

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO

ROSIMEIRI SILVA DIAS

**SERVIÇOS: PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS  
AVALIADOS PELOS CLIENTES INTERNOS**

Niterói  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ROSIMEIRI SILVA DIAS

**SERVIÇOS: PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS  
AVALIADOS PELOS CLIENTES INTERNOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistema de Gestão. Área de Concentração: Organizações e Estratégia. Linha de pesquisa: Sistema de Gestão pela Qualidade total.

Orientador:

João Alberto Neves dos Santos, D.Sc.

Niterói

2008

ROSIMEIRI SILVA DIAS

**SERVIÇOS: PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS  
AVALIADOS PELOS CLIENTES INTERNOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistema de Gestão. Área de Concentração: Organizações e Estratégia. Linha de pesquisa: Sistema de Gestão pela Qualidade total.

Apresentada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. João Neves, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho de pesquisa.

A minha família e aos meus amigos, agradeço por compreenderem a minha ausência durante o período em que precisei me dedicar a esta pesquisa. Obrigada pela força e pelas palavras estimulantes ao longo do caminho.

## RESUMO

Este estudo foi realizado visando contribuir com o grau de conhecimento sobre a qualidade em serviços, com foco na qualidade da prestação dos serviços internos, ou seja, no processo de atendimento que as diferentes áreas da empresa prestam entre si. Para isto, se buscou através de uma pesquisa descritiva exploratória a identificação dos principais atributos da qualidade em serviços. Após a etapa de pesquisa bibliográfica, o estudo utilizou como base as 5 dimensões ou atributos da qualidade em serviços da escala SERVQUAL desenvolvida por Parasuraman. A partir daí, foi elaborado um instrumento de pesquisa, que foi utilizado em um estudo de caso, onde 100 questionários foram aplicados. O objetivo foi a avaliação dos principais atributos da qualidade aplicados aos serviços internos, cujo avaliador foi o próprio cliente interno que era o fornecedor e ora também usuário dos serviços. Hoje, o setor de serviços é o setor de maior participação na economia mundial. Na medida em que a revolução do serviço foi se expandindo em todo o mundo, gerou, e continua gerando, um impacto direto e crescente na forma como as empresas operam. As empresas contemporâneas começaram a perceber que alcançar e manter um nível superior de prestação de serviços, que dê a elas uma vantagem competitiva, começa pelo importante processo de atendimento as necessidades e expectativas dos clientes. Porém, este processo precisa começar de dentro para fora, mais precisamente pela qualidade do atendimento ao cliente interno, os seus próprios funcionários. O cliente interno necessita ser tão bem atendido quanto o cliente externo. A satisfação e superação das expectativas do cliente externo com o serviço é, indubitavelmente, uma meta a ser continuamente conquistada. Mas, não sem antes estabelecer a qualidade na prestação dos serviços internos. Uma empresa em guerra consigo mesma, está sujeita a perder competitividade e colocará em risco a sua permanência em um mercado cada vez mais repleto de clientes exigentes e com muitas opções.

Palavras-chave: Serviços. Clientes. Qualidade.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to enhance the level of knowledge about quality in services, concentrating on the quality of internal rendered services, i.e., on the process whereby a given sector of a company provides services to another sector of same company. To attain the purpose, was produced a descriptive and exploratory survey to identify the main attributes of quality in services. A bibliographic research was made and this study used, as a basis, the 5 dimensions or attributes of quality in services adopted by the SERVQUAL scale, developed by Parasuraman. Starting from this point, a research instrument was elaborated and used in a case study, encompassing 100 questionnaires. The objective was to evaluate the major attributes of quality applied to internal services. The appraiser was the internal client himself, supplier of the service, in one case, and receiver of the service, in another. Today the service sector retains the largest share of the world economy. While the service evolution was expanding all over the world, it generated – and is still generating – a direct and growing impact in the way companies operate. The updated companies comprehended that to attain and retain a superior level of service rendering, to assure them a competitive edge, starts by the important process of fulfilling the needs and expectations of clients. However this process must be developed in an endogenous way, more precisely, by the quality of services for the internal client, its own workforce. The internal client needs to be served as well as the external client. Satisfying and surpassing the expectations of the external client with services is, unquestionably, a goal to be continuously conquered. But this will not be possible, unless the quality of internal services is assured beforehand. A company struggling with itself risks to lose competitiveness and will jeopardize its presence in a market with clients demanding more quality and with more options.

Key words: Services. Clients. Quality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Diferenças entre serviços e bens físicos .....	17
Figura 1	Evolução da curva da informação .....	21
Figura 2	O Triângulo do serviço interno .....	28
Quadro 2	Características de líderes e de gerentes .....	28
Figura 3	Modelo <i>Gap</i> de qualidade dos serviços .....	34
Quadro 3	Dimensões da qualidade em serviços .....	35
Quadro 4	4 Instrumento SERVQUAL .....	37
Figura 4	Fases do processo da pesquisa .....	41
Gráfico 1	Escolaridade .....	47
Gráfico 2	Faixa Etária .....	48
Gráfico 3	Tempo de Empresa .....	49
Gráfico 4	Gênero .....	48
Gráfico 5	Dimensões do SERVQUAL .....	55
Quadro 5	Comparação dos escores médios das dimensões .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Escore modal de cada item da escala Likert .....	51
Tabela 2	2 Descrição estatística de cada item .....	54
Tabela 3	Descrição e análise estatística das dimensões .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
1.4 QUESTÃO DA PESQUISA.....	14
1.5 RELEVÂNCIA DO TRABALHO .....	14
1.6 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
2.1 A NATUREZA DOS SERVIÇOS .....	17
2.2 O CLIENTE CONTEMPORÂNEO E A CULTURA DE SERVIÇO .....	19
2.3 A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE APOIO DENTRO DA CADEIA DE VALOR E NA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	24
2.4 A LIDERANÇA E O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS.....	28
2.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS E SEUS ATRIBUTOS.....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	39
3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	40
3.3 AMOSTRA.....	42
3.4 COLETA DE DADOS .....	43
3.5 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	44
3.6 ESTUDO DE CASO .....	46
3.7 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS .....	46
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	48
4.2 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	51
4.3 COMPARAÇÃO DOS ESCORES MÉDIOS DAS DIMENSÕES .....	56
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>65</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O setor de serviços, hoje, é o segmento de maior participação na economia mundial, tanto nos países de economia mais desenvolvida, como em países em desenvolvimento. No Reino Unido, por exemplo, o setor de serviços representa mais de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e nos E.U.A o setor de serviços corresponde a mais de 75% do PIB (TEBOUL, 2008).

Na verdade, o setor cresceu significativamente, principalmente nas últimas três décadas, e continua mantendo esta tendência. A partir da década de 80, as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial. “Atualmente mais de 80% dos empregos nos Estados Unidos são ligados ao setor de serviços” (MCKENNA, 2002, p.31). Estas organizações buscam continuamente atingir a excelência em serviços, considerando a qualidade no atendimento aos clientes como questão fundamental para a conquista e manutenção dos mercados.

Conforme afirmou Teboul (1999), muitas pessoas trabalham no setor de serviços e, no futuro, este número será ainda maior, consolidando o setor como o que mais emprega pessoas no mundo. Existe, na verdade, uma sociedade de serviços, conseqüência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um ambiente competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. Todas as pessoas, cotidianamente, são clientes consumidores de serviços. Segundo o autor, um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

Por sua vez, Lovelock (2001) define que serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

A importância do investimento em qualidade de serviços está explicitada nas pesquisas de Leonard Berry (2001), na afirmação de que todo mundo sai perdendo quando a qualidade dos serviços é baixa: os clientes, os funcionários, os gestores, os fornecedores, os acionistas, as comunidades e, até mesmo, os próprios países. Não há qualquer virtude em um serviço pobre ou medíocre. Implantar a excelência em serviços é mais lucrativo, mais prazeroso e melhora as perspectivas de futuro da empresa.

Assim, no mundo inteiro, a excelência em serviços possibilita a vantagem competitiva, por meio da diferenciação dos concorrentes, da construção de relacionamentos consistentes com os clientes, da competição em valor sem competir em preço, da motivação dos funcionários na busca do aprimoramento em seu trabalho, além de possibilitar também um consistente dividendo financeiro.

No caso do Brasil, seguindo a tendência clássica do desenvolvimento das nações, está havendo um grande crescimento do setor de serviços e é possível verificar que a participação deste setor também passou a representar mais da metade do PIB nacional chegando a 56,7% em 2003 (IBGE, 2005).

Analisando a lista anual dos bilionários da revista Fortune, verifica-se que há quinze anos 60% dos bilionários brasileiros eram oriundos de um único setor, a construção civil. Hoje, metade deles tira sua fortuna pessoal do setor de serviços, graças à abertura de capitais de suas empresas que dá liquidez aos seus investimentos. Seus negócios vão de bancos a aviação e do varejo à venda de imóveis. Entre os bilionários brasileiros na lista em 2007, há um de administração de *shoppings*, três banqueiros, um de plano de saúde, além de um da maior rede privada de ensino superior do país.

Na medida em que a revolução do serviço foi se expandindo, no Brasil e em todo o mundo, gerou, e continua gerando, um impacto direto e crescente na forma com que as empresas operam. Karl Albrecht (2004) trata dessa questão do novo pensamento gerencial para a era do serviço, ressaltando a importância do desenvolvimento de uma forte cultura de serviço interno dentro das organizações, que depende muito da existência de idéias claras e factíveis a respeito da relação da empresa com seus clientes, bem como de seu clima organizacional e mecanismos operacionais. Afirma também que não existe realmente uma empresa que não esteja no negócio de prestação de serviços. “Todos têm que pensar sobre serviço, que é definido como o somatório de todos os valores entregues ao cliente, sejam tangíveis

ou intangíveis” (ALBRECHT, 2004, p.18). Assim, a revolução do serviço leva à fronteira de uma nova era, na qual o foco do sucesso é mais facilmente reconhecido como o contato total com o cliente.

As empresas contemporâneas, por sua vez, começam a perceber e aprender que alcançar e manter um nível superior de serviços, que dê a elas uma vantagem competitiva, inicia pelo gerenciamento eficaz do processo de atendimento às necessidades e expectativas dos clientes.

Porém, essa cultura de qualidade no atendimento deve começar pela excelência no atendimento ao cliente interno, ou seja, os próprios funcionários, pois a qualidade do serviço começa dentro da empresa. A empresa toda tem que servir àqueles que servem. “Se você não está servindo ao cliente, seu serviço é servir alguém que esteja. Nenhuma organização pode prestar um excelente serviço se estiver em guerra consigo mesma” (ALBRECHT, 2004, p.3).

O pessoal da linha de frente, que tem contato direto com o cliente externo, não presta o serviço; na verdade, toda a organização presta o serviço e interfere diretamente na sua qualidade.

Esta cultura de serviço exige, principalmente dos gestores, o desempenho de um novo papel dentro das organizações e, conseqüentemente, uma nova maneira de se comportar e de se relacionar com as equipes e demais áreas da empresa.

Este trabalho de pesquisa pretende investigar os principais atributos da qualidade em serviços, com foco nos serviços internos, e sua importância na prestação de serviços ao cliente externo visando à construção de um diferencial competitivo a partir do processo de atendimento aos clientes.

## 1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

As empresas prestadoras de serviços trabalham com equipamentos e tecnologias bem assemelhadas, e isso reforça ainda mais o papel da excelência no atendimento aos clientes como um diferencial competitivo, ou seja, uma eficaz estratégia de conquista e fidelização.

Como o atendimento está nas mãos de pessoas, a qualidade da prestação de serviços é estabelecida na interação fornecedor-cliente e influencia diretamente a percepção, o desempenho e as atitudes das pessoas envolvidas.

Principalmente no setor de serviços, a interação humana é considerada um fator crítico de sucesso. O resultado final de um serviço gera uma espécie de sentimento e os sentimentos são contagiantes. O modo como o pessoal que presta o atendimento se sente poderá ser, em última instância, um fator que influenciará o modo como os clientes externos se sentirão e, conseqüentemente, como avaliarão o serviço.

Daí decorre a importância da qualidade dos serviços internos, pois, dentro de uma organização, todos são clientes e todos têm clientes.

Muitas vezes não existe dentro das empresas a visão estratégica de que o serviço interno é importante, nem mesmo a percepção de que o serviço interno pode influenciar a qualidade da prestação de serviços ao cliente externo.

Além disso, não são conhecidos, dentre os principais atributos da qualidade dos serviços, quais são os que mais afetam a percepção do cliente interno sobre a qualidade da prestação dos serviços internos.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal objetivo da pesquisa é identificar quais os principais atributos da qualidade do serviço interno que devem ser monitorados pela organização.

Além disso, serão buscados os seguintes objetivos secundários:

- a) Identificar os atributos da qualidade em serviços existentes na literatura;
- b) Adaptar e utilizar um instrumento que mensure os principais atributos da qualidade no serviço interno;
- c) Aplicar o instrumento de pesquisa numa empresa prestadora de serviços de reconhecida atuação no mercado nacional;
- d) Analisar e tratar os resultados a partir da diagnose das respostas obtidas;
- e) Avaliar os principais atributos da qualidade do serviço interno em uma organização prestadora de serviços.

