



## A satisfação dos clientes internos e a produtividade: estudo de caso na Carrara Indústria

### *The satisfaction of internal customers and productivity: a case study at Carrara Industry*

Christiano Matheus Castro Silva<sup>1</sup>; Paulo Roberto Fonseca e Fonseca<sup>2</sup>; Cecília Gabrielly Almeida Pereira<sup>3</sup>; Jaylson Franklin Mendonça Nunes<sup>4</sup>; Dayse da Silva Goveia<sup>5</sup>

**RESUMO:** No passar dos anos, as organizações têm feito constantes procura pela satisfação e fidelização dos clientes, tal ponto tem se mostrado uma necessidade de grande importância para o crescimento e sobrevivência das organizações no mercado extremamente competitivo. A área de serviços vem adquirindo destaque como uma das áreas que mais tem se preocupado com estudos que são relacionados a manutenção do vínculo com os clientes, realizando assim análise de suas percepções e expectativas. O presente artigo irá mencionar um estudo de caso que analisa a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos de uma marmoraria situada na capital maranhense através da análise dos GAP's existente entre as expectativas e percepções dos clientes internos da instituição, tal artigo irá fazer usufruto de uma adaptação da escala Servqual para obtenção dos seus resultados.

**Palavras-chave:** Qualidade, Satisfação, Clientes internos.

**ABSTRACT:** Over the years, organizations have been constantly looking for customer satisfaction and loyalty, such a point has been shown to be a very important need for the growth and survival of organizations in the extremely competitive market. The service area has been gaining prominence as one of the areas that has been most concerned with studies that are related to maintaining the bond with customers, thus performing analysis of their perceptions and expectations. This article will mention a case study that analyzes the quality of services provided to internal customers of a marble shop located in the capital of Maranhão through the analysis of the gap's existing between the expectations and perceptions of the institution's internal customers, this article will make use of a adaptation of the Servqual scale to obtain its results.

**Keywords:** Quality, Satisfaction, Internal Customers.

### INTRODUÇÃO

No início da revolução industrial o principal foco era entregar o produto padronizado e da maneira mais rápida possível em contraste à forma que era feita anteriormente onde os produtos artesanais demoravam a ser produzidos e não existia um padrão, pois cada artesão fazia de uma forma. No mundo globalizado dos tempos atuais, a pressão que é exercida nas organizações gera uma busca constante pela melhoria contínua da qualidade dos seus produtos e serviços com o objetivo de aprimorar seus negócios e proporcionar excelência na realização do mesmo, dessa forma pode-se observar a necessidade de dedicar recursos para aperfeiçoar os processos e dá à devida atenção a todos os clientes envolvidos, internos e externos.

De acordo no o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), No Brasil, o setor de serviços já contribui com uma parcela considerável do PIB, além disso, o setor de serviços tem experimentado uma provocação da concorrência e também o aumento da exigência pelos clientes que conseqüentemente são mais criteriosos na avaliação de sua qualidade, sendo assim, os setores precisam focar suas energias para a

<sup>1</sup>Bacharel em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: [matheuskastro@gmail.com](mailto:matheuskastro@gmail.com)

<sup>2</sup>Professor do curso de Administração da Universidade CEUMA. E-mail: [paulo.fonseca@ceuma.br](mailto:paulo.fonseca@ceuma.br)

<sup>3</sup>Graduanda em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: [ceciliagabrialmeida7@gmail.com](mailto:ceciliagabrialmeida7@gmail.com)

<sup>4</sup>Professor do curso de Administração da Universidade CEUMA. E-mail: [jaylson@geor.com.br](mailto:jaylson@geor.com.br)

<sup>5</sup>Graduanda em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: [daysegoveia@gmail.com](mailto:daysegoveia@gmail.com)

satisfação dos clientes internos, o que irá resultar na melhoria contínua de todo o processo, chegando dessa maneira em ganhos benéficos para a organização.

Dessa maneira, para se tenha eficácia no gerenciamento da qualidade em serviços internos é de grande relevância para todos os diferentes ramos do mercado a elaboração estudos internos que viabilizem o controle do processo de melhoria contínua sendo assim a organização pode identificar os gargalos existentes em todo o processo, mesmo que no setor industrial se tenha um pouco de dificuldade devido a quantidade de setores e pessoas envolvidas. É nesse cenário que se encontra a indústria de rochas ornamentais que no ano calendário de 2019 alcançou um faturamento de cerca de US\$ 1 bilhão de dólares, tal resultado soma um percentual de aproximadamente 2,06% maior do que no ano calendário de 2018. Esse start veio principalmente pelo aumento da participação do Brasil no comercio internacional de rochas ornamentais, em destaque o estado do Espirito Santo. (CENTRO ROCHAS).

