do serviço. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de serem evitados, quando deixa de cumprir promessas feitas aos 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.

Os estudos contemplavam também entrevistas com os executivos das mesmas empresas cujos clientes foram entrevistados. Nessa fase, 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 dessas deficiências, 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 1. Esse modelo é composto por cinco Gaps, descritos a seguir: os Gaps 1, 2, 3 e 4 representam as causas relacionadas ao prestador do serviço e o Gap 5 representa o cliente.

Figura 1: Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços – Modelo de Gap



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.

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

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

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

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

#### 4. A ESCALA SERVQUAL

A escala SERVQUAL teve sua origem nos resultados dos estudos de ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), que realizaram uma pesquisa quantitativa com a finalidade de desenvolver um instrumento para medir a qualidade do serviço levando em conta as percepções dos clientes.

Trata-se de um questionário do tipo Likert<sup>3</sup> com 7 opções de respostas, que permite aos clientes responder 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 determinadas características ou elementos.

Para assegurar validade estatística e aceitabilidade, essa 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 em um questionário com duas seções: 1) uma seção com 22 questões acerca das expectativas do cliente sobre determinado serviço; 2) uma seção com 22 questões sobre as percepções do serviço.

As questões abrangidas na escala SERVQUAL estão agrupadas de acordo com cada dimensão da qualidade de serviço identificada na fase qualitativa do estudo, a saber:

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

---

<sup>3</sup> R. A. Likert, em 1932, elaborou um instrumento com alternativas de respostas contínuas, em que uma das extremidades indica menor concordância com o item e a outra indica concordância plena (HAYES, 1996).

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

Um levantamento realizado para averiguar a possível existência de versão mais recente da escala SERVQUAL encontrou em PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1994) um questionário como evolução da escala SERVQUAL originalmente desenvolvida.

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

Neste estudo, 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.

#### 5. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, cujos dados receberam um tratamento estatístico para análise dos resultados.

O universo da pesquisa foi constituído de 52 funcionários de uma empresa do setor de tecnologia da informação, os quais utilizam os serviços do departamento de apoio computacional, ou seja, são os usuários de informática do referido departamento.

Optou-se pela realização do censo em vez de uma amostra, atendendo ao que observa MATTAR (1996) de que se realizam censos em vez de amostras quando a população for pequena ou quando houver facilidade em obter dados sobre a população. É exatamente este o caso da presente pesquisa. Participaram, portanto, da pesquisa, 52 respondentes.

A técnica utilizada foi a de levantamento de dados e, considerando a facilidade de acesso a todos os respondentes, optou-se pela entrega dos questionários pessoalmente. Dessa forma, foi elaborada uma programação diária, na qual foi considerada a disponibilidade de cada usuário para receber pessoalmente o questionário. Optou-se por essa forma de distribuição para que cada respondente não apenas recebesse o questionário, mas também pudesse ser esclarecido sobre os objetivos da pesquisa e o preenchimento.

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

Aplicou-se como instrumento de coleta de dados a escala SERVQUAL, adaptada de sua versão mais recente, com as afirmativas abaixo relacionadas, em cada um dos dois módulos: Expectativas e Percepções.

**Tabela 1: Dimensões e afirmativas da escala SERVQUAL**

<b>Confiabilidade</b>
Serviços são prestados pelo departamento, conforme prometido.
O usuário tem confiança de que seu problema será resolvido.
Serviços são realizados corretamente da primeira vez.
Serviços são concluídos no prazo prometido.
O usuário é informado de quando o serviço será realizado.
<b>Presteza</b>
Funcionários do departamento atendem prontamente o usuário.
Funcionários do departamento têm boa vontade em ajudar o usuário.
Funcionários do departamento estão disponíveis para atender o usuário.
<b>Garantia</b>
Comportamento dos funcionários do departamento transmite confiança ao usuário.
O usuário sente-se seguro nas interações com o departamento.
Funcionários do departamento são sempre corteses e educados com o usuário.
Funcionários do departamento têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário.
<b>Empatia</b>
É dispensado, pelos funcionários do departamento, atendimento personalizado ao usuário.
O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos funcionários do departamento.
Funcionários do departamento demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário.
Funcionários do departamento compreendem as dificuldades apresentadas pelo usuário.
<b>Aspectos tangíveis</b>
Equipamentos ( <i>hardware</i> ) e <i>software</i> são atualizados.
Instalações físicas disponibilizadas aos usuários são visualmente agradáveis.
Funcionários têm boa apresentação.

