



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS UTILIZANDO A
ESCALA SERVQUAL COM CLIENTES INTERNOS: O CASO
DOS CORREIOS DR/PB**

ROSANE DE SOUZA MOURA

JOÃO PESSOA

MAIO, 2017

ROSANE DE SOUZA MOURA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS UTILIZANDO A
ESCALA SERVQUAL COM CLIENTES INTERNOS: O CASO
DOS CORREIOS DR/PB**

Projeto de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo
Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
da Universidade Federal da
Paraíba/UFPB.

Professor Orientador: Dra. Helen
Silva Gonçalves.

Coordenador do Curso: Ms. Nadja
Valeria Pinheiro

João Pessoa

Maio, 2017

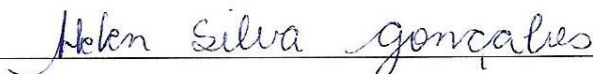
Folha de Aprovação

ROSANE DE SOUZA MOURA

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS UTILIZANDO A ESCALA SERVQUAL COM CLIENTES INTERNOS: O CASO DOS CORREIOS DR/PB

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 30 de maio de 2017

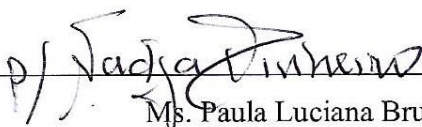
Banca Examinadora



Profª. Dra. Helen Silva Gonçalves

Universidade Federal da Paraíba

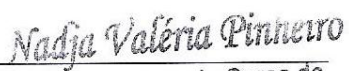
Orientador



Ms. Paula Luciana Bruschi Sanches

Universidade Federal da Paraíba

Avaliador



Coordenadora do Curso de
Administração - SIAPE 1165611

*A **DEUS** por estar presente em todos
os momentos da minha vida.
A Família que sempre me incentivou.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

“Maravilhoso é volver os olhos para trás e constar quantos obstáculos vencidos, quantos sacrifícios, quantos esforços, quantas preocupações... Mais maravilhoso ainda é olhar para frente com fé, sabendo que existe uma força maior, que nos acompanha dia-a-dia, e que, ao descortinarmos um novo horizonte poderemos fazer o bem, dando àqueles que precisam um pouco do que sabemos.”

Agradeço primeiramente a Deus, pela dádiva da vida e por ter me ajudado a manter a fé nos momentos mais difíceis, pois sem ele não conseguiria trilhar este caminho para realização deste sonho.

Aos meus pais, Reginaldo, por ser meu espelho, pela sua dedicação e amor no que faz, à minha mãe Maria José na qual me ensinou que acima de tudo o respeito e a honestidade são os princípios básicos de qualquer relação, a eles meu eterno obrigado. À minha irmã Daniela, que sonhou junto comigo esta vitória, e que nas dificuldades diárias se fez presente sendo uma grande companheira. Ao meu maior tesouro, meu filho Pedro Henrique, todo esforço e dedicação foram pensando nele, obrigado pelo amor, carinho e confiança, por me ajudar a permanecer firme e nunca desistir. A minha família pelo respeito, compreensão e principalmente amor, que fizeram e fazem de mim o que sou hoje. O companheirismo, mútuo aprendizado e superação são princípios que sempre moldaram nossa família, agradeço pelo carinho com que sempre me brindaram.

Aos meus amigos (as), em especial Luciana, Jonathan, Antônio, Mauro, Gabriela e Alane, vocês são a família que tive o privilégio de escolher. Quero também manifestar a minha gratidão aos colegas dos Correios, Sanderli, Barôncio, Pedro Tadeu, Luiz, Sandra e todos os colaboradores da Geven por todo o incentivo, e por toda e qualquer ajuda fornecida. Deixo aqui registrado o meu reconhecimento pela disponibilidade de todos os entrevistados desta pesquisa em responder o questionário, e assim colaborar para o desenvolvimento deste estudo.

Aos professores que nos convidaram a voar em sua sabedoria, mesmo sabendo que este voar dependeria das asas de cada um de nós, que nos ensinaram muito além das teorias, que nos preparou para a vida, a minha orientadora Professora Helen Silva Gonçalves que com muita paciência e dedicação se esforçou o máximo para a construção do meu TCC, todo meu carinho e gratidão.

Enfim, agradeço a todos que viveram esse sonho comigo!

*Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as
grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.*

Charles Chaplin

RESUMO

Diante das exigências do mercado, as organizações buscam se diferenciar cada vez mais da concorrência, estando atenta á satisfação de sua clientela, pois a percepção do nível de qualidade de determinado serviço pode variar de uma pessoa para outra. Deste modo, um grande desafio para as organizações é implementar programas de qualidade que atendam as expectativas de seus clientes. Este artigo teve como objetivo mensurar a qualidade dos serviços prestados pelos Correios – DR/PB ao seu cliente interno, a Gerência de Vendas (GEVEN) dos Correios da Paraíba, unidade JP, utilizando o modelo de gaps e a Escala SERVQUAL. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa, realizada através de entrevistas com funcionários da GEVEN da agência dos Correios DR/PB, por meio do preenchimento de um questionário SERVQUAL baseado nas cinco dimensões da qualidade para verificação da existência dos Gaps da qualidade no serviço, os dados foram tabulados e analisados por meio do programa Excel para calcular a média e o desvio padrão. A análise dos resultados demonstrou que as cinco dimensões do modelo SERVQUAL necessita de melhorias, identificou-se que os clientes internos avaliam razoavelmente o nível de qualidade do serviço prestado, ou seja, suas percepções ficam abaixo do esperado na maioria dos itens. Deste modo, as empresas necessitam superar as expectativas e necessidades dos seus clientes além de se atentar a qualidade dos serviços ofertados, evitando, assim, a insatisfação, conseguindo manter uma relação duradoura.

Palavras-chave: Qualidade em serviços. Expectativa. Percepção. Escala Servqual.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Referencial Teórico	11
2.1. Conceitos de serviços	11
2.1.1. <i>Características de Serviços</i>	11
2.1.2. <i>Classificação de Serviços</i>	12
2.2. Serviços e Qualidade	15
2.2.1. <i>Conceitos de Qualidade</i>	15
2.2.2. <i>Qualidade em Serviço</i>	17
2.2.3. <i>Medição da Qualidade em Serviços</i>	18
2.2.4. <i>Modelos dos gaps</i>	18
2.2.5. <i>Escala Servqual</i>	21
3. Metodologia	23
3.1. Método de coleta de dados	23
3.2. Instrumento de coleta de dados	23
4. Análise dos Resultados	25
4.1. Características da Instituição	25
4.1.1. <i>Gerência de vendas (GEVEN)</i>	25
4.2. Análise das dimensões	26
4.2.1. <i>Aspectos Tangíveis</i>	26
4.2.2. <i>Aspectos Confiabilidade</i>	28
4.2.3. <i>Aspectos Responsividade</i>	29
4.2.4. <i>Aspectos Segurança</i>	30
4.2.5. <i>Aspectos Empatia</i>	31
4.3. Resultados	32
5. Considerações Finais	34
REFERÊNCIAS	36
APÊDICE	39

1. Introdução

Com a grande variedade de serviços oferecidos, as organizações tem se preocupado em fornecer serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes, instigando seus gestores a traçarem uma adequada gestão estratégica de serviços.

De acordo com Fernandes (2016), para conseguir competitividade no mercado através das estratégias existentes, as organizações tendem a aprimorar a qualidade do seu produto ou serviço acrescentado de características exclusivas. Pelo fato da grande exigência dos clientes, as organizações sentem a necessidade de diferenciar-se cada vez mais de seus concorrentes, estando sempre atentos à satisfação da clientela, procurando não somente a percepção da qualidade no que é ofertado, como também nos serviços ou bens ligado ao mesmo.

No Brasil, ao decorrer dos anos a gestão do serviço público busca desenvolver a excelência, só que ainda enfrenta grandes resistências às mudanças por parte dos gestores/ e ou servidores. Uma gestão com qualidade é uma capacidade do indivíduo para realizar bem feito e em tempo oportuno o que deve ser feito (CHAGAS, 2011).

Segundo Palladini (2011), atualmente nas organizações as funções estratégicas são desempenhadas pela avaliação da qualidade, assim para a sobrevivência das mesmas é necessário à aceitação pelo mercado e pela sociedade dos bens tangíveis e serviços produzidos, ficando evidente o quão importante é produzir como avaliar a qualidade corretamente de uma empresa.

Deste modo, implementar programas de qualidade que acatem as expectativas de seus clientes, é um grande desafio para as organizações, principalmente se tratando de empresas do setor público, pois a clientela tem ciência dos seus direitos e exigem que suas necessidades sejam correspondidas.

Uma das ferramentas que podem ser usadas para medir a qualidade de serviços é a escala SERVQUAL, desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), que tem como base as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço ofertado. Os autores mostram a utilização das adaptações da escala SERVQUAL em departamentos de uma empresa, com o intuito de avaliar a qualidade dos serviços prestados aos funcionários. Deste modo, a escala SERVQUAL pode ser usada para grupos de clientes internos, como se busca expor neste trabalho.