Dados do Instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE) apontem que em 2018 o resultado no faturamento foi de 79,9%, já no ano de 2019 alcançou-se a marca de 81,8%. No requisito exportação registrou-se um aumento de 4,43% no faturamento, o que equivale a quase US\$ 828 milhões. O estado do Espírito Santo, hoje conta com o maior acervo produtivo de rochas no Brasil e é nesse contexto que se encontra uma industrial de rochas ornamentais na cidade de São Luís no estado do Maranhão, que será estudada nesse trabalho.

A satisfação do cliente interno (endomarketing) vem mostrando sua importância ao longo dos anos, pois observou-se uma correlação entre a qualidade dos serviços executados por clientes internos e o grau de satisfação dos clientes externos, logo a prestação de serviços de qualidade sórdida entre os clientes internos presentes em uma organização tem um efeito prejudicial que resulta na prestação de um serviço de qualidade sórdida ao cliente externo fazendo com que aquele cliente e/ou troque de produto ou procure outra organização para prestar o serviço (SEVERO, 2020 p. 116-134)

Diante dessa observância, as organizações passaram a dedicar mais tempo para o assunto: qualidade na percepção dos clientes internos, pois chegou-se a conclusão os impactos que eram causados nos clientes externos a insatisfação dos clientes internos, chegando-se a conclusão que a organização não poderá oferecer qualidade nos seus produtos e/ou prestação dos seus serviços sem antes atender seus clientes internos, com base nisso os pioneiros Parasumam, Zeithaml e Berry (1988, p.12) conceberam a escala ser qual que é uma dispositivo cujo o objetivo é avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos distintos setores da organização, para assim poder mensurar quais setores estão insatisfeitos e elaborar um plano de melhoria a fim de alinhar tais os setores e possibilitar qualidade no que diz respeito a execução dos serviços, tal ferramenta será estudada nesse artigo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário realizar uma contextualização das teorias e artigos existentes, cujo objetivo é conferir consistência técnico-científica a este trabalho. Nesse sentido, é imprescindível abordar os seguintes temas: definição de qualidade nas organizações; gerenciamento da qualidade visando à satisfação dos clientes internos e seus impactos na produtividade; e os instrumentos de medição da qualidade, entendidos como o caminho para a análise do problema levantado neste artigo.

### Definição de qualidade na organização

Para obter qualidade superior, é necessário geri-la de forma assertiva, dessa forma, Andersson, Eriksson e Torstensson (2006, p.21) afirmam que as organizações que tem por objetivo agregar valor aos seus produtos e serviços, devem imediatamente padronizar os processos e paralelamente atender as expectativas dos clientes internos e externos, pois tal elo é de suma importância para se obter vantagem competitiva no ambiente competitivo que é os dias atuais.

A Qualidade não é algo novo, tão pouco algo passageiro como a moda, trata-se de um conceito que vem ganhando notoriedade ao longo dos anos e está sempre presente na história humana. Por volta da metade do século 20 passou-se a olhar a qualidade com foco nas organizações. O Consumo e o mercado em constante crescimento levam as organizações empresarias a se verem obrigadas a tratarem o assunto qualidade com mais ênfase, pois com o passar do tempo concluiu-se que a qualidade é um diferencial

competitivo de grande peso e que ela só tem sua eficácia atingida quando o produto/serviço chega às mãos do cliente e este esteja satisfeito (MARSHAL 2006, p.26).

Como foi dito pouca atenção era dada a qualidade há poucos anos atrás, mas agora ela está cada vez mais em destaque na confecção de produtos pelas organizações, desperdícios eram incontáveis e a grande rotatividade de funcionários fez com que as organizações investigassem o motivo pelo qual os funcionários estavam tão insatisfeitos no desempenho de suas funções, dessa forma Salomi, Miguel e Abacherli (2005, p.40) chegaram à conclusão que a qualidade não dispensa a avaliação dos serviços internos, dessa forma as ações gerenciais que obtiverem mais êxito na satisfação do cliente serão as que serão implantadas na organização.

Segundo Poubel (2007, p.31), a busca pela qualidade objetiva certifica que o projeto será concluído com a qualidade desejada, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente e os pré-requisitos do produto que por ele foram estabelecidos. Neste ponto do processo de gerencia, o foco é atenuar as falhas, mais sabe-se que infelizmente elas existem e atrapalham o processo, porém com um gestão eficiente e foco nos objetivos as chances de falhas são atenuadas. A gerência da qualidade implica controle da qualidade, planejamento e garantia.