## 1.4 QUESTÃO DA PESQUISA

A questão da pesquisa é “quais os principais atributos da qualidade do serviço interno que devem ser monitorados pela organização e que podem contribuir para otimizar a qualidade dos serviços que as áreas prestam entre si”?

Assim, serão identificados e mensurados os principais atributos da qualidade em serviços, com foco nos serviços internos, que estejam direta ou indiretamente relacionados com o trabalho e o desempenho do pessoal da linha de frente da empresa, ou seja, com os diretamente envolvidos com o atendimento aos clientes externos, consumidores finais do serviço.

## 1.5 RELEVÂNCIA DO TRABALHO

À medida que a revolução do serviço vai se expandindo, em um mercado global altamente competitivo, as organizações precisam cada vez mais de diferenciais competitivos, não somente para se manterem no mercado, mas principalmente para alcançarem posição de destaque no segmento em que atuam.

A excelência no atendimento aos clientes se apresenta hoje como um significativo e relevante diferencial e o resultado deste trabalho de pesquisa poderá contribuir para a construção desse diferencial competitivo que tem como alicerce a cultura organizacional focada em serviços e na qualidade dos serviços internos.

Além disso, em uma pesquisa preliminar, não foi encontrada claramente nenhuma pesquisa que mensurasse os principais atributos da qualidade da prestação de serviços com foco nos serviços internos. Assim, a pesquisa poderá se tornar um ponto de partida para estudos mais aprofundados sobre o tema.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho não pretende esgotar nem abordar todos os componentes da cultura, gestão e qualidade dos serviços, apenas identificar os seus principais atributos dentro da área de operações de serviço.

Pretende-se contribuir com essa abordagem da qualidade interna da empresa de serviços, objetivando disponibilizar conceitos e conhecimentos sobre o tema, visando auxiliar os profissionais envolvidos neste tipo de ambiente, de forma que estes possam se motivar a utilizar os conceitos ora apresentados para resolução de seus próprios problemas pertinentes ao tema.

A pesquisa foi direcionada em uma empresa do setor de serviços, atuante no mercado nacional. Portanto, não se garantirá que os atributos da qualidade em serviços identificados possam ser aplicados em outras empresas que não estejam compreendidas no segmento em que foi feita a pesquisa.

O instrumento de pesquisa aplicado apresenta limitações intrínsecas à sua estruturação e formação. Como destaque ao mencionado, identificar-se-ão os seguintes aspectos:

- a) Pequena quantidade de artigos na literatura, que sirvam como fontes de consultas específicas e de questionários similares aos quais se estabeleceriam parâmetros comparativos;
- b) As abordagens práticas inseridas no questionário originam-se na vivência da autora, ao longo de mais de dez anos como consultora de diversas empresas do setor de serviços, o que naturalmente poderá conter imprecisões, sem contudo comprometerem a essência da idéia;
- c) O dinamismo imposto pelo setor de serviços naturalmente estabelece constantes alterações das necessidades e expectativas dos clientes. A depender do comportamento do cliente, significativas alterações poderão ser inseridas neste contexto.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. No primeiro, encontra-se a contextualização, o problema, os objetivos e a questão da pesquisa, a relevância e a delimitação do trabalho.

O capítulo 2 é dedicado à revisão da literatura. Primeiramente, é abordado o contexto atual do mercado onde se procura analisar as mudanças e transformações na relação dos consumidores com as empresas prestadoras de serviços.

Em seguida, a conceituação e a importância da cultura corporativa com foco em serviços, com ênfase nos serviços internos; a importância dos processos de apoio dentro da cadeia de valor na prestação de serviços; o papel da liderança e o gerenciamento de serviços.

Fechando o capítulo, o estudo sobre qualidade em serviços, seus atributos e o instrumento SERVQUAL de mensuração da qualidade em serviços.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa, descrevendo o modelo adotado e todas as suas etapas para o alcance dos objetivos pretendidos.

O capítulo 4 trata da análise dos resultados obtidos.

O capítulo 5 apresenta as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

Após o capítulo 5, estão as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho de pesquisa e a seguir o apêndice.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A NATUREZA DOS SERVIÇOS

Um serviço é um fenômeno complexo e a palavra em si possui muitos significados. A pesquisa procurou explicitar objetivamente a natureza dos serviços a partir das definições de autores de reconhecidos estudos e trabalhos sobre o tema, visando atender aos objetivos propostos neste trabalho.

Segundo Kotler (1998, p.191), serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, essencialmente intangível, e que não resulta em propriedade e sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Teboul (1999, p.51), um serviço é:

uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

Por sua vez, Lovelock (2001, p. 3) define que serviço é “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Grönroos (2003, p. 65), conceitua serviço como:

um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente ocorre nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço ou recursos do fornecedor, que são como soluções para problemas do cliente.

Albrecht (2004), define serviço como sendo o somatório de todos os valores entregues ao cliente, sejam tangíveis ou intangíveis. Afirma ainda que “não existe realmente uma empresa que não esteja no negócio de prestação de serviços. Todos têm que pensar sobre serviço” (ALBRECHT, 2004, p.18).

Grönroos (2003, p.66), ressalta que “uma ampla gama de características de serviços tem sido sugerida e discutida na literatura. Em geral serviços são

comparados com bens físicos”. O Quadro 1 mostra as características mais frequentemente citadas na literatura entre serviços e bens físicos.

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção separada do consumo	Processos simultâneos de produção e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam da produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

**Quadro 1** – Diferenças entre serviços e bens físicos  
Fonte: Grönroos (2003)

Zeithaml e Bitner (2003), assim como Grönroos (2003), afirmam que controlar qualidade em serviços é muito mais difícil que em bens tangíveis por causa de fatores, já identificados no Quadro 1, tais como:

- Intangibilidade: como os serviços são intangíveis, eles não podem ser estocados, patenteados, exibidos ou comunicados com facilidade. Isto torna mais difícil para os clientes avaliarem sua qualidade.
- Heterogeneidade: a atuação humana gera heterogeneidade de um processo para o outro, por mais que exista padronização dos serviços. Motivado por suas necessidades e personalidade individuais, um funcionário pode agir de forma diferente no atendimento ao cliente de um dia para o outro, ou até mesmo de um atendimento para o outro. Além disso, muitas vezes o serviço envolve uma terceirização, o que torna ainda mais difícil o controle de qualidade e heterogeneidade do serviço.
- Simultaneidade entre produção e consumo: esta característica, diferente da produção em massa, faz com que a qualidade do serviço dependa daquilo que ocorre em tempo real, incluindo as interações anteriormente citadas.

- **Perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados e nem devolvidos. Isto exige uma acurada previsão de demanda e boas estratégias de recuperação, caso ocorra algum problema no processo.

Segundo Fitzsimmons (2000), a utilização da capacidade total de serviços de uma empresa, consiste em um desafio gerencial, pois as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe em serviços a opção de se formar estoques para absorver estas flutuações.

Um serviço é percebido pelos clientes de maneira subjetiva. “Quando serviços são descritos pelos clientes, são usadas palavras como: experiência, confiança, sentimento e segurança. A razão para tal está na natureza intangível dos serviços” (GRÖNROOS, 2003, p.68).

“Quando fazer diferença se torna o foco de nossa vida, entramos no reino do serviço (BARRETT, 2000, p. 48).”

## 2.2 O CLIENTE CONTEMPORÂNEO E A CULTURA DE SERVIÇO

Os clientes podem não ver a infra-estrutura de suporte e serviços de uma empresa, mas experimentam os benefícios da integração e do propósito do serviço.

“Há duas décadas atrás, as empresas diziam aos seus clientes como resolver seus problemas e qual a solução. Hoje, são os clientes que dizem às empresas o que eles querem que elas façam” (MCKENNA, 2002, p. 48).

Não basta mais ter apenas o foco no cliente e sim considerar o foco do cliente também. O consumidor está mais consciente e, conseqüentemente, mais exigente nos últimos 20 anos devido também ao excesso de experiências comerciais e ao crescente acesso à informação. Segundo McKenna, os consumidores modernos sabem que estão sendo cortejados e sabem do seu poder em um mercado saturado de ofertas no qual a empresa vem a eles, de diversas formas e repetidas vezes, buscando atenção, apoio e fidelidade.

De acordo com McKenna (2002), a dinâmica do consumo mudou e hoje dentre as características mais relevantes das organizações estão a flexibilidade e agilidade para mudanças, inovação contínua e um modelo de gestão mais

humanizado, colocando as pessoas, o clima interno e a qualidade do relacionamento interpessoal no centro das atenções.

Ainda segundo McKenna, os consumidores hoje querem mais. Mais do que benefícios, função e performance. Mais do que marcas. Mais do que preço. Querem valor. Querem relacionamento. Não estão mais interessados em serem catequizados apenas sobre os benefícios funcionais e características do produto ou serviço.

Estão buscando conexões e isso é o que eles esperam. Como supracitado, há muita oferta no mercado e ter, por exemplo, um ótimo produto que funcione bem e um desempenho satisfatório se tornou lugar-comum.

Agora, na era dos serviços, é essencial ter algo mais do que uma boa marca e/ou um serviço satisfatório. Para obter a diferenciação, será através da qualidade na construção de relacionamentos com os clientes.

Serviços são processos inerentemente orientados para relacionamento, é claro que as percepções de qualidade dos clientes se desenvolverão e se alterarão com o tempo, à medida que o relacionamento prossegue. (GRÓNROOS, 2003, p.106)

Muitas empresas já mudaram o perfil de atuação e também o nome das áreas de contato direto com os clientes de central de atendimento para central de relacionamento, pois perceberam que simplesmente atender não é mais suficiente e sim estreitar o relacionamento com os clientes é o que está fazendo a diferença no mercado atual.

Este é um dos grandes desafios com que as organizações contemporâneas têm de lidar e que deve começar de dentro pra fora, ou seja, da qualidade dos relacionamentos e serviços internos para o alcance da excelência na prestação de serviços aos consumidores finais. Segundo Albrecht (2004), a satisfação do cliente externo é a extensão do atendimento realizado entre as áreas no dia-a-dia dentro das empresas.

Para McKenna (2002), a distância entre a empresa e o consumidor está desaparecendo numa troca direta de informações, pois na base do relacionamento entre empresa-consumidor está a informação que, para ser comunicada de modo eficiente, deve ser constantemente interpretada, aperfeiçoada, recriada e eficientemente gerenciada para satisfazer às necessidades e expectativas dos

clientes, pois num mercado altamente competitivo, em constante mudança, as preferências do consumidor e suas percepções estão sempre em movimento.

Do ponto de vista dos consumidores, a informação é um componente vital de qualquer serviço. “A informação é um camaleão em suas várias representações porque ela pode mudar seu significado e importância em resposta a ambientes de mercado em constante mudança” (MCKENNA, 2002, p.159).

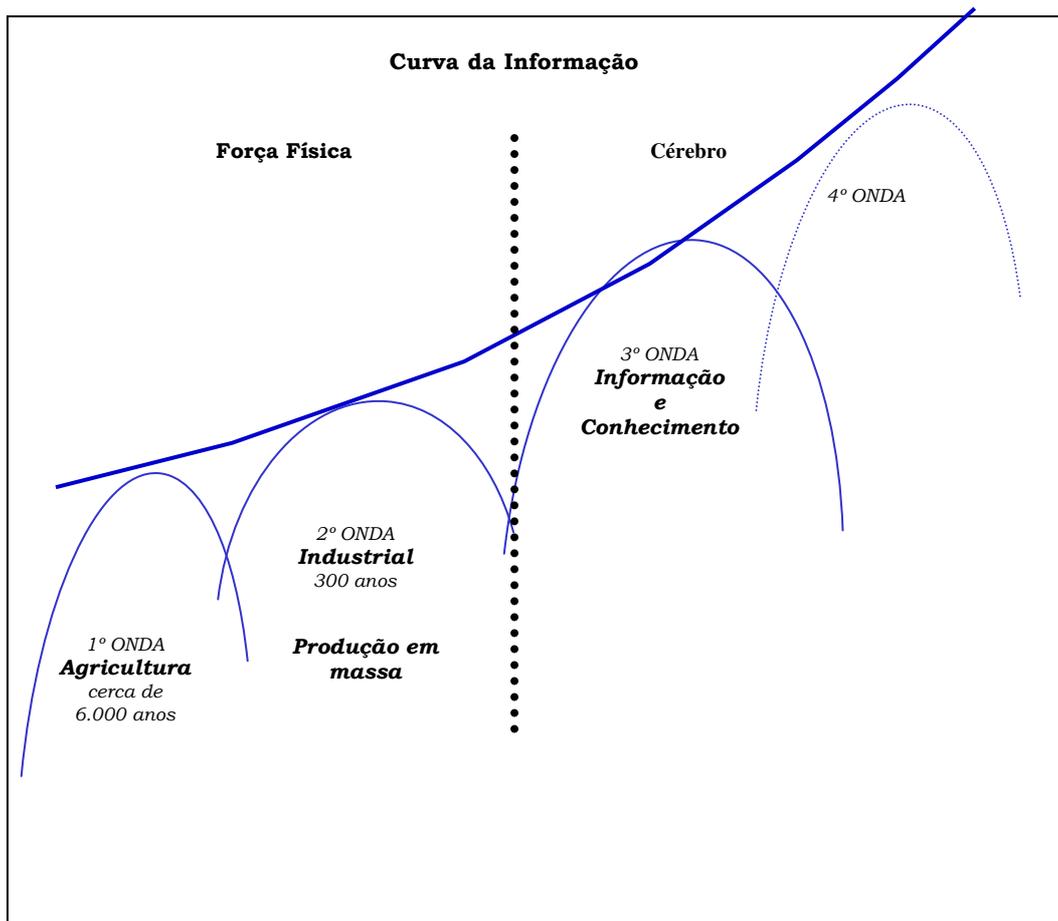
Como a informação é intangível, pode ter diversos significados interpretados: tudo e todos que fazem interface com o cliente consumidor tornam-se um distribuidor de informação.

