



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA DE CASSIA GERMANO NUNES DE ASSIS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:

Uma análise na qualidade dos serviços internos em uma clínica odontológica em Caruaru/PE

Caruaru

2023

NATÁLIA DE CASSIA GERMANO NUNES DE ASSIS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:

Uma análise na qualidade dos serviços internos em uma clínica odontológica em Caruaru/PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de concentração: Qualidade de Serviço.

Orientador (a): Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Caruaru

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Assis, Natália de Cassia Germano Nunes de.

Aplicação do modelo SERVPERF no contexto organizacional: uma análise na qualidade dos serviços internos em uma clínica odontológica em Caruaru/PE / Natália de Cassia Germano Nunes de Assis. - Caruaru, 2023.

53 p. : il.

Orientador(a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. qualidade. 2. clientes internos. 3. qualidade em serviços. 4. SERVPERF. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

NATÁLIA DE CASSIA GERMANO NUNES DE ASSIS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:

**Uma análise na qualidade dos serviços internos em uma clínica odontológica em
Caruaru/PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do
Campus Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Aprovada em: 18/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Luciana Cramer (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho a minha família e a todos que fizeram parte dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus autor e dono da minha existência, à Santíssima Trindade que me dá fôlego de vida todos os dias para levantar e alcançar meus objetivos.

Agradeço a minha mãe Maria das Dores, que sempre esteve lá por mim, incentivou-me a estudar e conquistar o mundo pela educação e amor. Maria, não tem pessoa melhor no mundo que você!

Ao meu pai, Silvio Germano que me dá todo amor, carinho e incentiva o meu crescimento do jeito dele, - sua bebê alcançou pai.

À minha irmã e amiga, Sharon Melissa que esteve comigo em momentos bons e ruins, que superou todas as barreiras e continua sempre me cuidando como irmã mais velha.

Agradeço ao meu esposo, companheiro e amigo Wyverson Henrique, que esteve comigo desde o início em momentos bons e noutros não tão bons assim, você suportou todo o processo até aqui, me incentivando, me ajudando, me consolando, segurando meu mundo quando tudo parecia que ia desabar, meus sinceros agradecimentos pela sua existência. Amo vocês!

A todos que fizeram parte dessa trajetória, aos meus amigos aqui representados por Mariah Oliveira, agradeço o apoio de sempre! Aos amigos que fiz através do estágio e hoje carrego comigo todos os dias no trabalho, obrigada por sempre torcerem por mim!

Agradeço ao melhor “*Squad*” desta universidade, Maria Eduarda Olegário, Juliana Carolaine, Anny Carolynny, Maria Renata, Maria Eduarda Gomes, Kettuly Karolayne, Nádia Avelino, Raissa e Andryelli, que foram amigas, monitoras, psicólogas e incentivadoras nesse processo tão importante na minha vida, sem vocês isso não teria a mesma graça e leveza, obrigada por me ensinarem o quão bom é ter com quem contar. Agradeço pelos momentos bons e por continuarem ao meu lado mesmo depois do fim, amo todas vocês!

Agradeço carinhosamente a todos os professores que fizeram parte desta caminhada de formação da pessoa que sou hoje, desde a minha infância, vocês são o motivo das realizações de muitos que vieram antes e virão depois de mim. Agradeço em especial a minha orientadora Maria Auxiliadora que me apoiou e me instruiu até aqui com toda generosidade e disponibilidade, obrigada por fazer parte da graduação e da conclusão dela, sempre lembrarei do quão importante e boa você foi nessa trajetória.

*“Porque dele, e por ele, e para ele são
todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente.
Amém!”.*

Rm 11:36.

RESUMO

Frequentemente surgem estudos sobre a importância da qualidade nos serviços visando uma maior excelência na qualidade do serviço prestado aos clientes finais de uma organização. Cada vez mais se faz necessário também, focalizar os objetivos inicialmente em seus processos internos, buscando a qualidade e excelência nas operações internas da organização, mantendo os que compõem a força de trabalho satisfeitos, para que a força de vontade de trabalhar seja mantida em excelência. A prestação dos serviços externos será realizada com efetividade se os serviços internos forem prestados de maneira eficaz e eficiente. Neste contexto, o objetivo primordial desta pesquisa foi analisar a qualidade dos serviços prestados em uma clínica odontológica, localizada na cidade de Caruaru/PE, de acordo com a percepção dos seus clientes internos, utilizando o modelo de mensuração SERVPERF e sugerir ações de aprimoramento e manutenção da qualidade no serviço prestado. A ferramenta SERVPERF possui 5 dimensões da qualidade distribuídas em 22 itens onde os clientes avaliam atribuindo uma pontuação de acordo com a escala Likert, apoiados no nível de concordância com a assertiva em questão. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para referenciar os estudos na teoria proposta, realizando uma pesquisa quantitativo-qualitativa, com características de levantamento e estudo de caso. A partir dos resultados obtidos, foi possível propor melhorias nos itens menos avaliados e observar os itens mais próximos ao grau de excelência da qualidade. Constatando, portanto, que a empresa possui um grau de qualidade em alguns itens e outros precisam de manutenção.

Palavras-chave: qualidade; clientes internos; qualidade em serviços; SERVPERF.

ABSTRACT

Studies frequently appear about the importance of quality in services aiming a greater excellence in the quality of services provided to an organizations customers. It is also increasingly necessary to focus the objectives initially on its internal process, seeking quality and excellence in the organization's internal operations keeping those who make up the workforce satisfied, so that the willpower to work is maintained at excellence. . The provision of external services will be carried out if internal services are provided effectively and efficiently. In this context, the primary objective of this research was to analyze the quality of services provided in a dental clinic, located in the city of Caruaru/PE, according to the perception of its internal customers, its employees, using the SERVPERF measurement model to that it would be possible to suggest actions to improve and maintain the quality of the service provided. The SERVPERF tool has 5 quality dimensions distributed in 22 items where customers evaluate by assigning a score according to the Likert scale, supported by the level of agreement with the statement in question. A bibliographical research was carried out to reference the studies in the proposed theory, carrying out a quantitative-qualitative research, with survey and case study characteristics. Based on the results obtained, it was possible to propose improvements in the least evaluated items and observe the items closest to the level of quality excellence. Therefore, it is clear that the company has a level of quality in some items and others require maintenance.

Keywords: quality; clients; quality of services; SERVPERF.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	As Eras da Qualidade	20
Figura 1 –	Modelo dos “5 Gaps”	28
Quadro 2 –	As dimensões da qualidade de serviços.....	29
Quadro 3 –	Tópicos relacionados às dimensões propostas.....	36
Quadro 4 –	Aspectos Tangíveis.....	39
Quadro 5 –	Confiabilidade.....	40
Quadro 6 –	Presteza.....	41
Quadro 7 –	Segurança.....	42
Quadro 8 –	Empatia.....	43
Quadro 9 –	Ranking geral das dimensões.....	44
Quadro 10 –	Ranking geral dos itens menos avaliados.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE.....	17
2.2	CONCEITOS DE QUALIDADE.....	19
2.3	SERVIÇOS.....	20
2.4	QUALIDADE EM SERVIÇOS	23
2.4.1	Métodos de avaliação da Qualidade em Serviços	24
2.4.1.1	Modelo de Análise de Lacuna (Gap Analysis)	25
2.4.1.2	Servqual.....	26
2.4.1.3	Servperf.....	28
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2	DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA.....	31
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	32
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.6	ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS.....	35
4	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	36
4.1	AVALIAÇÃO DAS CINCO DIMENSÕES.....	36
4.1.1	Aspectos tangíveis.....	36
4.1.2	Confiabilidade.....	37
4.1.3	Presteza.....	38
4.1.4	Segurança.....	39
4.1.5	Empatia.....	39
4.2	RANKING DAS CINCO DIMENSÕES.....	41

4.3	AÇÕES DE APRIMORAMENTO E MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, SUGESTÕES.....	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	41
	APÊNDICE B – TABULAÇÃO EXCEL	53

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Diariamente, muitas pessoas acordam, tomam seus cafés da manhã, se exercitam e saem de suas casas, para cumprir seus compromissos diários bem como trabalhar (ANTONIO; TEIXEIRA, 2007). A jornada diária de trabalho faz parte da vida do ser humano, onde este passa a maior parte do seu dia, seja atendendo clientes ou fazendo a organização fluir. Diante desse cenário, o colaborador pode ser considerado um cliente importante para a empresa que trabalha, sendo o cliente interno daquela organização, que vai todos os dias analisar e acompanhar o desempenho dos serviços daquela empresa por anos e anos.

O setor de serviços hoje é um grande cenário de competitividade do mercado, há muitas novas empresas todos os dias e a qualidade no serviço é o que garante a competitividade de uma organização, para manter-se em evidência, as empresas precisam investir continuamente na manutenção da qualidade do serviço que é oferecido aos seus clientes. Segundo Andrade (2018) a qualidade pode ser considerada um fator de diferenciação entre as empresas, seja em seus serviços prestados aos clientes ou no produto que produzem.

Segundo Moreira (1996) a qualidade é um fenômeno multifacetado, a sua mensuração deve ser iniciada a partir da identificação das características que um serviço deve apresentar visando as expectativas de satisfação dos seus clientes. Existe um aspecto relevante quando se trata de qualidade de serviços que muitas vezes passa despercebido, que é a qualidade dos serviços internos prestados aos funcionários de uma empresa (ELEUTÉRIO, SOUZA 2002).

De acordo com Santos et al. (2003) as organizações devem encarar os seus funcionários como os seus clientes internos, uma vez que existe uma ligação direta entre o compromisso dos funcionários e o grau de satisfação com a empresa onde se trabalha. Quando se possui colaboradores engajados e preocupados com a qualidade prestada ao cliente final, se consegue obter elevado grau de confiabilidade e satisfação do cliente. Investir em qualidade do serviço é um diferencial na organização, visto que a “qualidade é aquilo que os clientes percebem” (GRONROOS, 1995).