Com o intuito de mensurar o desempenho da qualidade dos serviços prestados pela empresa em questão, o trabalho tem como finalidade responder a seguinte

questão: Qual a percepção dos clientes internos, Gerência de Vendas (GEVEN), com relação à qualidade dos serviços oferecidos pela agência de Correios – DR/PB? Ao responder esta questão pretende-se contribuir para o crescimento da empresa e aprimoramento dos serviços prestados aos clientes internos, pois seus resultados informará o grau de satisfação do funcionário em relação a sua percepção e a sua expectativa com o serviço oferecido.

Diante do exposto o presente artigo tem como objetivo geral mensurar a qualidade dos serviços prestados pelos Correios – DR/PB ao seu cliente interno, a Gerência de Vendas (GEVEN) dos Correios da Paraíba, unidade JP, utilizando o modelo de gaps e a Escala SERVQUAL.

Partindo do objetivo geral, alguns objetivos específicos são fundamentais para o desenvolvimento do estudo:

- Verificar quais os serviços que os Correios – DR/PB deve prestar a Gerência de Vendas (GEVEN);
- Identificar quais expectativas que a Gerência de Vendas (GEVEN) possui em relação a esses serviços que devem ser prestados pelos Correios – DR/PB, de acordo as dimensões do modelo dos gaps, usando a Escala SERVQUAL;
- Identificar quais percepções que a Gerência de Vendas (GEVEN) possui em relação a esses serviços que devem ser prestados pelos Correios – DR/PB de acordo com as dimensões do modelo dos gaps, usando a Escala SERVQUAL;
- Calcular a qualidade dos serviços prestados pelo Correios – DR/PB, identificando quais dimensões podem apresentar maior potencial de melhorias.

Esta pesquisa busca compreender a importância da qualidade dos serviços prestados para os clientes internos, confrontando a qualidade através da variação entre expectativas e percepções, por meio da ferramenta SERVQUAL, direcionando ações que possam melhorar os serviços, detectando e compreendendo as necessidades dos clientes em relação aos atributos que consideram importantes.

Para melhor desenvolvimento e compreensão, o artigo encontra-se dividido em quatro partes. A primeira sessão refere-se à contextualização do estudo. Na segunda sessão apresenta-se o referencial teórico, onde são abordados estudos realizados com base em autores sobre o tema. Na terceira sessão são definidos os procedimentos metodológicos, etapa que explica como foi realizado o estudo, caracterizando o tipo de

pesquisa que foi utilizada, método de coleta de dados e o instrumento de coleta de dados. Na quarta sessão, na apresentação dos resultados da pesquisa, é exposto um diagnóstico da pesquisa quantitativa, onde é apresentada a caracterização da organização e os demais resultados obtidos através da análise e interpretação destes. Por fim, é apresentado as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

Nesta sessão serão abordados os principais conceitos e assuntos que fundamentaram a base teórica para o desenvolvimento da pesquisa, tais como; Serviços e Serviços.

2.1. Conceitos de serviços

Devido a grande variedade de serviços ofertados, torna-se difícil sua definição. Por ser única e intangível a cada comprador, a entrega dos serviços aos clientes também é uma tarefa difícil de entender.

Nesse sentido, Sarquis (2009) compreende que, enquanto produto, o serviço é qualquer atividade de espécie intangível, na qual dado à venda, proporcione benefícios sem provir da posse de algo, com o objetivo de satisfazer necessidades, e que também tenha alguma interação entre o prestador de serviço e o cliente.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 397) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Las Casas (2012), afirma que serviço pode ser definido como sendo uma ação, ou um ato de caráter intangível, que de variadas formas são apresentadas.

Serviços são ações ofertadas ou coproduzidas por uma organização ou pessoa, para outra pessoa ou organização. São Objetos intangíveis, que não são passíveis de serem tocados, vistos ou sentidos (ZEITHAML *et al.* 2014).

Deste modo, percebe-se que não há um conceito único para serviços, embora as definições não se diferenciem muito. Os autores expõem características dominantes nos serviços, sendo estas expostas no tópico seguinte.

2.1.1. Características de Serviços

Compreendido as definições de serviços, e para auxiliar na compreensão destes significados, é importante analisar as suas peculiaridades, que os tornam de difícil avaliação por parte do cliente, sendo necessária uma atenção redobrada por parte das empresas e dos profissionais de serviços.

Spiller *et al.* (2011) afirmam que serviços são menos tangíveis que os bens ou mercadorias, que sua produção e consumo acontecem juntamente e são inseparáveis de

seus produtores, e dependendo de onde, quando e por quem são prestado o preço e a qualidade podem sofrer grandes variações.

Para Sarquis (2009), os serviços apresentam algumas características intrínsecas, dentre as mais citadas estão: intangibilidade, variabilidade, perecibilidade e a inseparabilidade. Essas características são descritas no Quadro 1, com base na teoria de alguns autores:

Quadro 1: Características dos serviços.

CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS	AUTOR	DESCRIÇÃO
Intangibilidade	Zeithaml <i>et al.</i> (2014) Kotler e Keller (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Principal aspecto de caracterização do serviço. O que diferencia os processos produtivos de bens é a intangibilidade, que é a caracterização do serviço nas gerências de operações. Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos.
Variabilidade	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) Kotler e Keller (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Na execução da operação de serviços, onde se propicia atenção pessoal, geram-se oportunidades de variações dos serviços. Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.
Perecibilidade	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) Kotler e Keller (2006)	<ul style="list-style-type: none"> A perecibilidade é onde os serviços não podem ser mantidos, estocados, revendidos ou devolvidos. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas.
Inseparabilidade	Spiller <i>et al.</i> (2011) Texeira <i>et al.</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Para que haja habilidades de relacionamentos com os clientes, há a necessidade da assistência do fornecedor durante o processo (inseparabilidade entre serviço e fornecedor). Há um processo de troca de benefícios entre o fornecedor e cliente. Diferente de um bem físico, nos serviços fica frente a frente os funcionários com o cliente, a produção e o consumo são feitas simultaneamente.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As características apresentadas mostram dois aspectos presentes em quase todas as particularidades dos serviços, interação de pessoas e impossibilidade de estoque (relacionado à sua intangibilidade). A próxima sessão mostra a possibilidade de agrupá-las a partir de peculiaridades semelhantes.

2.1.2. Classificação de Serviços

Devido a grande variedade de serviços torna-se difícil de classifica-los. Os conceitos relativos ao setor de serviços têm uma finalidade muito vasta, a tendência é

associa-los aos diversos tipos de organizações de serviço e inclui-los á determinados critérios, estabelecendo variadas classificações (NÓBREGA, 1997).

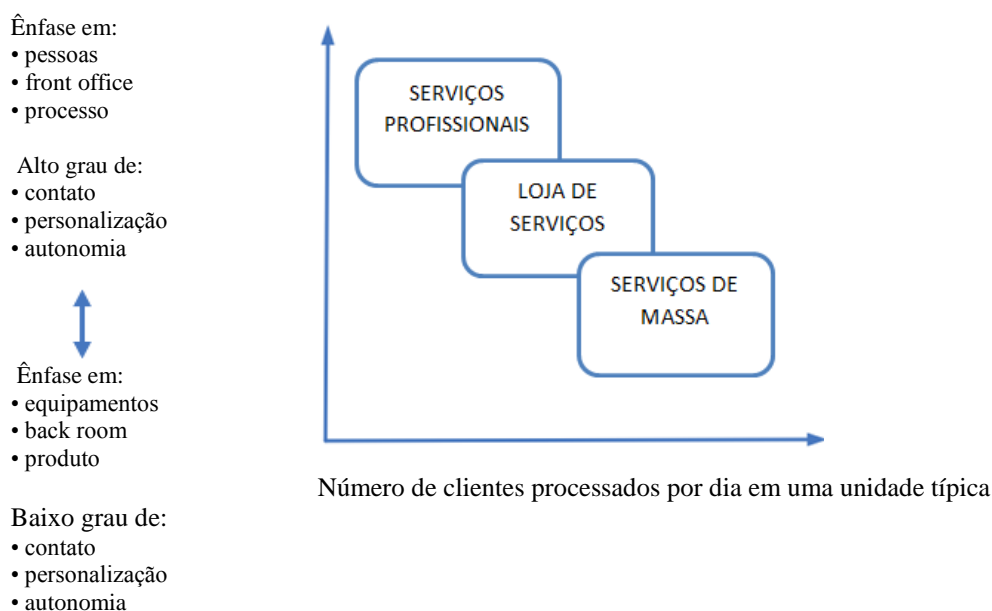
Segundo Giansi e Correa (2012) a classificação dos serviços está sujeito a vários fatores que afetam o sistema de operações do serviço, como:

- ênfase dada as pessoas ou a equipamentos no processo;
- grau de contato com o cliente;
- grau de participação do cliente no processo;
- grau de personalização do serviço;
- grau de julgamento pessoal dos funcionários; e
- grau de tangibilidade do serviço.