Não existe uma definição universal de qualidade, diferentes definições surgem a todo o momento em distintas circunstâncias, sendo assim a organização deve definir de forma clara o que é qualidade para ela, semelhantemente como se faz com a missão, visão e valores é necessário que se tenha algo concreto e visível do que é a qualidade e o que se esperar de cada colaborador, pois somente com a contribuição de todos os envolvidos e que se pode obter o sucesso (PALADINI, 2019 p.18-23)

Ainda não se sabe a correta definição de qualidade, pois essa pergunta vem de muitos anos e ainda não foi respondida, cada autor tem a sua definição assim como cada organização, o que é qualidade para a empresa A pode não ser para a empresa B e vice versa, dessa forma pode-se concluir que é algo subjetivo. A Questão é que, por muitos a qualidade é considerada como algo que afeta a vida das pessoas e das organizações de forma positiva. (GOMES, 2004 p.18).

Desta forma, destaca-se a relevância de compreender o fenômeno da qualidade nos dias atuais, pois conforme está sendo descrito, tal fenômeno é considerado um importante dispositivo de gestão empresarial diante de um mercado competitivo e agitado. Como foi dito é preciso definir de forma clara o que é qualidade para aquela organização e assim traçar as rotas que se deve seguir para chegar a tal padrão de qualidade. (CARPINETTI, 2010 p.32). Barçante e Castro (2002 p.37) concluíram que é crucial para o aprimoramento da qualidade da empresa a percepção nos clientes internos e que tal percepção resulta na melhora da qualidade da prestação dos serviços, pois assim pode-se satisfazer as expectativas de tais clientes o que resultar na melhoria contínua de todo o processo e no engajamento da equipe a fim de aumentar a produtividade da organização, dessa maneira eleva consideravelmente os ganhos financeiros, pois os envolvidos estarão motivados e com suas expectativas atendidas.

Os Diversos setores da organização compõem uma grande cadeia de fornecedores e clientes internos que afetam no desempenho da organização, haja vista que o sucesso dessa cadeia é o resultado do somatório de esforços de todos os setores da organização que unem suas forças em prol do bem comum que é o sucesso organizacional, com isso é necessário o alinhamento de todos os setores, definindo de forma clara e objetiva o papel de cada um e a importância desse papel no todo. (GIANESI; CORREA, 2018, p. 51).

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow, p (2015)

O homem é um ser pensante, dotado de necessidades que devem ser atendidas para que o mesmo possa se considerar satisfeito, porém este estado de satisfação é raramente alcançado em sua plenitude, pois o homem durante toda a vida deseja algo e quando alcança surge um novo desejo e assim por diante, sendo assim o estado de "satisfação" é dura um curto espaço de tempo, e é durante esse curto espaço de tempo que o homem se considera satisfeito, dessa forma a satisfação tem diferentes níveis e é alcançada quando se satisfaz alguma necessidade daquele indivíduo conforme ilustrou Maslow em sua pirâmide demonstrada na figura 1 (MASLOW, 2017 p.15).

Como foi visto cada indivíduo se satisfaz em diferentes níveis, com isso cabe à organização entender como satisfazer as necessidades de seus colaboradores da melhor forma possível, entendendo o que aquele colaborador precisa e em que nível da pirâmide de Maslow ele está, pois para se ter máxima produtividade é necessário satisfazer as necessidades daquele que produz, nesse caso a mão de obra que são os colaboradores, pois nenhuma empresa funciona sem sua força motriz humana e se essa força motriz tiver suas necessidades satisfeita trabalharão entusiasticamente para o objetivo comum, isso é uma visão estratégica e impacta diretamente na produtividade (GIL, 2017 p.250).

### Instrumentos de medição da qualidade.

Paladini (2002 p, 56) afirma que assim como é vital produzir qualidade e de suma importância avalia-la corretamente, pois como foi dito anteriormente o termo qualidade tem diferentes conceitos e diverge muito de pessoa para pessoa e de organização para organização, com isso é necessário padronizar como irá mensurar tal qualidade e para isso foi desenvolvidas a escala SEVQUAL que é um instrumento que avalia as discrepâncias que existem entre as percepções e expectativas dos clientes mostrando as lacunas (gaps) existentes de satisfação, com base nessa escala pode-se identificar se os setores da organização atendem ou não as expectativas dos seus clientes internos.

Zeithaml, Parasuram e Berry demonstraram uma visão consolidada da qualidade que pode ser definida como o nível de adequação entre as expectativas dos envolvidos e as percepções dos desempenhos que se tem dos produtos e serviços, diante disso os autores concluíram que os clientes fazem uso das suas expectativas pessoais para avaliar um produto e/ou serviço fazendo o link comparativo entre o que se esperava e o que se recebeu (NAJAFI; SAATI; TAVANA, 2015, p.88).