De acordo com Cronin e Taylor (1992) uma ferramenta de mensuração da qualidade bastante utilizada para avaliar a qualidade dos serviços é conhecido como o instrumento SERVPERF. Utiliza-se da premissa de que a SERVPERF realiza a mensuração da qualidade

dos serviços utilizando somente a percepção do consumidor através do desempenho do serviço prestado (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Esta ferramenta é composta por 22 afirmativas relativas ao desempenho do serviço, uma vez que analisa a percepção dos clientes em relação a cinco dimensões de qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a citar: os aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. A experiência do serviço advém do resultado, das operações necessárias à sua produção e do valor do mesmo para o cliente (SILVA, 2018).

O dia a dia de trabalho tende a ser muito intenso e por muitas vezes não é dada a devida atenção a qualidade do serviço que é prestado no âmbito interno da empresa. Segundo Campos (2004), para ser considerado de qualidade o serviço, ou produto, precisa atender às necessidades do cliente de forma confiável, acessível, segura e no tempo adequado. Utiliza-se da premissa de que a preferência do consumidor é um grande critério de qualidade (CAMPOS, 2004).

Já Kotler e Keller (2008) enfatizam que as empresas devem focar seus objetivos e suas metas na manutenção do seu relacionamento com o cliente, alinhando para que suas expectativas e necessidades sejam atendidas gerando confiança e fidelidade.

A organização precisa focar em satisfazer as necessidades, resolver os problemas e gerar benefícios não somente aos seus clientes finais, mas também aos seus clientes internos, que são seus funcionários, fornecedores e aos proprietários, ao qual se chama de stackholders. Uma vez que, o nível de qualidade poderá ser determinado através da organização que está diretamente ligado à sua capacidade em atender as necessidades dos clientes, sejam estes externos ou internos (LAS CASAS, 2008).

Tendo em vista essas considerações, este trabalho tem como objetivo mensurar e analisar a percepção dos clientes internos de uma clínica odontológica acerca da qualidade dos serviços internos, utilizando da ferramenta SERVPERF, podendo assim contribuir na manutenção e aprimoramento do mesmo.

A pesquisa será realizada através de um questionário baseado na ferramenta SERVPERF, adaptado de acordo com os pontos a serem definidos através do levantamento bibliográfico do tema e da ferramenta de avaliação da qualidade, utilizando-se da premissa de que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade (CRONIN; TAYLOR, 1992). Através dos resultados do questionário, serão analisados os pontos relevantes

de melhor avaliação e os pontos de menor avaliação que precisam de aprimoramento sugerindo ações de melhoria para esta e outras empresas do mesmo setor.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos colaboradores acerca da qualidade do serviço em uma clínica odontológica, localizada na cidade de Caruaru/PE, sugerir ações de aprimoramento e manutenção da qualidade no serviço.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar um levantamento bibliográfico para fundamentação desta pesquisa;
- b) Analisar o contexto empresarial da clínica estudo de caso;
- c) Desenvolver um questionário específico para a empresa estudo de caso;
- d) Realizar a coleta de dados;
- e) Analisar/Mensurar a percepção da qualidade do serviço a partir das respostas ao questionário baseado na ferramenta SERVPERF;
- f) Propor ações de aprimoramento e manutenção da qualidade no serviço;

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa justifica-se teoricamente na obtenção de informações que se referem à qualidade prestada no setor de serviços, contribuindo para a academia de forma significativa visto que, a partir deste e de outros estudos existentes na área espera-se obter resultados satisfatórios na qualidade dos serviços prestados aos clientes internos de uma empresa que podem vir servir como base para pesquisas futuras no âmbito da qualidade e satisfação dos colaboradores.

No contexto organizacional, faz-se necessário desenvolver estudos que abordem a importância da qualidade na prestação de serviços internos, visto que a qualidade está associada à percepção de excelência nos serviços (MARSHALL, 2010).

Em virtude disso, esse estudo pode vir a contribuir para a clínica odontológica estudada, bem como para outras clínicas que prestem serviços no setor de saúde, para que possam implementar melhorias baseadas nos resultados que aqui foram desenvolvidos.

Diante deste cenário, é de suma importância a realização de estudos sobre a qualidade no setor de serviços que abordem a satisfação do cliente, seja este externo ou interno para que as mesmas consigam gerir a empresa de forma mais satisfatória, superando as expectativas, suprimindo as necessidades e satisfazendo os seus clientes e os seus colaboradores. Além disso, faz-se necessário conhecer o que os clientes esperam da prestação de serviço, conhecendo as características de qualidade esperadas e supridas pelo serviço que é oferecido.

A escolha deste tema se deu por consequência do interesse da autora em desenvolver uma pesquisa relacionada a qualidade dos serviços, o foco da pesquisa é a qualidade dos serviços prestados em clínica odontológica, ao qual foi escolhida mediante interação da autora com uma colaboradora da empresa que observou a importância da realização deste, facilitando o acesso da mesma à empresa estudada, para que se torne possível a obtenção de informações relevantes para a realização e conclusão desta pesquisa.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução deste estudo, realizando uma apresentação inicial sobre o tema abordado e o contexto que será estudado, os objetivos gerais e específicos e as justificativas para escolha do tema.

No segundo capítulo aborda-se a fundamentação teórica, onde o leitor encontrará os seguintes conceitos abordados: A evolução da Qualidade, Conceitos de Qualidade, serviços, Qualidade em serviços e Métodos de avaliação da Qualidade em Serviços.

A metodologia da pesquisa é abordada no capítulo três, a fim de explicar os métodos utilizados para a realização desta pesquisa. Neste capítulo são apresentados a tipificação da pesquisa, a descrição do locus da pesquisa, os participantes da pesquisa, os instrumentos para coleta de dados, os aspectos éticos e legais e por fim a análise dos resultados obtidos.

No último capítulo por sua vez explana-se as considerações finais, as limitações e sugestões para trabalhos futuros sob a ótica do tema apresentado.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os temas sobre Qualidade, a Evolução da Qualidade e seus Conceitos, de acordo com os pensamentos de alguns autores relacionados ao tema, os Conceitos de Serviços, de Qualidade de Serviços e os Métodos de Avaliação da Qualidade em Serviços, formando a base conceitual deste trabalho.

2.1 A Evolução da Qualidade

A preocupação com a qualidade vem sendo desenvolvida e praticada na maioria das civilizações do mundo. Segundo Queiroz (1995), a busca pela qualidade se deu a partir do desenvolvimento da civilização humana, mesmo diante de um conceito abstrato de qualidade. Atesta-se este argumento, baseando-se na busca por maior qualidade nas realizações dos povos antigos, quando pode-se reparar nos detalhes perfeitos das pirâmides do Egito, nos cálculos matemáticos precisos ou nos padrões de beleza das obras de artes gregas. (QUEIROZ, 1995).

De acordo com Carvalho e Paladini (2012), para melhor compreensão do conceito de qualidade, faz-se necessário um entendimento sobre sua história. A percepção da qualidade distingue-se entre o artesão do século passado com o de trabalhadores de épocas posteriores. Isto se dá devido ao fato de percepção e controle da qualidade ao longo do tempo. Os artesões possuíam o domínio da produção desde a concepção até o pós-venda compreendendo e atendendo as necessidades e anseios dos seus clientes que fariam a reputação da sua qualidade. Somente mais tarde, com a Revolução Industrial, a customização deu lugar a padronização e produção em larga escala, dando origem a nova ordem produtiva (MARTINELLI, 2009).

Diante das demandas superiores às ofertas de produção, surgiu a necessidade dos processos de produção em larga escala, embasando-se nas teorias da Administração Científica da Produção propostas por Frederick W. Taylor, onde o controle da qualidade se distingue do processo fabril e passa a ser marcado por uma atividade externa à produção, realizado por um inspetor especializado pela qualidade do trabalho. No processo de inspeção separava-se os produtos bons acabados dos defeituosos antes de chegar ao consumidor (FAESARELLA,

SACOMANO, CARPINETTI, 2006). Esta era ficou marcada pela qualidade com foque no produto.

Segundo Martinelli (2009) a era da qualidade com foque nos processos surgiu a partir de 1930, quando se adotou os primeiros métodos de controle de qualidade estatísticos, baseados na inspeção de lotes de produtos com abordagens probabilísticas de amostragem, monitorando e aperfeiçoando os processos através do estudo e planejamento das atividades envolvidas no processo de produção. As técnicas para inspeção de lotes de produtos por amostragem baseados na previsão probabilística do lote, foram desenvolvidas por Dodge e Roming apoiados na teoria de nível de qualidade aceitável com resultados percentuais de amostras de produtos defeituosos, promovendo a melhoria da qualidade através do controle estatístico (FAESARELLA, SACOMANO, CARPINETTI, 2006). Em suma, as décadas emergentes entre 1920 e 1950 ficaram marcadas pelas práticas de inspeção e controle de qualidade nos processos de fabricação.

A partir de 1950, a evolução da qualidade ganhou força e se expandiu para toda a organização com técnicas específicas e bons resultados, apoiados nas teorias de grandes pesquisadores da época, como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby e outros que mais tarde ficara conhecidos como os Gurus da Qualidade (FAESARELLA, SACOMANO, CARPINETTI, 2006). Segundo Freitas (2005) ao longo dos anos, o conceito de qualidade passou a ter foco nos clientes, onde as organizações dirigiam os seus esforços não apenas para o fator precificação, mas também, para a satisfação das expectativas e exigências dos clientes em relação a qualidade dos produtos. Com grande influência das indústrias japonesas no mercado que fabricavam produtos de alta qualidade com preços reduzidos. O quadro 1, a seguir reúne em síntese as Eras da Qualidade acima supracitadas.

Quadro 1 – As Eras da Qualidade

Era da Qualidade	Ênfase	Característica	Principais métodos
Inspeção	Uniformidade do produto	Verificação da qualidade do produto, classificação, avaliação e reparo.	Instrumentos de medição

Controle Estatístico do Processo	Análise da produção em larga escala	Utilização de métodos estatísticos na avaliação e solução de problemas em larga escala	Utilização de métodos e ferramentas estatísticas de medição por amostragem
Gestão Total da Qualidade	Toda a organização envolvida estrategicamente na entrega de qualidade para atender as necessidades do mercado e do cliente.	Mobilização de toda a organização envolvidos no processo para atingir a qualidade total nos produtos e processos.	Planejamento estratégico, métodos, treinamentos e programas para atendimento dos objetivos de qualidade.

Fonte: A autora, adaptado de Martinelli (2009).