De acordo com Giansi e Correa (2012) *apud* Silvestro *et. al.* (1992), os autores cruzam estas seis dimensões e constituem três categorias de prestação de serviços: serviços profissionais, loja de serviços, serviço de massa. Deste modo, o cliente ao procurar serviços profissionais, busca nesse prestador uma capacitação de que não dispõe como exemplo serviços jurídico e médicos.

Dias (2010) diz que pode diferenciar e classificar os serviços de acordo com as seguintes características: Tangibilidade, receptor direto do benefício, customização do processo, relacionamento com o cliente e previsibilidade da demanda.

Figura 1: Matriz variedade de classificação dos processos de serviços.



Fonte: Adaptado de Giansi e Correa (2012, *apud* Silvestro *et. al.* 1992).

Conforme especificado na Figura 1, o sistema de operações é o intermediário da loja de serviços, entre os serviços de alto grau de contato com o cliente, os profissionais, e os serviços de massa. Os serviços de massa são insuficientemente personalizados, com baixo grau de proximidade com o cliente, no back-room são onde as operações são realizadas. Nestes tipos de serviços, existe uma intensa padronização.

Salienta-se que estas três categorias notoriamente não são delimitadas, assim podendo os serviços ser encaixados em mais de uma, ocasionando objeções para determinados casos para qual tipo de serviço uma determinada operação deve ser projetada.

Dentre diversas possíveis classificações, Las Casas (2012) estima o esforço do consumidor no ganho do serviço, deste modo classifica os serviços da seguinte forma:

- Serviços de Consumo: são serviços prestados diretamente ao consumidor.
- Serviços Industriais: são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais.

A classificação dos processos é o início para o desenho de novos serviços ou para a reconstrução dos serviços já existentes. Possibilita à organização perceber qual a flexibilidade do seu desempenho e qual a dimensão de clientes que o serviço pretende servir. Um resumo das classificações dos autores citados é mostrado no Quadro 2.

Quadro 2: Classificação dos serviços.

AUTOR	ESQUEMAS DE CLASSIFICAÇÃO PROPOSTA
<p>Gianesi e Correa (2012)</p> <hr/> <p>Silvestro et. al. (1992)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços profissionais: alto nível de contato com o cliente e, geralmente, o ciclo da prestação de serviço é longo. Exemplo: serviços médicos e departamentos de bancos que gerenciam contas de alto valor; • Loja de serviços: é o processo intermediário entre serviços profissionais e serviços de massa tanto pode ser criado na linha de frente do atendimento quanto na retaguarda. Caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia Exemplos: restaurante e lavanderia; • Serviço de massa: transações com muitos clientes por unidade de tempo, envolvendo tempo de contato limitado e alta padronização na prestação de serviço. Exemplo: transportes urbano;
Las Casas (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Consumo: Os serviços são proporcionados diretamente ao consumidor e são divididos em conveniência, escolha e especialidade. • Serviços Industriais: são serviços prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais e subdividem-se em equipamentos, de facilidade e consultoria/orientação;
<p>Silva (2014) <i>apud</i> Lovelock e Wright (2006, p. 13, 14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processamento de pessoas: são serviços dirigidos aos aspectos físicos das pessoas. • Processamento de posses: são os serviços dirigidos a posses materiais dos clientes. • Processamento de estímulos mentais: são serviços que interagem com a mente das pessoas. • Processamento de informações: as informações são as formas mais intangíveis de resultados dos serviços

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se a complexidade em apresentar uma classificação que envolva todos os tipos de serviços existentes, considerando a variedade de critérios para se examinar este setor. Ressalta-se que as características dos serviços se diversificam entre os segmentos de serviços ate mesmo dentro de um mesmo serviço.

2.2. *Serviços e Qualidade*

Abordado questões relacionadas aos conceitos, características e classificação dos serviços, é importante apresentar alguns aspectos relativos de qualidade em serviços. Sabe-se que a qualidade pode ser um diferencial, além de conquistar o cliente, pode garantir lucros e sua permanência no mercado. Portanto, neste capítulo serão apresentados conceitos de Qualidade em Serviços, sob a visão de alguns autores de modo que facilite a compreensão sobre a elaboração do modelo base da pesquisa.

2.2.1. *Conceitos de Qualidade*

Os conceitos e definições de qualidade se diferenciam de autor para autor, pois, cada um tem seu ponto de vista.

Paladini (2012) defende que, o conceito de qualidade deve envolver uma diversidade de itens e que a qualidade deve acontecer gradativamente. Ressalta que a qualidade deve conter vários aspectos simultâneos e propõe que a definição de qualidade seja transitória, ou seja, mude ao longo do tempo.

Alguns fatores que são relacionados à qualidade, mas ao serem analisados individualmente proporcionam um conceito equivocado, porém, ao serem analisados em conjunto nos permitem ter um conceito mais apropriado à palavra qualidade. De acordo com Paladini (2012), estes aspectos são:

- Considerar a qualidade como algo abstrato, pois, nem sempre os clientes conseguem definir quais são as suas preferências e necessidades;
- Considerar a qualidade como sinônimo de perfeição;
- Considerar que qualidade nunca se altera;
- Considerar que a qualidade é subjetiva, variando de pessoa para pessoa;
- Considerar qualidade como capacidade de fabricação, onde um produto ou serviço deve se concretizar de acordo com seu projeto;
- Considerar a qualidade como um requisito mínimo de funcionamento;
- Considerar a qualidade como a diversidade de opções que um produto ou serviço oferece e
- Considerar a qualidade como a área onde todo o processo de produção da qualidade se desenvolve.

Deste modo Paladini (2012) conclui que, o conceito básico de qualidade é composto por esses elementos, porém, centralizar atenção em algum deles ou deixar de considerar outros pode enfraquecer estrategicamente a empresa.

Kotler e Keller (2006, p.146), complementam ainda que:

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que justificam preços mais altos e (frequentemente) permitem custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e lucratividade da empresa.

2.2.2. *Qualidade em Serviço*

No que se refere à qualidade, Las Casas (2013) o apresenta como um elemento que à medida que expectativas das pessoas mudem, ela sofra variação. O autor visa o serviço de qualidade capaz de proporcionar satisfação, sendo essencial compreender que os serviços possuem dois componentes de qualidade, são eles: o serviço, propriamente dito, e a forma como é percebido pelo cliente.

As organizações tem uma grande preocupação em oferecer serviços de alto grau de qualidade, visto que a qualidade percebida pelo cliente como satisfatória aumenta a probabilidade de fidelizar o cliente para a empresa.

Diversas definições de qualidade foram formuladas, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o cliente avalia a qualidade do serviço através do fornecimento do mesmo. O autor ainda afirma que quando as expectativas relacionadas ao serviço são ultrapassadas, a qualidade percebida é apontada como excepcional e até mesmo uma surpresa agradável.

Para Spiller *et al* (2011), só existe qualidade se houver:

- Compromisso das lideranças;
- Uma cultura orientada para o cliente;
- Um sistema bem desenhado;
- Uso eficiente da tecnologia e da informação;

Com o fato de a qualidade ser percebida por meio da satisfação/percepção, Giancesi e Corrêa (2012) afirmam que a qualidade em serviços é definida pelo grau de expectativas que são atendidas/excedidas pela percepção do serviço que foi concedido ao cliente.

A qualidade percebida pelo cliente forma um conjunto de fatores que fogem da capacidade de previsão sobre qualidade dos fornecedores de serviço. De acordo com esse fato, Zeithaml *et al.* (2014 p.22), afirmam que:

A qualidade depende de muitos fatores que não podem ser totalmente controlados pelo prestador de serviço, como a capacidade do cliente de expressar suas necessidades, a capacidade e a disposição da equipe de serviços para atender a estas necessidades, a presença (ou ausência) de outros clientes e o nível da demanda do serviço.

Segundo Paladini (2012), para alcançar a qualidade é necessário o empenho de todos os colaboradores no processo, sendo este o principal fator para que essa qualidade seja alcançada. A qualidade na prestação de serviços compreende o cliente externo e interno, assim, se faz necessária a modificação da cultura do relacionamento entre os departamentos, funcionários dos setores e entre setores, é fundamental trabalhar para oferecer benefícios e satisfazer necessidades.

2.2.3. Medição da Qualidade em Serviços

Segundo Silva (2014), diversos pesquisadores têm se esforçado bastante no intuito de aperfeiçoar os conceitos e no desenvolvimento de técnicas de medição, pois a importância dos serviços tem a necessidade de por em prática dedicação em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados.