Portanto, o processo de comunicação interpessoal se apresenta como um processo estratégico da cultura de serviço e requer dos gestores e das equipes de trabalho ações diárias e eficientes, capazes de assegurar a alta qualidade do fluxo de informações dentro das diferentes áreas da empresa.

A Figura 1 mostra a evolução da curva da informação e o seu valor na era dos serviços, onde o conhecimento e a informação fazem a diferença e onde as máquinas estão cada vez mais substituindo os homens nas atividades que exigem força física.

Conforme descreveu Barrett, (2000, p.51):

Na era industrial, inicialmente, quem ganhava o maior salário podia fisicamente fazer a maior parte do trabalho. Gradualmente, à medida que a natureza do trabalho mudava, o conhecimento substituiu o trabalho como artigo valioso tornando-se o trampolim para a criatividade e a inovação.



**Figura 1** – Evolução da curva da informação  
Fonte: adaptado de Toffler (1980)

Grönroos (2003) define cultura corporativa como o modelo de valores e crenças compartilhados que dá significado aos membros de uma organização e lhes fornece as regras para o comportamento na organização. Segundo o autor, a cultura existente em uma empresa é um resultado de seu passado organizacional, e fornece identidade, estabilidade, significado e previsibilidade na organização. A cultura corporativa pode ser vista como um clima interno na organização, que depende em parte de como funcionam os relacionamentos internos entre as pessoas da empresa. “Prestadores de serviços têm que gerenciar seu clima interno para que os profissionais que atendam a clientes internos ou externos desenvolvam atitudes positivas quanto a prestar serviços” (GRÖNROOS, 2003, p.437).

A cultura e o clima de uma empresa têm um impacto vital sobre o grau de orientação para serviço dos seus funcionários. Uma cultura de serviço fraca ou inexistente cria um sentimento de insegurança e instabilidade que pode muitas vezes resultar num comportamento inflexível dos funcionários, seja com o cliente

interno ou externo, gerando longo tempo de espera e insatisfações no atendimento as várias e diferentes solicitações dos seus clientes.

O comportamento de um cliente interno ou externo, determinado pela sua percepção do serviço, pode influenciar ou até induzir o comportamento de outros clientes tanto positivamente como negativamente (ZEITHAML. et al. 2003, p.39).

Segundo Zeithaml, esperar por um serviço é geralmente percebido pelo cliente como uma experiência negativa, que pode influenciar na sua avaliação de qualidade do serviço e isto impacta negativamente toda organização onde o cliente decide no ato a qualidade do serviço que recebeu, pois, diferentemente do que acontece com a produção de bens físicos, o cliente de serviço participa do processo de produção. Investir na implantação, disseminação e gerenciamento de uma cultura de serviços em todos os níveis de uma organização tornou-se uma eficaz estratégia para a conquista de vantagem competitiva.

Para Grönroos (2003), em um contexto de serviços, uma cultura forte e bem estabelecida que promova a valorização do bom serviço e orientação para o cliente é extremamente importante, talvez até mais do que em um ambiente manufatureiro tradicional. Isso decorre da natureza da produção e do consumo de serviços. Normalmente, a produção de serviços não pode ser padronizada tão completamente quanto uma linha de montagem por causa do impacto humano nas interações comprador-vendedor dos encontros de serviço.

Os clientes e seu comportamento não podem ser padronizados e predeterminados. As situações variam e, portanto, é preciso uma cultura orientada para serviço distinta que diga aos funcionários como agir diante de situações novas, imprevistas e até mesmo embaraçosas. Grönroos enfatiza que ter e gerenciar uma sólida cultura de serviços é um significativo fator crítico de sucesso para o negócio da empresa.

De acordo com Albrecht, uma cultura é um contexto social que influencia as maneiras como as pessoas comportam-se e relacionam-se. E sua definição para cultura de serviço diz que:

uma cultura de serviço é um contexto social baseado na qualidade de serviço que age para influenciar o comportamento e as relações de trabalho das pessoas de tal forma que visem o valor comum da superioridade do serviço (ALBRECHT, 2004, p.71).

Segundo Albrecht (2004), uma cultura de serviço nasce como resultado da interação de uma quantidade de forças, a mais forte delas sendo provavelmente a influência do executivo chefe e seus executivos gestores. Eles devem ser os responsáveis por disseminar a visão e a estratégia de serviço, não somente pela palavra mas, principalmente, através de suas ações. Alinhar o discurso à prática gera credibilidade, além de motivar as equipes a marcharem na direção da alta qualidade em serviço.

Se os funcionários ouvem e vêem seus superiores falando e agindo a respeito da qualidade de serviço, seja com os clientes internos ou externos, começam a vê-la efetivamente como parte da sua realidade (ALBRECHT, 2004, p. 71).

Os gestores não podem esperar obter excelência em serviço apenas falando a seu respeito sem agir. Para Albrecht, muitos gestores ainda cometem esse erro ficando apenas no discurso e dão uma clara demonstração de que desconhecem não só o seu papel como também o fato de que a qualidade em liderança faz com que as organizações melhorem a qualidade de seus serviços.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE APOIO DENTRO DA CADEIA DE VALOR E NA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O serviço que um cliente recebe resulta tipicamente de uma cadeia de serviços afins. Alguns destes serviços têm lugar nos bastidores, distantes da experiência direta do cliente. Outros serviços o cliente experimenta diretamente. Deficiências em qualquer elo da cadeia de serviços podem afetar a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente. A forma organizacional de se construir uma cadeia de serviços é a estrutura funcional.

Porter (1989) sustenta que a competitividade de uma empresa no mercado está em sua capacidade de compatibilizar suas atividades. Para o autor, isto é a essência da estratégia. Quando uma empresa consegue combinar todas as suas atividades de uma forma sistêmica, atinge uma vantagem competitiva capaz de promover rentabilidade e efetivo valor econômico.

Toda empresa é composta por uma série de processos interdependentes, que formam uma cadeia de valor. Esta interdependência pode ser identificada pelo que Porter (1989) denomina de elos dentro da cadeia de valor. O autor sustenta que toda cadeia de valor possui um número significativo de elos, os quais, inclusive, são comuns a várias empresas.

No entanto, os elos mais evidentes são aqueles que fazem a ligação entre os processos de apoio e os processos primários, sendo que os mais sutis ligam processos primários entre si. Estes elos proporcionam uma fonte sustentável para a obtenção de vantagem competitiva para qualquer empresa, na medida em que permitem estreitar a relação entre processos de cadeia de valor tanto em termos de custo quanto de desempenho.

Segundo Porter (1989), os processos primários agrupam os processos que envolvem atividades diretamente relacionadas com o cliente externo como: produção, divulgação, venda e entrega. E os processos de apoio referem-se aqueles que oferecem atividades de suporte aos processos primários, bem como a si mesmos, tais como: tecnologia, gestão, capacitação de pessoas, compras, infraestrutura, financeiro, dentre outros. Neste sentido, um processo de apoio fornece produtos (bens e serviços) aos processos primários e também aos demais processos de apoio, estabelecendo uma relação entre um fornecedor interno da empresa e um cliente interno, o que, com efeito, leva a performance do primeiro a influir na performance do segundo.

Assim, de acordo com Porter, é importante que se possa mensurar o desempenho dos processos de apoio visando avaliá-los e aperfeiçoá-los cada vez mais, procurando ainda estabelecer uma fina sintonia com os demais processos de negócio da empresa. Esta fina sintonia, confere uma das bases para a obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência, mormente em mercados cada vez mais severamente disputados como os atuais. Portanto, torna-se indispensável compreender, configurar e medir o desempenho de um processo de apoio no intuito de atender os processos e propósitos de seus clientes internos, considerando-se as relações existentes entre os processos de negócio de uma mesma empresa.

Segundo Zeithaml (2000), antes de se atender efetivamente um cliente externo, atende-se uma série de clientes internos, que necessitam de resultados que agreguem valor ao seu trabalho, evidenciando-se, desta feita, a relevância dos processos de apoio e gestão, legítimos fornecedores internos. Assim sendo, estes

processos precisam estar desenhados de forma a atender as necessidades de seus clientes internos e, assim, contribuir com a agregação de valor em cadeia, no intuito maior, de conduzir a empresa à prosperidade uma vez que vários clientes internos precisam ser atendidos com eficácia antes que se alcance a satisfação do cliente externo.

Albrecht (2004) afirma que a satisfação do cliente externo é a extensão do bom atendimento realizado entre as áreas no dia-a-dia dentro das organizações. E a satisfação do cliente interno não se resume apenas à oferta de salários e benefícios compatíveis com o mercado ou até mesmo acima. Muitas vezes o diferencial está no discurso organizacional alinhado à prática, na sinergia de valores entre as equipes das diferentes áreas da empresa, no modelo de gestão dos processos de trabalho e na existência de uma cultura de serviço interno direcionando e valorizando a relação cliente-fornecedor interno.

Esse autor ainda sustenta que alcançar e manter um nível superior de serviço que dê a empresa uma vantagem competitiva inicia pelo entendimento e o gerenciamento do atendimento ao cliente. Para o cliente, o serviço existe a partir do momento no qual ele conhece a empresa diretamente através de suas experiências com ela, daí a importância da visão de que as coisas certas têm que acontecer em vários níveis da organização.

Não é suficiente que o funcionário da linha de frente deseje prestar um serviço excelente, pois não pode fazer isso sozinho. Tem que haver uma cadeia de qualidade que se estenda além dele até o pessoal de suporte dos departamentos de apoio que fazem com que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos e não somente na ponta no atendimento ao cliente.

Portanto, todas as pessoas da organização, estruturas e recursos devem estar alinhados para criar a melhor impressão possível na percepção da qualidade do serviço por parte do cliente, principalmente porque é o cliente que decide no ato a qualidade do serviço que recebeu.

Segundo Albrecht (2004), o que devemos buscar no gerenciamento e operação de uma empresa com excelência em serviços não é nada mais do que a completa sinergia interna. A cultura, a visão e direção, a liderança, o alinhamento de recursos e funções e a motivação e comprometimento dos funcionários são todos ingredientes essenciais para a superioridade do serviço.

Um fato curioso, e suas conseqüências, enfatizado por Albrecht (2004), é que na maioria das empresas de serviço é o pessoal menos qualificado da força de trabalho que é colocado em contato com o cliente externo. O pessoal de atendimento normalmente é formado pelos mais jovens, mais novos na empresa, menos experientes, menos instruídos e de menor salário.

Uma das primeiras conseqüências que se verifica a partir disso é que fica bem claro para os novatos, como já é para todos os demais funcionários, que o atendimento ao cliente é o ponto mais baixo na estrutura funcional da organização e, conseqüentemente, o sistema funciona de forma a estimular os funcionários a buscarem outra posição, afastando-se o mais breve possível do atendimento ao cliente externo e desvalorizando esta importante e estratégica função.

Assim sendo, Albrecht cita desvantagens competitivas imediatas a partir daí, além de lembrar que tudo o que sabemos a respeito de competitividade em um mercado de serviços nos ensina que deveria ser o oposto:

colocamos os recursos de pior qualidade no totalmente importante atendimento ao cliente e, permitimos que aqueles que não estão envolvidos diretamente neste atendimento, dispersem suas energias internamente e abandonem a própria sorte o apoio a este atendimento (ALBRECHT, 2004, p.7).

Outra razão citada por Albrecht, que afasta o pessoal das posições de contato com o cliente na linha de frente, é o fato de que estas posições são mais exigentes e desgastantes psicologicamente falando. É o que ele chama de “um elemento de trabalho emocional” (ALBRECHT, 2004, p. 30) envolvido na interação constante com os clientes e suas diferentes demandas durante todo o dia. Na linha de frente, o cliente busca e exige o atendimento de qualidade e o funcionário tem que corresponder imediatamente e o elemento de satisfação sempre está presente, pois o cliente decide no ato a qualidade do serviço que foi prestado.

É, portanto, um trabalho que apresenta um componente emocional significativo e a maioria das pessoas o considera muito estressante. Esta constatação, inclusive, deveria servir também não só para valorizar a cultura de serviço interno mas, para que os funcionários que trabalham em uma área de apoio percebam a grande importância que reside em dar suporte ágil e de qualidade ao atendimento das demandas geradas pelos seus colegas da linha de frente, na difícil

missão diária da busca da excelência na prestação de serviços aos clientes externos.