2.2 CONCEITOS DE QUALIDADE

Segundo António e Teixeira (2007), é difícil definir de forma breve o conceito de qualidade, pois este trata-se de algo complexo e com múltiplas facetas. A noção da qualidade é intrínseca ao ser humano e pode ser refletida em diversos atos na sua vida diária, sejam corriqueiros ou automáticos (ANTONIO; TEIXEIRA, 2007).

De acordo com Paladini (2005, p. 26):

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais no gerenciamento das organizações, tornando-se o fator crítico para a sobrevivência não só das empresas, mas, também, de produtos, processos e pessoas. Essa nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. Como se percebe, a perspectiva estratégica da qualidade não apenas cria uma visão ampla da questão, mas, principalmente, atribui a ela um papel de extrema relevância no processo gerencial das organizações.

Para Juran (1995), o termo qualidade era citado inicialmente como conceituação dos processos de produção, onde a demanda da qualidade tinha enfoque apenas para a produção do produto. Somente depois a qualidade relacionou-se à satisfação do cliente, compreendendo assim que uma melhor qualidade aumentava a credibilidade da empresa no mercado.

Segundo Marshall Junior, Rocha, Mota e Quintela (2012), o conceito de qualidade se reproduz espontaneamente e é particular às mais variadas situações que devem ser adaptadas e interpretadas de acordo com o bem a ser analisado, seja este: processo, serviço ou atendimento, característica específica de um produto ou percepção dos sistemas de gerenciamento.

A qualidade, no que tange ao cliente, pode ser entendida como um conjunto de características atribuídas a um produto ou serviço, que atendam às suas expectativas e necessidades, sejam estas explícitas ou não (KOTLER; KELLER, 2012).

A qualidade, no que tange ao cliente interno, define-se portanto como as atribuições relacionadas ao ambiente de trabalho que é oferecido pela organização aos seus funcionários tornando-o um ambiente agradável e possível de se trabalhar de forma feliz para que, conseqüentemente estes sejam mais comprometidos com a organização e desenvolvam um comportamento de cidadania organizacional, uma vez que, o compromisso do funcionário pode estar diretamente ligado com o grau de sua satisfação com a organização que está inserida (SANTOS; MARTINS; LEDOUX; MELO; OLIVEIRA , 2003).

Diante deste cenário, Martinelli (2009) afirma que é necessário a compreensão do ambiente que a organização está inserida para que se possa aplicar com mais facilidade uma das principais características da qualidade, que é o atendimento das exigências e requisitos gerados pelos clientes, uma vez que, o relacionamento entre todos os integrantes da empresa com a sociedade é de suma importância e fundamentalidade para que estes requisitos de qualidade sejam aplicados.

Apesar de sua relevância, as empresas nem sempre focalizam os seus esforços na prestação de qualidade focada nos clientes internos, que são os próprios funcionários da organização e seus departamentos. Os clientes internos são responsáveis pela prestação dos serviços aos clientes finais, um bom relacionamento interno entre organização e funcionário com reconhecimento, gera um grau de sucesso e satisfação no trabalho, sendo resultado da integração das várias funções da empresa com foco na obtenção dos resultados. Surge então a necessidade de as empresas focarem parte dos seus esforços na manutenção da qualidade sob o ponto de vista dos clientes internos (ELEUTÉRIO, SOUZA 2002).

2.3 SERVIÇOS

O setor de serviços se expande pelo mercado continuamente a cada dia, conseqüentemente gerando mais empregos e novas oportunidades de empreender. Diante dessa expansão as organizações que prestam serviços buscam continuamente ofertar um serviço de maior qualidade para os seus consumidores. Silva (2018) conceitua o serviço como sendo a definição da oferta produzida pela organização, englobando os aspectos considerados

relevantes para o cliente uma vez que considera a experiência do serviço, o resultado às operações necessárias à sua produção e o valor do mesmo para o cliente.

Zeitthaml, Bitner e gremler (2011) descrevem ainda o serviço como tudo aquilo que envolve as atividades econômicas que não geram somente um produto material, mas que gera um resultado que pode ser consumido na mesma hora em que é gerado, oferecendo um valor agregado em relação à perspectiva daquele que adquire o serviço, podendo ser conveniência, conforto, geração de hora oportuna, benefícios do trabalho.

Em suma, serviço pode ser conceituado como a oferta do serviço que a organização produz considerada relevante para o cliente, constituído por um conjunto de atividades tangíveis ou intangíveis que, geralmente, são concretizadas pela interação entre o cliente e os recursos da organização prestadora do serviço. (GRÖNROOS, 2000). Kotler e Keller (2008) em perspectiva complementar definem serviço como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte oferece a outra, não resultando em propriedade de nada, estando ligadas tão somente a um valor agregado que pode ser ou não um bem concreto.

De acordo com Las Casas (1997) os serviços constituem os atos e ações de desempenho, sem que necessariamente aja a troca ou obtenção de bens, objetificando tão somente a experiência vivenciada pelo cliente, de forma intangível buscando obter um desempenho satisfatório. Englobando não só os clientes externos, mas o conjunto de clientes que integram a empresa, que são os clientes internos formados pelos funcionários, fornecedores e administradores de modo que, em determinado momento também seja possível avaliar o seu desempenho.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) para muitos serviços, a relação entre a produção e o consumo são separáveis e muitas das vezes nem todos os serviços são perecíveis. Os serviços muitas das vezes são destinados a criar um valor durável para quem os recebe, uma vez que, estes constituem uma forma de locação de trabalho de outrem, por meio do qual gerará benefícios para quem os consome. Uma vez que, não se pode comprar uma pessoa, mas sua experiência e trabalhos podem ser alugáveis por um determinado período de tempo.

As empresas, em vasta totalidade, agrupam esforços voltados tão somente para prestação de serviços externos ligados à interação entre empresa e consumidor, abordando tão somente às expectativas do consumidor e os anseios para a obtenção de satisfação do mesmo.

Porém, em paralelo a este cenário vale ressaltar que, os clientes internos de uma organização também possuem necessidades e expectativas em relação aos serviços prestados pelas organizações em que trabalham, já que estes passam boa parte de sua vida no âmbito da organização e delas dependem a sua subsistência e seu sucesso pessoal (CAMARGO, 2011). Albrecht (1994) define este processo como sendo à "prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais".

Uma organização é feita por pessoas, a maior parte dos investimentos na área de serviços são realizadas na mão-de -obra, por pessoas qualificadas para o trabalho. Em síntese, as pessoas que fazem a organização são essenciais para a prestação de um serviço de qualidade. A motivação dos funcionários pode fazer grande diferença na satisfação do cliente final. Kotler (2000, p. 455) afirma que: “O ideal seria que os funcionários exibissem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade de resolver problemas e boa vontade”.

Para Gianese e Corrêa (1994, p. 23) “A boa gestão da relação cliente – fornecedor interno poderia contribuir com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o atendimento de seus objetivos estratégicos”. O correto direcionamento dos serviços internos para as necessidades dos usuários maximiza a eficácia de todos os serviços da organização, uma vez que, cada área poderá otimizar o seu trabalho contribuindo para as metas organizacionais que estão inseridas.

Cada departamento contribui para o desempenho da organização junto ao cliente final, sendo alcançada a partir dos objetivos e de sua missão organizacional, sendo assim, os objetivos estratégicos da empresa precisam ser coerentes com os objetivos da área que atua. É necessário que os conceitos de gestão estratégica atuem em todos os níveis da organização, seja ele estratégico, tático ou operacional, para que os padrões de decisão atuem com coerência e contribuam de forma uniforme para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. Em suma, todos os departamentos compartilham as informações e usufruem de um serviço de qualidade reconhecendo que subsiste para servir um mercado final definido (PINTO, 2000).

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, Pág.35): “Funcionários leais, talentosos e motivados, capazes de trabalhar bem de modo independente ou em equipes, representam uma vantagem competitiva essencial.” Dando ênfase ao conceito de serviços que alimenta cada vez mais a ideia de que as necessidades dos clientes são atendidas com base na oferta de pessoas qualificadas e competentes para atendê-las.

2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade de um serviço é evidenciada quando um cliente experimenta e aprecia a sua qualidade. No início da década de 1980, buscava-se obter respostas mais claras sobre as expectativas e percepções dos clientes e as estratégias organizacionais para se alcançá-las, iniciando uma discussão tanto em meio acadêmico quanto no empresarial, onde se buscava um conceito ou uma definição mais ampla sobre a qualidade no setor de serviços (EBERLE, 2009).

As diretrizes de Gronroos (1993), defendem que a escolha dos consumidores pelas organizações prestadoras de serviços se dá com base na comparação entre a percepção de qualidade do serviço esperado com a qualidade do serviço recebido, que é chamado pelo autor como a qualidade de serviço percebida. Com base nesse escopo, os serviços recebidos ou experimentados atingem bons resultados em relação à qualidade percebida quando conseguem atender as expectativas de quem os recebe. A luz desses argumentos, Eleutério e Souza (2002) destacam que quando as organizações prestadoras de serviços compreendem como os serviços são avaliados pelos clientes eles são capazes de entender e gerir seus esforços para a direção desejada.

Cada vez mais aparecem na literatura estudos e percepções sobre a importância da qualidade dos serviços e como as organizações focalizam os seus objetivos na atuação das operações internas buscando a excelência das prestações desses serviços (ELEUTÉRIO, SOUZA 2002).

Como enfatiza Ribeiro (1994) se a busca for pela maior qualidade dos serviços prestados, é necessário que haja uma visão sistêmica sobre todos os que compõem a organização, assim como o que estão inseridos no processo produtivo da mesma, sejam estes clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e também a comunidade.

De acordo com os atributos apresentados por Marshall Junior et al. (2003 p. 46).

“As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar os processos, identificar as melhores alternativas de captação e aplicação de recursos e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.”

Diante desse argumento, observa-se a importância de manter os clientes internos da organização satisfeitos, para que a força de vontade de trabalhar seja mantida em excelência e funcione de maneira eficaz, já que o pessoal da linha de frente é quem tem contato direto com o cliente externo daquela organização. Gronroos (1993) argumenta que o primeiro mercado interno de uma organização são os funcionários. Desse modo, é preciso vender os bens e serviços primeiramente ao grupo interno, uma vez que este grupo transcreverá para o grupo-alvo, que são os clientes externos. Se os serviços internos forem bem sucedidos, a prestação dos serviços externos será realizada com excelência.