É necessária uma medida significativa da qualidade para identificar os fatores do serviço que necessitem de melhoria no desempenho além de verificar o impacto do esforço realizado para concretização das melhorias. Ao contrário da qualidade de produto, a qualidade de serviço é incompreensível, apresentada por pesquisa que medem avaliações nas quais os clientes fazem deste serviço (ZEITHAML *et al.* 2014).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), é um grande desafio mensurar a qualidade dos serviços, uma vez que a satisfação dos clientes é dada por fatores intangíveis, diferente de um produto, na qual possui características mensuráveis, já a qualidade em serviços é provida de características psicológicas. Deste modo, os autores dispõem a ferramenta SERVQUAL, adequada para captar as dimensões da qualidade, com parâmetros do modelo de falhas (ou Gaps) na prestação de serviços.

2.2.4. Modelos dos gaps

O objetivo principal do modelo dos cinco gaps é analisar a diferença entre o serviço esperado e a expectativa, o serviço recebido e a percepção, podendo essa avaliação ser negativa quando a percepção for abaixo das expectativas ou positiva quando percepção for acima das expectativas.

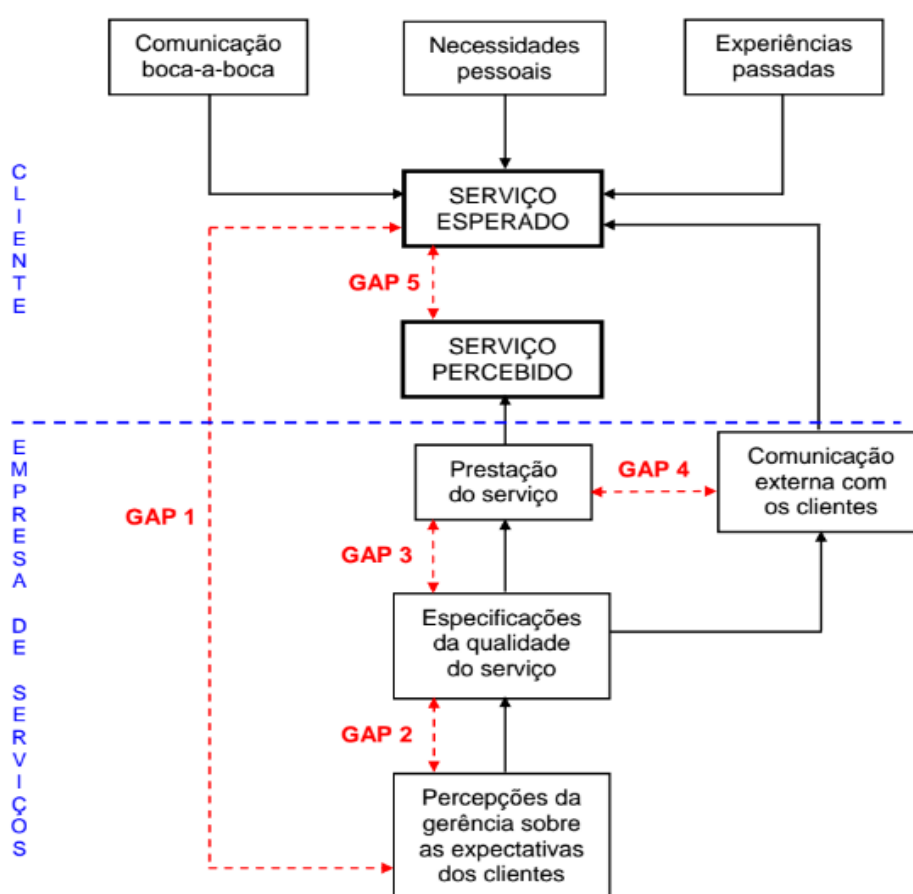
Parassuraman, Zeithaml e Berry (1985) foram os responsáveis pela criação do modelo chamado de Modelo de Lacunas (gaps) de Qualidade em Serviços. As lacunas ou gaps consiste na discrepância entre a expectativa e a percepção de desempenho, por

consequente as falhas que podem suceder na prestação do serviço (GIANESI E CORRÊA, 2012).

Segundo Las Casas (2012) essa metodologia que serve para determinar a qualidade do serviço é a teoria do hiato ou lacuna.

Para ficar mais simples o que os gaps abordam, distinguem-se aqueles que acontecem no interior das organizações prestadoras de serviços como gaps 1, 2, 3 e 4, e o que associa à qualidade dos serviços percebida pelos clientes, como gap 5.

Figura 2: Modelo de qualidade de serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry



Fonte: Cabral (2007, *apud* adaptado de Parasuraman *et al.* 1985, p. 44)

A Figura 2 mostra que o modelo lacunas é dividido em dois, o lado empresa prestadora de serviços na parte inferior e o lado do cliente na parte superior. No lado da empresa existem quatro gaps na qualidade sendo um deles, o GAP 1, relacionado também ao cliente. Cabral (2007 *apud* PARASURAMAN *et al.* 1985) descreve os seguintes Gaps:

GAP 1: Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial.

Ocorre esse tipo de falha, pois, os gerentes de serviços nem sempre consegue identificar quais são as expectativas dos clientes no que se refere a um serviço de qualidade. Refere-se às discrepâncias existentes entre a percepção dos gerentes e as reais expectativas dos consumidores.

GAP 2: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço.

Os gestores não incluem parâmetros de qualidade do serviço a serem prestados, elementos que sejam capazes de suprir as expectativas dos clientes, diz respeito à lacuna diferença ou discrepância entre a percepção da empresa e as especificações do serviço. Como pode ser visto a seguir:

Gap 2: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço. A gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a ser prestado, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes [...] (GIANESI; CORRÊA, 2012, p. 204).

GAP 3: Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço.

O sistema pode apresentar falhas, mesmo quando as particularidades dos serviços estão adequadas. É apresentado como a lacuna, diferença ou discrepância entre as especificações do serviço e a prestação do serviço.

GAP 4: Falha na comparação prestação do serviço – comunicação externa com o cliente.

Trata-se da lacuna diferença ou discrepância entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores.

Este é um tipo comum de falha. As empresas prestadoras de serviço vêm-se normalmente num dilema: se a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado é fácil satisfazê-los, mas por outro ficará difícil atraí-los; se a propaganda é tal que cria uma expectativa alta, é mais fácil atrair os clientes, mas é mais difícil satisfazer as altas expectativas [...] (GIANESI; CORRÊA, 2012, p. 205).

GAP 5: Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente.

Decorrente das falhas anteriores avalia-se a lacuna, diferença ou discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido, é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Este trabalho utilizará o Gap 5, com a finalidade de entender as expectativas dos clientes internos comparado com os serviços que eles recebem, definindo os pontos mais críticos na qual merecem maior atenção dos responsáveis por em fornecer serviços de qualidade.

2.2.5. Escala Servqual

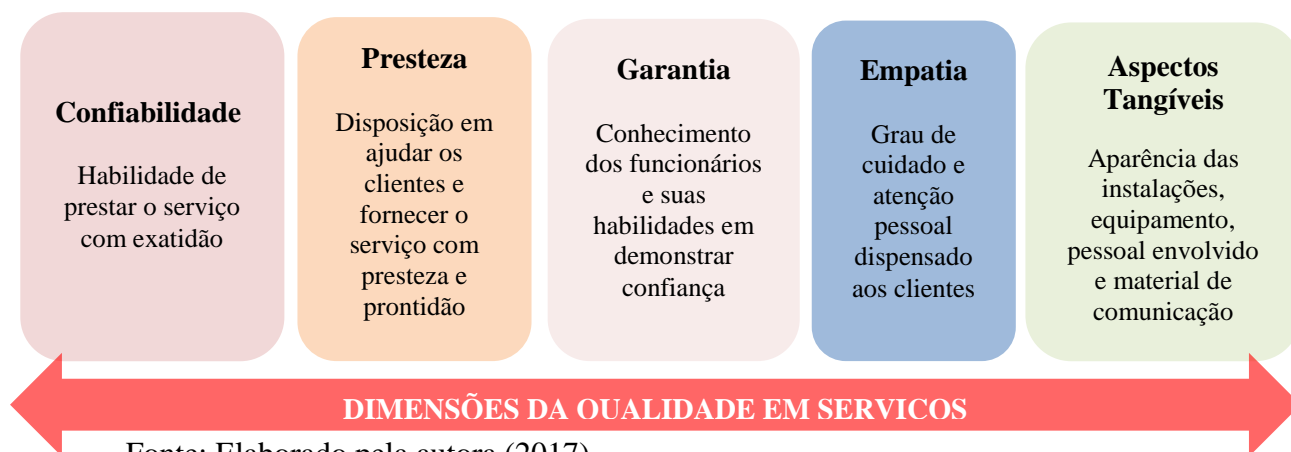
A escala SERVQUAL está entre os modelos de medição da qualidade de serviço, produzida para medir a satisfação do cliente com relação a diferentes pontos da qualidade de serviços.

Parasuraman *et al* (1985) desenvolveram a ferramenta SERVQUAL, a partir do modelo conceitual da qualidade. Segundo Giansesi e Corrêa (2012) os autores, provem de pesquisas empíricas, onde se aprofundou os estudos sobre a percepção de qualidade por cliente de diversas áreas, onde se produziu um instrumento de uso geral para qualquer tipo de serviço.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) comentam que, Os autores do modelo de lacunas na qualidade em serviços, criaram uma escala com vários itens, denominada SERVQUAL, para mensurar as cinco dimensões da qualidade em serviços: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

A Figura 3 mostra o conceito das cinco dimensões da qualidade segundo Salomi, Miguel, Abackerli (2005).