## 2.4 A LIDERANÇA E O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

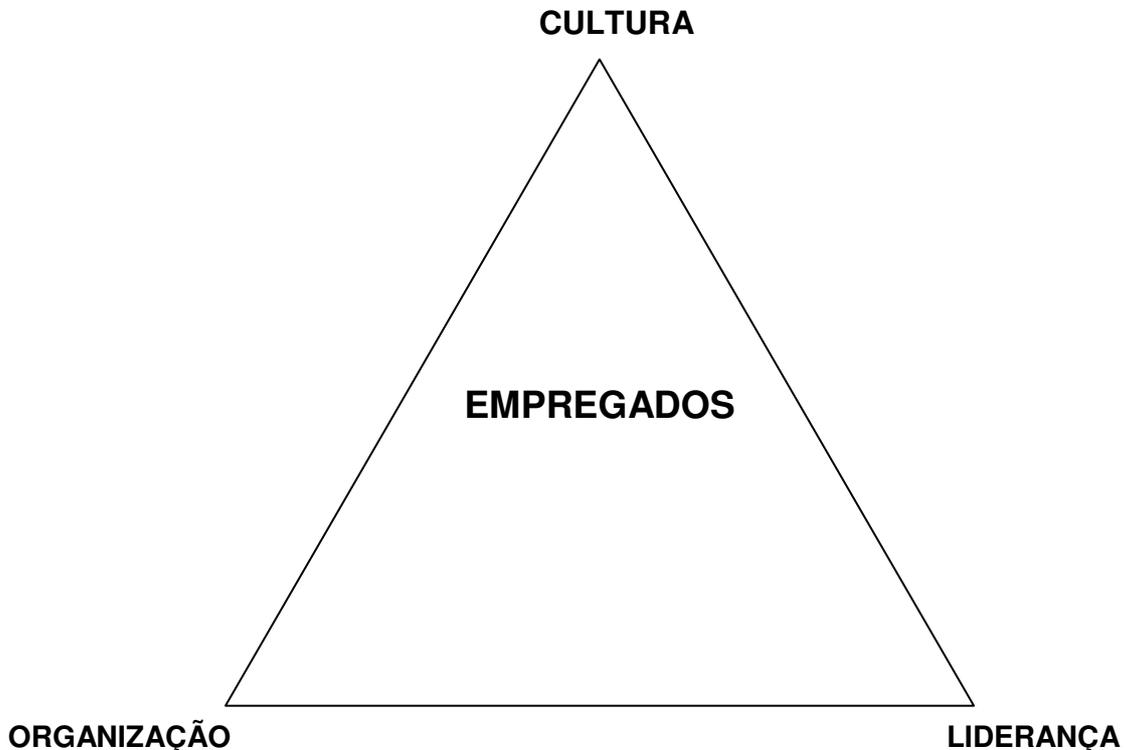
Para Grönroos (2003) gerenciamento de serviços é entender o valor que os clientes recebem ao consumir ou usar as ofertas de uma organização, e saber como os serviços, sozinhos ou juntamente com informações, bens físicos ou outros tipos de tangíveis, contribuem para esse valor; entender como a qualidade total é percebida em relacionamentos com os clientes para promover tal valor e como ele muda com o tempo. “Isso significa que a empresa tem de entender como criar valor para os clientes e como gerenciar os recursos disponíveis na organização para alcançar tal criação de valor baseada em serviços” (GRÖNROOS, 2003, p.245).

Segundo Albrecht (2004), gerenciamento de serviços é uma abordagem organizacional total que faz da qualidade do serviço, como percebida pelo cliente, a força propulsora principal para a operação do negócio: “o princípio de gerenciamento de serviço é observar cuidadosamente as preferências do cliente e maximizar a lucratividade ganhando e mantendo a sua preferência” (ALBRECHT, 2004, p.19). Aplicar princípios de gerenciamento de serviços significa que o serviço é considerado o imperativo organizacional.

Nesse contexto, para o autor, a organização refere-se ao conjunto de recursos geradores de qualidade envolvido na produção do serviço, isto é, pessoas, funcionários e clientes, bem como recursos tecnológicos e físicos, sistemas operacionais, gerenciamento de informações e administração.

Conforme enfatiza o autor, os funcionários de serviço precisam de boa liderança: “o pessoal de serviço irá necessitar menos de gerenciamento e mais de liderança” (ALBRECHT, 2004, p.31). Os gerentes, diferentemente de como agiam na era industrial, “vão ter que aprender a gerir as coisas menos por regras administrativas e procedimentos e mais por direção pormenorizada e suporte aos funcionários que precisam lidar com diferentes tipos de situações” (ALBRECHT, 2004, p.31).

A Figura 2 mostra a importância do serviço interno e, conseqüentemente, dos clientes internos em uma empresa com foco total em serviços.



**Figura 2** – O triângulo do serviço interno  
Fonte: Albrecht (2004)

Vries (1997), afirma que muitos estudiosos de organizações argumentaram que as empresas estão sublideradas e supergerenciadas. “Já foi dito que os líderes fazem a coisa certa e os gerentes fazem certo as coisas” (VRIES, 1997, p.25). O quadro 2 apresenta e compara nove características que compõem o perfil do líder e o perfil do gerente, citadas por este autor.

LÍDERES	GERENTES
Interessados no futuro	Apegados ao presente
Preparados para lidar com as mudanças	Mais preocupados com a estabilidade
Pensam no longo prazo	Pensam no curto prazo
São carismáticos, sabem influenciar e estimular as pessoas	Usam mais a autoridade hierárquica
Perguntam “por que”	Mais preocupados com o “como”
Reconhecem a importância dos valores essenciais e das metas compartilhadas	Vêm as táticas, estruturas e sistemas como mais importantes
Delegam poder	Controlam o poder
Utilizam e valorizam a intuição	Preocupam-se mais com a lógica
Buscam um propósito e vão além dos interesses corporativos	Cumprem as metas determinadas

**Quadro 2** – Características de líderes e de gerentes  
Fonte: adaptado de Kets de Vries (1997)

Vries sinaliza que na vida corporativa real precisamos de ambas as qualidades, pois, um gerente sem habilidades de liderança é um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder.

Analisando líderes eficazes, podemos distinguir dois papéis necessários: um é o carismático; o outro, o instrumental. O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisa estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos. (VRIES, 1997, p.26).

De acordo com Kets de Vries, o teste máximo no processo de liderança, especialmente no setor de serviços onde a interação com os clientes é total, é conseguir ser um bom gestor de pessoas. “Os liderados precisam compartilhar a visão do líder. Se não conseguir o apoio dos seus liderados, é melhor desistir da liderança (VRIES, 1997, p. 29).”

Para este autor, a incompetência no trato interpessoal é, freqüentemente, responsável pelo insucesso de muitos gestores, pois, embora tenham acesso às informações técnicas da qual precisam sobre finanças, produção, marketing e etc, não conseguem obter o melhor desempenho por parte daqueles que detêm as informações necessárias. “Os líderes têm que ser os arquitetos organizacionais de uma estrutura que minimize a burocracia e conflitos internos e que ofereça um sistema justo de recompensas e permita idéias inovadoras (VRIES, 1997, p.30).”

Grönroos (2003, p.460), sinaliza que pessoas são o recurso crítico e o gargalo na maioria das empresas de serviços e saber lidar com elas faz toda a diferença.

Ninguém mais, exceto a pessoa que produz o serviço, pode reconhecer as mudanças, talvez inesperadas, nas necessidades e desejos do cliente na hora em que é preciso tomar providências corretivas imediatamente. Os funcionários devem agir como consultores que estão preparados para cumprir o seu dever quando o cliente precisar deles e da maneira que o cliente quiser. A empresa que melhor conseguir fazer isso fortalece seus relacionamentos com clientes e atinge a melhor lucratividade.

Para Albrecht (2004), uma das novas constatações mais importantes que estão chegando ao gerenciamento das empresas de serviço é que os funcionários de serviços precisam de boa liderança. Muitos gestores ainda possuem uma mentalidade de linha de produção de produtos muito baseada em gerenciar coisas

em lugar de pessoas. “Queremos reorientá-los para pensar como líderes, não como administradores (ALBRECHT, 2004, p.65).”

Se vamos pedir à pessoa em contato com o cliente para operar com mais autoconfiança, criatividade e iniciativa em solucionar os problemas do cliente, ser mais habilidoso no relacionamento interpessoal e pensar em si mesmo nos momentos da verdade, vamos ter que lhe fornecer um tipo de supervisão diferente daquele oferecido no passado (ALBRECHT, 2004, p.31).

Albrecht (2004), cita alguns elementos para o que ele denomina de gerenciamento de valor adicionado que deveríamos considerar para gestores de serviços:

1. Foco: ajudar a todos os membros da organização a dirigir suas energias para as prioridades de sucesso da empresa.
2. Alinhamento: ajudar as várias unidades a orientar seus planos e atividades em direção a uma missão global.
3. Cultura: estabelecer, ensinar, proclamar e reforçar os valores básicos e a filosofia necessária para alcançar a missão da empresa.
4. Colaboração: remover os obstáculos para um sentimento comum de destino compartilhado, cooperação e trabalho em equipe; ajudar a substituir cercas por pontes.
5. Desenvolvimento: investigar cuidadosamente os recursos da organização para o desenvolvimento dos ativos invisíveis que levam ao sucesso, principalmente o desenvolvimento de seu pessoal.

Muitos pesquisadores desenvolveram trabalhos sobre a importância do clima organizacional e suas influências sobre a produtividade das equipes de trabalho dentro das organizações. O relacionamento dos gestores com os funcionários é um dos itens mais citados nas pesquisas de clima como uma das principais causas de insatisfação no ambiente de trabalho.

Barrett (2000), cita um estudo que envolveu 14 organizações e 25.000 funcionários e que mostrou que 39% de variabilidade no desempenho corporativo foi atribuída à satisfação pessoal dos funcionários baseada numa série de indicadores representativos da realização pessoal. O mesmo estudo mostrou que 69% da variabilidade na satisfação pessoal foi atribuída à qualidade do relacionamento dos funcionários com seu gerente. “Esta descoberta tende a confirmar que a inteligência

emocional, que nos capacita a inspirar e motivar os outros, é mais importante que a inteligência intelectual na construção de uma força de trabalho de alta performance” (BARRETT, 2000, p.49).

Para Rego e Souto (2004), entre os antecedentes que melhor explicam o comprometimento dos funcionários com a empresa e, conseqüentemente com o serviço, encontram-se o apoio da liderança, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho e a percepção de justiça nas ações dos dirigentes.

Dirks e Ferrin (2002), desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de examinar a relação entre confiança na liderança e resultados-chave para a empresa. De acordo com os autores, a confiança é freqüentemente associada com a justiça percebida das ações da liderança. A duração do relacionamento entre os indivíduos pode afetar o nível de confiança entre eles; níveis mais profundos de confiança se desenvolvem com o passar do tempo.

Os resultados da pesquisa realizada por estes autores indicaram que a confiança na liderança:

- Tem um relacionamento forte com os níveis de satisfação no trabalho, maior comprometimento com a organização e menor intenção de sair da empresa.
- É significativamente relacionada com atitude, comportamento e desempenho dos funcionários.
- Se relaciona com a confiança na informação que recebem do líder e, conseqüentemente, no comprometimento com a decisão otimizando resultados.

Tudo que foi exposto neste item sobre a liderança e o gerenciamento, reforça ainda mais a importância do papel do líder e de suas habilidades interpessoais no gerenciamento de serviços. Verifica-se que a habilidade de relacionamento do gestor sempre será muito exigida neste setor, principalmente no trato com os clientes internos que têm a difícil missão cotidiana de atender e superar as necessidades e expectativas dos consumidores finais do serviço, os clientes externos.

## 2.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS E SEUS ATRIBUTOS

Para que uma empresa de serviços seja competitiva, e se mantenha competitiva, é importante que se compreenda e se defina como a qualidade é percebida pelos seus clientes e de que forma a qualidade dos serviços é influenciada.

Segundo Lovelock (2001), “a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas dos clientes (2001, p.102).” Para este autor, expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço.

Para Kotler (2002), os clientes escolhem os prestadores de serviços e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os clientes perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os clientes procurarão o fornecedor novamente.

De acordo com Grönroos (2003), quando o fornecedor de serviços entende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar modos de gerenciar essas avaliações e influenciá-los na direção desejada.

Dentro das empresas é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário pode-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo. Deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade como percebida por clientes (GRÖNROOS, 2003, p.85).

Em 1988, Parasuraman *et al*, desenvolveram um instrumento de pesquisa chamado de escala SERVQUAL utilizando as diversas ocorrências de satisfação de clientes registradas por meio do Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços, desenvolvido e testado por eles em 1985. O *Gap*, foi considerado por seus autores como sendo a diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho de um serviço, cujo resultado é a satisfação do cliente, ou seja, a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho.

Neste modelo, a avaliação de um serviço pelos clientes em relação a uma dimensão ou atributo da qualidade é feita pela diferença entre a sua expectativa e o seu julgamento sobre o serviço prestado. O *Gap*, além de ser uma medida da

satisfação do cliente, também seria uma medida da qualidade do serviço em relação a um atributo ou dimensão específica.