Materiais de comunicação associados com o serviço (mensagens via *e-mail*, comunicados, formulários) são de fácil compreensão.

Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado aos chamados técnicos do usuário.

## 6. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

A análise dos dados é considerada uma etapa muito importante para a pesquisa. Em MATTAR (1996) são encontrados dois tipos básicos de análise: descrição dos dados e inferências a partir dos dados; os métodos correspondentes denominam-se, respectivamente, métodos descritivos e métodos inferenciais. Neste trabalho foram utilizados métodos descritivos para a análise dos dados coletados, os quais foram submetidos aos seguintes cálculos estatísticos: média, moda e desvio-padrão.

Quanto à validade do questionário, foi realizado o cálculo da correlação linear ( $r$ )<sup>4</sup> para ambos os módulos Expectativas e Percepções, visando a assegurar se houve consistência entre a pontuação da afirmativa e a pontuação total do instrumento.

O coeficiente de correlação varia de  $-1$  a  $+1$ :  $-1$  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 ( $r$ ) utilizou-se a fórmula:

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

onde:

$x$  = pontuação na afirmativa, por respondente

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

$N$  = número de respondentes

A partir do resultado do cálculo do coeficiente de correlação linear para os módulos Expectativas e Percepções foi possível observar que nenhuma afirmativa apresentou coeficiente menor que  $0,30$ , portanto todas foram consideradas válidas para as análises descritivas posteriores.

## 7. RESULTADOS OBSERVADOS

### 7.1. Módulo Expectativas

Os valores médios para expectativas variaram de  $5,50$  a  $6,56$ . 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 estas estão todas as afirmativas relacionadas à dimensão confiabilidade, fato que demonstra concordância com os estudos de ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) e 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;
- confiança de que o problema será resolvido.

<sup>4</sup> O coeficiente de correlação linear por afirmativa é calculado com base nas pontuações da afirmativa e na pontuação total do instrumento, por respondente, com a finalidade de assegurar se houve consistência entre a pontuação da afirmativa e a pontuação total do instrumento, por respondente.

Apesar da importância da dimensão confiabilidade em serviços, a afirmativa com média de expectativa mais elevada está relacionada à dimensão prestação (6,56); a importância da afirmativa "boa vontade em ajudar os usuários", apontada pelos usuários de informática, 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);
- disponibilidade para ajudar os usuários (5,94).

Essas afirmativas indicam que os usuários não atribuem prioridade à aparência das instalações e dos funcionários, nem ao atendimento personalizado e à disponibilidade dos funcionários para atender aos seus pedidos, o que não significa que considerem esses itens satisfatórios, conforme análise feita no tópico "Módulo Percepções".

Outro cálculo utilizado na análise dos dados foi o da moda, a fim de expressar a nota observada com maior frequência no módulo Expectativas, e o resultado apontou a nota 7 como a mais frequente.

Analisando os valores do desvio-padrão, verificou-se uma baixa variabilidade das respostas que indicaram nível elevado de expectativa, o que confirma a importância, na opinião dos usuários, desses itens.

## 7.2. Módulo Percepções

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

Entre 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);
- materiais de comunicação de fácil compreensão (5,31).

Os resultados mostraram 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 (*e-mail*, 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 significa, no entanto, que estes itens estejam em concordância com as expectativas dos usuários, que apresentaram médias altas se comparadas com as percepções.

Muitas afirmativas relacionadas às percepções dos serviços de apoio computacional apresentaram níveis abaixo de 5; entre elas destacam-se:

- equipamentos e *software* atualizados (3,81);
- instalações físicas agradáveis (4,31);
- disponibilidade para ajudar os usuários (4,40);
- usuário informado sobre quando o serviço será realizado (4,48);
- serviços concluídos no prazo prometido (4,62);
- confiança de que o problema será resolvido (4,73);
- 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 baixas notas de serviço percebido.

Não houve nenhuma ocorrência de item com baixo nível de percepção dos serviços de apoio computacional entre 1 e 3.

Outro cálculo utilizado na análise dos dados foi o da moda, a fim de expressar a nota observada com maior frequência. No módulo Percepções este cálculo permitiu observar que a nota 5 foi a mais frequentemente atribuída pelos usuários de informática aos serviços de apoio computacional.

As médias do desvio-padrão do módulo Percepções, de uma forma geral, mostraram-se superiores às médias do desvio-padrão do módulo Expectativas, o que sugere que as avaliações dos usuários acerca dos níveis de expectativas são mais agregadas relativamente ao serviço percebido. O que reforça essa conclusão é a comparação entre a média do desvio-padrão de expectativas (0,97) e a média do desvio-padrão de serviço percebido (1,39).

