

A Percepção da Qualidade dos Serviços de Atendimento após a Implantação do Atendimento Estruturado na Prodabel

LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA¹

ROGÉRIO EDUARDO PACHECO²

(recebido em 26/02/2004; aprovado em 24/05/2004)

PALAVRAS-CHAVE

Marketing de serviços – Qualidade de serviços – Central de Atendimento ao Usuário

RESUMO

Este trabalho aborda os efeitos do projeto de atendimento estruturado desenvolvido pelo Centro de Atendimento da PRODABEL em relação à percepção da qualidade dos serviços por parte dos usuários da empresa. A hipótese principal desta pesquisa é que a percepção dos usuários da PRODABEL em relação aos serviços prestados pela Central de Atendimento melhorou após a implantação do projeto de atendimento estruturado. Desta forma, são realizadas pesquisas - mediante questionários utilizando-se como meio de contato o telefone - antes e após o referido projeto e por meio de testes t considerando-se as médias obtidas entre os diversos itens avaliados, verifica-se se as diferenças encontradas são estatisticamente significativas. Como resultado final, verificou-se que a execução do projeto de atendimento estruturado contribuiu para a melhoria da qualidade percebida dos serviços prestados pela PRODABEL.

1. INTRODUÇÃO

Os dias atuais são marcados por uma expansão sem precedentes do setor de serviços. Na maior parte do mundo esse já é o setor que mais cresce na economia, tanto no que diz respeito ao faturamento quanto no que se refere ao emprego da mão-de-obra [Kotl94]. É simples dizer que as empresas precisam estar orientadas para o cliente, que devem procurar superar as expectativas deste, oferecendo um alto nível de qualidade e ele retribuirá com sua lealdade. Na prática, porém, transformar tais recomendações em métodos concretos de trabalho, fazer com que todos na organização os compreendam e os apliquem, e instituir um controle da qualidade na busca do “defeito zero” é tarefa complexa.

As empresas prestadoras de serviços dos mais diversos ramos, contudo, já perceberam que tal paradigma da qualidade voltada para a produção de bens industriais precisa ser rompido e que a entrega de serviços de qualidade é atualmente considera-

¹ lrmoura@pbh.gov.br

² pacheco@pbh.gov.br

da uma estratégia essencial para a sobrevivência e sucesso no cenário competitivo atual. Resultados de estudos norte-americanos que utilizam dados do *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS) mostram que:

“Empresas que oferecem serviço superior alcançam um crescimento na participação de mercado maior que o normal, que os mecanismos pelos quais a qualidade de serviços influencia os lucros incluem elevação da participação de mercado e preços *premium* e que negócios superiores em qualidade de serviços em média cobram um preço 8% mais elevado do que a concorrência” (ZBP96:31).

A primeira e essencial etapa, segundo [Horo93], consiste na realização de um autodiagnóstico pela organização. Muitos administradores, porém, estão pecando por avaliar a qualidade a partir da própria empresa. A diferença existente entre o que os gerentes imaginam que é relevante em termos de qualidade e a perspectiva do cliente pode levar as empresas a concentrarem seus esforços de forma ineficaz. É necessário saber como está a qualidade de serviços, incluindo atendimento, rapidez, cortesia dos funcionários e outras dimensões. E a melhor maneira de conseguir tais informações é consultando o cliente.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS

A DI-PB – Diretoria de Infra-Estrutura e Atendimento da Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte (PRODABEL), tem como funções disponibilizar infra-estrutura de telecomunicações, implantar serviços em rede e prestar atendimento técnico aos órgãos municipais. Em março de 2001, com o propósito de fortalecer a qualidade dos serviços prestados pela PRODABEL e ampliar sua capacidade de atendimento às demandas da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH), decidiu por “Implantar o Atendimento Estruturado na Rede Municipal de Informática”.

O Atendimento Estruturado é composto de recursos humanos equipados com adequada infra-estrutura de equipamentos e softwares a fim de promover maior eficiência no atendimento a solicitações de serviços feitas à DI-PB. Os profissionais de atendimento foram alocados em grupos de atuação, a saber: PA – Profissionais de Atendimento responsáveis pelo registro de solicitações, fornecimento de informações e busca de soluções que não necessitem o envolvimento de profissionais técnicos; PR – Técnicos em Informática equipados com infra-estrutura adequada ao atendimento remoto (via telefonia ou rede de dados) de grande parte das solicitações de serviço; PL – Técnicos de Informática responsáveis pelo atendimento de solicitações que tecnicamente não foram possíveis de ser atendidas remotamente; Especialistas – Grupo de profissionais responsáveis pela solução de solicitações que demandem ações que fogem à competência dos níveis anteriores; Gestores – Profissionais responsáveis pelo acompanhamento do nível de atendimento, intervindo quando encontrarem discrepância.

O Projeto Atendimento Estruturado tem como metas: aumentar a capacidade de atendimento a solicitações de serviço em 30% até o final 2003; diminuir o tempo médio de atendimento para 24 horas até o final 2003; solucionar 50% dos chamados

remotamente – sem a necessidade da presença do técnico no local em que está instalado o equipamento – com tempo médio de atendimento de 30 minutos até 2003; diminuir custo por chamado/equipamento em 40% até 2003, com a redução de gastos com locomoções; aumentar o índice de satisfação dos clientes PRODABEL quanto à qualidade dos serviços prestados para 90% em 2002.

Assim, foi contratado através de licitação o Sistema Help Desk 3, desenvolvido pela empresa Tree Tools. Esse sistema é composto de três módulos: o Call3 que permite o registro e recuperação de solicitações em banco de dados, bem como das informações necessárias relativas ao solicitante, agilizando assim o processo de registro do chamado. Este módulo está totalmente integrado ao segundo módulo que é o Knowledge, cuja função principal é o correto e automático encaminhamento da solicitação ao profissional que tem a responsabilidade de atendê-lo. O terceiro módulo – webDesk – permite o acesso aos dois anteriores via Internet.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo principal identificar a qualidade dos serviços prestados, de acordo com a percepção dos usuários da PRODABEL, bem como verificar se houve melhora significativa nessa percepção em função da implantação do projeto de atendimento estruturado. Assim, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1 – O atendimento telefônico da PRODABEL na ocasião da abertura do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H2 – O tempo de atendimento na abertura do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H3 – A percepção das respostas recebidas da central de atendimento melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H4 – A facilidade de abertura do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H5 – A qualidade do atendimento recebido pelo técnico melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H6 – A apresentação pessoal do profissional da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H7 – A postura profissional do técnico da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H8 – A capacidade técnica do profissional da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

H9 – O tempo de atendimento do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.