Parasuraman *et al.* (1985) realizaram uma pesquisa exploratória a fim de testar o Modelo *Gap*. Isto envolveu entrevistas com executivos de reconhecidas empresas americanas de quatro diferentes prestações de serviços: banco varejista, reparo e manutenção, corretagem de ações e cartão de crédito, envolvendo 12 grupos de foco, visando ampliar o conhecimento sobre:

- Identificar o que os gestores de serviço perceberiam como atributos-chave de qualidade;
- Definir os problemas e tarefas envolvidos no gerenciamento da qualidade dos serviços;
- Identificar quais seriam os atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes;
- Determinar quais as discrepâncias ou lacunas entre a percepção dos clientes e dos responsáveis pelo marketing das empresas;
- Estabelecer quais os pontos comuns entre as percepções dos clientes e dos gestores que podem ser combinados em um modelo geral, que também represente a qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos clientes.

Do conjunto de entrevistas observaram-se pontos comuns a todos os quatro tipos de serviços pesquisados, descritos a seguir, e que estão representados na figura 2.

O *Gap 1* compreende a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da gerência.

O *Gap 2* consiste na discrepância entre a percepção da gerência sobre as expectativas dos clientes com as especificações da qualidade dos serviços.

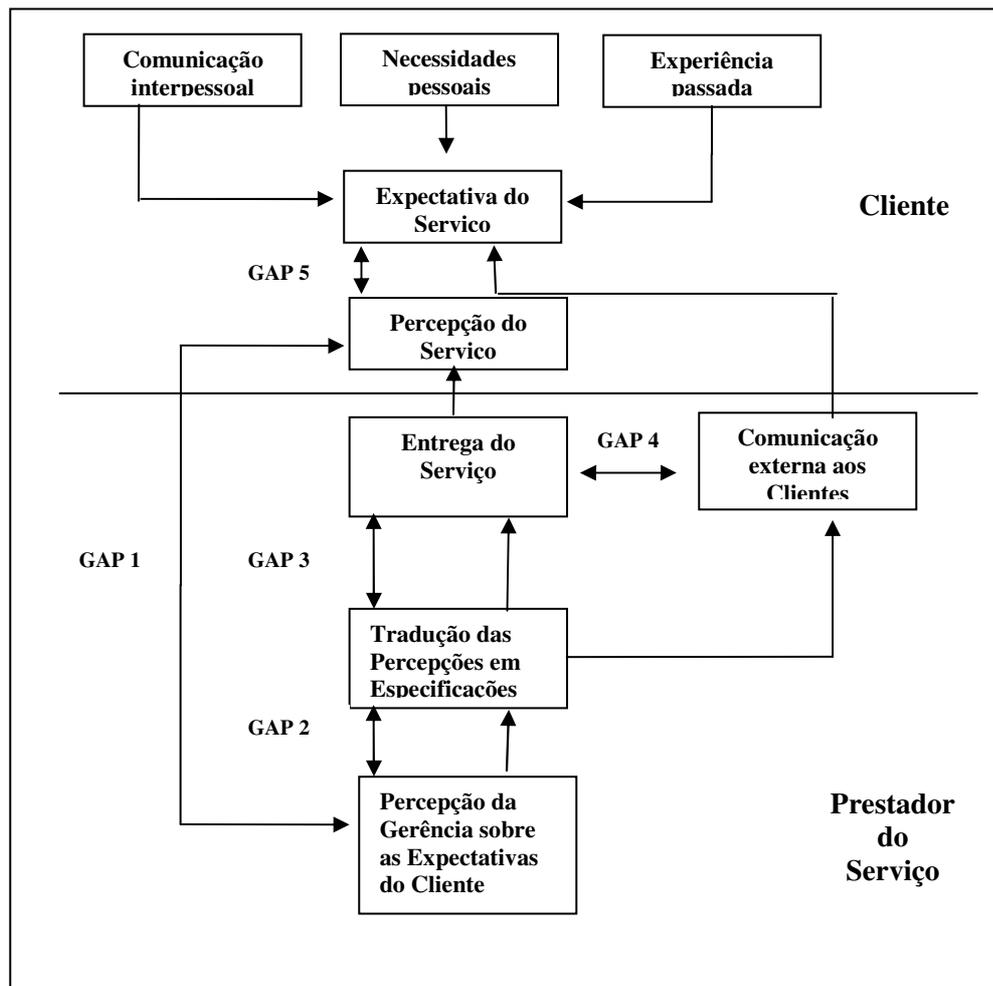
O *Gap 3* representa a discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente.

O *Gap 4* considera a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido.

Concluiu-se que julgamentos de serviços considerados como de alta ou de baixa qualidade dependiam de como os clientes percebiam o real desempenho do serviço, no contexto de suas próprias expectativas. Assim, foi proposto o *Gap 5* que

exprime a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, podendo ser expresso como função dos outros *Gaps*.

Para melhor compreensão, a Figura 3 apresenta o Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços que foi utilizado posteriormente pelos autores como base para o desenvolvimento da escala SERVQUAL em 1988.



**Figura 3** - Modelo Gap de Qualidade dos Serviços  
Fonte: Parasuraman *et al* (1985).

Outro resultado importante da pesquisa foi verificar o fato de que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento sobre a qualidade do serviço prestado, independente do tipo de serviço. Estes critérios deram origem ao que os autores classificaram como sendo os 10 determinantes da qualidade percebida do serviço, posteriormente chamados de atributos ou dimensões da qualidade, e que representam os pontos críticos na prestação de um serviço e que podem causar os *gaps* (lacunas ou discrepâncias) entre expectativa e desempenho.

O Quadro 3 apresenta as 10 dimensões da qualidade em serviços.

DETERMINANTE	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço. (Continua)
DETERMINANTE	CONCEITO (Continuação)
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

**Quadro 3** – Dimensões da qualidade

Fonte: Parasuraman *et al.*, (1985).

Parasuraman *et al.* (1988), tendo como base às 10 dimensões da qualidade, desenvolveram um instrumento chamado de escala SERVQUAL que foi sendo refinada ao longo do estudo visando uma maior confiabilidade do questionário. Com o refinamento da escala, foi alcançado um resultado de 5 dimensões da qualidade, caracterizadas por 22 itens, que são apresentadas a seguir.

- Aspectos Tangíveis: instalações físicas, equipamentos, pessoal envolvido e materiais de comunicação, representando os aspectos materiais do fornecimento do serviço que podem ser percebidos pelos cinco sentidos humanos.

- **Confiabilidade:** capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa. Retrata um desempenho consistente. O fornecedor do serviço deve cumprir o prometido sem a possibilidade de trabalhos refeitos. Esta dimensão poder ser considerada um resultado, enquanto as outras quatro são dimensões do processo, pois ocorrem durante a prestação do serviço.
- **Presteza:** disponibilidade voluntária para ajudar o cliente e prover pronto atendimento de forma atenciosa e rápida.
- **Segurança:** habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento. Nesta dimensão, colaboram favoravelmente para a empresa certificações e participação em entidades de classe de renome.
- **Empatia:** cuidados e atenção individualizados aos clientes. Capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada. Inclui acessibilidade, sensibilidade e interesse em compreender as necessidades dos clientes.

Os 22 itens do instrumento SERVQUAL, distribuídos pelas 5 dimensões da qualidade, não foram descritos genericamente, mas por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão, utilizando uma escala Likert de 7 pontos variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente” conforme mostra o Quadro 4.

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D) (Continuação)
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados de XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados. (Continua)
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

(1) Discordo Totalmente      (2)      (3)      (4)      (5)      (6)      (7) Concordo Totalmente

**Quadro 4** – Instrumento SERVQUAL  
 Fonte: Parasuraman *et al* (1988).

As 5 dimensões da qualidade, alvo de mensuração através da escala SERVQUAL, apresentam-se referenciadas e ordenadas da seguinte forma no instrumento:

- Aspectos Tangíveis: itens 1 a 4
- Confiabilidade: itens 5 a 9
- Presteza: itens 10 a 13
- Segurança: itens 14 a 17
- Empatia: itens 18 a 22

Posteriormente, Brown e Swartz em 1989, Carman em 1990 e Babakus e Boller em 1992 aprofundaram estudos referentes a aplicabilidade deste reconhecido instrumento e adaptaram o modelo para a mensuração da qualidade em serviços em diferentes segmentos do mercado. Desde então, a escala SERVQUAL, muito difundida e utilizada em pesquisas de marketing, serviços e áreas afins, é referenciada e adaptada para atender as especificidades de cada pesquisa.

Neste trabalho, a escala SERVQUAL serviu como base para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa com o objetivo de mensurar as 5 dimensões ou atributos da qualidade dos serviços internos, ou seja, a qualidade dos serviços que os clientes internos da empresa pesquisada prestam entre si.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Conforme os critérios escolhidos e utilizados, há várias classificações para uma pesquisa. Vergara (2000), propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser:

- a) Exploratória: possui uma natureza de sondagem em uma área com pouco conhecimento acumulado;
- b) Descritiva: expõe características de determinada população ou fenômeno. Essa pesquisa não possui compromisso de explicar os fenômenos que descreve;
- c) Explicativa: tem como objetivo principal tornar um fato ou fenômeno inteligível, justificar-lhe os motivos e esclarecer quais fatores contribuem para sua ocorrência;
- d) Metodológica: é um estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos e formas, formas e maneiras para atingir um determinado fim;
- e) Aplicada: possui uma finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e existentes no ambiente da pesquisa;
- f) Intervencionista: tem como principal objetivo interpor e interferir na realidade estudada, de forma a modificá-la.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser:

- a) de Campo: investigação empírica, realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo;
- b) de Laboratório: realizada em local circunscrito, normalmente envolvendo simulações;
- c) Documental: investigação realizada com base no conteúdo de documentos;

- d) Bibliográfica: estudo sistematizado desenvolvido mais fortemente com base em materiais publicados por outros pesquisadores;
- e) Experimental: investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla as variáveis independentes e observa as variações nas variáveis dependentes;
- f) Ex Post Facto: pesquisa referente a um fato já ocorrido, o qual o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis;
- g) Participante: pesquisa que não se esgota na figura do pesquisador. Dela tornam parte pessoas implicadas no problema;
- h) Pesquisa-Ação: tipo específico de pesquisa participante que supõe intervenção participativa na realidade social;
- i) Estudo de Caso: é o circunscrito a uma ou poucas unidades, com caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo Vergara (2000), os diferentes tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, de tipos e finalidades distintas.

### 3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva exploratória, para identificação dos principais atributos da qualidade em serviços. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa quantitativa a partir de um estudo de caso, visando à mensuração dos principais atributos da qualidade em serviços na percepção dos clientes internos das áreas-alvo do estudo.

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. Segundo o autor, ambas são complementares e ajudam a explicar com maior clareza os resultados.

Após a conclusão da etapa de pesquisa bibliográfica, optou-se por utilizar as 5 dimensões ou atributos da qualidade em serviços da escala SERVQUAL

(PARASURAMAN *et al.*, 1988) e adaptá-los para as especificidades desta pesquisa, cumprindo-se as seguintes etapas:

a) Pesquisa Bibliográfica;

Inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica de maneira a identificar, na literatura, os principais autores que tratam da qualidade em serviços, gestão estratégica de serviços, marketing de serviços e comportamento organizacional, buscando também identificar o relacionamento e impactos da qualidade dos serviços internos na gestão empresarial, na cultura organizacional, na gestão de pessoas e no processo de atendimento aos clientes.

b) Instrumento da Pesquisa;

Foi adaptado pela autora um questionário estruturado, a partir das 5 dimensões da qualidade em serviços da escala SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988), utilizando uma escala Likert de cinco pontos, sendo avaliado segundo critérios de confiabilidade e consistência.

c) Aplicação do Instrumento da Pesquisa;

Primeiramente, foi realizado um pré-teste do questionário, visando identificar as possíveis falhas em sua elaboração, sendo esse teste aplicado em uma empresa do setor de serviços de reconhecida atuação no mercado nacional, alvo da pesquisa.

