



SERVIÇOS INTERNOS: A QUALIDADE DOS SERVIÇOS AVALIADA PELOS CLIENTES INTERNOS

Rosimeiri Silva Dias
UFF

João Alberto Neves dos Santos
UFF

Resumo

O setor de serviços representa hoje o setor de maior participação na economia mundial. Em um mercado cada vez mais competitivo, repleto de clientes cada vez mais exigentes e com muitas opções, as empresas contemporâneas têm um grande desafio pela frente que é a conquista de um diferencial que dê a elas uma vantagem competitiva. Alcançar e manter um alto nível de qualidade na prestação de serviços começa pelo processo de atendimento aos clientes, visando à superação de necessidades e expectativas, processo este fundamental para a construção de um diferencial. Porém, este processo precisa começar de dentro para fora, mais precisamente pela qualidade do atendimento ao cliente interno, ou seja, o próprio funcionário, através dos serviços que as áreas da empresa prestam entre si. Este trabalho de pesquisa objetivou avaliar a qualidade dos serviços internos em uma empresa prestadora de serviços do estado do Rio de Janeiro. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário adaptado da escala SERVQUAL para a mensuração da qualidade percebida. Os resultados apontam oportunidades para a otimização da qualidade dos serviços.

Palavras-chaves: Serviços, Qualidade, Clientes.

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços cresceu significativamente, principalmente nas últimas três décadas, e continua mantendo esta tendência. É hoje o setor que mais emprega pessoas mundo afora. 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 de mercados.

A qualidade dos serviços é fortemente dependente e influenciada pelo relacionamento interpessoal que se estabelece entre o prestador do serviço e o seu cliente. Esta interação entre as pessoas merece uma atenção especial uma vez que os serviços possuem, diferentemente da produção de bens físicos, características como intangibilidade, heterogeneidade e o processo simultâneo de produção e consumo, além do que na prestação de serviços o valor central também é produzido a partir das interações entre as pessoas e não em uma fábrica.

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).

Segundo Barret (2000), quando fazer a diferença se torna o foco de nossa vida, entramos no reino do serviço.

A importância da prestação de um serviço demanda a necessidade de mensurarmos a sua qualidade, pois quanto maior for a qualidade maior será a chance da organização conquistar uma vantagem competitiva. A busca pela qualidade deverá começar de dentro para fora, daí a importância da prestação de serviços internos de alta qualidade.

Os serviços internos, aqueles que as áreas da empresa prestam entre si, são estratégicos para que a empresa prestadora de serviços possa alcançar alta qualidade no processo de atendimento aos clientes externos, consumidores finais dos seus serviços. Portanto, uma empresa que tem conflitos na prestação dos serviços internos está sujeita a perder competitividade e colocará em risco a sua permanência no mercado.

Esta pesquisa possibilitou a avaliação da qualidade dos serviços internos, em uma empresa prestadora de serviços da cidade do Rio de Janeiro, com foco na mensuração da qualidade percebida pelos clientes a partir da avaliação das 5 dimensões da qualidade que compõem a escala SERVQUAL.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. 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.

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. Deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade percebida pelos clientes.

Segundo Lovelock (2001), a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas dos clientes. 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.

McKenna (2002), afirma que a dinâmica do consumo mudou e hoje dentre as características mais relevantes da organização 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. Isto tudo influencia fortemente como a qualidade será percebida pelos clientes no ato da prestação de um serviço.

A cultura e o clima de uma empresa têm impacto vital sobre o grau de orientação para serviço dos seus funcionários. Conforme enfatiza Grönroos (2003), uma cultura de serviço fraca ou inexistente cria um sentimento de insegurança e instabilidade que pode muitas vezes resultar num comportamento inflexível dos funcionários no processo de atendimento, seja