3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

3.1 Conceitos e Caracterização dos Serviços

Para [Kotl94], p.403, “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.” Os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser provados, testados ou carregados antes de serem comprados. [CoZw86] possuem a mesma opinião, pois afirmam que os serviços são mais intangíveis do que tangíveis e que o serviço não é palpável e sim um esforço, uma performance. Os serviços são consumidos mas não possuídos.

Diversos autores, entre eles, [Kotl94], [Casa91], [Levi90], [BePa92] e [CoZw86] descrevem que normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. [Kotl94], p.403, conclui que “isto não é verdadeiro para bens físicos que são fabricados, estocados, distribuídos através de revendedores múltiplos e, posteriormente, consumidos.” [CoZw86] destacam que usualmente os serviços são primeiramente vendidos, e posteriormente são produzidos e consumidos. [Casa91] observa, a partir disso, que quando o prestador de serviços está frente a frente com o cliente é que ele realmente pode mostrar o seu valor.

Percebe-se, assim, que os serviços são de alta perecibilidade, ou seja, não podem ser estocados e são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. Assim, quando a demanda pelos serviços é altamente flutuante, a dificuldade do prestador de serviços é muito maior em função dessa impossibilidade de se estocarem os serviços.

Além disto, [BePa92], p.17, definem que “a qualidade do serviço é a base do marketing de serviços, porque o marketing do produto central é um desempenho. O desempenho é o produto; é o desempenho que os clientes compram.”

Os serviços são muito variáveis e pouco padronizados e uniformes. [Kotl94] e [CoZw86] destacam que isso se deve ao fato de que os serviços são muito dependentes dos funcionários que o realizam, ou seja, são muito dependentes do fator humano, o que contribui de forma decisiva para a sua variabilidade.

Para [BePa92], p.16, “a essência do marketing de serviços é o serviço. A qualidade do serviço é a base do marketing de serviços. O marketing de serviços eficaz é um sólido conceito de serviço bem-feito, um serviço desejado perfeitamente executado.”

Esses autores afirmam ainda que tanto o marketing de serviços como o marketing de mercadorias se baseiam na identificação das necessidades dos clientes. Entretanto, o marketing de serviços é muito mais limitado do que o marketing de mercadorias pois o marketing de preços, promoção, embalagem e distribuição são mais difíceis de implantar e limitados em relação ao marketing de serviços. [Casa91] corrobora com essas afirmações ao citar que a principal diferença entre os dois é o tratamento do composto mercadológico, entretanto a forma de estudar o mercado é idêntica. Mas quanto mais intangível for o serviço, mais diferente do marketing de mercadorias deverá ser. [BePa92] descrevem também que quanto mais difícil para o cliente identificar os aspectos mais tangíveis do produto antes da compra, mais forte o potencial de influência das comunicações boca a boca e mais o produto precisará receber marketing como um serviço.

[CoZw86] definem serviços de marketing como:

“Todos os fatores do composto de marketing, que auxiliam a empresa a atender à demanda do mercado para seus produtos, através de serviços de pesquisa de mercado. Tais serviços identificam: tanto as necessidades não satisfeitas pelos produtos ou serviços ofertados quanto as novas oportunidades de produtos ou serviços aos mercados existentes e aos novos mercados; os serviços de distribuição envolvendo a seleção das vias de distribuição para que o produto ou serviço ofertado atinja mais convenientemente ao seu público consumidor; o serviço de logística que compreende o serviço de processamento de pedido; o serviço de embarque das mercadorias; o serviço de armazenagem e controle de estoques, para dispor de mercadorias para pronta entrega, e os serviços de transportes. A demanda é atendida, ainda, através dos serviços de pré-venda que ajudam o cliente a identificar corretamente suas necessidades; do serviço de instalação do bem adquirido pelo cliente; e dos serviços de garantia e assistência técnica que propiciam o adequado funcionamento do bem” (CoZw86:4).

Os recursos humanos pertencentes às organizações prestadoras de serviços exercem um papel preponderante na qualidade do serviço prestado. Desse modo, [Casa91] lembra que produção e consumo de serviços ocorrem simultaneamente, tornando o preparo profissional dos funcionários da organização objeto de comercialização. Assim, quanto mais preparado for o profissional, melhor será o nível da prestação do serviço. [BePa92] destacam ainda que nos serviços, o relacionamento e o contato entre consumidor e prestador de serviços são um aspecto fundamental. Assim, muitas organizações se preocupam e concentram diretamente em desenvolver os seus recursos humanos para as atividades de venda e atendimento ao cliente.

Além disso, [Whit92] discorre sobre a importância da comunicação entre os funcionários e os clientes das organizações.

“Para inspirar os empregados a medirem os seus esforços e resultados em relação às necessidades e expectativas dos clientes, é preciso comunicar tais necessidades e expectativas e mostrar que se acredita sinceramente em que elas podem e devem ser satisfeitas. A maioria das companhias não conseguem fazê-lo supondo que seu pessoal já sabe do que os clientes necessitam. Entretanto, empregados da linha de frente podem não compreender pontos aparentemente óbvios. E quando as companhias deixam de discutir as necessidades dos clientes, os empregados costumam pensar que não cabe a eles perguntar” (Whit92:38).

Segundo [Levi90], em geral, na prestação de serviços a possibilidade de ocorrência de erros é um fato bastante comum, pois com o grande número de pessoas envolvidas no processo de prestação de serviços, bem como a sua desestruturação em comparação com produtos tangíveis, aumenta-se a probabilidade de desentendimentos, contradições e erros.

Os pesquisadores [BePa92] explicam que a meta do “defeito zero” e a prevenção de erros são mais complexas nos serviços. O fato de existir separação entre produção e consumo de mercadorias proporciona aos fabricantes oportunidade de eliminar os produtos defeituosos antes de eles chegarem aos clientes, o que não ocorre no setor de serviços. Além disso, a intangibilidade do serviço proporciona uma maior subjetividade no julgamento e identificação dos erros. É importante ressaltar ainda que o termo “defeito” possui um significado mais amplo nos serviços do que na fabricação, pois o serviço será considerado defeituoso – mesmo que prestado corretamente – se não atender as expectativas dos clientes. [Casa91] acrescenta que os serviços prestados por uma organização podem variar muito, pois muitas vezes dependem da figura do atendente. Portanto, variações no humor desses funcionários, problemas pessoais, nível de *turn-over* elevado, entre outros fatores, contribuem para a heterogeneidade da prestação dos serviços. Além disso, os clientes – mesmo segmentados – possuem níveis de exigência de qualidade variáveis.