### 7.3. Qualidade de Serviço Percebida

Conforme estabelecido pelo instrumento SERVQUAL, a qualidade dos serviços de apoio computacional foi calculada pela diferença P-E (Percepções - Expectativas), utilizando-se para isso as pontuações atribuídas a cada afirmativa dos módulos Percepções e Expectativas.

Deve ser ressaltado que as médias variam de -6 (P=1 e E=7) a +6 (P=7 e E=1), e que valores positivos indicam avaliações de qualidade satisfatória de serviços, e valores negativos, o inverso.

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, do ponto de vista dos usuários, que 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);
- 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 menor média de qualidade de serviços percebida foi registrada na afirmativa "equipamentos e *software* atualizados", o que pode significar a necessidade de maior agilidade da empresa em adquirir equipamentos e *softwares* mais recentes, tendo em vista a velocidade com que a área de informática evolui.

Também estão destacadas, entre as menores médias, três afirmativas relacionadas à dimensão Confiabilidade:

- serviços concluídos no prazo prometido (-1,73);
- usuário informado sobre quando o serviço será realizado (-1,73);
- confiança de que o problema será resolvido (-1,65).

Isso significa, em parte, que os usuários, ao apresentarem um problema, não têm uma solução imediata nem tampouco são comunicados do estado de sua solicitação.

Quanto ao desvio-padrão, verifica-se uma dispersão considerável dos dados, que pode ser explicada pela influência da variabilidade constatada no módulo Percepções.

## 8. REFLEXÕES A PARTIR DO ESTUDO

Este artigo teve como objetivo abordar a importância da qualidade na prestação de serviços internos, avaliada com base nas expectativas e percepções dos clientes internos. Teve como ponto de partida o pressuposto de que existe a necessidade de as empresas compreenderem que não podem continuar a considerar cliente 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 isso inclui o cliente interno (os funcionários) – o responsável pelo desempenho da empresa e pelo atendimento externo.

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 que necessitam ser examinados.

Os resultados apontaram como aspectos prioritários a ser melhorados no departamento:

- atualização dos equipamentos e dos *softwares* utilizados;
- comunicação aos usuários da data para a realização dos serviços solicitados;
- conclusão dos serviços no prazo prometido;
- confiança que o usuário tem de que seu problema será resolvido.

Esses pontos críticos, em sua maioria, refletem a importância que os clientes – nesse caso, os usuários de informática – dão aos aspectos ligados à dimensão confiabilidade e evidenciam que estes esperam do departamento de apoio que suas solicitações sejam atendidas de forma correta e confiável.

Esses resultados, portanto, revelaram não haver um equilíbrio entre as expectativas e as percepções dos usuários de informática, o qual, 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 médias negativas para qualidade percebida. Isso significa que as avaliações dos usuários de informática sobre 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 que caracterize os serviços oferecidos e promova melhor entendimento da qualidade no atendimento aos usuários de informática. Assim sendo, as baixas notas obtidas 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.

Finalmente, cabe advertir que o questionário SERVQUAL está baseado na qualidade percebida pelo cliente, e que os resultados obtidos na

realização da presente pesquisa tratam apenas da qualidade percebida pelos usuários do departamento de apoio computacional em determinado período de tempo. Considerando que as percepções e expectativas traduzem características dinâmicas, os resultados aqui expressos possuem validade temporária, quer dizer, devem ser considerados importantes para o período da aplicação do questionário.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. *Revolução nos Serviços*. Tradução Antonio Z. Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. 254 p.
- GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços – Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 233 p.
- GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. Tradução Cristina Bazán. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377 p.
- HAYES, B. E. *Medindo a Satisfação do Cliente: desenvolvimento e uso de questionários*. Tradução Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 209 p.
- JOHNSTON, D. M. *Mensuração da qualidade de serviços através da escala SERVQUAL: sua operacionalização no setor de serviços bancários business-to-business*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995. 166 p.
- JURAN, J. M. *Planejando para a Qualidade*. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira Novos Umbrais, 1992. 394 p.
- LAS CASAS, A. L. *Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios e Casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- MACHADO, M. A. *Avaliação da qualidade de serviços, usando uma versão modificada da escala SERVQUAL: aplicação em uma concessionária de veículos*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências

Econômicas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1999. 109 p.

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

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*, New York: School of Retailing, New York University, v.70, n. 3, p. 201-230, 1994.

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. p. 85-107; Cap. 6, Correlation: Measuring Relations. p. 131-157.

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

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

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