2.4.1 Métodos de Avaliação da Qualidade em Serviços

O processo de avaliação da qualidade é mais complexo se comparado à avaliação da qualidade de um produto, visto que, os serviços constituem bens intangíveis, de modo que são produzidos e consumidos simultaneamente (SOUZA; MEIRA; MASKE, 2012).

De acordo com Martinelli (2009) em muitos dos casos, adotar um sistema de gestão depende da utilização e padronização de métodos, práticas e técnicas específicas que aplicados garantam um modelo de gestão baseado na excelência. Levando em consideração um senso comum de qualidade e padronização dos processos, considerados adequadas para o melhor desempenho da organização. Mas não basta apenas padronizar os processos, se faz necessários avaliá-los e melhorá-los continuamente, com a participação e comprometimentos de todos na manutenção dos princípios, técnicas, métodos e ferramentas para obtenção e manutenção da qualidade (MARSHALL, 2010).

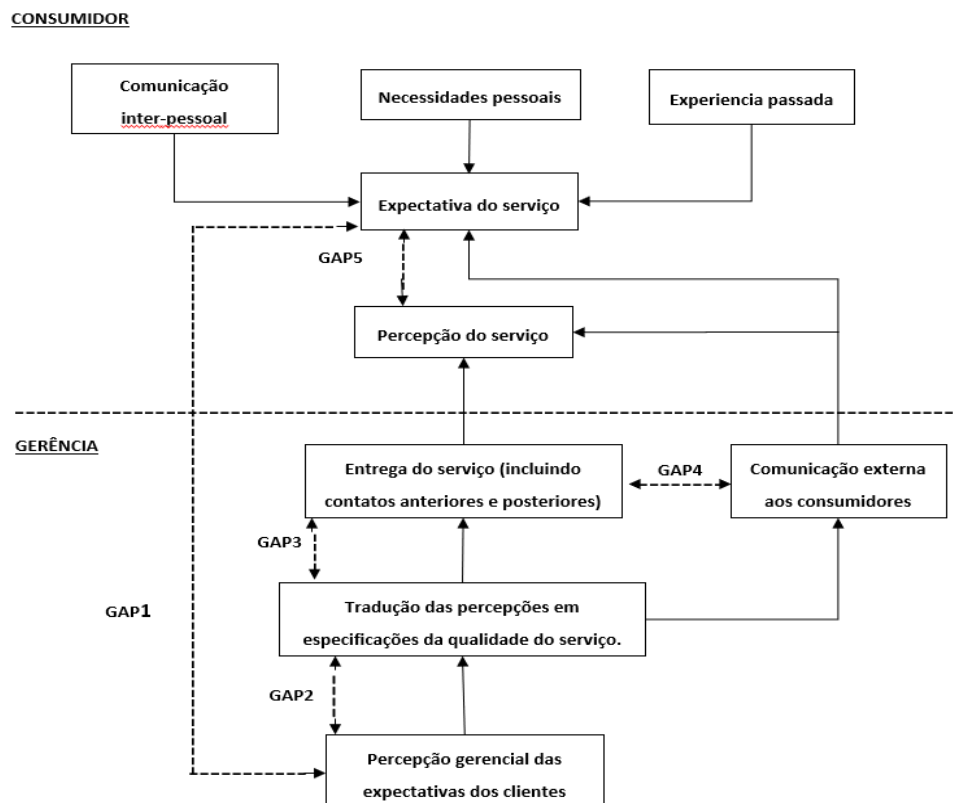
Ao longo dos anos, foram desenvolvidos muitos trabalhos ligados à avaliação, mensuração e melhoria da qualidade nos serviços prestados aos clientes, sejam estes internos ou externos. Estes estudos são necessários para que a organização possa identificar os aspectos que estão sendo cumpridos de forma correta, os aspectos que precisam de melhorias em seu desempenho, e quais as lacunas que estão causando eventuais erros de desempenho. Baseado na obra de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Salomi et al (2005) aborda a satisfação do cliente como sendo a diferença entre a expectativa e o julgamento de desempenho da qualidade do serviço em algumas dimensões da qualidade em serviços, essas dimensões são itens genéricos de serviços delineados sob o ponto de vista dos clientes que irá julgar o serviço prestado. A medida de qualidade do serviço em relação ao seu desempenho é descrita como

gap, sendo este a diferença entre a expectativa e o desempenho. O modelo de Análise de Lacuna (5 Gaps) será apresentado a seguir.

2.4.1.1 Modelo de Análise de Lacuna (*Gap Analysis*)

Desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), este modelo busca evidenciar alguns critérios para a avaliação da qualidade dos serviços que influenciam na percepção da qualidade nas principais atividades das organizações (Figura 1). Estes critérios foram desenvolvidos considerando gaps, ou lacunas evidenciadas a partir das interações entre estas atividades e o provedor do serviço, que são relevantes para o oferecimento de um nível satisfatório de qualidade, é a evidenciação das expectativas dos usuários ao serviço realmente oferecido. A organização precisa identificar estas falhas na prestação do serviço e eliminar estas lacunas ou minimizá-las ao máximo (BATESON E HOFFMAN, 2001).

Figura 1 – Modelo dos “5 Gaps”



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Os gaps são apresentados resumidamente por Amaral, Pinto e Miranda (2002, p. 45) da seguinte forma:

- Gap 1 – Lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção dessas expectativas pela gestão;
- Gap 2 – Lacuna entre a percepção dos gerentes quanto a expectativa do consumidor e as especificações da qualidade do serviço
- Gap 3 – Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço em relação à sua entrega
- Gap 4 – Lacuna entre a comunicação externa (serviços de marketing e divulgação) e o que realmente é oferecido na entrega do serviço
- Gap 5 – Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido, sendo este totalmente dependente dos outros gaps, pois é o resultado da expectativa e da percepção do cliente quanto ao serviço prestado.

O propósito deste modelo, segundo Amaral, Pinto e Miranda (2002) é identificar fontes de problemas de qualidade e ajudar os gerentes a perceber onde estas falhas podem ser melhoradas. Todos os Gaps podem ser avaliados separadamente, no entanto, vale salientar que o Gap 5 somente poderá ser expressado em função dos outros 4 gaps.

A partir deste modelo apresentado, os autores de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), desenvolveram um outro modelo, denominado de instrumento SERVQUAL para mensurar a qualidade percebida dos serviços. Este, que também pode ser conhecido como instrumento, modelo ou ferramenta SERVQUAL, utiliza o modelo 5 Gaps com a intenção de medir a diferença entre a expectativa dos clientes com o desempenho do serviço entregue, que resultará na qualidade percebida pelos clientes (BELDERRAIN et al. 2010).

2.4.1.2 Servqual

Desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) a ferramenta SERVQUAL é utilizada para mensurar a satisfação do cliente em função da diferença entre a expectativa e o desempenho do serviço obtido ao longo das dimensões da qualidade, estas antes compunham 10 (dez) dimensões, mas ao longo do tempo e de outros estudos, a ferramenta foi passando por um refinamento dos autores que buscavam uma ferramenta que pudesse ter uma aplicabilidade geral com concisão e confiança. Diante desse refinamento os autores chegaram a um resultado

composto por 5 (cinco) dimensões a saber: Aspectos tangíveis; Confiabilidade; Presteza; Garantia e Empatia.

Segundo Groonros (A ferramenta é aplicada através de um questionário com 22 itens alocados para mensurar as expectativas e outros 22 itens alocados para mensuração das percepções dos serviços obtidos, esses itens são baseados em 5 dimensões da qualidade exemplificados a seguir no Quadro 2. Através da aplicação dos questionários, os autores concluíram que os clientes recorrem aos mesmos critérios para avaliar o serviço, independente do serviço que lhes são oferecidos e ressalta ainda que essa ferramenta pode ser adaptada por pesquisadores para ser utilizada por qualquer tipo de empresa, ajustando os itens avaliados para o contexto organizacional que estiver sendo estudado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; BELDERRAIN et al. 2010).

Quadro 2 - As dimensões da qualidade de serviços.

Dimensões	Características
Aspectos tangíveis	Envolve a aparência das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação
Confiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável, precisa e consistente
Presteza	Disposição para ajudar os clientes promovendo pronto atendimento
Garantia	Envolve o conhecimento e a cortesia dos funcionários em inspirar confiança e segurança
Empatia	Diz respeito à atenção especializada e individualizada que a empresa oferece aos seus clientes

Fonte: adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Com base nesse escopo, Belderrain et al. (2010) estabelece que a aplicação deste método de avaliação é realizada com a mensuração das expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço prestado, o questionário é aplicado com a utilização da Escala Likert de 7 pontos, sendo iniciada com “Discordo Totalmente” e finalizada com “Concordo Totalmente”. Para se coletar a base de dados que será analisada posteriormente.

Após esta aplicação obtém-se uma pontuação que será calculada de acordo com a equação 1 para se chegar em um resultado específico, onde qualidade do serviço (Q) se baseia na diferença entre a percepção (P) do serviço realmente experimentado pelo cliente, com a expectativa (E) criada pelo mesmo, correlacionadas com as dimensões da qualidade aplicadas.

$$Q = P - E$$

Equação 1: Satisfação do cliente SERVQUAL (Fonte:
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988))

Se o resultado desta equação resultar em um dado negativo, pode-se perceber que as expectativas criadas são superiores às percepções dos usuários. Mas, se as percepções superarem as expectativas significam dizer que o serviço foi oferecido de maneira satisfatória. Quando os resultados dessas percepções excedem o serviço esperado encontra-se a chave para um serviço de boa qualidade (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002; BELDERRAIN et al. 2010; SILVA, 2018).