Figura 3: Dimensões da Qualidade.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Escala SERVQUAL está estruturada na forma de um questionário composto por duas partes: Uma que se refere às expectativas e outra relacionada às percepções. A primeira parte apresenta 22 questões com o objetivo de medir as expectativas dos respondentes em relação ao serviço a ser investigado. Já na segunda parte busca mensurar a opinião do usuário sobre o serviço prestado pela empresa que está sendo avaliada. Para ambos os casos, o respondente assinala seu grau de concordância ou discordância a respeito da afirmação feita. A escala SERVQUAL é do tipo Likert com amplitude de 7 pontos, alternando entre “discordo totalmente”, associada ao número 1, até “concordo totalmente”, associada ao número 7 (ELEUTÉRIO, 2001).

A avaliação da qualidade dos serviços é dada pela variação entre o serviço prestado e a expectativa do cliente em relação ao serviço recebido, sendo os resultados desses cálculos.

Deste modo, os autores frisam que, apesar da Escala SERVQUAL ter sido desenvolvida a partir de alguns setores específicos, ela pode ser aplicada por qualquer organização que preste serviço, por ser uma escala padronizada, desde que haja adaptações necessárias na redação das afirmativas, para que pensem melhor a realidade de cada investigação.

No próximo capítulo será discutida a metodologia que explora o desenvolvimento do estudo neste trabalho.

3. Metodologia

As informações descritas a seguir buscam apresentar o estudo sistemático e quais os métodos e técnicas que serão utilizados para analisar os dados coletados.

3.1. Método de coleta de dados

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que seu objetivo é identificar e analisar as percepções dos clientes internos, relacionados à qualidade dos serviços prestados pelos Correios DR/PB. Segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas tem como objetivo uma análise minuciosa das características de determinada população ou fenômeno.

Quanto à abordagem caracteriza-se como quantitativa, segundo Michel (2009, p.37), pois “Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas [...]”. Ou seja, interpreta em números as informações para então atingir a análise dos dados.

Já quanto aos procedimentos técnicos, ela é classificada como estudo de campo por se tratar de um estudo de caso campo, onde foi coletado dados com os funcionários dos Correios DR/PB. Segundo Vergara (2016 p.49) “Pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo”.

3.2. Instrumento de coleta de dados

Considerando o objetivo deste estudo, os instrumentos de pesquisa que foram utilizados neste artigo constituem-se do questionário estruturado, com perguntas fechadas, buscando verificar o nível de satisfação dos clientes, utilizando a análise SERVQUAL. De acordo com Vergara (2016), este instrumento se caracteriza por uma série de perguntas escritas no qual o entrevistado deverá dar suas opiniões requisitadas.

Para identificar as expectativas e percepções dos clientes quanto ao serviço prestado pela agência de Diretoria Regional dos Correios – PB, o questionário foi estruturado contendo 22 questões, utilizando-se da escala SERVQUAL pontuadas de acordo com a escala tipo Likert de 7 pontos onde a pontuação mínima original é “discordo totalmente” e a máxima “concordo totalmente” adaptadas conforme a realidade da empresa.

Por meio das dimensões da qualidade, as 22 questões foram ordenadas conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição das questões em função das dimensões

<i>Dimensões da qualidade</i>	<i>Questões correspondentes às dimensões</i>
<i>Tangibilidade</i>	<i>1, 2, 3, 4</i>
<i>Confiabilidade</i>	<i>5, 6, 7, 8, 9</i>
<i>Responsividade</i>	<i>10, 11, 12, 13</i>
<i>Segurança</i>	<i>14, 15, 16, 17</i>
<i>Empatia</i>	<i>18, 19, 20, 21, 22</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Neste trabalho utilizou-se a ferramenta “docs.google.com” para aplicar o questionário, dessa forma foi disponibilizado o link do questionário ao gerente de vendas, que por sua vez distribuiu através de email interno aos funcionários do setor, proporcionando maior conveniência à pesquisadora e aos entrevistados.

Dentre os 21 funcionários que compõe o quadro de colaboradores da Gerência de Vendas (GEVEN) do Correios – DR/PB, 10 responderam completamente o questionário representando 47,62% do universo total, possuindo maior prevalência do sexo masculino (60%) em relação ao sexo feminino (40%). Dentre os respondentes 50% possuem idade entre 45 e 54 anos, e os 50% restante variam entre 26 e 74 anos de idade e o tempo médio de atuação deles na empresa é de 24,18 anos.

Durante o preenchimento do mesmo não foi imposta a obrigatoriedade da identificação do participante. Após o preenchimento dos questionários, os dados foram tabulados e analisados por meio do programa Excel para calcular a média e o desvio padrão.

Para calcular a qualidade dos serviços conforme estabelecido pelo instrumento SERVQUAL, fez-se o cálculo da diferença (Percepções e Expectativas), isto é, $Q = P - E$, utilizando-se para isso as pontuações atribuídas a cada afirmativa dos módulos Percepções e Expectativas.

Parasuraman *et al.* (1985) propuseram a medição de qualidade do serviço afirmando que a satisfação do cliente é uma função da diferença (*Gap*) entre expectativa e desempenho. A avaliação (Q_i) de um serviço pelos clientes em relação a uma dimensão i é feita pela diferença entre a sua expectativa (E_i) e a sua percepção sobre o serviço (D_i), para dimensões i da qualidade em serviços, ou seja: $Q_i = D_i - E_i$. (STEFANO, 2010, p. 78).

4. Análise dos Resultados

Através do estudo realizado, a análise dos resultados tem como objetivo mensurar a percepção e expectativas dos clientes internos, a Gerência de vendas (GEVEN), em relação à qualidade dos serviços prestados pelos Correios – DR/PB, e posteriormente compará-las, de acordo com as cinco dimensões da qualidade em serviços.

Para Lakatos e Marconi (2017, p.182) “A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas as investigações”.

4.1. Características da Instituição

Presente no cotidiano da sociedade desde 25 de janeiro de 1663, os Correios originou-se no Brasil e, a partir de então vêm investindo em modernização, gerando e disponibilizando serviços de qualidade que visam compreender as expectativas dos clientes. (CORREIOS, 2013?)

Realizando o papel de integração e inclusão social, a empresa desenvolve a atribuição necessária para contribuir com o desenvolvimento nacional. Seu faturamento corresponde a 58% da receita concernente a serviços monopolizados, são eles: Cartas; Telegramas e Correspondência agrupada. A reserva dos mesmos representa um fator primordial para sobreviver e garantir a universalização. (CORREIOS, 2013?)

A Diretoria Regional da Paraíba. Situada na capital de João Pessoa, a entidade compõe a estrutura da empresa. A DR/PB é subdividida em 04 Regiões Operacionais, abrangendo todo o estado, 548 Unidades de Atendimento, 08 Centros de Distribuição Domiciliária – CDD e 02 Centros de Entrega de Encomendas. – CEE. (DIRETORIA, 2010?)

4.1.1. Gerência de vendas (GEVEN)

A Gerência de Vendas da ECT na Paraíba é composta por uma Gerência, um apoio administrativo e quatro seções que funcionam integralmente para cumprir com a finalidade do setor:

- Subgerência de Vendas e de Suporte a Vendas – SUVES;
- Seção de Planejamento e Acompanhamento de Vendas e Avaliação Comercial – SPAC;

- Seção de Promoção e Incentivo a Vendas, Filatelia e Produtos – SPIF
- Seção de Contratos Comerciais, Orientações e Negócios Especiais, Apoio a Orçamento e Contratação – SCOA;

As principais atividades desempenhadas pela Gerência de Vendas são; definir as carteiras de clientes para o ano correspondente, estabelecer as metas financeiras dos canais e analisar os resultados, acompanhar o desempenho de vendas da gerência e propor as ações necessárias para a manutenção e/ou crescimento da participação da ECT, planejar e desenvolver plano de ações visando melhorar os pontos críticos apontados nas pesquisas de satisfação dos clientes realizada pela empresa, propor e planejar ações para o fomento da filatelia, relacionamento com colecionadores e representantes de instituições filatélicas, planejar e propor material de divulgação de campanhas de incentivo a vendas de produtos/serviços e filatelia, entre outras macroatividades.

4.2. *Análise das dimensões*

Para compreender as expectativas do cliente em relação ao serviço prestado e as percepções quanto ao serviço recebido, foi aplicado na pesquisa o modelo SERVQUAL composto por cinco dimensões da qualidade.

Deste modo, para destacar o maior e o menor gap em cada dimensão, será apresentado os respectivos resultados das análises.