Posteriormente, o questionário validado foi aplicado a profissionais de diferentes níveis hierárquicos da área comercial desta empresa, em um estudo de caso, de forma a identificar quais são os atributos da qualidade dos serviços internos que mais impactam a percepção e, conseqüentemente, o comportamento dos profissionais das áreas em questão.

d) Análise dos resultados da pesquisa;

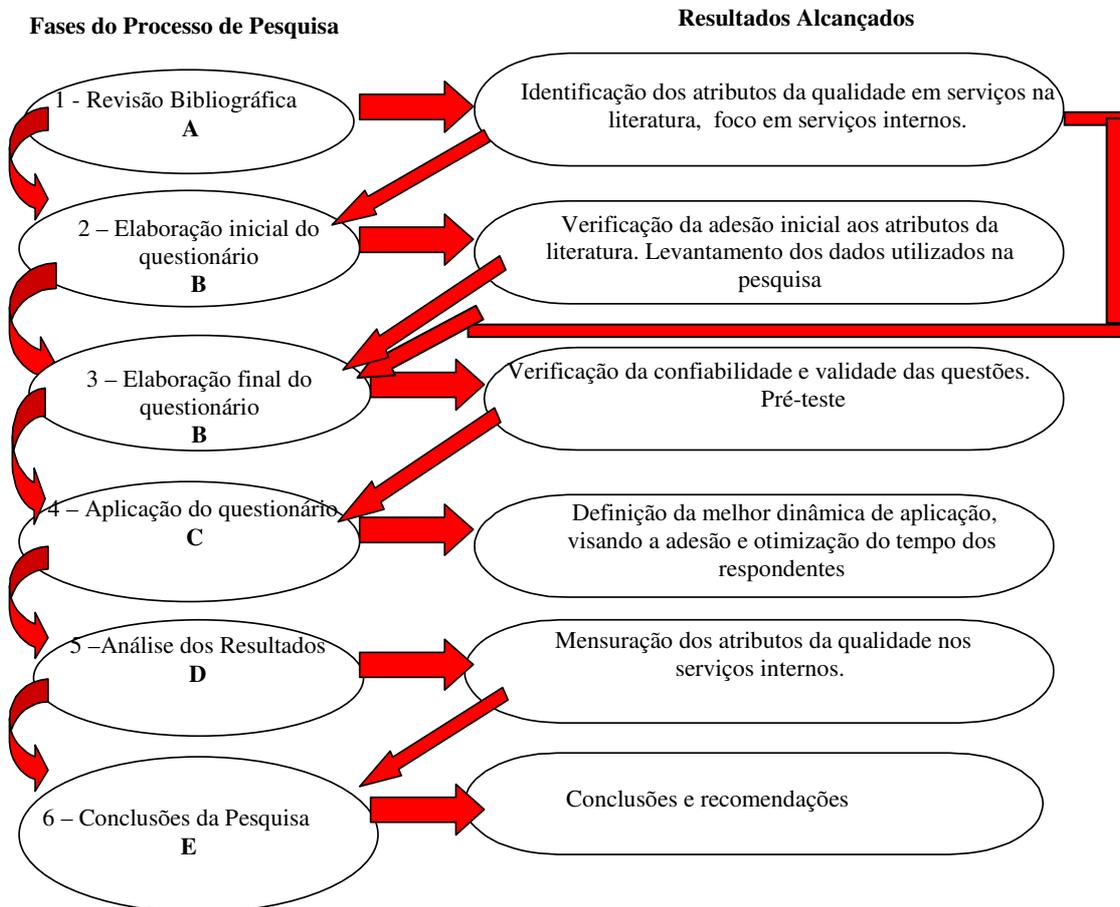
Após a aplicação dos questionários, foi realizado o tratamento estatístico dos dados visando à mensuração e análise dos resultados obtidos.

e) Conclusão da pesquisa;

A partir da diagnose e consolidação dos resultados da pesquisa, foi possível identificar, dentre os principais atributos da qualidade dos serviços, quais são os que impactam mais a percepção e, conseqüentemente, o comportamento das pessoas envolvidas na prestação de serviços aos clientes internos e

externos. Com isso, poderá ser possível propor algumas práticas que fortaleçam a gestão dos serviços internos.

A Figura 4 apresenta o processo da metodologia da pesquisa utilizado para alcançar os resultados da investigação que se propôs este trabalho.



**Figura 4** - Fases do processo da pesquisa e resultados alcançados  
Fonte: Elaborado pela autora e pelo orientador da pesquisa

### 3.3 AMOSTRA

Segundo Vergara (2000), universo ou população da pesquisa é um conjunto de elementos, por exemplo, empresas, produtos ou pessoas que possuem características que serão objeto de estudo. A amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

Neste trabalho, o universo da pesquisa é uma organização nacional de informação jornalística. E a amostra foi constituída por 100 profissionais que

compõem duas gerências da área comercial, de diferentes funções e níveis hierárquicos, onde foi aplicado o instrumento de pesquisa para a coleta de dados. A amostra foi selecionada com base na atividade funcional da área, principalmente por estabelecer forte interface com as demais áreas da empresa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizada uma reunião com os gestores das equipes que seriam alvo do estudo de caso para: (1) apresentar os objetivos do trabalho de pesquisa, dirimir dúvidas e conquistar adesão; (2) conseguir autorização de acesso às áreas e informações necessárias; (3) avaliar, junto com eles, se os atributos da qualidade de serviços levantados na revisão bibliográfica cobriam satisfatoriamente os principais aspectos da qualidade dos serviços internos realizados pelas áreas-alvo e selecionar a amostra para a aplicação do questionário.

Foram convidados pela pesquisadora 100 profissionais que trabalham em duas gerências da área comercial da empresa, de diferentes funções e níveis hierárquicos, que responderam espontaneamente os 100 questionários.

Com o objetivo de deixá-los à vontade e de facilitar para os respondentes o recebimento, preenchimento e entrega dos questionários, foram disponibilizadas duas versões: digital, via e-mail, e impressa entregue em mãos em um envelope sem identificação alguma.

Para evitar um possível temor dos respondentes quanto a represálias pelas respostas fornecidas, além das explicações verbais sobre os objetivos da pesquisa, foi elaborado um cabeçalho no questionário assegurando a confidencialidade e o uso exclusivamente acadêmico, conforme mostra o modelo disponível no anexo.

### 3.5 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Foi utilizado nesta pesquisa um questionário estruturado, que pode ser verificado no anexo, adaptado pela pesquisadora, tendo como base às 5 dimensões da qualidade em serviços da escala SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

O instrumento apresenta 20 afirmações e cada grupo de 4 corresponde a uma dimensão específica da qualidade em serviços, com foco nos serviços internos, utilizando uma escala Likert de 5 pontos que vai de (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente, sendo:

- Aspectos Tangíveis: itens de 1 a 4
- Confiabilidade: itens de 5 a 8
- Presteza: itens de 9 a 12
- Segurança: itens de 13 a 16
- Empatia: itens de 17 a 20

Na escala Likert, amplamente utilizada em pesquisas, o respondente indica o grau de concordância para cada um dos itens do questionário. A opção pela escala de cinco pontos, portanto, ímpar, teve como objetivo oferecer uma posição neutra ou imparcial para os profissionais que responderam o questionário.

Malhotra (2001), observa que toda pergunta feita em um questionário deve contribuir para a informação desejada, ter alguma finalidade, e que os questionários têm três objetivos básicos:

- 1) Traduzir a informação desejada em um conjunto de questões que os entrevistados tenham condições de responder;
- 2) Motivar e incentivar o entrevistado a cooperar com a pesquisa;
- 3) Minimizar o erro de resposta, que ocorre quando os entrevistados fornecem respostas imprecisas, ou quando são analisadas ou registradas de forma incorreta.

Segundo Malhotra (2001), o desenvolvimento de uma escala de múltiplos itens envolve as seguintes etapas:

- a) determinação clara do que se quer medir, a partir da revisão de literatura;
- b) geração de tantos itens quanto possível;

- c) avaliação dos itens iniciais por pessoas que trabalharam ou estão trabalhando no fenômeno que está sendo estudado. Com base nessa análise, o conjunto inicial de itens é modificado;
- d) determinação do tipo de escala que será usada;
- e) inclusão de itens que ajudem na validação da escala;
- f) administração dos itens em uma amostra inicial;
- g) avaliação e refinamento dos itens da escala;
- h) otimização do tamanho da escala, levando em conta que escalas menores são mais facilmente preenchidas pelos pesquisados.

Com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais no instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste que se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de respondentes que guardavam semelhança com os futuros respondentes alvo da pesquisa, em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse. Além disso, buscou-se a opinião de profissionais da área sobre a pertinência e abrangência das questões formuladas.

Após o pré-teste, concluiu-se que não havia necessidade de mudanças sendo então validadas as questões do instrumento de pesquisa.

A confiabilidade de uma escala, refere-se à consistência dos resultados gerados em aplicações repetidas do instrumento, ou seja, a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável.

A consistência da escala múltipla, do presente instrumento de pesquisa, foi verificada pelo *alpha de Cronbach*, alcançando o valor de 0.9352.

O *alpha de Cronbach* é uma medida amplamente utilizada e que representa a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala.

Este coeficiente varia de 0 a 1, sendo que quanto menor o coeficiente, menor a confiabilidade da consistência interna da escala. Vários autores, dentre eles Hair *et al* (2005) e Malhotra (2001) defendem um limite inferior a partir de 0,70 como satisfatório.

### 3.6 ESTUDO DE CASO

Yin (2005), descreve o estudo de caso como o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, um produto, uma empresa, uma comunidade ou mesmo um país, podendo ou não ser realizado no campo. Segundo o autor, como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Conforme afirma Yin (2005, p. 32): “um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A presente pesquisa teve como universo ou população uma organização nacional de informação jornalística, fundada em 1925, cujo seu primeiro jornal deu origem ao que é hoje o maior grupo de comunicação do país, responsável pela edição de quatro jornais, além de rádios, emissoras de televisão, *sites* jornalísticos, agência de notícias, dentre outros negócios do grupo.

A amostra escolhida para a pesquisa, foi composta por duas gerências da área comercial da empresa. Foram aplicados e respondidos 100 questionários por profissionais de diferentes níveis hierárquicos e funções, que foram convidados e participaram espontaneamente da pesquisa, que avaliaram como eles percebem o desempenho dos fornecedores internos da organização.

### 3.7 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

A descrição estatística dos dados, utilizou os conceitos de frequência absoluta e percentual, média, desvio-padrão, mediana, primeiro e terceiros quartis e de intervalo interquartilico, além de valores mínimo, máximo e moda quando necessário.

O gráfico *box-and-whiskers plot* (hastes e caixa), foi utilizado por apresentar melhor as distribuições dos escores médios das dimensões da qualidade em serviços pesquisadas.

A descrição e análise dos dados, utilizaram métodos não paramétricos em virtude dos dados da escala Likert serem registrados em nível intervalar.

A comparação entre as dimensões, foi realizada pela Análise da Variância (ANOVA) de Friedman, seguida do teste de Wilcoxon para amostras pareadas para identificação das diferenças entre dimensões.

A consistência da escala múltipla, do presente instrumento de pesquisa, foi verificada pelo *alpha de Cronbach*, alcançando o valor de 0.9352 superando bem o mínimo aceitável de 0,70 que alguns autores, dentre eles Hair *et al.*(2005) e Malhotra (2001), defendem como limite inferior de aceitabilidade.

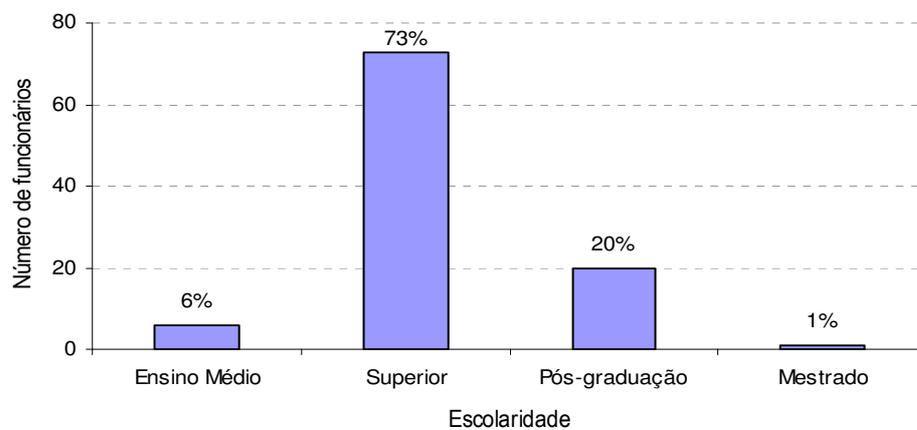
As decisões estatísticas para validação de hipóteses, referiram-se ao nível de significância de 0,05 (5%).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os resultados descritos, a seguir, apresentam o perfil dos participantes deste estudo e referem-se a escolaridade, faixa etária, tempo de empresa e gênero.