Segundo Parasuman, Zeithaml e Berry (1988) a ferramenta SERVQUAL é uma grande aliada das empresas se usada de forma periódica, em conjunto com outras ferramentas, para mensurar e melhorar a qualidade do serviço oferecido tanto para os seus clientes externos quanto para os internos. A proposta seria avaliar e mensurar o que precisa ser feito para melhorar os serviços, de forma que quando a pesquisa for realizada no âmbito interno da empresa seja adaptada com perguntas e sugestões dos funcionários que nela estão inseridos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

2.4.1.3 Servperf

Um outro instrumento de avaliação da qualidade do serviço é denominado de SERVPERF, desenvolvida pelos autores Cronin e Taylor (1992) essa ferramenta de medição da qualidade avalia tão somente a qualidade evidenciada através das percepções dos usuários acerca do desempenho do serviço que lhes é oferecido (SALOMI et al 2005; SOUZA, MEIRA, MASKE 2012). Esse instrumento surge como uma proposta comparativa de confiabilidade tomando como base a ferramenta SERVQUAL, já vista anteriormente nesse estudo.

De acordo com Salomi et. al (2005).

A clara distinção entre os dois conceitos tem grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber qual é o seu objetivo precípua, se ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida (SALOMI et al., 2005, p.283)

Esta ferramenta proposta por Cronin e Taylor (1992) justifica que a qualidade percebida dos serviços pelos usuários antecede à sua satisfação, concluindo que essa satisfação tem efeito significativo nas intenções de compra do cliente. Em consonância a esta afirmação, os autores qualificam ainda que, a ferramenta SERVPERF se comparado às outras escalas, se torna mais acurada para retratar as variações de qualidade. Uma vez que, não analisa somente a distinção entre expectativa e desempenho do serviço, mas sim a clara percepção do desempenho do serviço prestado (CRONIN, TAYLOR 1992). Este instrumento também representa as cinco dimensões da qualidade desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que são: os aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, considerando apenas 22 itens alocados de acordo com essas dimensões para a avaliação do desempenho do serviço prestado através da percepção do receptor do serviço.

Segundo Cronin e Taylor (1992) a qualidade do serviço pode ser expressa na equação:

$$Q_i = D_i$$

Equação 2: Satisfação do cliente SERVPERF (Fonte:
CAUCHICK MIGUEL; SALOMI, 2005)

Considerando:

Q_i = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica i .

D_i = Valores de percepção de desempenho para a característica i de serviço

Para avaliação das afirmativas utiliza-se a escala Likert que varia de 1 a 7, onde o respondente indica o seu grau de concordância com cada um dos itens do questionário, onde 1 significa discordo completamente e 7 representa concordo completamente. Segundo Malhotra (2010), a escala Likert é amplamente utilizada e reconhecida por seu grau de facilidade para construção e administração pelo aplicador e fácil compreensão dos entrevistados. Com o resultado da aplicação pode-se obter o desempenho da qualidade do serviço de acordo com a apreciação do consumidor, uma vez que esta antecede a sua satisfação (CRONIN, TAYLOR 1992).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, abordando os métodos e instrumentos utilizados na composição da presente pesquisa.

Nesse sentido, são apresentados a tipificação da pesquisa, a descrição do *lócus* da pesquisa, os participantes, quais os instrumentos e procedimentos para a coleta de dados utilizados nesta pesquisa, bem como os aspectos éticos e legais para a realização da mesma, seguida dos resultados encontrados.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa tendo em vista que ao aplicar uma ferramenta de quantificação na coleta de dados e informações, são utilizados tratamentos estatísticos para análise dos resultados (MAZUCATO, 2018). E qualitativa visando analisar não somente os aspectos atuais retratados na pesquisa, mas também os aspectos relacionados à gestão da qualidade na prestação de serviços da gestão para com os seus clientes internos na clínica Clínica X. As duas abordagens, portanto, agregam um poder de análise maior ao objeto estudado diferindo apenas o objetivo de cada uma (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Esta pesquisa é bibliográfica, visto que foi realizada uma pesquisa composta por livros, artigos científicos, dissertações e revistas especializadas acerca do assunto, visando uma melhor compreensão dos temas aqui abordados. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade fornecer uma fundamentação teórica à pesquisa acerca do assunto abordado, identificando também o estágio atual de conhecimento no que se refere ao tema.

Neste sentido, a pesquisa também se caracteriza como um levantamento, uma vez que buscou o recolhimento de informações dos colaboradores da empresa estudada para que seja realizada a análise quantitativa e qualitativa dos resultados, buscando-se as correspondentes conclusões dos dados coletados (GIL, 2017). Para a realização deste levantamento usou-se um instrumento quantitativo baseando-se no modelo SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) aplicando-se através de um questionário visando a mensuração e avaliação da qualidade do serviço prestado pela clínica odontológica aqui tratada como Clínica X sob a ótica dos clientes

internos compostos pelos colaboradores da empresa. De acordo com Mattar (1993) o questionário constitui uma ferramenta ágil e facilita o entendimento dos respondentes, uma vez que podem ser respondidas de forma independente sem influência do aplicador.

De acordo com os atributos da presente pesquisa, foi utilizado também o estudo de caso. Segundo Yin (2001), um estudo de caso pode ser definido como sendo uma investigação empírica de um fenômeno atual e real, fundamentada em muitas fontes de evidência. Em consonância à esta afirmação, Zanella (2013) argumenta que o estudo de caso evidencia o foco na análise, buscando a compreensão de um elemento estudado. Através deste, podem surgir novos estudos embasados no tema apresentado e novos levantamentos e ações de aprimoramento para as empresas do mesmo segmento.

3.2 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

A Clínica X é uma rede de clínicas odontológicas com filiais espalhadas por todo país. Com sede no Rio Grande do Sul, a Clínica X possui uma rede de clínicas localizadas em vários estados do país, são eles: Alagoas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio Grande do Norte, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe e São Paulo. A filial a ser estudada na presente pesquisa se situa no Estado de Pernambuco, em uma das principais avenidas de Caruaru, há mais de 6 anos. Localizada em um ponto estratégico onde pode ser vista por muitos clientes, pedestres ou fiéis à marca, disponível para diversas faixas etárias ou de renda.

A Clínica X, instalada em Caruaru desde 2016, possui 12 consultórios, para tratamento bucal, prestando uma gama de serviços como: implantes dentários; aparelho ortodôntico; clareamento dentário; cirurgias/extração; profilaxia (limpeza); prótese dentária; restauração dental; tratamento de canal e lentes de contato dental.

A clínica da unidade de Caruaru possui 16 (Dezesseis) profissionais que atuam prestando serviços de manutenção da clínica, a avaliar: recepção, limpeza e manutenção, telemarketing, cobrança, laboratório, técnicos de saúde bucal (TSB) e serviços administrativos e de alta gerência. Além disso, a clínica conta com 21 profissionais dentistas sócios da empresa, que prestam seus serviços nos consultórios da clínica, contando com os equipamentos modernos de última geração, que possuem diagnósticos precisos visando a assertividade em qualquer tipo

de tratamento odontológico, além de contar com bloco cirúrgico de pós-operatório, aliando inovação e atendimento humanizado para os pacientes da clínica.

A clínica Clínica X foi escolhida inicialmente por se tratar de uma empresa bastante conhecida no ramo odontológico, com uma grande variedade de clientes e um nome muito forte na Cidade de Caruaru. Outro fator que levou à escolha da Clínica X como objeto de estudo foi o fato da facilidade de acesso à empresa, que desde a ideia de pesquisa foi aceita com bastante entusiasmo e motivação.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O local de estudo de caso concentra-se na unidade de Caruaru, composta por 16 (dezesseis) profissionais, que atuam na manutenção da clínica. Houve o entendimento de que estes profissionais recebem prestação de serviços direto da alta gerência e da gerência, uma vez que são os clientes internos da empresa em qualquer área que atuem, sejam estas as áreas de manutenção, limpeza, atendimento, laboratório, cobrança, telemarketing e serviços administrativos.

De acordo com Bruni (2013) a população é, portanto, definida como um agrupamento total de elementos mesmo que limitados, constituindo um determinado fenômeno. Diante desta afirmação, e em consonância com o pensamento de Cooper e Schindler (2003) a presente população de interesse constitui um estudo censitário com um pequeno conjunto de 16 colaboradores, categorizando os clientes internos da empresa, havendo critérios de exclusão apenas dos dentistas por serem sócios da empresa e dos próprios gerentes da unidade de Caruaru.

Devido ao número da amostra ser constituída da população (16 respondentes) foi realizada uma pesquisa censitária, ou seja, contemplando todos os elementos da população, segundo destaca Malhotra (2006), quando a população estudada for de número reduzido é mais conveniente utilizar o censo. Neste caso, foram coletados 16 (dezesseis) questionários válidos.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Kotler e Keller (2012) um dos instrumentos mais utilizados pelos pesquisadores para coleta de dados primários é o questionário, uma vez que, aborda um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados sendo um instrumento de fácil abordagem e entendimento. Para aplicação de um questionário é de grande valia que o pesquisador o desenvolva e teste o seu questionário antes da sua aplicação para a população e amostra visando aperfeiçoá-lo antes de sua aplicação, uma vez que “o formato, a linguagem e a sequência de perguntas podem influenciar as respostas. As perguntas fechadas especificam de antemão todas as possíveis respostas e geram respostas fáceis de interpretar e tabular” (KOTLER E KELLER, 2012).

O instrumento utilizado para a coleta de dados primários foi o questionário desenvolvido a partir da ferramenta SERVPERF com o intuito de recolher as percepções dos colaboradores da clínica odontológica, onde foram abordadas as cinco dimensões de qualidade proposta por Cronin e Taylor (1992), sendo elas: os aspetos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. As afirmativas compõem 22 itens que abordam as cinco dimensões da qualidade, dispostas numa escala Likert adaptada com 4 níveis com as seguintes assertivas: 1 – discordo completamente; 2 – discordo parcialmente; 3 – concordo parcialmente; 4 – concordo completamente.

No quadro 3, a seguir, são exploradas as afirmativas aplicadas no questionário que foram pertinentes ao estudo para a obtenção dos dados necessários para análise dos resultados desta pesquisa, considerando as dimensões e suas afirmativas correlacionadas.