4.2.1 *Aspectos Tangíveis*

A análise da dimensão Tangibilidade segundo Zeithaml *et al.* (2014), trata da aparência das instalações físicas e dos equipamentos, da aparência dos funcionários , como também dos materiais de comunicação.

Na Tabela 1, é possível visualizar as médias, desvio padrão e avaliação da qualidade dos atributos da dimensão Tangível abordados na pesquisa através dos itens numerados e discriminados abaixo.

Tabela 1: Média, desvio padrão e avaliação da qualidade na dimensão Tangível.

TANGIBILIDADE	ITEM AVALIADO	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP 5
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	P-E
	1. As instalações físicas são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas;	5,1	0,8756	4,6	0,843274	0,5
	2. Sistemas, equipamentos e ferramentas são modernos e eficazes;	5	0,816497	5	0,666667	0
	3. As dependências da Geven possui um ambiente limpo e agradável;	5,5	1,354006	6,7	0,483046	- 1,2
	4. Postura e aparência profissional dos colaboradores (uniforme);	5,3	0,823273	5,6	1,074968	- 0,3

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Quanto aos aspectos tangíveis, percebe-se que os valores médios para as expectativas variam entre 4,6 a 6,7, subentende-se que os funcionários apresentam níveis consideráveis altos para a expectativa em relação à aparência das instalações físicas, higienização do ambiente, equipamentos e pessoal.

No item 1 apresenta a maior variação positiva (0,5), levando em consideração que instalações físicas são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas, superando as expectativas dos clientes. Quanto ao item 2 a variação é nula (0), ou seja, a percepção do funcionário atende as expectativas em relação aos equipamentos e ferramentas modernas.

Em relação aos outros itens há uma discrepância entre a expectativa e a percepção da qualidade dos serviços ofertados. No item 3 a variação é negativa (-1,2), demonstrando uma considerável insatisfação dos funcionários. No item 4 a variação é negativa (-0,3) expondo uma ligeira insatisfação dos funcionários em relação a uniformes.

Os resultados analisados mostram no geral, uma média de -0,25 quanto à percepção destes aspectos o que é considerado uma variação pequena em relação à Escala SERVQUAL. Deste modo, considera-se que a DR/PB correspondeu as expectativas dos funcionários da GEVEN, em relação aos aspectos Tangíveis da empresa, porém a empresa deve se atentar aos pontos negativos para prevenir possíveis problemas que possam vir a se tornar relevantes.

4.2.2. Aspectos Confiabilidade

Em relação à análise da dimensão confiabilidade Giansi e Corrêa (2012). dizem que é a habilidade de executar de forma precisa e confiável as atividades.

Tabela 2: Média, desvio padrão e avaliação da qualidade na dimensão Confiabilidade.

	ITEM AVALIADO	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP 5
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	P-E
CONFIABILIDADE	5. A DR/PB cumpre com o acordo coletivo de trabalho;	5,3	1,159502	6	1,154701	- 0,7
	6. Quando você tem algum problema, a DR/PB procura solucioná-lo;	4,5	1,269296	4,9	0,875595	- 0,4
	7. A carga horária de trabalho é cumprida;	5,7	1,05935	6,2	1,229273	- 0,5
	8. Existe responsabilidade dos Correios com a qualidade dos serviços prestados a Geven;	5,6	1,074968	5,9	1,159502	- 0,3
	9. Quanto aos Correios, existe responsabilidade ambiental;	4,9	1,37032	4,6	1,577621	0,3

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Pode-se observar na Tabela 2 que na dimensão confiabilidade onde foram analisados se os serviços ofertados pela DR/PB à Gerência de vendas (GEVEN) são precisos e confiáveis, os resultados mostram um elevado nível de expectativa onde às médias variam entre 4.6 e 6.2, já quanto à percepção dos serviços ficou abaixo do esperado.

Os itens de 5 a 8 apresentaram resultados negativos variando de (-0,3) até (-0,7), no item 6 o índice de discrepância entre expectativa e a percepção é negativa (-0,4) porém o desvio padrão (0,8755) em relação a variação deste quesito demonstra que a os funcionários teve uma percepção abaixo da expectativa sobre o interesse dos Correios DR/PB em solucionar seus problemas, mas segundo a escala SERVQUAL o resultado não foi desanimador, ou seja, a empresa pode não ter um conhecimento destas insatisfações dos funcionários da GEVEN, sendo necessário uma pequenas ações corretivas, pois estão próximas de satisfazer tais necessidades. Apenas no item 9 houve uma avaliação positiva (0,3) entre a expectativa e o serviço percebido em relação a responsabilidade ambiental da empresa.

Ao final da avaliação da dimensão Confiança, na qual avaliou a habilidade de executar o serviço conforme o prometido de forma fidedigna e precisa, apresentou

uma variação geral de -0,32, ficando abaixo da expectativa de seus clientes, sendo necessária uma revisão de seus processos.

4.2.3. Aspectos Responsividade

Para Giansesi e Corrêa (2012). responsividade é a disposição de prestar o serviço com rapidez de resposta e presteza.

Tabela 3: Média, desvio padrão e avaliação da qualidade na dimensão Responsividade.

RESPONSIVIDADE	ITEM AVALIADO	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP 5
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	P-E
	10. Há uma relação cordial entre os funcionários da Geven e superiores da DR/PB;	5,7	1,251666	6,2	0,918937	- 0,5
	11. Você é ouvido pelos Correios DR/PB;	5	1,154701	5,2	1,032796	- 0,2
	12. Há importância da tarefa realizada pelos Correios no trabalho dos funcionários da Geven;	4,8	1,47573	5,4	1,074968	- 0,6
	13. A DR/PB dá informações sobre a avaliação do trabalho e ações dos funcionários da Geven;	4,9	1,449138	5,2	1,316561	- 0,3

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Na Tabela 3 observou-se que na dimensão responsividade, os funcionários tem uma percepção alta, as médias variam entre 4,8 e 5,7, no entanto apresentaram expectativas elevadas em relação a este aspecto, onde às médias variam entre 5,2 e 6,2, estando acima das percepções, apresentando resultados negativos em todos os itens.

Quanto ao item 12 foi a que apresentou a discrepância de maior valor (-0,6), na qual subteende-se que os funcionários desejam que as tarefas realizadas pela DR/PB contribua no trabalho dos colaboradores. O segundo pior Gap da dimensão foi do item 10 (-0,5), apresentando um índice preocupante, pois a percepção dos funcionários ficou abaixo das expectativas pelo fato da não haver uma relação cortês entre a GEVEN e os superiores dos Correios DR/PB.

Os itens 11 e 12 obteve a menor variação dentro da dimensão quanto à disposição da DR/PB de prestar o serviço com rapidez de resposta e presteza aos funcionários da GEVEN, apontando uma variação de -0,2 e -0,3, mostrando que a

empresa teve um desempenho abaixo da expectativa, mas segundo a escala SERVQUAL o resultado não foi desanimador.

A diferença entre as expectativas e os serviços observados foram todos negativos, ou seja, não há uma qualidade satisfatória para os funcionários em relação às afirmativas que compõe a dimensão, a boa vontade em ajudar o cliente e prestar o serviço prontamente, apresentou uma variação geral de -0,4, sendo o aspecto que apresentou a segunda maior variação dentre as dimensões, ficando abaixo da expectativa de seus clientes.

4.2.4. Aspectos Segurança

No que se refere à dimensão segurança para Zeithaml *et al.* (2014, p.90),

É definida como o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e como a capacidade da empresa e de seus empregados de inspirar confiança e certeza no cliente. Esta dimensão é especialmente importante para os serviços que os clientes percebem como de alto risco ou para serviços com os quais sentem-se inseguros acerca de sua própria capacidade de avaliar os resultados.

Tabela 4: Média, desvio padrão e avaliação da qualidade na dimensão Segurança.

	ITEM AVALIADO	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP 5
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	P-E
SEGURANÇA	14. Você se sente seguro nas interações com os superiores dos Correios DR/PB;	4,8	1,316561	5,3	1,159502	- 0,5
	15. A empresa possui um ambiente harmonioso, agradável, que favorece o convívio entre os funcionários da Geven;	5,9	1,197219	6,3	0,674949	- 0,4
	16. Existe segurança no ambiente de trabalho da Geven;	5,6	1,264911	5,9	0,875595	- 0,3
	17. Segurança quanto à manutenção do seu emprego nos Correios;	3,7	1,494434	4,2	1,549193	- 0,5

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A dimensão segurança analisa como os funcionários se sentem confortáveis em relação ao suporte oferecido pela empresa nas realizações de suas tarefas. Quanto a esse quesito as expectativas dos clientes são consideradas altas variando em média entre 4.2 e 6.3, em relação à percepção.

O item 16 obteve a menor variação (-0,3) na dimensão entre a percepção e expectativa, mostrando que os funcionários da GEVEN se sentem seguros quanto ao ambiente de trabalho. O fator de maior discrepância encontra-se nos itens 14 e 17, ou seja, os funcionários são inseguros quanto à relação com os superiores da DR/PB e à manutenção do seu emprego, apontando um Gap de -0,5.