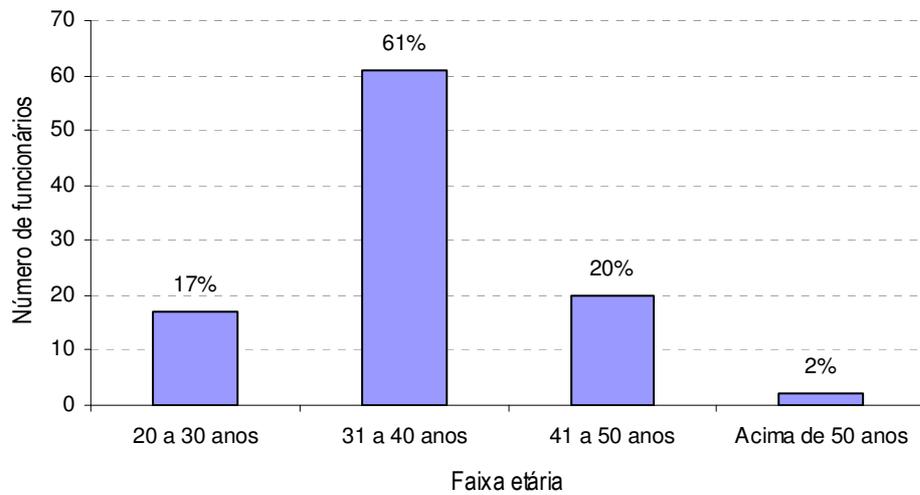
<b>Escolaridade</b>			
Escolaridade	Número de Funcionários	Percentual (%)	Percentual acumulado (%)
Ensino Médio	6	6	6
Superior	73	73	79
Pós-Graduação (lato sensu)	20	20	99
Mestrado	1	1	100
Total	100	100	



**Gráfico 1** – Escolaridade  
Fonte: Elaborado pela autora

### Faixa Etária

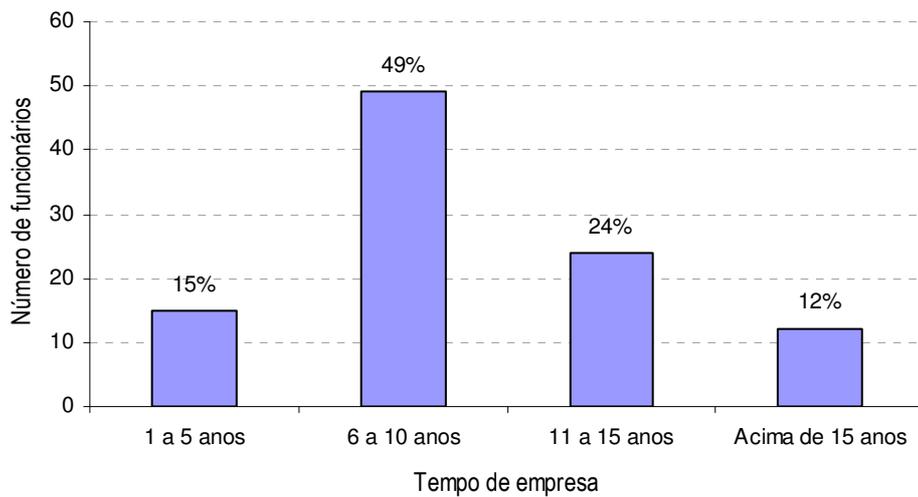
Faixa Etária	Número de Funcionários	Percentual (%)	Percentual acumulado (%)
20 a 30 anos	17	17	17
31 a 40 anos	61	61	78
41 a 50 anos	20	20	98
Acima de 50 anos	2	2	100
Total	100	100	



**Gráfico 2 – Faixa Etária**  
Fonte: Elaborado pela autora

### Tempo de Empresa

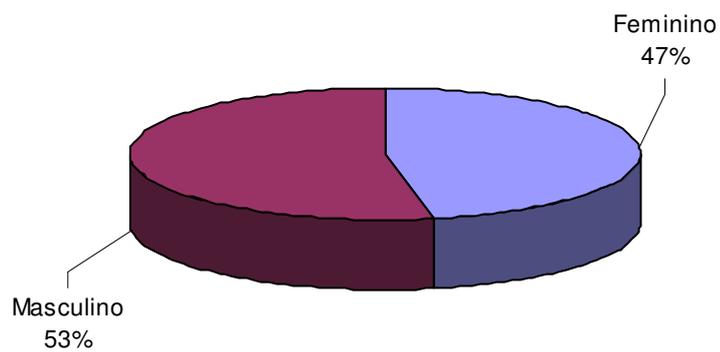
Tempo de Empresa	Número de Funcionários	Percentual (%)	Percentual acumulado (%)
1 a 5 anos	15	15	15
6 a 10 anos	49	49	64
11 a 15 anos	24	24	88
Acima de 15 anos	12	12	100
Total	100	100	



**Gráfico 3 – Tempo de Empresa**  
Fonte: Elaborado pela autora

### Gênero

Gênero	Percentual de Funcionários (%)
Feminino	47
Masculino	53
Total	100



Fonte: Elaborado pela autora

**Gráfico 4 – Gênero**

## 4.2 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A partir da conclusão da etapa de pesquisa bibliográfica, verificou-se que as 5 dimensões da qualidade em serviços, pesquisadas e utilizadas por Parasuraman no desenvolvimento da escala SERVQUAL (PARASURAMAN *et al*,1988), representam os principais atributos da qualidade em serviços descritos na literatura, tendo sido, até os dias atuais, freqüentemente referenciados e utilizados pelos principais autores da área de serviços que foram pesquisados, e citados neste trabalho, e, portanto, optou-se por adaptá-los as especificidades desta pesquisa.

No questionário utilizado na presente pesquisa, composto por 20 itens, cada grupo de 4 afirmativas representa uma dimensão específica, sendo:

- Aspectos Tangíveis: itens de 1 a 4
- Confiabilidade: itens de 5 a 8
- Presteza: itens de 9 a 12
- Segurança: itens de 13 a 16
- Empatia: itens de 17 a 20

Os participantes da pesquisa expressaram sua concordância ou discordância, tendo na escala as opções: (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente.

O número de funcionários (freqüência) em cada escore da escala Likert, em cada item do questionário, está indicado na Tabela 1, onde o preenchimento em cinza indica o escore modal do item:

**Tabela 1-** Escores da Escla de Likert

Item	Escores da Escala de Likert				
	1	2	3	4	5
P.1	1	6	33	45	15
P.2	2	8	29	42	19
P.3	2	2	8	50	38
P.4	1	1	22	57	19
P.5	0	10	45	41	4
P.6	1	17	44	31	7
P.7	2	10	34	46	8
P.8	3	19	41	33	4
P.9	11	21	26	36	6
P.10	2	16	34	38	10
P.11	2	28	26	33	11
P.12	2	28	23	36	11
P.13	2	10	39	39	10
P.14	2	17	24	45	12
P.15	0	8	27	53	12
P.16	1	6	12	56	25
P.17	8	34	28	24	6
P.18	2	25	44	23	6
P.19	1	25	31	33	10
P.20	6	16	17	48	13

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando os resultados apresentados na tabela 1, o item 3 (P.3), um dos itens referentes à dimensão Aspectos Tangíveis, obteve 88% de concordância sendo o maior percentual alcançado em concordâncias (50 + 38) em relação aos demais itens de questionário. Este item apresenta a seguinte afirmativa: os materiais usados na comunicação interna (intranet, jornal interno, murais, banners e etc) são de fácil acesso e visualização. No questionário, esta dimensão corresponde aos itens 1 a 4 e se refere, além do supracitado no item 3, a modernidade dos

equipamentos da empresa e as instalações físicas, sendo também todos estes itens muito bem avaliados pelos respondentes. Como consequência, a dimensão Aspectos Tangíveis foi a mais bem avaliada no estudo de caso.

Quanto ao item 5 (P.5), referente à dimensão Confiabilidade, a afirmativa é: os serviços entre as áreas são realizados conforme o prometido; observa-se que quase a metade, 45% dos respondentes, não concordam nem discordam, pois marcaram a opção (3) na escala Likert que significa o ponto de neutralidade. Inclusive, foi o maior percentual alcançado no questionário na escolha pela opção (3) da escala.

A propósito, analisando todos os itens referentes à dimensão Confiabilidade, do item 5 ao item 8, observa-se o maior índice de respostas marcadas na opção de neutralidade, sendo respectivamente: 45%, 44%, 34% e 41%. Também se verificou nos itens da dimensão Confiabilidade os menores percentuais referentes a opção (5) da escala, que significa concordância total, sendo respectivamente 4%, 7%, 8% e 4%.

A análise dos resultados pertinentes a esta dimensão, aponta a necessidade de um monitoramento e supervisão mais freqüentes destes itens e, portanto, ações gerenciais que fortaleçam o relacionamento interpessoal, dentro e fora da equipe de trabalho e, conseqüentemente, o elo de confiança nos serviços que as áreas prestam entre si. Questões relevantes, como cumprimento de prazos e necessidade de retrabalho, estão contempladas pelos demais itens que compõem esta dimensão e merecem toda a atenção dos gestores.

O item 9 (P.9), referente à dimensão Presteza, cuja afirmativa é: os funcionários atendem prontamente o cliente interno; apresentou o mais alto percentual em discordância total, 11%, uma vez que no questionário marcar a opção (1) significa discordar totalmente. Vale ressaltar que o percentual total de discordância neste item alcança 32% (11 + 21), uma vez que marcar a opção (2) no questionário significa também uma discordância.

Apresenta-se aqui uma oportunidade para que os gestores revejam a prioridade que as áreas estão dando as demandas dos clientes internos e o nível de cooperação entre elas. Além disso, é bom lembrar que quem está, muitas vezes, aguardando a conclusão de um processo interno é um cliente externo, usuário final do serviço. A capacidade de resposta afeta diretamente a qualidade do serviço interno e, conseqüentemente, a qualidade do serviço externo.

Com relação à dimensão Segurança, que no questionário é composta pelos itens 13 a 16, questões como cortesia, educação, segurança nas interações com as áreas e competência para resolver problemas obtiveram um bom resultado, sendo a segunda melhor avaliada pelos respondentes, ficando atrás apenas da dimensão Aspectos Tangíveis.

O resultado alcançado por esta dimensão demonstra a competência técnica dos profissionais nas áreas da empresa, porém os resultados obtidos pelas dimensões Presteza e, principalmente, pela dimensão Empatia, apontam a necessidade do desenvolvimento da competência interpessoal.

Conforme mostrou a Tabela 1, o item de número 17 (P.17), um dos itens referentes à dimensão Empatia, obteve a pior avaliação por parte dos respondentes. No questionário a afirmativa 17 é a seguinte: o cliente interno recebe um atendimento personalizado das áreas da empresa; 42% discordaram (8 + 34). Verifica-se por este resultado que para 42% dos respondentes a empresa não está praticando um processo de atendimento personalizado as demandas do cliente interno.

Segundo afirma Zeithaml (2003), na era dos serviços a personalização do atendimento é percebida como um diferencial, portanto, este diferencial deveria começar sendo construído e praticado de dentro para fora, evitando assim a diferença entre o discurso e a prática organizacional nos serviços internos. Além da personalização tratada pelo item 17, os demais itens referentes a esta dimensão tratam do interesse pelas demandas e da atenção às necessidades dos clientes internos. A dimensão Empatia, representada no questionário pelos itens 17 a 20, obteve a última colocação em relação às demais dimensões na avaliação dos respondentes.

**Tabela 2- Descrição Estatística de Cada Item**

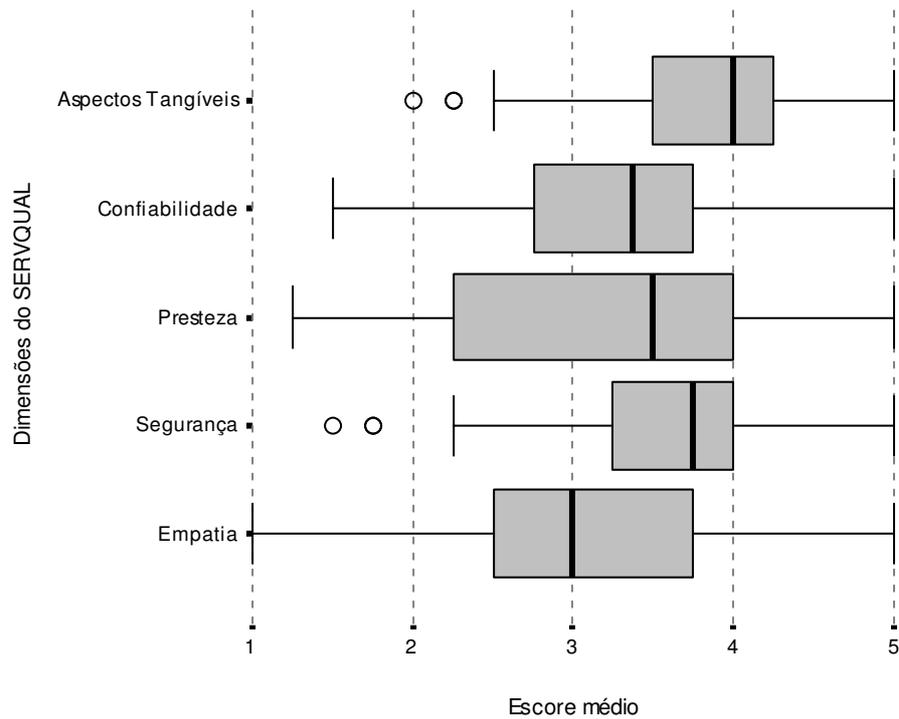
Item	Média	Desvio padrão	Mediana	Intervalo interquartilico	Moda
P.1	3,67	0,84	4	1	4
P.2	3,68	0,94	4	1	4
P.3	4,20	0,83	4	1	4
P.4	3,92	0,73	4	0	4
P.5	3,39	0,72	3	1	3
P.6	3,26	0,86	3	1	3
P.7	3,48	0,86	4	1	4
P.8	3,16	0,88	3	1	3
P.9	3,05	1,12	3	2	4
P.10	3,38	0,94	3	1	4
P.11	3,23	1,04	3	2	4
P.12	3,26	1,05	3	2	4
P.13	3,45	0,88	3	1	3 e 4
P.14	3,48	0,98	4	1	4
P.15	3,69	0,79	4	1	4
P.16	3,98	0,84	4	0,25	4
P.17	2,86	1,06	3	2	2
P.18	3,06	0,90	3	2	3
P.19	3,26	0,98	3	2	4
P.20	3,46	1,10	4	1	4

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 3 - Descrição e Análise Estatística das Dimensões**

Dimensões	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Mediana	Intervalo interquartilico
Aspectos Tangíveis	3,868	0,629	2	5	4	0,75
Confiabilidade	3,323	0,678	1,5	5	3,38	1
Presteza	3,230	0,961	1,25	5	3,5	1,75
Segurança	3,650	0,711	1	5	3,75	0,25
Empatia	3,160	0,804	1	5	3	1,25

Fonte: Elaborada pela autora



**Gráfico 5** – Dimensões do SERVQUAL  
 Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3 COMPARAÇÃO DOS ESCORES MÉDIOS DAS DIMENSÕES

A Análise da Variância de Friedman, indica ao nível de significância  $\alpha = 0,05$  (5%), que as avaliações das cinco dimensões, pelos funcionários, foram realizadas de modo estatisticamente diferenciado ( $\chi^2_r = 91,349$ ; g.l. = 4;  $p < 0,0001$ ). O teste de Wilcoxon para dados pareados (estatística W) permite identificar as diferenças nas avaliações das dimensões. O Quadro 5, a seguir, resume os achados:

	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Aspectos Tangíveis	z = 6,29 p<0,0001 SIM	z = 4,97 p<0,0001 SIM	z = 3,06 valor-p = 0,002 SIM	z = 6,29 p<0,0001 SIM
Confiabilidade		z = 1,04 valor-p = 0,300 NÃO	z = 5,77 p<0,0001 SIM	z = 2,66 valor-p = 0,008 SIM
Presteza			z = 5,69 p<0,0001 SIM	z = 1,00 valor-p = 0,316 NÃO
Segurança				z = 6,75 p<0,0001 SIM

**Quadro 5** – Comparação dos escores médios das dimensões  
Fonte: Elaborado pela autora

A estatística W de Wilcoxon para grupos de dados pareados foi aproximada pela estatística z em virtude do tamanho da amostra (n=100, correspondendo a uma grande amostra).