Quadro 3 – Tópicos relacionados às dimensões propostas

Aspectos Tangíveis	1- A clínica possui máquinas e equipamentos atualizados que facilitam o seu trabalho. 2- As instalações físicas da clínica são agradáveis (instalações físicas modernas, bem decoradas, iluminadas e arejadas) 3- A clínica dispõe de todo o material necessário para auxiliar o seu trabalho 4- Todos os colaboradores vestem-se de forma adequada ao ambiente (uniformes confortáveis) 5- A clínica dispõe todo o material de comunicação e informativos à todos os funcionários de maneira clara e objetiva 6- O ambiente é sempre limpo e agradável
Confiabilidade	7- Os profissionais de liderança realmente cumprem o que prometem no prazo definido. 8- Quando surge um problema, a clínica demonstra interesse em resolvê-lo

	9- A clínica demonstra interesse em mantê-lo atualizado sobre as resoluções dos problemas 10- O serviço requerido é feito correto da primeira vez.
Presteza	11- A resolução do serviço requerido é feito no tempo prometido 12- Os profissionais tem total entendimento sobre os serviços prestados 13- A clinica dispõe de profissionais dispostos para esclarecer suas dúvidas em todos os âmbitos.
Segurança	14- O profissional oferece garantia do serviço oferecido. 15- O atendimento prestado pelos profissionais da clínica é ágil e adequado. 16- Todos os profissionais demonstram sincero interesse em ajudar seus colegas 17- Todos os profissionais são educados durante o serviço prestado. 18- Você se sente seguro no local de trabalho
Empatia	19- Sente-se confiante nos serviços prestados pela clínica 20- A clínica lhe oferece atenção personalizada e exclusiva quando necessário 21- A clínica compreende as necessidades específicas de todos os colaboradores 22- Todos os profissionais inspiram confiança na prestação dos serviços

Fonte: A autora, baseado nas dimensões do modelo SERVPERF desenvolvido por Cronin e Taylor (1992).

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para obtenção dos dados a serem analisados nesta pesquisa foi desenvolvido um questionário eletrônico (APÊNDICE A) utilizando a ferramenta de formulários do Google, chamada Google Forms, onde foi disponibilizado um link de acesso ao questionário por um aplicativo de mensagens considerando a facilidade de acesso a todos os respondentes de maneira simultânea.

O questionário foi desenvolvido e adaptado de acordo com o já exposto instrumento de avaliação da qualidade em serviços SERVPERF desenvolvido por Cronin e Taylor (1992). O questionário dispõe de 22 afirmativas estruturadas através de tópicos, contemplando as dimensões de forma a atender os objetivos específicos propostos que são pertinentes ao estudo,

onde os respondentes selecionam de acordo com o grau de satisfação percebido através da escala Likert explorada no tópico anterior.

Para mensuração dos dados da pesquisa foi utilizada uma planilha eletrônica do software Microsoft Office Excel 2019© para que houvesse a tabulação dos dados. A partir da tabulação, tomando como base a teoria sobre a qualidade do serviço, foi possível fazer as avaliações dos resultados gerados através da mesma. O apêndice B deste estudo apresenta a tabulação supracitada.

A análise foi realizada utilizando procedimentos estatísticos básicos descritivos, visando resumir e descrever os dados obtidos na amostra (HAIR JR. et. al, 2010) através do cálculo de média e desvio padrão.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

Para realização desta pesquisa foi considerado os aspectos éticos e legais, garantindo neste sentido, a seguridade dos entrevistados, não possuindo nenhuma informação que possa identificar os respondentes. Os dados obtidos através desta foram utilizados tão somente para realização deste trabalho, corroborando por tanto com a ética da pesquisa. Diante disso, os procedimentos desta pesquisa estão de acordo com o Comitê Ético de Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados a análise dos dados e os resultados obtidos da presente pesquisa através da mensuração das percepções sobre o serviço oferecidos na clínica estudada sob a ótica dos seus clientes internos.

4.1 AVALIAÇÃO DAS CINCO DIMENSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos através do questionário seguidos de suas avaliações associadas à metodologia utilizada e ao levantamento bibliográfico adquirido na teoria apresentada.

4.1.1 Aspectos Tangíveis

A dimensão aspectos tangíveis envolve a aparência das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação. No Quadro 4 são apresentados os resultados obtidos nesta dimensão, de acordo com as afirmações que foram elaboradas para avaliá-la, tanto nos aspectos individuais quanto na média geral das respostas.

Quadro 4 – Aspectos Tangíveis

Q	ASPECTOS TANGÍVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	Máquinas e equipamentos atualizados	3,50	0,71
2	Instalações físicas agradáveis	3,63	0,60
3	Disponibilidade de material necessário para o trabalho	3,63	0,60
4	Vestimenta adequada (uniformes confortáveis)	3,50	0,71
5	Comunicação e informativos de maneira clara e objetiva	3,56	0,61
6	Ambiente é sempre limpo e agradável	3,94	0,24
	MÉDIA GERAL	3,63	0,58

Fonte: A autora, 2023.

De acordo com os resultados apresentados, a maior média de acordo com a percepção dos entrevistados se refere a “Ambiente sempre limpo e agradável” (3,94) seguido de “instalações físicas agradáveis” e “Disponibilidade de material necessário para o trabalho” com (3,63) de média, demonstrando que o local é limpo e visualmente atrativo para seus clientes internos e com disponibilidade de material necessário para bom funcionamento dos trabalhos.

Segundo Garvin (2002), a qualidade é mais do que algo intangível, é atribuída como algo inerente ao produto, em consequência, seus clientes atribuem suas expectativas e percepções relacionadas também ao tangível, podendo avaliar de forma mais objetiva aquilo que está sendo oferecido, sendo este produto ou serviço, baseando-se em mais do que preferências.

Em relação a “comunicação e informativos de maneira clara e objetiva” a média relacionada ficou em (3,56) que apesar de menos bem avaliada não demonstra muita discrepância em relação a média geral. Por fim, os itens com menor média de avaliação dos clientes internos são “Máquinas e equipamentos atualizados” e “Vestimenta adequada e confortável” (3,50) relatando a menor média da dimensão “Aspectos Tangíveis” com um maior desvio-padrão (DP = 0,71)

4.1.2 Confiabilidade

A dimensão Confiabilidade denota grande importância dentre as dimensões aqui estudadas, refere-se de maneira principal à capacidade de entregar aquilo que foi prometido ao cliente da maneira que o mesmo espera, de forma confiável, precisa e consistente lidando diretamente com as expectativas da clientela, ponto central da análise de desempenho (CRONIN;TAYLOR, 1992).

O quadro 5 apresenta os resultados obtidos na clínica odontológica mediante aos parâmetros apresentados nesta dimensão.

Quadro 5 – Confiabilidade

Q	CONFIABILIDADE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
7	Cumprem o que prometem no prazo definido.	3,31	0,68
8	Interesse na resolução dos problemas	3,63	0,60
9	Atualizações sobre as resoluções dos problemas	3,31	0,77
10	O serviço é feito correto da primeira vez	3,19	0,63
	MÉDIA GERAL	3,36	0,67

Fonte: A autora, 2023.

Como pode ser visto no Quadro 5, o item com maior média entre os quesitos apresentados é “Interesse na resolução dos problemas” (3,63) seguido de “Cumprem o que

promete no prazo permitido” e “Atualizações sobre a resolução dos problemas” ambas com médias iguais (3,31).

Já o item com menor média de avaliação no que diz respeito à dimensão Confiabilidade foi “O serviço é feito correto da primeira vez” (3,19) o que demonstra que algumas resoluções não saem de forma satisfatória aos clientes internos e por isso a avaliação atribuída possui uma média mais distante da excelência. Segundo Motta (1995) a organização deve criar estratégias para solucionar problemas, empreendendo e inovando para se manter dentro do mercado.

4.1.3 Presteza

A dimensão “Presteza” (Quadro 6) diz respeito à prontidão em ajudar os clientes internos promovendo pronto atendimento de acordo com o que é oferecido. Esta dimensão dialoga diretamente com a aptidão da empresa em responder aos anseios dos clientes internos da organização, vinculada diretamente aos recursos humanos da empresa (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

Quadro 6 – Presteza

Q	PRESTEZA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
11	Resolução do serviço no tempo prometido	3,13	0,78
12	Entendimento sobre os serviços prestados	3,50	0,61
13	Profissionais dispostos para esclarecer dúvidas	3,63	0,60
	MÉDIA GERAL	3,42	0,66

Fonte: A autora, 2023.

Na dimensão “Presteza” o item com a considerável menor média em relação aos demais itens apresentados foi “Resolução do serviço no tempo prometido” (3,13) com o maior desvio padrão (DP = 0,78) demonstrando que, de acordo com a percepção dos entrevistados, a clínica demonstra pouca prontidão para resolução dos problemas e anseios dos clientes internos da organização. Já os itens com melhores médias dessa dimensão são “Entendimento sobre os serviços prestados” (3,50) e “Profissionais dispostos para esclarecer dúvidas” (3,63) respectivamente. É preciso que as organizações se adaptem também ao conjunto de características presentes no serviço que é oferecido, de acordo com as percepções e necessidades dos clientes internos, bem como externos, uma vez que o conceito de qualidade se reproduz espontaneamente e é particular às mais variadas situações (MARSHALL JUNIOR, ROCHA, MOTA, QUINTELA 2012).

4.1.4 Segurança

Este item diz respeito à habilidade de transmitir segurança e confiança no serviço que está sendo prestado pela organização. No quadro 7 são apresentados os resultados obtidos nesta dimensão de acordo com os itens estudados.

Quadro 7 – Segurança

Q	SEGURANÇA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
14	Garantia do serviço oferecido	3,63	0,48
15	Atendimento ágil e adequado	3,50	0,50
16	Sincero interesse em ajudar seus colegas	3,19	0,88
17	Profissionais educados durante o serviço	3,31	0,58
18	Você se sente seguro no local de trabalho	3,56	0,70
	MÉDIA GERAL	3,44	0,63

Fonte: A autora, 2023

De acordo com os resultados apresentados na dimensão “Segurança” o item que teve a maior média registrada foi “Garantia do serviço oferecido” (3,63) com um (DP = 0,48), demonstrando que no que diz respeito à essa dimensão os profissionais oferecem garantia do serviço que é oferecido aos seus clientes internos e consequentemente aos seus clientes externos, uma vez que, a melhoria das partes de um serviço sejam elas de produção ou produto redundam em uma melhoria do serviço final prestado aos clientes externos de qualquer organização (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

O segundo item mais bem avaliado entre os listados foi “Segurança no local de trabalho” (3,56) e “Atendimento ágil e adequado” (3,50) demonstrando que de acordo com os entrevistados a clínica inspira confiança, agilidade e segurança no local de trabalho.