Quanto ao item 15, levantou-se a importância do ambiente harmonioso e agradável, que compreendam as necessidades específicas dos funcionários da GEVEN, obtendo uma variação de -0,4, mostrando um nível aceitável, mas que pode também ser melhorado.

Deste modo, a dimensão Segurança apresentou uma média de variação de -0,425, o que é considerado a maior discrepância dentro das cinco dimensões, a DR/PB não atingiu as expectativas de seus funcionários da GEVEN, em relação aos conhecimentos, cortesia e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade, seu desempenho ficou abaixo das expectativas, mostrando que a empresa deve trabalhar os pontos mais relevantes para prevenir problemas maiores.

4.2.5. Aspectos Empatia

A dimensão empatia para Zeithaml *et al.* (2014) reflete em uma abordagem das empresas em oferecer uma atenção cuidadosa e personalizada para seus clientes.

Tabela 5: Média, desvio padrão e avaliação da qualidade na dimensão Empatia.

	ITEM AVALIADO	PERCEPÇÃO		EXPECTATIVA		GAP 5
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	P-E
EMPATIA	18. A DR/PB preocupa-se com os funcionários da Geven;	3,7	1,251666	4,2	1,032796	- 0,5
	19. A DR/PB tem dedicação individual aos seus funcionários da Geven;	4,3	1,251666	4,5	1,269296	- 0,2
	20. O horário de trabalho nos Correios DR/PB é conveniente;	5,7	1,251666	5,7	1,251666	0
	21. Oportunidade de crescimento profissional nos Correios DR/PB;	3,8	1,398412	3,5	1,354006	0,3
	22. A DR/PB demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários da Geven;	4,1	1,286684	3,7	0,948683	0,4

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Essa dimensão demonstra que a qualidade do serviço percebido no que diz respeito ao item Empatia, os funcionários se sentem confortáveis quanto à atenção da empresa em satisfazer suas necessidades, as médias variam entre 3.5 e 5.7.

Nos itens 18 e 19, que abordam a preocupação dos Correios DR/PB com os interesses dos funcionários da GEVEN, foram encontrados gaps entre a expectativa e a percepção da qualidade dos serviços ofertados (-0,5) e (-0,2), mostrando um nível aceitável, mas que pode ser melhorado.

Quanto aos itens 20 (0), 21 (0,3) e 22 (0,4), estes apresentam variações positivas, significando que as expectativas dos funcionários são correspondidas em relação ao serviço esperado.

Na dimensão empatia, percebe-se que a maioria das percepções em relação às expectativas são avaliadas positivamente, apresentando uma média de variação de 0, ou seja, considera-se que os aspectos empatia da DR/PB são satisfatórios, correspondendo as expectativas dos funcionários da GEVEN.

4.3. Resultados

Em quatro das dimensões, percebe-se que a expectativa que os funcionários da gerência de vendas (GEVEN) atribuem às características da qualidade é maior do que a qualidade do serviço oferecido pela DR/PB.

Os dados apontam que a avaliação realizada acerca da qualidade dos serviços prestados pela agência de Correios DR/PB demonstra que em todas as dimensões da qualidade os aspectos tangíveis (9,09%), confiabilidade (18,76%), responsividade (18,18%), segurança (18,18%) e empatia (9,08%), apontam insatisfação dos clientes em relação a alguns atributos.

A dimensão confiabilidade ficou abaixo da expectativa dos funcionários, ou seja, os mesmos se sentem insatisfeitos em relação da maneira como os Correios DR/PB executam os serviços de modo preciso, neste caso é importante que a empresa melhore nesses aspectos, pois o funcionário bem satisfeito vai se sentir bem ao desfrutar dos serviços de qualidade oferecidos pela organização além de sentir-se seguro quanto à solução dos seus problemas na empresa.

Os aspectos responsividade e segurança também ficaram abaixo do esperado, todos os itens foram avaliados negativamente, ou seja, os Correios DR/PB não procura entender as dificuldades de seus funcionários, não demonstra disposição em prestar

serviços com rapidez de resposta e presteza. Em relação aos aspectos que envolvem a determinação da segurança, é necessário preparação e eficiência da empresa para desenvolvê-las, quando o cliente não se sente seguro quanto às habilidades da empresa em atender as suas necessidades, pode haver a desmotivação e fragilidade deste colaborador impactando nos resultados da organização.

Quanto ao aspecto tangibilidade foi o que apresentou as menores discrepâncias, a insatisfação dos funcionários nesta dimensão se dá em torno da higienização do ambiente e aparência dos funcionários (uniforme), sendo que, os fatores higiênicos constituem um dos aspectos mais negligenciados pela organização, fator preocupante, pois as condições físicas e materiais relacionados ao ambiente de trabalho criam fortes entraves para a efetivação agradável das tarefas que devem ser executadas.

Já a dimensão empatia está ligada ao relacionamento entre o prestador de serviço e o consumidor. Este aspecto atende positivamente os funcionários, os serviços percebidos estão dentro da expectativa, sendo muito importante para a empresa vivenciar os sentimentos de seus clientes internos, pois através de boa cortesia, educação e demonstração de bons valores, o funcionário sentirá confiança na execução dos serviços por parte da organização.

Esta diferença entre a expectativa e a percepção é de suma importância para que a empresa melhore o que está sob seu controle, podendo talvez aumentar o nível da qualidade em algumas dimensões possíveis. De maneira geral, das 22 afirmativas que compõem a escala SERVQUAL, os desvios ficaram numa média de -0,24 o que significa dizer que o nível de qualidade do serviço prestado pelos Correios DR/PB está abaixo do esperado, onde pode-se concluir que de uma forma geral, os funcionários da GEVEN sentem-se seguros com os serviços oferecidos pela DR/PB, porém não plenamente satisfeitos.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como propósito analisar a diferença entre a percepção dos funcionários da gerencia de vendas (GEVEN) em relação à expectativa dos serviços prestados pela agência dos Correios DR/PB.

Utilizou-se nesta pesquisa o modelo SERVQUAL de mensuração da qualidade percebida, na agência dos Correios/PB, através de um questionário com perguntas fechadas, com o objetivo de identificar a percepção dos funcionários da gerencia de vendas (GEVEN).

Os resultados obtidos demonstram que a qualidade dos serviços prestados pela DR/PB para os funcionários da GEVEN, encontra-se abaixo das expectativas dos funcionários na maioria das dimensões, demonstrando que eles não estão totalmente satisfeitos com os serviços prestados. Em especial nas dimensões, confiabilidade, responsividade e segurança.

Percebeu-se que apesar de haver algumas diferenças entre a percepção e expectativa do cliente, gerando assim alguns Gap's negativos, nos aspectos tangíveis e empatia obtiveram-se resultados positivos, permitindo concluir que os Correios DR/PB também tem prestado trabalho satisfatório para os funcionários da GEVEN, porém, esse não fica encantado, sendo assim, a empresa não está conseguindo alcançar a excelência.

De acordo com a pesquisa, os resultados apontam como aspetos importantes a serem melhorados, aqueles relacionados à higienização das dependências da GEVEN a fim de trazer mais conforto aos colaboradores. A empresa também deve cumprir o serviço de modo fidedigno e precisa ter disposição de prestar o serviço com rapidez de resposta e presteza, além da atenção individual ao funcionário, procurando compreender suas necessidades e inspirar confiança.

Levando em consideração as informações sobre a qualidade dos serviços percebidos pelos clientes, as empresas de maneira geral, não devem medir esforços para buscar superar as expectativas e necessidades dos seus clientes internos e externos.

Deste modo, é extremamente importante que os Correios DR/PB busque realizar avaliações de qualidade através de pesquisa, para que possa avaliar as dimensões consideradas fortes fatores de qualidade, como também proporcionar estratégias para a solução de possíveis problemas na empresa.

Sendo assim, conclui-se que a agência de Correios DR/PB, de maneira geral, deixa a desejar quanto a serviços de qualidades aos funcionários da gerência de vendas, necessitando melhorar a qualidade de serviços em alguns aspectos e aumentar o nível de satisfação aos usuários.

A limitação na realização dessa pesquisa foi em função de apenas alguns funcionários da gerência de vendas dos Correios DR/PB participarem da pesquisa, o que não permitiu um tamanho de amostra maior.

Para futuros trabalhos, recomenda-se estender o estudo para outros setores da agência e inclusive avaliando um outro Gap, como o Gap 4. Sugere-se também a realização de estudos que auxiliem na análise qualitativa, buscando compreender as causas dessas insatisfações com relação à prestação desses serviços e possíveis ações para efetivar melhorias.

REFERÊNCIAS

BLOG CORREIOS, Disponível em:< <http://blog.correios.com.br/filatelica/produtos-filatelicos/linha-de-personalizados/selos-personalizados-2/>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

CABRAL, Leane Lima Dias. **Qualidade percebida dos serviços hospitalares: uma avaliação utilizando o método dos Fatores Críticos de Sucesso e a escala SERVQUAL**. 116 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Recife, 2007

CORREIOS, Disponível em:<<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>> Acesso em: 25 fev. 2017.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p. 107-108. 2010. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502126725/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 29 Março. 2017.