SIM, significa que a dimensão indicada na respectiva linha difere da dimensão da correspondente coluna, com a significância estatística (p ou valor -p) registrada no cruzamento das duas;

NÃO, significa que a dimensão indicada na respectiva linha não apresenta diferença estatisticamente significativa ( $p > 0,05$ ) em relação à dimensão da correspondente coluna.

A análise final comparativa dos principais atributos da qualidade nos serviços internos permite concluir que:

1) A avaliação para a dimensão Aspectos Tangíveis superou com significância estatística ( $p < 0,05$ ) cada uma das demais dimensões, tendo sido, por isso, a dimensão melhor avaliada: a média dos escores médios para Aspectos Tangíveis (3,868) superou as médias dos escores médios de cada uma das demais dimensões.

2) A avaliação da dimensão Segurança foi superior, com significância estatística ( $p < 0,05$ ), a cada uma das demais dimensões, exceto a de Aspectos Tangíveis, da qual foi inferior com significância estatística, tendo sido, por isso, a segunda de melhor avaliação: a média dos escores médios para a dimensão

Segurança (3,650) superou as médias dos escores médios das demais dimensões, exceto a avaliação da dimensão Aspectos Tangíveis.

3) A avaliação para a dimensão Confiabilidade foi inferior, com significância estatística ( $p < 0,05$ ), às dimensões de Aspectos Tangíveis e de Segurança e, superior com significância estatística à dimensão de Empatia: a médias dos escores médios para a Confiabilidade (3,323) apresentou-se significativamente menor do que a avaliação da dimensão Aspectos tangíveis e da dimensão Segurança e, significativamente maior do que a avaliação da dimensão Empatia, mantendo-se quase equivalente à avaliação da dimensão Presteza.

4) A avaliação da dimensão Presteza mostrou-se diferente, com significância estatística ( $p < 0,05$ ), das avaliações das dimensões Aspectos Tangíveis e Segurança: média dos escores médios menor do que os escores de ambas (3,230). Das outras duas dimensões, Confiabilidade e Empatia, diferiu menor com significância estatística ( $p > 0,05$ ).

5) A avaliação da dimensão Empatia (3,160) foi praticamente semelhante estatisticamente ( $p > 0,05$ ) à avaliação da dimensão Presteza e diferiu estatisticamente ( $p < 0,05$ ) a menor para todas às demais dimensões.

A partir dos resultados apresentados pelos escores médios das dimensões, verificamos que à dimensão Aspectos Tangíveis obteve o melhor resultado na avaliação da qualidade dos serviços internos, seguida das dimensões Segurança, Confiabilidade, Presteza e, por último, Empatia.

## 5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa foi motivada pela identificação dos principais atributos da qualidade em serviços, que devem ser monitorados pela organização, com foco nos serviços internos, visando à otimização da qualidade da prestação de serviços que as áreas da empresa prestam entre si.

Esta pesquisa, além de ter identificado os principais atributos, cumpriu também o objetivo de utilizá-los para avaliar a qualidade da prestação dos serviços internos, com base nas percepções dos clientes internos. Para isto, foi realizado um estudo de caso onde foi aplicado um instrumento de pesquisa, adaptado da escala SERVQUAL, para avaliar a qualidade dos serviços internos percebida por 100 funcionários que avaliaram os serviços resultantes da interação cliente-fornecedor internos da empresa em que trabalham.

Os resultados da pesquisa apontaram que o atributo ou dimensão Aspectos Tangíveis foi a melhor avaliada pelos clientes internos, seguida pelas dimensões Segurança, Confiabilidade, Presteza e, por último, a dimensão Empatia que obteve a mais baixa avaliação dos respondentes.

Conforme está evidenciado no capítulo 4, os aspectos prioritários na organização pesquisada, que precisam ser trabalhados pelos gestores, se referem ao desenvolvimento da competência interpessoal. Vale ressaltar que em serviços a interação humana interfere diretamente na qualidade, que é estabelecida e avaliada no ato da prestação do serviço.

Caberá aos gestores a realização de um plano de ações onde possam integrar as pessoas, das diferentes áreas, ao propósito do serviço e disseminar deste modo a importância da qualidade dos serviços internos, visando não somente o desenvolvimento profissional das equipes de trabalho como também a otimização da qualidade dos serviços internos. Conforme defende Albrecht (2004), na era dos serviços é providencial que a empresa entenda que não pode mais estar em guerra consigo mesma e que deve, portanto, substituir as cercas internas por pontes.

Os clientes internos expressaram claramente, através do resultado da pesquisa, que existem oportunidades de melhoria em relação à qualidade do processo de atendimento as suas demandas, que podem ser mais prontamente atendidas, de modo personalizado, entregues conforme prometido e que façam

parte, assim como as demandas dos clientes externos costumam fazer, do centro de interesse e atenção dos fornecedores internos.

Cabe advertir que, o instrumento de pesquisa foi direcionado para pesquisar a qualidade percebida pelo cliente interno e que os resultados obtidos estão restritos ao período de tempo determinado em que foi realizada a presente pesquisa. As percepções traduzem características dinâmicas e, portanto, os resultados aqui expressos devem ser considerados relevantes para o período da aplicação do questionário. A estatística descritiva, utilizada para as análises deste trabalho, teve por objetivo descrever e analisar determinada amostra, sem pretender tirar conclusões de caráter genérico.

Para pesquisas futuras, fica a sugestão de um estudo que realize uma correlação entre as percepções dos clientes internos e as percepções dos clientes externos, sobre a qualidade dos serviços prestados, avaliadas a partir dos principais atributos da qualidade em serviços. Deste modo, poderá ser viabilizada uma análise capaz de estabelecer se existe influência ou outra natureza de relação entre elas.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços Internos**. 3.ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- ATKINSON, Philip. Shaping a Vision – living the values. **Management Services**, v.47, Feb. 2003.
- BABAKUS, E; BOLLER, G.W. An empirical assessment of the Servqual Scale. **Journal of Business Research**, v.24, 1992. p.253-268
- BLAND, J. M; ALTMAN, D. G. Cronbach's Alpha. **British Journal**, v. 314, p. 572, 1997.
- BROWN, S.W; SWARTZ, T.A. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v.53, n.2, p.92-98, 1989.
- BARRETT, Richard. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BERNARDI, Maria Amália. **A Melhor Empresa**: como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença. 2.ed. São Paulo: Negócio, 2003.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a Essência do Serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, Leonard. **Serviços de Satisfação Máxima**: guia prático de ação. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.
- CARMAN, J.M. Consumer perception of service quality: an assessment of the Servqual dimensions. **Journal of Retailing**, v.66, n.1, Spring, 1990. p.33-55.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIRKS, K.; FERRIN, D. Trust and leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, Arlington, Va., v. 87, n. 4, 2002. p. 611-628
- DUPAS, Gilberto. **Ética e Poder na Sociedade da Informação**. São Paulo: Unesp, 2001.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 19.ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

FITZSIMMONS, James. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A Meta**: um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo: Educator, 1997.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, Bob E. **Medindo a Satisfação do Cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços** – PAS, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: abr. de 2007.

VRIES, Manfred F. R. Kets de **Liderança na Empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KON, Anita. **Economia de Serviços**: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McKENNA, Regis. **Acesso Total**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v.49, n.4, 1985. p. 41-50.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V; SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v.64, n.1, 1988. p.12-40.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valerie; MALHOTRA, Arvind. E-S-Qual: a multiple item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**, v.7, n.3, 2005. p. 213-233.

PARRY, K; PROCTOR S. Leadership, Culture and Performance: the case of the New Zealand public sector. **Journal of Change Management**, v.3, n. 4, 2003. p. 376-399.

PETERS, T; WATERMAN, R. **In Search of Excellence**. New York: Warner Books, 1982.

PIÑON, Lino Augusto. **Avaliação da Satisfação das Pessoas no Trabalho, conforme os critérios do Great Place To Work: estudo de caso Infoglobo**. 2005. 123 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, jul/set. 2004.

RIBEIRO, José Antonio Athayde. **A Gestão de Pessoas no Setor Privado: sua contribuição para o sucesso empresarial e a plena satisfação do cliente**. 2004, 135 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

SULL, D. What Good Companies Go Bad? **Harvard Business Review**, July-Aug, 1999. p.42-52.

SUNDAO, Jon. et al. Innovation in service internalization: the crucial role of the entrepreneur. **Entrepreneurship and Regional Development**. v.13, 2001. pp.247-267,

TEBOUL, James. **Serviços em Cena**. Brasília: IEL/NC, 2008.

\_\_\_\_\_. **A Era dos Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

THOMKE, Stefan. P & D chega aos serviços: experimentos revolucionários do Bank of America. **Harvard Business Review**. Abril, 2003. pp. 54-63.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. São Paulo: Record,1980.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERMA, Rohit. An empirical analysis of management challenges in services factories, services shops, mass services and professional services. **International Journal of Services Industry Management**. v.11, n.1, 2000. p.8.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valerie. Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of Academy of Marketing Science**, Greenvale, NY, v.28, n.1, 2000. p.67-85,

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. **Delivering Quality Service**. New York: Free Press, 1990.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

As informações aqui coletadas são absolutamente confidenciais e para uso exclusivamente acadêmico. Identificaremos apenas o perfil da amostra onde foi aplicado o questionário. Você não será identificado.

Escolaridade: ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação ( ) Mestrado

Faixa etária: ( ) 20 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) acima de 50

Tempo de empresa: ( ) 1 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) acima de 16

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Para cada questão, existe uma escala de 1 a 5, sendo: **(1) discordo totalmente** da afirmação até o **(5) concordo totalmente** com a afirmação. Por favor, marque a opção que melhor expresse sua opinião.

1. Os equipamentos da empresa são modernos. (1) (2) (3) (4) (5)
2. As instalações físicas da empresa são confortáveis. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Os materiais usados na comunicação interna (murais, cartazes, banner e etc) são de fácil acesso e visualização. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Os funcionários nas áreas têm boa apresentação pessoal. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Os serviços entre as áreas são realizados conforme prometido. (1) (2) (3) (4) (5)
6. As áreas cumprem o prazo quando prestam serviços entre si. (1) (2) (3) (4) (5)
7. O cliente interno tem confiança de que sua solicitação será atendida adequadamente na empresa. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Os serviços que as áreas prestam umas as outras são realizados corretamente desde a primeira vez. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Os funcionários atendem prontamente um cliente interno. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Os funcionários se disponibilizam para prestar informações ao cliente interno. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Os funcionários têm boa vontade em atender o cliente interno. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Os funcionários estão dispostos a ajudar o cliente interno. (1) (2) (3) (4) (5)
13. O comportamento dos funcionários nas áreas transmite confiança no processo de atendimento ao cliente interno. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Os funcionários são corteses e educados com o cliente interno (1) (2) (3) (4) (5)

15. O cliente interno sente-se seguro nas interações com as áreas da empresa.  
(1) (2) (3) (4) (5)
16. Os funcionários das áreas têm competência para resolver os problemas do cliente interno.  
(1) (2) (3) (4) (5)
17. O cliente interno recebe um atendimento personalizado das áreas da empresa.  
(1) (2) (3) (4) (5)
18. Os funcionários demonstram interesse pelas demandas do cliente interno.  
(1) (2) (3) (4) (5)
19. Os funcionários tratam com atenção as necessidades do cliente interno.  
(1) (2) (3) (4) (5)
20. As áreas possuem um horário de funcionamento conveniente para o atendimento do cliente interno.  
(1) (2) (3) (4) (5)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)