Para solucionar essas dificuldades, [BePa92] descrevem que

“É preciso desenvolver diversas atividades que evitem falhas nos serviços. Essas atividades dividem-se em três grandes categorias: (1) propiciar liderança do serviço; (2) testar e retestar inteiramente o serviço; (3) erigir e alimentar uma infra-estrutura organizacional para o serviço sem erros” (BePa92:35).

Além disso, [Casa91] inclui ainda o treinamento dos funcionários com o objetivo de assegurar uma prestação de serviços mais uniforme.

3.2 O Modelo Conceitual de Qualidade de Serviços Desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml & Berry

O desenvolvimento de um modelo conceitual de qualidade de serviços por [PZB85] foi decorrente da constatação feita por eles quanto à pouca atenção que os pesquisadores vinham dispensando ao setor de serviços. Esses autores observaram que a importância do setor de serviços na economia intensificava-se cada vez mais e que, segundo eles, a busca da qualidade dos serviços tornou-se a mais importante tendência dos anos oitenta, mas ainda estava estreitamente vinculada ao setor de bens de consumo. As dificuldades envolvidas em delimitar e mensurar o construto qualidade de serviços faziam com que apenas poucos pesquisadores tivessem interesse pelo assunto.

Portanto, baseando-se nas considerações teóricas elaboradas por tais autores mencionados acima e nos *insights* obtidos por meio da pesquisa qualitativa que conduziram (entrevistas com executivos e grupos de foco com clientes), criou-se o modelo de qualidade de serviços:

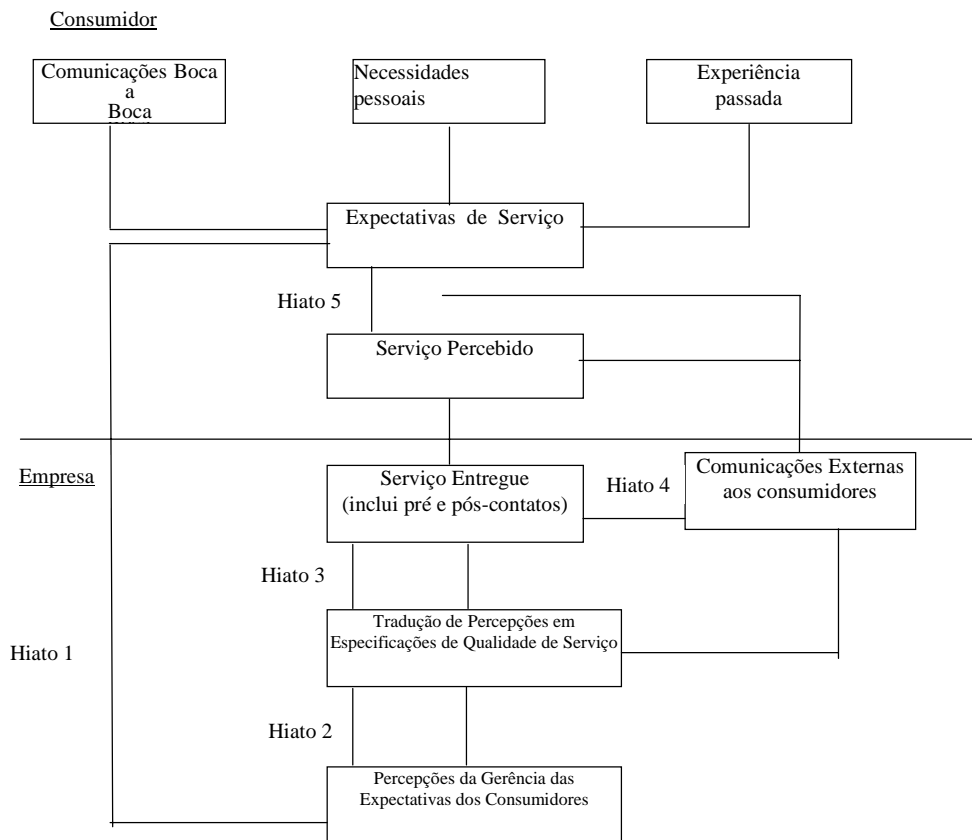


FIGURA 1 – Modelo de Qualidade de Serviços
 Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, p.44)

Segundo [PZB85], a essência deste modelo é o conjunto de hiatos demonstrado acima. Esses autores explicam que:

“a qualidade de serviços como percebida pelo consumidor depende do tamanho e direção do hiato 5 entre as expectativas e o serviço percebido que, por sua vez, depende da natureza dos hiatos associados com o design, marketing e entrega dos serviços” (PZB85:46).

Assim, a magnitude e direção de cada hiato irão impactar a qualidade de serviços.

A qualidade de serviços percebida, contudo, é dependente diretamente da comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Conforme as palavras de [PZB85], p.48, “a qualidade de serviços percebida ocupa um contínuo que varia da qualidade ideal até a qualidade totalmente inaceitável, com algum ponto ao longo do contínuo que representa a qualidade satisfatória”. A posição da percepção do cliente sobre a qualidade de serviço da empresa no contínuo depende da natureza da discrepância entre a expectativa de serviço e o serviço percebido.

Desta forma, quando a expectativa é maior do que a percepção de qualidade, a qualidade percebida não é satisfatória. Quando a expectativa é igual à percepção, a

qualidade percebida é satisfatória. E, por fim, quando a percepção é maior do que a expectativa criada, a qualidade de serviços percebida tende a se aproximar da ideal.

4. METODOLOGIA

De acordo com [Bruy91], o estudo de caso é um método de investigação que, através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações – entrevistas, observações, documentos, etc. – para tal. O estudo de caso é freqüentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las. Neste trabalho, os resultados obtidos irão descrever a situação atual acerca da percepção dos clientes da Diretoria de Infra-Estrutura e Atendimento da PRODABEL. Assim, esta é uma pesquisa descritiva e, segundo [Malh96], é um tipo de pesquisa conclusiva cujo maior objetivo é a descrição de algo, usualmente características do mercados.

O instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito de acordo com [MaLa86]. Após a sua elaboração foi realizado um pré-teste – com um total de 31 questionários – do questionário junto ao público-alvo da pesquisa. Os resultados além de servirem de embasamento para alterações e melhorias no questionário original, também foram utilizados para o cálculo do tamanho da amostra. Foram seguidas, no aspecto metodológico da pesquisa, as técnicas recomendadas por [Malh96] em que o propósito do pré-teste é o de melhorar o questionário pela identificação de problemas em potencial. “Como regra geral um questionário não deve ser utilizado na pesquisa de campo sem um pré-teste adequado” (Malh96:341).

Para o cálculo do tamanho da amostra a ser utilizada, considerou-se a fórmula de determinação do tamanho pela média, extraída de [Malh96]:

$$n = \frac{D^2 \cdot Z^2}{P^2}$$

Onde n é o tamanho da amostra
D representa o nível de precisão
Z representa o intervalo de confiança
P representa o desvio padrão.

Para contemplar todos os níveis do Atendimento Estruturado, o valor de desvio padrão foi calculado para cada uma das questões do questionário. De posse de todos os valores, selecionou-se o maior valor do desvio padrão que foi 0,75 relativo à questão “Tempo de atendimento do chamado”. Aplicando os valores na fórmula de cálculo da amostra, constatou-se a necessidade de no mínimo 179 questionários com o nível de precisão de 0,11, sendo que o intervalo de confiança foi de 95% e o valor de $Z = 1,96$. Na pesquisa feita antes da implantação do Atendimento Estruturado foram obtidos 194 questionários válidos.

Após a implantação do Atendimento Estruturado, foram aplicados 282 questionários referentes ao mês de outubro de 2002 e 384 referentes ao mês de novembro de 2002, perfazendo um total de 666 questionários válidos.

Isso significa que o nível de precisão dos resultados obtidos nesta na fase de implantação do Projeto Estruturado está acima da precisão de 0,1 para as notas variando de 1 a 5 pontos (com o valor para a tabela $Z = 1,96$, ou seja, 95% de confiança dos resultados a serem obtidos na pesquisa).

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Dados Obtidos antes da Implantação do Atendimento Estruturado

Em um primeiro momento, para o conhecimento da satisfação do cliente em ocasião anterior à implantação do novo modelo de atendimento estruturado, que ocorreu no dia 2 de setembro de 2002, foram analisadas as respostas das entrevistas realizadas nos meses de julho e agosto de 2002. Nessa fase, foram obtidos 194 questionários válidos e o resumo dos resultados obtidos está apresentado na Tabela 1. De acordo com os dados do pré-teste, possuem uma probabilidade de 95% de estarem corretos considerando-se o nível de precisão de 0,11. Isso significa, por exemplo, que “a qualidade do atendimento recebido pelo técnico” (questão 5), cujo valor obtido foi de 3,93, possui na verdade 95% de certeza de que o seu valor real se situa entre 3,82 e 4,04. Esta análise deve ser empregada para todos os resultados de nota média exibidos na Tabela 1. Vale salientar que embora a nota mínima perseguida pela PRODABEL seja de 4,75, notas acima de 3,5 são consideradas como um bom resultado.

Tabela 1 – Resumo dos dados obtidos antes da implantação do atendimento estruturado

Nº	Pergunta	Nota média	Desvio padrão
1	Atendimento da PRODABEL por telefone na ocasião de abertura do chamado	4,05	0,65
2	Tempo de atendimento na abertura do chamado	3,97	0,72
3	Quanto às respostas recebidas	4,21	0,58
4	Facilidade de abertura do chamado	3,96	0,67
5	Qualidade do atendimento recebido pelo técnico	3,93	0,77
6	Apresentação do profissional da PRODABEL	3,93	0,64
7	Postura profissional do técnico da PRODABEL	3,97	0,63
8	Capacidade técnica do profissional da PRODABEL	3,56	0,93
9	Tempo de atendimento do chamado	3,31	0,95
10	Solução apresentada pela PRODABEL	3,64	0,88

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 Dados Obtidos após a Implantação do Atendimento Estruturado

Na segunda fase do trabalho, visando evitar o período de adaptação da equipe envolvida no novo modelo de atendimento à nova estrutura, e visando ainda a correção de problemas do sistema integrado de software e contemplar a percepção do cliente sobre a mudança, as pesquisas foram iniciadas trinta dias após a implantação do

Projeto de Atendimento Estruturado. Nessa fase, foram obtidos 666 questionários válidos, sendo 282 referentes ao mês de outubro e 384 referentes ao mês de novembro, estando o resumo dos resultados obtidos na Tabela 2.

Cabe ressaltar que os resultados obtidos, de acordo com os resultados do pré-teste, possuem uma probabilidade de 95% de estarem corretos considerando-se o nível de precisão de 0,1. Isso significa, por exemplo, que “a qualidade do atendimento recebida pelo técnico” (questão 5), cujo valor obtido foi de 4,55, possui na verdade 95% de certeza de que o seu valor real situa-se entre 4,45 e 4,65. E a nota geral do atendimento, percebida pelo cliente, que obteve 4,21 pelo mesmo critério, apresenta 95% de certeza de estar entre 4,11 e 4,31. Esta análise deve ser empregada para os resultados de cada questão da pesquisa que estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Resumo dos dados obtidos após a implantação do atendimento estruturado

Nº	Pergunta	Nota média	Desvio padrão
1	Atendimento da PRODABEL por telefone na ocasião de abertura do chamado	4,28	0,87
2	Tempo de atendimento na abertura do chamado	4,15	0,99
3	Quanto às respostas recebidas	4,29	0,89
4	Facilidade de abertura do chamado	4,37	0,89
5	Qualidade do atendimento recebido pelo técnico	4,55	0,76
6	Apresentação do profissional da PRODABEL	4,65	0,64
7	Postura profissional do técnico da PRODABEL	4,72	0,56
8	Capacidade técnica do profissional da PRODABEL	4,52	0,77
9	Tempo de atendimento do chamado	3,91	1,15
10	Solução apresentada pela PRODABEL	4,31	0,92
11	Nota Geral (obtida do pesquisado)	4,21	0,78
	Nota Média de todas as perguntas (calculada)	4,36	

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3 Análise dos Resultados Obtidos

5.3.1 Atendimento da PRODABEL por Telefone na Ocasião de Abertura do Chamado

Este quesito tem por objetivo avaliar a satisfação dos clientes em relação à educação, conhecimento e prestação dos profissionais que os atendem. Antes da implantação do novo modelo de atendimento a nota média obtida foi de 4,05 para um desvio padrão de 0,65 e após a implantação a nota cresceu para 4,28 e o desvio para 0,87. Assim, conclui-se que na visão do cliente houve uma sensível melhora nesse quesito. A nota aumentou e o desvio padrão também, um aumento do desvio representa aumento do valor absoluto entre a média obtida e a menor nota, e indica que, focando-se esforços onde se obteve menor nota, teremos uma sensível melhora na média geral. Em análise às observações adicionais feitas pelos clientes encontram-se elogios relativos à educação dos profissionais de atendimento, mas também críticas à insegurança destes, falta de disponibilidade para ouvir as reclamações e de conhecimento da estrutura da Prefeitura.