DIRETORIA REGIONAL DA PARAÍBA. [2010?]. Disponível em:<<http://spb0018/novaintranet/aempresa/>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

ESTEFANO, Nara Medianeira. Abordagem da percepção da qualidade: na visão de clientes interno e externo em organização de serviço. **Revista de Ciências Gerenciais**. Vol. 14, Nº. 19, p. 78. Ano 2010. Disponível em:<<http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2582/2464>> Acesso em: 26 Fev. 2017.

FERNANDES, Jéssica Cristina Silva. **Análise da qualidade do serviço do restaurante universitário do campus do pici da Universidade Federal do Ceará realizada pelos alunos do centro de tecnologia**. 80 p. Fortaleza, 2016. Disponível em:<<http://departamentos.ufc.br/engenhariadeproducao/wp-content/uploads/2017/01/tcc-jessica-c-s-fernandes.pdf>> Acesso em: 30 Março. 2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2014.

GIANESI, I. G; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente** – 1. ed. – 22. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HENRIQUE, J. S. **Qualidade no atendimento ao cliente interno em uma agência de correios da cidade de Areial**. 26 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação

em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015. Disponível em:<
<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8883/1/PDF%20-%20Jackson%20Silva%20Henrique.pdf>> Acesso em: 15 Março. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12ª edição. p. 397-401. 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. – 6. ed. São Paulo: Atlas, p. 7-9. 2012.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. p. 182. São Paulo : Atlas, 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da Qualidade em Serviços**. 328 p. São Paulo, 1997. Disponível em:<<https://klebernobrega.files.wordpress.com/2011/08/tese-doutorado-kleber-070321-completa.pdf>> Acesso em: 25 Março. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, p. 1-7. 2012.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. **Servqual x servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos**. 15 p. 2005. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26094.pdf>> Acesso em: 01 Março. 2017.

SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, p.1. 2009.

SILVA, Jorge Luiz dos Santos. **Percepção da qualidade dos serviços de assistência à saúde em regime ambulatorial: a ótica dos usuários de um posto Médico de Guarnição do Exército Brasileiro**. 129 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo) Pedro Leopoldo: FPL, 2014. Disponível em:<http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_jorge_luiz_dos_santos_silva_2014.pdf> Acesso em: 05 Maio. 2017.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 20-23. 2011.

TEIXEIRA, Ivandi Silva; TEIXEIRA, Regina Cleide; SOUSA, Rejane Assunção. **Qualidade dos serviços**: um diferencial competitivo. 9 p. Belém, 2006. Disponível em:<http://www.economia.aedb.br/seget/artigos06/315_Qualidade%20em%20Servico.s.pdf> Acesso em: 04 Abril. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. ; GREMLER, D.D.; **Marketing de serviços**: A empresa com foco no cliente. 6ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Pesquisa: Avaliação da qualidade em serviços utilizando a escala SERVQUAL com clientes internos: o caso dos Correios DR/PB.

Caro (a) entrevistado (a), ao responder este questionário, o Sr. (a) está participando de uma pesquisa acadêmica que está sendo desenvolvida pela aluna Rosane de Souza Moura sob a orientação da Prof. Dra. Helen Silva Gonçalves, com a finalidade de avaliar as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela Agência dos Correios DR/PB: Não se identifique. Preencha todas as questões, sem deixar respostas em branco. Todas as perguntas devem ser respondidas de acordo com a sua realidade, não existindo respostas certas ou erradas.

PARTE I: PERFIL DO ENTREVISTADO

a) Sexo:

- () Masculino
() Feminino

b) Idade:

- () De 16 a 25 anos
() De 26 a 35 anos
() De 36 a 44 anos
() De 45 a 54 anos
() De 55 a 64 anos
() De 65 a 74 anos
() Acima de 75 anos

C) Tempo de serviço na empresa: _____

PARTE II: EXPECTATIVA: Baseado nas suas experiências como utilizador dos serviços oferecidos pela Agência de Correios DR/PB, indique uma pontuação de 1 a 7 (conforme escala a seguir), evidenciando seu grau de concordância sobre as declarações a seguir, para expectativa (o que você espera do serviço).

Cat e- gor ias	Perguntas	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO NEM	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
TANGIBILIDADE	1. As instalações físicas são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas;	1	2	3	4	5	6	7
	2. Sistemas, equipamentos e ferramentas são modernos e eficazes;	1	2	3	4	5	6	7
	3. As dependências da Geven possui um ambiente limpo e agradável;	1	2	3	4	5	6	7
	4. Postura e aparência profissional dos colaboradores (uniforme);	1	2	3	4	5	6	7
CONFIABILIDADE	5. A DR/PB cumpre com o acordo coletivo de trabalho;	1	2	3	4	5	6	7
	6. Quando você tem algum problema, a DR/PB procura solucioná-lo;	1	2	3	4	5	6	7
	7. A carga horária de trabalho é cumprida;	1	2	3	4	5	6	7
	8. Existe responsabilidade dos Correios com a qualidade dos serviços prestados a Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	9. Quanto aos Correios, existe responsabilidade ambiental;	1	2	3	4	5	6	7
RESPONSIVIDADE	10. Há uma relação cordial entre os funcionários da Geven e superiores da DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	11. Você é ouvido pelos Correios DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	12. Há importância da tarefa realizada pelos Correios no trabalho dos funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	13. A DR/PB dá informações sobre a avaliação do trabalho e ações dos funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
SEGURANÇA	14. Você se sente seguro nas interações com os superiores dos Correios DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	15. A empresa possui um ambiente harmonioso, agradável, que favorece o convívio entre os funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	16. Existe segurança no ambiente de trabalho da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	17. Segurança quanto à manutenção do seu emprego nos Correios;	1	2	3	4	5	6	7
EMPATIA	18. A DR/PB preocupa-se com os funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	19. A DR/PB tem dedicação individual aos seus funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	20. O horário de trabalho nos Correios DR/PB é conveniente;	1	2	3	4	5	6	7

	21. Oportunidade de crescimento profissional nos Correios DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	22. A DR/PB demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7

PARTE III: PERCEPÇÃO INSTRUÇÕES: Baseado nas suas experiências como utilizador dos serviços oferecidos pela Agência de Correios DR/PB, indique uma pontuação de 1 a 7 (conforme escala a seguir), evidenciando seu grau de concordância sobre as declarações a seguir, para percepção (como você percebe ou ver o serviço).

Cate- gorias	Perguntas	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
TANGIBILIDADE	1. As instalações físicas são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas;	1	2	3	4	5	6	7
	2. Sistemas, equipamentos e ferramentas são modernos e eficazes;	1	2	3	4	5	6	7
	3. As dependências da Geven possui um ambiente limpo e agradável;	1	2	3	4	5	6	7
	4. Postura e aparência profissional dos colaboradores (uniforme);	1	2	3	4	5	6	7
CONFIABILIDADE	5. A DR/PB cumpre com o acordo coletivo de trabalho;	1	2	3	4	5	6	7
	6. Quando você tem algum problema, a DR/PB procura solucioná-lo;	1	2	3	4	5	6	7
	7. A carga horária de trabalho é cumprida;	1	2	3	4	5	6	7
	8. Existe responsabilidade dos Correios com a qualidade dos serviços prestados a Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	9. Quanto aos Correios, existe responsabilidade ambiental;	1	2	3	4	5	6	7
PRESTEZA	10. Há uma relação cordial entre os funcionários da Geven e superiores da DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	11. Você é ouvido pelos Correios DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	12. Há importância da tarefa realizada pelos Correios no trabalho dos funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7

	13. A DR/PB dá informações sobre a avaliação do trabalho e ações dos funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
SEGURANÇA	14. Você se sente seguro nas interações com os superiores dos Correios DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	15. A empresa possui um ambiente harmonioso, agradável, que favorece o convívio entre os funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	16. Existe segurança no ambiente de trabalho da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	17. Segurança quanto á manutenção do seu emprego nos Correios;	1	2	3	4	5	6	7
EMPATIA	18. A DR/PB preocupa-se com os funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	19. A DR/PB tem dedicação individual aos seus funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7
	20. O horário de trabalho nos Correios DR/PB é conveniente;	1	2	3	4	5	6	7
	21. Oportunidade de crescimento profissional nos Correios DR/PB;	1	2	3	4	5	6	7
	22. A DR/PB demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários da Geven;	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Henrique (2015).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M929a Moura, Rosane de Souza.

Avaliação da qualidade em serviços utilizando a escala SERVQUAL com clientes internos: o caso dos Correios DR/PB / Rosane de Souza Moura. – João Pessoa, 2017.
43f.: il.

Orientador(a): Profª Dr.ª Helen Silva Gonçalves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Qualidade em serviços. 2. Expectativa. 3. Percepção. 4. Escala SERVQUAL. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)