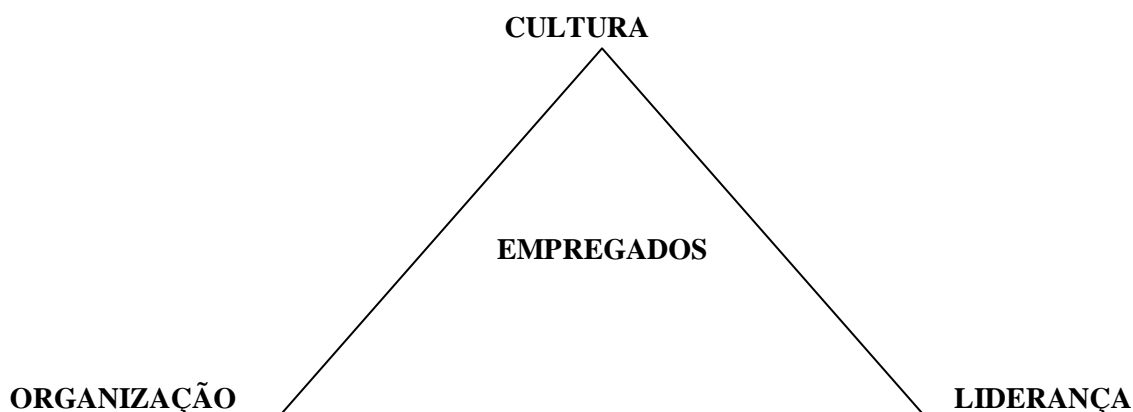
com o cliente interno ou externo, gerando longo tempo de espera e insatisfações que prejudicam a qualidade da prestação do serviço.

Segundo Zeithaml (2003), 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.

Segundo Albrecht (2004), as empresas devem investir e focar no gerenciamento de serviços que 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 1 – O triângulo do serviço interno



Fonte: Albrecht (2004)

Em 1988, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram um questionário chamado 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 é uma função da diferença entre expectativa e desempenho. 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.

3. METODOLOGIA

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 a mensuração dos principais atributos da qualidade em serviços na percepção dos clientes internos das áreas-alvo do estudo.

Após a conclusão da etapa de pesquisa bibliográfica, optou-se por utilizar as 5 dimensões da qualidade em serviços da escala SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988) que são Confiabilidade, Presteza, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis e adaptá-las para as especificidades desta pesquisa.

Foi utilizado um questionário estruturado, adaptado pela pesquisadora, contendo 20 afirmações onde 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 varia de (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente.

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 da 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 interna do questionário foi avaliada pelo Alpha de Cronbach, alcançando o valor de 0,9352. 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.

A amostra selecionada para a pesquisa, foi composta por 100 funcionários de diferentes níveis hierárquicos e funções que foram convidados e participaram espontaneamente da pesquisa onde avaliaram como eles percebem o desempenho dos fornecedores internos da organização, ou seja, a qualidade da prestação dos serviços internos, serviços estes que as áreas prestam entre si. Todos os 100 questionários aplicados foram respondidos, entregues e considerados válidos.

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

Na 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.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA

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

Tabela 1 -Escolaridade

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	

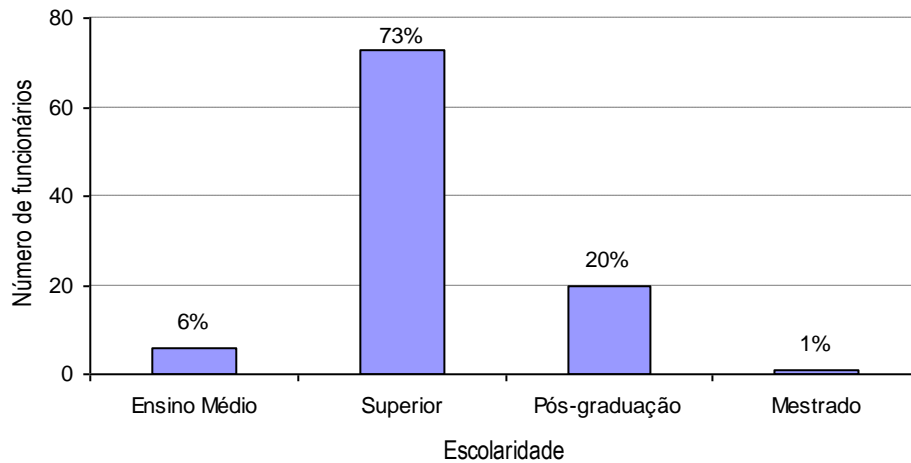


Tabela 2 - Faixa Etária

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	

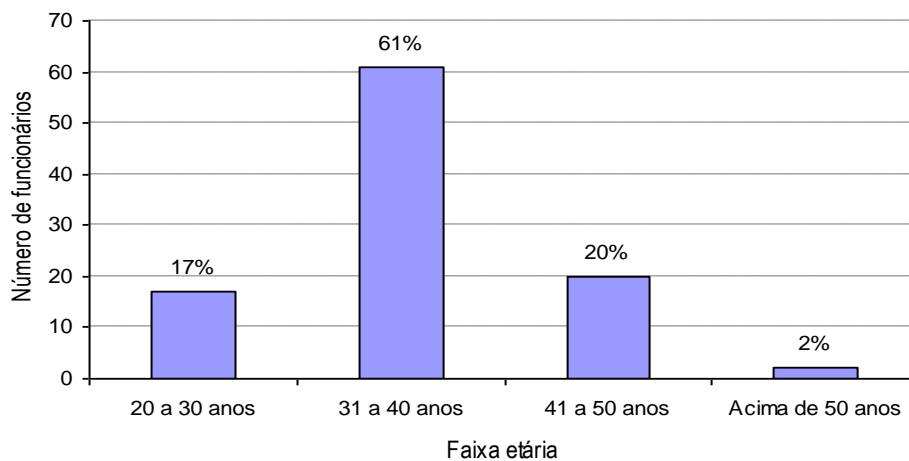


Tabela 3 - Tempo de Empresa

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	

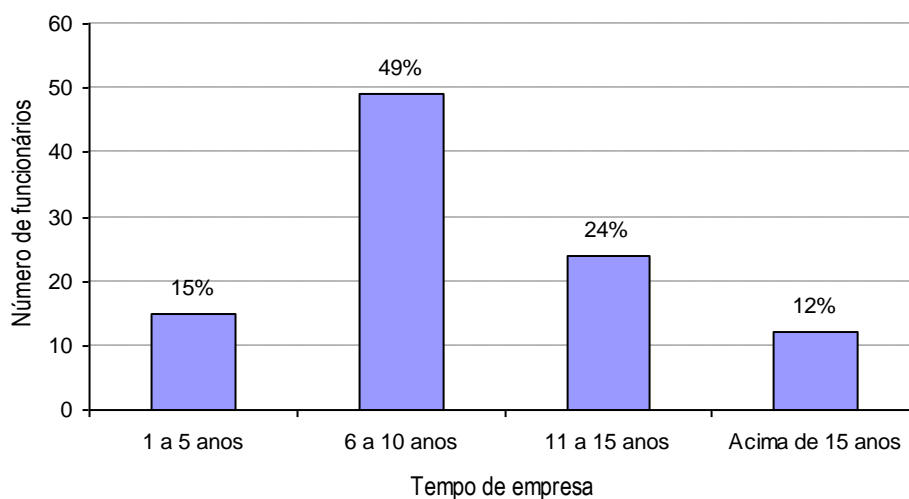
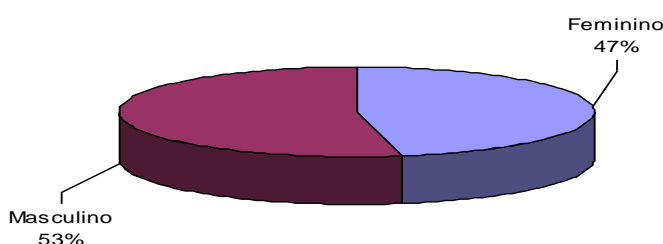


Tabela 4 - Gênero

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



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, frequentemente 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 Likert as opções que variavam de: (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente. O número de funcionários (frequência) 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 5- Escores da Escala de Likert

Item	Escore 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

Analisando os resultados apresentados na Tabela 1, o item 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, 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 frequentes 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, 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, 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 6 - 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

Tabela 7 - Descrição e Análise Estatística das Dimensões

Dimensões	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Mediana	Intervalo interquartílico
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

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:

Quadro 1 – Comparação dos escores médios das dimensões

	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

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: as 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, 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.

BARRETT, Richard. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

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

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.

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

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 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, p. 41-50, 1985.

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

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

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

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

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