Devido ao desvio padrão maior, pode-se em princípio concluir que as ações para melhoria da qualidade do atendimento na abertura do chamado podem ser direcionadas para alguns poucos pontos. E que de acordo com o já escrito, pode ser em trabalho que promova maior segurança dos atendentes e domínio da infra-estrutura da PBH, embora com o tempo/experiência, se não ocorrer constantes trocas de profissionais, estas falhas podem ser corrigidas com a maior experiência das pessoas envolvidas nessas atividades.

É importante que no processo de seleção e recrutamento dos profissionais que irão realizar atividades junto aos clientes, seja garantido que eles possuam habilidades pessoais – presteza, simpatia, iniciativa, interesse e afins.

5.3.2 Tempo de Atendimento na Abertura do Chamado

Essa questão foi elaborada com a intenção de mensurar a satisfação do cliente com o tempo médio de atendimento. Esse tempo foi estimado pela PRODABEL em três minutos. Porém, na prática, os tempos de registro de cada solicitação e a percepção do cliente em relação a esse tempo definirão o valor ideal.

Também para este ponto a nota média e o desvio padrão tiveram uma melhora de 3,97 e 0,72 para 4,15 e 0,99. Ambas as notas são inferiores ao valor perseguido pela Diretoria de Infra-Estrutura e Atendimento da PRODABEL que é de 4,5. Em análise do tempo de registro das solicitações de menor nota, constatou-se um tempo médio de cerca de sete minutos. Nas observações adicionais, notam-se constantes reclamações, anteriores e posteriores à implantação do Projeto Atendimento Estruturado, e o excesso de perguntas sobre dados que já deveriam estar armazenados no sistema.

Em análise às solicitações correspondentes a pesquisas com baixa nota – para esta questão, após a implantação do novo modelo de atendimento – observou-se que nessas a maioria dos clientes e equipamentos não tinham sido previamente cadastrados no sistema. Portanto, a concentração de esforços para cadastramento de todos os clientes e equipamentos no sistema melhorará significativamente a percepção da qualidade do serviço recebido, pois o desvio padrão encontrado acusa que a ação sobre pontos de maior incidência, como neste caso, promoverá melhores resultados.

5.3.3 Quanto às Respostas Recebidas

A intenção deste quesito é checar se o atendimento, via telefone, está adequadamente preparado para esclarecer as dúvidas dos seus clientes e, se for o caso, promover ações que permitam aos atendentes serem mais eficazes em suas respostas.

Os resultados obtidos para essa questão, antes e após a implantação do Projeto Atendimento Estruturado, foram respectivamente 4,21 com desvio padrão de 0,58 e 4,29 com desvio de 0,89. Nota-se pequena melhora da percepção do cliente, analisando-se os dados obtidos após o início da implantação do atendimento estruturado e aumento da divergência de opinião, conforme acusado pelo aumento do desvio padrão. Analisando-se as “Informações Adicionais”, percebe-se que algumas pessoas que deram notas baixas para essa questão informaram que não conseguiram, no Centro de Atendimento, retorno sobre a situação de suas solicitações. Nenhuma delas manifestou insatisfação com respostas relativas a normas e procedimentos de

atendimento – estas estão claramente disponíveis para os atendentes em roteiros informativos, facilmente acessados pelo sistema, denominados de *scripts*. Portanto, devem ser feitos esforços no sentido de que os responsáveis pelo atendimento às solicitações mantenham atualizados os dados referentes a cada uma das solicitações inseridas no sistema.

5.3.4 Facilidade de Abertura do Chamado

Com as notas obtidas para este item pode-se identificar o nível da dificuldade do cliente no momento da abertura de uma solicitação. Notou-se que em média o cliente percebeu uma melhora no atendimento, embora inferior à meta da PRODABEL – 4,5; os valores médios encontrados para nota antes e depois da implantação do novo modelo de atendimento bem como o desvio médio foram respectivamente de 3,96 para 4,37 e de 0,67 para 0,89.

5.3.5 Qualidade do Atendimento Recebido pelo Técnico

A partir deste ponto, as questões são referentes ao atendimento de campo. Nessa questão tem-se a intenção de avaliar a percepção do cliente acerca da educação e atenção do profissional que realizou o serviço.

Em relação a esse item obtivemos uma sensível melhora de qualidade ultrapassando inclusive a meta estabelecida, apesar de não ter havido alteração do desvio padrão. Os valores iniciais para nota e desvio foram 3,93 e 0,77 e os finais 4,55 e 0,76. Acredita-se que essa melhoria não foi consequência exclusiva do início da implantação do atendimento estruturado, pois em paralelo a essa implantação uma série de reuniões realizadas com os técnicos de campo foram feitas com o objetivo de criar um padrão de atendimento para estes, treiná-los a desenvolver uma postura mais profissional de abordagem dos clientes e oferecer-lhes a oportunidade de relatar suas visões em relação aos processos de atendimento como um todo.

5.3.6 Apresentação do Profissional da PRODABEL

O objetivo desta questão é identificar qual a percepção dos clientes da PRODABEL a respeito da apresentação e aparência dos profissionais de campo. Os resultados obtidos na primeira fase indicam um índice baixo: 3,93 com um desvio de padrão de 0,64.