4.1.5 Empatia

A dimensão “Empatia” diz respeito à atenção especializada e individualizada que a empresa oferece aos seus clientes internos compreendendo características como “cuidado” e

“atenção” dispensadas aos clientes (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005). No Quadro 8 são apresentados os resultados obtidos nesta dimensão.

Quadro 8 – Empatia

Q	EMPATIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
19	Confiança nos serviços prestados	3,50	0,61
20	Atenção personalizada e exclusiva quando necessário	3,38	0,86
21	A clínica compreende as necessidades específicas	3,06	0,83
22	Profissionais inspiram confiança na prestação dos serviços	3,19	0,73
	MÉDIA GERAL	3,28	0,76

Fonte: A autora, 2023.

De acordo com os resultados obtidos, a dimensão “Empatia” obteve a menor média geral (3,28) de todas as dimensões aqui apresentadas e um desvio padrão de (DP = 0,76) em sua totalidade. Segundo Slack et al (2002) os clientes possuem percepções diferentes em relação à qualidade dos serviços prestados, e geralmente são sensíveis às formas como são tratados. Denotando que a qualidade possui grande importância dentro das organizações, uma vez que analisa, mensura e gera bons resultados no que diz respeito ao diferencial competitivo do mercado.

Já em relação aos itens desta seção, a melhor média ficou com “Confiança nos serviços prestados” (3,50) com um desvio padrão (DP = 0,61) com consistência média entre as respostas. O segundo item melhor avaliado foi “Atenção personalizada e exclusiva quando necessário” (3,38) com um desvio padrão (DP = 0,86) maior relativamente às demais, demonstrando um grau de dispersão maior nas respostas de cada entrevistado. Os itens com menor média foram “Profissionais inspiram confiança na prestação dos serviços” (3,28) e “A clínica compreende as necessidades específicas” (3,06) (DP = 0,83) terceiro maior grau de dispersão e a menor média registrada neste estudo, o que pode demonstrar graus de satisfação heterogêneos em relação à dimensão “Empatia”.

É de grande valia para a organização alcançar as necessidades dos clientes em conjunto com os seus pontos fortes, alcançando um nível superior em relação à sua concorrência. (CARPINETTI, 2010).

4.2 RANKING DAS CINCO DIMENSÕES

Tendo visto as dimensões e suas respectivas médias, será evidenciado no quadro 9 a média geral de forma crescente, o ranking com as 5 dimensões analisadas na empresa, conforme questionário aplicado com base na ferramenta SERVPERF.

Quadro 9 – Ranking geral das dimensões

	RANKING GERAL DAS DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q1	ASPECTOS TANGÍVEIS	3,63	0,58
Q4	SEGURANÇA	3,44	0,63
Q3	PRESTEZA	3,42	0,66
Q2	CONFIABILIDADE	3,36	0,67
Q5	EMPATIA	3,28	0,76
	MÉDIA GERAL	3,42	0,66

Fonte: A autora, 2023.

Mediante o exposto, as maiores médias entre as 5 dimensões da ferramenta SERVPERF proposta neste estudo foram “Aspectos Tangíveis” (3,63) e “Segurança” (3,44), de um total de 4 pontos de avaliação. Percebe-se que os clientes internos avaliam de forma positiva itens como a aparência das instalações, equipamentos, pessoas, materiais de comunicação, bem como a habilidade de transmitir segurança e confiança no serviço que está sendo prestado pela organização.

Segundo Eleutério e Souza (2002) o bom relacionamento entre organização e cliente interno gera um grau de confiabilidade e satisfação no ambiente de trabalho, integrando vários departamentos e funções com foco nos resultados, diante desta afirmação, as organizações precisam focar os seus esforços na manutenção da qualidade também sob a ótica dos seus clientes internos, em consequência, se obtém qualidade também para seus clientes externos.

Por outro lado, observa-se que os itens com as menores médias relacionadas foram Empatia (3,28), Confiabilidade (3,36), Presteza (3,42) onde é possível inferir que a avaliação dos clientes foi mais crítica em relação à esses itens, o que na percepção dos mesmos, o serviço prestado não está de acordo com a qualidade desejada do serviço. Segundo Camargo (2011) os clientes internos são os primeiros clientes de uma organização, e estes também possuem necessidades e expectativas em relação ao serviço prestados, um bom relacionamento interno entre organização e colaboradores gera um grau de satisfação no trabalho.

No Quadro 10 estão listados em ordem de média geral crescente os itens com as menores médias apresentadas diante de todas as dimensões estudadas para que seja possível propor ações de aprimoramento e manutenção da qualidade do serviço.

Quadro 10 – Ranking geral dos itens menos avaliados

DIMENSÃO	MÉDIA GERAL	ITENS MENOS AVALIADOS	MÉDIA
EMPATIA	3,28	A clínica compreende as necessidades específicas	3,06
		Profissionais inspiram confiança na prestação dos serviços	3,19
		Atenção personalizada e exclusiva quando necessário	3,38
CONFIABILIDADE	3,36	O serviço é feito correto da primeira vez	3,19
		Cumprem o que prometem no prazo definido.	3,31
		Atualizações sobre as resoluções dos problemas	3,31
PRESTEZA	3,42	Resolução do serviço no tempo prometido	3,13

Fonte: A autora, 2023.

4.3 AÇÕES DE APRIMORAMENTO E MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO

Segundo Albrecht (1993), o intuito de medir algo é determinar melhorias a partir dos resultados obtidos na medição. Do ponto de vista do melhoramento da qualidade, isto significa que se podem identificar oportunidades, estabelecer uma base ou verificar as ações implementadas, gerando um maior retorno para a empresa.

De acordo com todos os resultados obtidos até aqui, julgando a amplitude da pesquisa, é possível identificar e propor algumas oportunidades de melhoria para a clínica estudada bem como para outras empresas do setor a partir dos determinantes da qualidade aqui inferidos.

Pelo exposto no Quadro 10, inicialmente pôde-se identificar que os clientes internos analisaram como menor média apresentada a dimensão “Empatia” (3,28) que diz respeito à atenção especializada e individualizada que a empresa oferece aos seus clientes internos compreendendo características como “cuidado” e “atenção” dispensadas aos clientes. Entre os itens menos avaliados desta dimensão estão “A clínica compreende as necessidades

específicas” (3,06) e “Profissionais inspiram confiança na prestação de serviços” (3,19). Corroborando com as afirmações dos itens na dimensão “Confiabilidade” (3,36) segunda menor média obtida na mensuração tendo o item “O serviço é feito correto da primeira vez” (3,19) com menor avaliação desta dimensão.

Propõe-se mediante o exposto, que a organização busque se comunicar mais com os clientes internos, buscando compreender as necessidades individuais de cada um e se elas estão sendo atendidas de forma ágil e com confiança. Reuniões de alinhamento utilizando ferramentas como a Brainstorming (Tempestade de ideias) seja ele em grupo ou individual, também são eficazes para que os gestores possam ouvir as sugestões de melhorias dos processos, ou as insuficiências que ajudem na resolução desses aspectos juntamente aos seus clientes internos, que no âmbito geral podem trazer melhorias para os aspectos supracitados. O quesito humano é fator fundamental em qualquer empresa competitiva do mercado, segundo Carpineti (2010) a organização que angariar as insuficiências dos consumidores, juntamente aos pontos fortes da empresa, alcançará um equilíbrio superior ao da concorrência.

Os clientes internos são porta de entrada para os clientes externos, uma vez que na execução do atendimento ao cliente final, eles são os reais administradores e representantes da organização. Diante dessa afirmação, para obtenção de excelência no atendimento ao cliente final, a organização também deve mensurar a satisfação desses clientes, com um treinamento adequado e contínuo com as necessidades atendidas, obtém-se uma organização bem representada e estruturada (ALBRECHT, 1998).

Outro item que merece atenção está na dimensão “Presteza” que apesar de uma média geral relativamente boa, obteve uma avaliação mais baixa dos outros itens segundo a percepção dos clientes internos, o item diz respeito a “Resolução do serviço no tempo prometido” (3,13) menor média apresentada nesta dimensão e em relação aos aspectos de outras dimensões também. Com uma pesquisa periódica utilizando ferramentas como questionários simples ou mais elaborados com base nas ferramentas SERVQUAL e/ou SERVPERF, obtém-se dados sobre as insuficiências reconhecidas pelos clientes, para buscar ações que possam resolver os gargalos e buscar manter um nível de qualidade do serviço que está sendo oferecido. Segundo Gronroos (1993) se os serviços internos forem bem sucedidos, a prestação dos serviços externos será realizada com excelência.

As outras dimensões apresentam avaliações críticas mais positivas e próximas ao nível de excelência desejado na qualidade do serviço. Ou seja, os serviços prestados devem ser

mantidos no nível apresentado, no entanto deve-se fazer a manutenção das pesquisas para que a melhoria contínua seja sempre observada. A excelência de um serviço é evidenciada, quando um cliente experimenta e aprecia sua qualidade, neste sentido, quando as organizações compreendem como os serviços são avaliados pelos clientes, elas são capazes de gerir seus esforços para a direção desejada (ELEUTÉRIO E SOUZA, 2002)

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, SUGESTÕES

De acordo com os objetivos propostos no início deste trabalho, os aspectos concludentes manifestam-se de acordo com o objetivo geral traçado inicialmente, onde esperava-se com esta pesquisa avaliar a qualidade do serviço prestado pela clínica odontológica localizada na cidade de Caruaru/PE, de acordo com a percepção dos colaboradores. E após os resultados, sugerir ações de aprimoramento e manutenção da qualidade no serviço.

Acredita-se que o objetivo geral deste trabalho foi atingido de acordo com a resolução e conclusão de todos os objetivos específicos predefinidos no início desta pesquisa.

Justificado nas metas estabelecidas, atingiu-se o objetivo geral a partir das análises das percepções dos colaboradores, uma vez que, expondo os resultados obtidos na medição, foi possível identificar os gargalos apresentados em cada dimensão estudada e propor melhorias de acordo com a base conceitual desenvolvida na revisão bibliográfica.