A partir do trabalho de conscientização dos profissionais, também feito nas reuniões relatadas no item anterior, mostrou-se a eles a importância de estarem adequadamente preparados para o atendimento de campo. Como uma das reclamações mais recorrentes nas pesquisas foi a de que os técnicos não se identificam como profissionais da PRODABEL nas ocasiões das intervenções de campo, também adotou-se o uso de uniforme e crachá para os profissionais que têm contato direto com os clientes. Os valores obtidos após essas ações indicam uma sensível percepção de melhora saltando para 4,65 com o recuo do desvio padrão para 0,64, o que também é um bom indicador, pois demonstra maior homogeneidade de opiniões por parte dos clientes em relação a esse item.

5.3.7 Postura Profissional do Técnico da PRODABEL

Com este questionamento procurou-se obter a visão do cliente quanto à postura do profissional na hora do atendimento técnico. E foram obtidas na primeira fase muitas reclamações de que alguns técnicos iniciavam e encerravam suas atividades sem se apresentar ou dar qualquer tipo de posicionamento aos demandantes dos serviços.

Esse foi o item de melhor nota na segunda fase e de melhora mais significativa em relação à primeira fase. A nota saltou de 3,97 para 4,72 com desvios padrão respectivos de 0,63 e 0,56. Avaliamos que além da implantação do novo modelo de atendimento também influenciaram nessa melhora as reuniões feitas com os profissionais de campo. Essas reuniões já foram comentadas no item 5.3.5.

5.3.8 Capacidade Técnica do Profissional da PRODABEL

Visando verificar a percepção dos clientes em relação à capacidade técnica dos profissionais, este ponto foi abordado na pesquisa, e na primeira fase não teve uma boa avaliação, cujo valor foi de 3,56 com um desvio de 0,93. Avaliando-se as observações adicionais feitas pelos clientes, notaram-se várias reclamações pelo atendimento ser feito por estagiários que não possuíam conhecimentos técnicos para realizar as atividades.

Mas, com a implantação do Projeto Atendimento Estruturado e conseqüente substituição de estagiários por técnicos com experiência profissional compatível com as atividades de atendimento de campo, a nota subiu consideravelmente (mais de 30%) para 4,52 com um desvio padrão de 0,77. Na visão dos nossos clientes, a capacidade técnica dos profissionais está alta. A diminuição do valor do desvio padrão indica ainda uma maior homogeneidade na percepção acerca da melhoria da capacidade técnica dos profissionais da PRODABEL.

5.3.9 Tempo de Atendimento do Chamado

Este foi o item de menor nota na primeira fase da pesquisa e, embora tenha melhorado na segunda fase, continuou sendo o menor. Analisando-se os valores obtidos, nota de 3,31 e desvio padrão de 0,95 na primeira fase da pesquisa e 3,91 e 1,15 na segunda fase, conclui-se, pelo alto desvio padrão, que o problema não é generalizado, podendo se concentrar em determinados locais, serviços, técnicos ou clientes.

5.3.10 Solução Apresentada pela PRODABEL

Com esta avaliação tem-se a percepção dos clientes da PRODABEL quanto às soluções que ela oferece. Na visão dos funcionários da Diretoria de Infra-Estrutura e Atendimento da PRODABEL, estas podem ser as melhores, mas na visão dos clientes muitas vezes não.

A avaliação na primeira fase não foi das melhores: 3,64 com desvio padrão de 0,88. Mas, teve uma sensível melhora na segunda fase: 4,31 com desvio padrão de 0,92. Há no espaço destinado a observações adicionais algumas reclamações como,

por exemplo, o técnico não concluiu efetivamente o serviço; os dados foram perdidos; o equipamento perdeu a configuração original; e o técnico foi resolver um problema e gerou outros.

Um dos fatores que contribuíram para a melhoria da percepção do cliente neste quesito foi exatamente esta pesquisa, pois desde a primeira fase do trabalho, sempre que problemas foram observados, estes foram repassados às áreas responsáveis, o que tornou possível corrigir falhas e definir padrões de procedimento. Portanto, para que a PRODABEL consiga melhorar a qualidade dos serviços prestados, é de suma importância que a pesquisa continue acontecendo e que os seus resultados sejam divulgados, não só aos profissionais de atendimento, mas também aos entrevistados.

5.3.11 Nota Geral

A nota geral fornecida pelo pesquisado indica as pesquisas individuais que não foram corretamente entendidas ou respondidas: pesquisas com uma nota geral muito baixa e notas para cada item altas e vice-versa devem ser avaliadas e, conforme o caso, não computadas.

A importância de se inserir a percepção do cliente na pesquisa só foi percebida em momento posterior à realização das pesquisas de satisfação, anteriores à implantação do atendimento estruturado. Motivo desse item não constar na Tabela 1.

Ao calcular a média de todas as notas gerais posteriores à implantação, chegou-se ao valor de 4,21 e para a média de todas as perguntas gerais fornecidas pelo cliente encontrou-se o valor de 4,36. Uma diferença de 3,5%.

5.4 Verificação das Hipóteses e Testes *t*

De acordo com [PeGa00], quando se deseja comparar as diferenças entre as médias observadas de uma variável quantitativa em um ou em dois grupos, podem-se utilizar os testes *t*. Segundo [Malh96], o teste *t* é o mais comum quando se deseja avaliar hipóteses relacionadas aos valores médios de uma variável.

O principal pressuposto em relação ao cálculo do teste *t*, de acordo com [PeGa00], é que a distribuição da amostra seja normal, quando o seu número é igual ou inferior a trinta elementos.

O principal fato a ser descoberto nesta pesquisa é se a avaliação por parte dos usuários da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado. Assim, foram testadas as hipóteses de H1 a H9 para verificar se isto realmente ocorreu:

Tabela 3 – Teste t das hipóteses do trabalho

Variável / Hipótese		Igualdade	Teste t			
		variâncias (Teste de Levene)		igualdade de médias		
		F	Sig.	T	Sig.	Dif. Média
Atendimento na Abertura do Chamado (H1)	Equal variances assumed	66,107	,000	-3,488	,001	-,24
	Equal variances not assumed			-4,106	,000	-,24
Tempo de Abertura do Chamado (H2)	Equal variances assumed	60,211	,000	-2,242	,025	-,17
	Equal variances not assumed			-2,655	,008	-,17
Respostas Recebidas na Central (H3)	Equal variances assumed	58,507	,000	-1,358	,175	-0,091
	Equal variances not assumed			-1,683	,093	-0,091
Facilidade de Abertura do Chamado (H4)	Equal variances assumed	71,933	,000	-5,859	,000	-,40
	Equal variances not assumed			-6,802	,000	-,40
Atendimento Recebido do Técnico (H5)	Equal variances assumed	18,420	,000	-10,196	,000	-,62
	Equal variances not assumed			-9,966	,000	-,62
Apresentação do Técnico da PRODABEL (H6)	Equal variances assumed	41,545	,000	-13,561	,000	-,69
	Equal variances not assumed			-14,291	,000	-,69
Educação do Técnico (H7)	Equal variances assumed	30,642	,000	-15,935	,000	-,73
	Equal variances not assumed			-15,832	,000	-,73
Capacidade Técnica do Profissional (H8)	Equal variances assumed	1,990	,159	-14,868	,000	-,92
	Equal variances not assumed			-13,920	,000	-,92
Tempo Atendimento do Chamado (H9)	Equal variances assumed	5,976	,015	-6,700	,000	-,61
	Equal variances not assumed			-7,414	,000	-,61
Solução Apresentada Pela PRODABEL (H10)	Equal variances assumed	4,156	,042	-8,906	,000	-,65
	Equal variances not assumed			-9,246	,000	-,65

Fonte: Dados da pesquisa

A maneira de analisar a tabela acima é a seguinte. Para cada variável (hipótese), a primeira linha apresenta o Teste de Levene para igualdade de variâncias. Caso a hipótese de igualdade de variâncias seja rejeitada (valor de sig. abaixo de 0,05) dever-se-á proceder à análise da segunda linha que apresenta o teste para a igualdade de variâncias não assumida.

Observando-se a tabela acima, verifica-se que somente a variável “Capacidade Técnica do Profissional” (H8) não rejeita a hipótese de igualdade de variâncias, o que significa que para todas as outras variáveis a linha de igualdade de variâncias não assumida – segunda linha de cada variável – deverá ser utilizada para a análise do teste t.

Assim, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, é possível concluir que somente a variável “Respostas Recebidas na Central” (H3) não apresentou uma melhora estatisticamente significativa. Isto se deve ao fato de o Teste de Levene para igualdade de variâncias ter sido rejeitado (foi apurado um valor de sig. igual a 0,00, ou seja, sig. abaixo de 0,05) e o teste de variâncias diferentes não tê-lo sido (foi apurado um valor de sig. de 0,175, ou seja, acima 0,05). Todas as outras variáveis analisadas apresentaram uma diferença estatisticamente significativa.

6. CONCLUSÃO

Na Tabela 4, tem-se uma visualização geral da percepção do cliente em três momentos diferentes, o primeiro anterior à implantação do Projeto Atendimento Estruturado, o segundo um mês após e terceiro dois meses após. Nota-se que para todos os pontos analisados houve percepção de melhora dos clientes logo no segundo momento. Melhora essa que continuou evoluindo no terceiro momento com exceção do item 9 que se manteve estável e dos 7 e 11 que pioraram em 0,01. Mas este valor está dentro da margem de erro da pesquisa, que é de 0,11 pontos para a pesquisa realizada antes da implantação do Projeto de Atendimento Estruturado e de 0,1 pontos para a pesquisa realizada após a implantação desse projeto.

Tabela 4 – Consolidado das médias obtidas por período de pesquisa

Nº	Pergunta	Nota média			Desvio padrão		
		AGO	OUT	NOV	AGO	OUT	NOV
1	Atendimento da PRODABEL por telefone na ocasião de abertura do chamado	4,05	4,27	4,29	0,65	0,83	0,91
2	Tempo de atendimento na abertura do chamado	3,97	4,12	4,16	0,72	0,97	1,00
3	Quanto às respostas recebidas	4,21	4,24	4,33	0,58	0,92	0,87
4	Facilidade de abertura do chamado	3,96	4,35	4,38	0,67	0,89	0,88
5	Qualidade do atendimento recebido pelo técnico	3,93	4,50	4,58	0,77	0,77	0,74
6	Apresentação do profissional da PRODABEL	3,93	4,61	4,68	0,64	0,65	0,63
7	Postura profissional do técnico da PRODABEL	3,97	4,73	4,72	0,63	0,52	0,59
8	Capacidade técnica do profissional da PRODABEL	3,56	4,44	4,58	0,93	0,77	0,77
9	Tempo de atendimento do chamado	3,31	3,91	3,91	0,95	1,09	1,19
10	Solução apresentada pela PRODABEL	3,64	4,27	4,33	0,88	0,95	0,90
11	Nota Geral (Obtida do pesquisado)		4,22	4,21		0,78	0,78
	Nota Média de todas as perguntas (Calculada)	3,85	4,34	4,40	0,75	0,84	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 5, verifica-se que o item que sofreu maior influência no primeiro mês após implantação do novo modelo de atendimento foi o relativo à “Capacidade técnica do profissional da PRODABEL” (questão 8). Percebe-se que a contratação de novos técnicos foi positiva.

O segundo item que apresentou a maior melhora foi o relativo a “Postura do profissional técnico da PRODABEL” (questão 7), que está diretamente relacionado com o descrito no parágrafo anterior. Mas esse item teve uma piora de 0,25% no terceiro momento, levando-se a concluir sobre a necessidade de reciclar as reuniões sobre postura do profissional.

Em terceiro lugar está o item “Tempo de Atendimento do Chamado” (questão 9) que melhorou 18,13%. Essa melhora também está diretamente relacionada a contratação de novos profissionais de atendimento a campo. Além disto, em quarto lugar tem-se o item “Solução apresentada pela PRODABEL” (questão 10) que está diretamente relacionado à capacidade técnica dos profissionais de campo e ao monitoramento dos chamados pela equipe de gestão.

Tabela 5 – Consolidando do % da percepção de melhora pelo cliente

Nº Pergunta	% de Melhora		
	AGO	OUT	NOV
1 Atendimento da PRODABEL por telefone na ocasião de abertura do chamado	-	5,43	5,93
2 Tempo de atendimento na abertura do chamado	-	3,78	4,79
3 Quanto às respostas recebidas	-	0,71	2,85
4 Facilidade de abertura do chamado	-	9,85	10,61
5 Qualidade do atendimento recebido pelo técnico	-	14,50	16,54
6 Apresentação do profissional da PRODABEL	-	17,30	19,08
7 Postura profissional do técnico da PRODABEL	-	19,14	18,89
8 Capacidade técnica do profissional da PRODABEL	-	24,72	28,65
9 Tempo de atendimento do chamado.	-	18,13	18,13
Solução apresentada pela PRODABEL	-	17,31	18,96

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, o item de maior melhora foi “Apresentação do profissional da PRODABEL” (questão 6) que também está fortemente relacionado à contratação de profissionais de campo. O item “Qualidade de atendimento recebido” (questão 5) vem a seguir na tendência a melhorar com constantes treinamentos dos técnicos.

Observa-se que os itens relativos ao Centro de Atendimento (questões 1, 2, 3, 4) com exceção do “Facilidade de abertura de chamado” (questão 4), que está relacionado à aquisição do *Help Desk 3* –, não sofreram grandes alterações na avaliação dos clientes. Conclui-se que dentre todas as ações implementadas com o novo modelo de atendimentos as que surtiram melhor efeito foram as relativas à contratação de profissionais de campo e a aquisição do *Help Desk 3*.

A percepção de melhoria no item “Quanto às resposta recebidas” (questão 3) não é considerada importante porque não está diretamente relacionada à implantação de um atendimento estruturado, mas sim à conscientização da importância de se manter o sistema *Help Desk 3* atualizado, com dados relativos à situação do serviço solicitado, para que possam ser facilmente repassados ao cliente quando solicitado.

Para o item “Tempo de atendimento na abertura do chamado” (questão 2) tem-se um alto desvio padrão. Isso se deve ao fato de que alguns equipamentos ainda não estão corretamente cadastrados no *Help Desk 3*. A partir deste estudo espera-se uma sensível melhora na percepção do cliente quando eles e todos os equipamentos estiverem corretamente cadastrados no sistema.

A partir dos resultados dos testes t é possível elaborar o seguinte quadro, o qual apresenta de forma resumida as considerações acerca das hipóteses utilizadas neste trabalho:

Quadro 1 – Resumo dos resultados dos testes de hipótese do trabalho

Hipótese	Resultado
H1 - O atendimento telefônico da PRODABEL na ocasião da abertura do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H2 - O tempo de atendimento na abertura do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H3 - A percepção das respostas recebidas da central de atendimento melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Rejeitada
H4 - A facilidade de abertura do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H5 - A qualidade do atendimento recebido pelo técnico melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H6 - A apresentação pessoal do profissional da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H7 - A postura profissional do técnico da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H8 - A capacidade técnica do profissional da PRODABEL melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada
H9 - O tempo de atendimento do chamado melhorou após a implantação do atendimento estruturado.	Apoiada

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao quadro acima é possível afirmar que houve uma melhora da percepção dos usuários da PRODABEL em relação ao atendimento recebido. Somente a hipótese (H3) “A percepção das respostas recebidas da central de atendimento melhorou após a implantação do atendimento estruturado” foi rejeitada. Pode-se concluir que o projeto de atendimento estruturado contribuiu significativamente para a melhora da qualidade dos serviços prestados.

É importante considerar ainda que em relação a algumas metas do Projeto Atendimento Estruturado – aumento da capacidade de atendimento a solicitações de serviço em 30%; diminuição do tempo médio de atendimento para 24 horas; elevação do índice de satisfação dos clientes PRODABEL quanto à qualidade dos serviços prestados para 90% – todas previstas para o final do ano de 2003, foram atingidas.

Em suma, esse trabalho permitiu uma análise da percepção dos clientes da PRODABEL com relação aos serviços recebidos e à identificação de pontos a serem trabalhados, sendo que ações sobre alguns deles – mudança do ramal do centro de atendimento; criação de manual do técnico de campo; adoção de uniforme para técnicos de campo – foram implementadas durante o período de realização do trabalho. Porém, vale salientar que o processo contínuo de pesquisa deve ser mantido, pois é uma ferramenta importante para o alcance da excelência da qualidade dos serviços, de acordo com a percepção daqueles que recebem os serviços – os clientes.

The Perception of Quality of Services after the Deployment of Structured Support at Prodabel

KEYWORDS

Service marketing – Service quality – Structured customer service

ABSTRACT

*This work describes the results obtained with the structuring of support services by Prodabel, the information technology company for the city of Belo Horizonte, Brazil, as demonstrated by a survey executed by the company's call center regarding the user's perception of the quality of the services. The survey's main hypothesis is that, in the user's point of view, the quality of the services has improved after the deployment of structured support services. The survey has been conducted through phone interviews that took place before and after the deployment. Analysis have been conducted using *t* tests and comparing the averages throughout the various items under observation, thereby showing that the results were statistically significant. As a result, it has been demonstrated that the implementation of the structured support services project has contributed significantly to the improvement of the quality of services, as perceived by Prodabel's users.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [BePa92] BERRY, L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- [Bruy91] BRUYNE, Paul de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- [Casa91] CASAS, A. L. L. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- [CoZw86] COBRA, M. H. N. & ZWARG, F. A. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- [Horo93] HOROVITZ, J. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- [Kotl94] KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.
- [Levi90] LEVITT, T. *A imaginação em marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- [Malh96] MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- [MaLa86] MARCONI, M. & LAKATOS, E. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1986.
- [PZB85] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. & BERRY, L. A Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49 (fall), p.41-50, 1985.

[PZB88] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v.64 (spring), p.12-40, 1988.

[PZB91] PARASURAMAN, A., BERRY, L. & ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, v.67 (winter), p.420-50, 1991.

[PZB93] PARASURAMAN, A., BERRY, L. & ZEITHAML, Valarie A. More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, v.69 (spring), p.140-147, 1993.

[PeGa00] PESTANA, João N. & GAGEIRO, Maria H. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo, 2000.

[Whit92] WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

[ZBP96] ZEITHAML, Valarie A., BERRY, L. & PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service Quality. *Journal of Marketing*, v.60, p.31-46, abril 1996.

SOBRE OS AUTORES

LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA

Bacharel em Informática pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

Especialista em Tecnologia da Informação e Gestão Empresarial pela PUC-Minas.

Mestre em Administração pelo CEPEAD/UFMG

Professor Universitário

Analista de Sistemas da PRODABEL

Áreas de interesse: Marketing de serviços, qualidade de serviços, modelos de gerenciamento de serviços, atendimento.

ROGÉRIO EDUARDO PACHECO

Engenheiro Elétrico pela PUC-Minas.

Especialista em Informática Pública com ênfase em gestão pela PRODABEL/IRT-PUC Minas.

Gerente do Centro de Atendimento ao Usuário da PRODABEL (CAU-PB)

Áreas de interesse: Qualidade de serviços, modelos de gerenciamento de serviços, atendimento.