As dimensões avaliadas como de menor qualidade percebidas foram a dimensão Empatia, Confiabilidade e Presteza com média menos avaliadas de acordo com os itens apresentados, o que em suma diz respeito a disposição, conhecimento e atenção especializada e individualizada da clínica voltada aos seus clientes internos. As ações propostas como melhorias foram que a clínica possa fazer mais reuniões de alinhamento com toda equipe bem como reuniões individuais com seus colaboradores para colher sugestões, insuficiências, podendo aplicar ferramentas como Brainstorming, questionários periódicos sobre os serviços, ferramentas de mensuração e avaliação da qualidade como SERVQUAL e SERVPERF, também podem ajudar neste processo de manutenção da qualidade para manter o nível de excelência desejado na prestação dos serviços, sejam estes internos ou externos.

5.2 Limitações

No que se refere a Qualidade e qualidade do serviço, o suporte teórico é suficiente e facilitador ao embasamento deste estudo, sendo possível alcançar uma base conceitual bem estruturada e abundante. As limitações do estudo se deram a partir da base de teoria bem como aplicações da ferramenta SERVPERF, sobretudo em relação aos clientes internos das organizações, uma vez que estudos relacionados a esse setor são mais circunstanciais.

Pressupõe-se também uma limitação em relação a um possível viés de respostas dos colaboradores da empresa, visto que alguns respondentes informaram notas máximas em todos

os itens das dimensões entregando a pesquisa em poucos minutos após a solicitação do pesquisador o que em tese, pode ter angariado para uma avaliação crítica mais positiva no tocante a qualidade do serviço.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestões para trabalhos futuros salienta-se a importância de buscar encontrar, bem como contribuir com mais estudos, artigos, e aplicações com base na ferramenta SERVPERF, sobretudo em português, já que uma boa parte fundamentada da ferramenta se encontra em inglês, visando dar continuidade a mensuração e análise da qualidade dos serviços e produtos com base na ferramenta SERVPERF, uma ferramenta de fácil aplicação e adaptação ao que se pretende mensurar em qualquer empresa de acordo com as suas necessidades.

Uma segunda sugestão relaciona-se com a quantidade de amostra populacional estudada, indica-se que estudos futuros sejam realizados em organizações maiores, a fim de se obter resultados de comparação mais dispersos. Além disso, seguindo a mesma linha de raciocínio, é sugestivo considerar uma escala Likert maior, podendo ser até 6 ou 7 níveis a fim de se obter um grau de dispersão maior em relação às respostas, o que daria como consequência uma amplitude maior das dimensões e itens mais bem ou mal avaliados, fornecendo análises mais profundas.

As referências e os apêndices do trabalho serão apresentados a seguir.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. Tradução Antonio Z. Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. 254 p.
- AMARAL, P. A.; PINTO, W. G.; MIRANDA, A. L. **Como gerenciar as expectativas na prestação de serviços**. Cadernos discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n.11, p. 28-53, 2002.
- ANDRADE, Darly Fernando (ORGANIZADOR) **Gestão pela qualidade**. Belo Horizonte – MG: Poisson, 2018.
- ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António. **Gestão da qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM**. Lisboa: Edições Sílabo Ltda, 2007.
- BATESON, J. E. J.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELDERRAIN, M.; AGUIAR, G.; AZEREDO, J.; COLARES, R.; GONÇALVES, T.n (2010). **Adaptação do instrumento SERQUAL para a avaliação da qualidade em serviços prestados em lan houses**. XXX ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010.
- BRUNI, Adriano L. Estatística aplicada à gestão empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, A. S. **Measuring service quality: a reexamination and an extension**. Journal of Marketing, New York, v. 56, p. 55-68, July 1992
- EBERLE, Luciene, **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: Um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul –RS**. Projeto de dissertação de Mestrado apresentado ao programa de Pós- Graduação do Mestrados em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.
- ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A. F. de. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 09, nº 3, julho/setembro, 2002.
- ELEUTERIO, Sueli Aparecida Varani. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação utilizando a escala SERVQUAL com clientes internos**. Dissertação de Mestrado.

Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. Campinas, São Paulo, 2001. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000239666&fd=y>> Acesso em 14 de abril de 2022.

FAESAELLA, Ivete S.; SACOMANO, José B.; CARPINETTI, Luiz C. Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Ferramentas**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

FREITAS, André Luís Policani, D.Sc. Artigo Científico: A Qualidade em Serviços no Contexto da Competitividade, 2005.

GIANESI, Irineu G. N., Corrêa, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços - operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.233 p.

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

GRÖNROOS, Christian. **Service management and marketing** – a customer relationship management approach. 2ª Edição, Chichester, Editora John Wiley e Sons, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, Joseph F., et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JURAN, Joseph Moses. **Planejamento para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

LOVELOCK, Christopher.; WIRTZ, Jochen.; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias estratégicas**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. Introdução à pesquisa de marketing. – 6. Ed .- Porto Alegre : Bookman, 2012.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993. Volume 01.

MARTINELLI, Fernando Baracho. Gestão da qualidade total. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

MAZUCATO, Thiago (Org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**, Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. **SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality** research, Journal of Retailing, [S. l.], v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PINTO, Maria da Conceição. **Serviços internos: um diferencial competitivo**. São Paulo: EAESP/FGV, 80p, 2000.

PEREIRA FILHO, Evadio; CAMPOS, Domingos; NOBREGA, Kleber. **A qualidade de serviços no fast food: um estudo das lacunas de percepção em um ambiente de shopping center**. HOLOS, Rio Grande do Norte, v. 1, n. 4, p. 144, 2015.

QUEIROZ, Evodio Kaltenecker Retto de. **Qualidade Segundo Garvin**. São Paulo: Annablume, 1995.

RIBEIRO, H. 5S: a base para a qualidade total. 9. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro Jose. – **SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos**. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.2, p.279-293, mai.-ago. 2005

SANTOS, André Clementino de Oliveira; MARTINS, Harley dos Santos; LEDOUX, Patrícia de Paula; MELO, Renata; OLIVEIRA, Silvia. **Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes**. Traços, v. 6, n. 11, 2003

SILVA, Ana Salgado. **Qualidade de serviço: uma análise à prestação de serviços online**. Portugal, FDUC, 2018.

SILVEIRA, D. T., & CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora: UFRGS 2009

SOUZA, Emiliania Campos.; MEIRA, Jéssica Vieira de Souza.; MASKE, Daniele Cristine. **A medição da Qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú, SC: Uma aplicação do modelo SERVQUAL.** Revista Rosa dos Ventos, v. 4, n. 4, p. 544,555, 2012

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2013.

ZEITHAML, V A; BITNER, M. J.; GREMLER, D.D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente** – 5º ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Uma análise na qualidade dos serviços internos em uma clínica odontológica em Caruaru/PE

Olá, me chamo Natália Germano, sou estudante do curso de Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - Campus Agreste.

Este questionário está vinculado à minha pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso para analisar a qualidade do serviço prestado pela Clínica Odontológica "Clínica X" em favor dos seus clientes internos, seus colaboradores.

As afirmativas compõem 22 itens dispostos numa escala Likert que varia de 1 a 4, onde 1 significa discordo completamente, 2 significa discordo parcialmente, 3 significa concordo parcialmente e 4 representa concordo completamente. Suas respostas são muito importantes para conclusão deste estudo!

Grata por sua colaboração!

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

* Indica uma pergunta obrigatória

Aspectos Tangíveis

Envolve a aparência das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação

A clínica possui máquinas e equipamentos atualizados que facilitam o seu trabalho. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Presteza

Disposição para ajudar os clientes internos promovendo pronto atendimento

A resolução do serviço requerido é feito no tempo prometido *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Os profissionais tem total entendimento sobre os serviços prestados *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

A clínica dispõe de profissionais dispostos para esclarecer suas dúvidas em todos os âmbitos. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Segurança

Envolve o conhecimento e a cortesia dos superiores em inspirar confiança e segurança

As instalações físicas da clínica são agradáveis (instalações físicas modernas, bem decoradas, iluminadas e arejadas) *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

A clínica dispõe de todo o material necessário para auxiliar o seu trabalho *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Todos os colaboradores vestem-se de forma adequada ao ambiente (uniformes confortáveis) *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

A clínica dispõe todo o material de comunicação e informativos à todos os funcionários de maneira clara e objetiva *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

O ambiente é sempre limpo e agradável *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Confiabilidade

Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável, precisa e consistente

Os profissionais de liderança realmente cumprem o que prometem no prazo definido. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Quando surge um problema, a clínica demonstra interesse em resolvê-lo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

A clínica demonstra interesse em mantê-lo atualizado sobre as resoluções dos problemas *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

O serviço requerido é feito correto da primeira vez. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

O profissional oferece garantia do serviço oferecido. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O atendimento prestado pelos profissionais da clínica é ágil e adequado. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Todos os profissionais demonstram sincero interesse em ajudar seus colegas *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Todos os profissionais são educados durante o serviço prestado. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Você se sente seguro no local de trabalho *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Empatia

Diz respeito a atenção especializada e individualizada que a empresa oferece aos seus clientes internos

Sente-se confiante nos serviços prestados pela clínica *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A clínica lhe oferece atenção personalizada e exclusiva quando necessário *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A clínica compreende as necessidades específicas de todos os colaboradores *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Todos os profissionais inspiram confiança na prestação dos serviços *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

APÊNDICE B – TABULAÇÃO EXCEL

[illegible][illegible][illegible][illegible]

	Q	EMPATIA										MEDIA	DESVIO PADRAO
19	Confiança nos serviços prestados	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	0,61
20	Atenção personalizada e exclusiva quando necessário	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	1
21	A clínica compreende as necessidades específicas	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	0,83
22	Profissionais inspiram confiança na prestação dos serviços	4	4	4	3	3	2	2	4	2	3	3	0,73
	MEDIA GERAL											3,28	0,76

RANKING GERAL DAS DIMENSÕES	
Q1	ASPECTOS TANGÍVEIS
Q4	SEGURANÇA
Q3	PRESTEZA
Q2	CONFIABILIDADE
Q5	EMPATIA
MÉDIA GERAL	

MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3,63	0,58
3,44	0,63
3,42	0,66
3,36	0,67
3,28	0,76
3,42	0,66