Após a Segunda Guerra mundial, mas precisamente no ano de 1983 o pioneiro Parasuram desenvolveu um trabalho que visa avaliar a qualidade em serviços, tal estudo foi baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), desse estudo resultou-se a escala SEVQUAL que utiliza o modelo gap que faz um link entre as expectativas do cliente e o produto/serviço final recebido, sendo possível assim a análise e a mensuração do grau de satisfação do cliente e assim tomar as providências cabíveis para manter ou melhorar o processo (PRASS; SANT`ANNA;GODOY, 2010 p. 135). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) elaboraram uma escala que a princípio era formada por 10 dimensões e que no ano de 1988, foi resumida em somente 5 dimensões conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - As dimensões da qualidade em serviços.

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
Empatia	Cuidado da empresa em oferecer atenção individualizada aos clientes.
Responsividade	Disponibilidade para ajudar ao cliente e providenciar um prontoatendimento.
Segurança	Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade em transmitirconfiança.
Confiabilidade	Habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão.
Tangível	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Divididas em 22 itens, para facilitar, a dimensão da qualidade avalia a qualidade do serviço e elenca as análises entre as percepções e expectativas dos clientes; dessa forma pode concluir que para cada uma das afirmativas, existe uma pontuação que varia de 1 a 7 e tal pontuação é dada pelo cliente em relação ao que ao que ao esperado, ou seja, aquilo que é esperado daquele serviço e também para a percepção que ele tem do que lhe é ofertado. É importante destacar que a nota 7 é atribuída para aquela questão onde o cliente concorda de forma total e a nota 1 para a discordância com a questão a ser discutida (RÊGO et al., 2015 p.87), conforme Tabela 2.

Tabela 2: Dimensões e fatores da qualidade em serviços.

DIMENSÕES	FATORES
Segurança	Funcionários que demonstram confiança ao cliente; Segurança transmitida ao cliente durante a compra; Cordialidade dos funcionários, e os funcionários com conhecimento para responder às perguntas dos clientes.
Confiabilidade	Serviços oferecidos conforme o prometido; Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações; Entregar o produto corretamente na primeira vez; Cumprimento dos prazos estabelecidos e Serviço livres de erros
Empatia	Clientes recebendo uma atenção individual; Horário de funcionamento conveniente; Atendimento personalizado; Interesse genuíno demonstrado em servir ao cliente e Entendimento das necessidades específicas
Tangível	Equipamentos Modernos Instalações físicas atraentes Funcionários com apresentação agradável e profissional Materiais associados aos serviços visualmente atraentes.
Responsividade	Clientes mantidos informados sobre quando os serviços serão realizados Pronto atendimento ao cliente Disponibilidade para ajudar os clientes Disponibilidade dosfuncionários

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

O Questionário contém 44 questões (22 relacionadas às percepções e 22 relacionadas às expectativas), após a aplicação é feito um cálculo via fórmula matemática aonde é realizado a média de cada uma das dimensões analisadas. A Equação 1 é utilizada para se obter o gap entre aquilo que é esperado e o que percebido pelo cliente, dessa forma pode-se realizar a análise para obter os resultados que se espera e tomar uma decisão assertiva (PARASURAMAN; ZEITHA- ML; BERRY, 1985 p.37).

$$AV - EX = QUAL$$

(1)

Dessa forma a análise dos resultados obtidos pela Equação 1 é possível, pode-se afirmar que: Se o valor é positivo, o cliente em questão obteve um serviço com uma qualidade esperada, ou seja, ele está satisfeito, porém se o valor é negativo, o cliente obteve um serviço com uma qualidade aquém da sua expectativa, ou seja baixa qualidade e sem dúvidas está frustrado (BAHADORI, 2011 p.31). Mauri, Minazzi e Mucio (2013) alegam que a escala SERVQUAL aliada ao modelo de Gaps (lacunas) são os dispositivos qualitativos mais utilizados na literatura para estudar a qualidade na prestação de serviços.

Como podemos ver o modelo mais utilizado e recomendado, nacional e internacionalmente para se aferir o nível de satisfação do cliente é o modelo gap que está associado com a escala SERVQUAL, que foi proposta por Zeithaml, Parasuraman e Berry, tal escala como já mencionando faz a medição da discrepância entre as expectativas e percepções do que se esperava e o que se recebeu, com isso traçando melhorias e melhorando os processos, pois a percepção do cliente interno é crucial para que a qualidade da organização venha a ser aprimorada (KHOSHRAFTAR e ROZAN, 2014 p.232).

## METODOLOGIA

A metodologia que foi escolhida e utilizada para desenvolver esse trabalho foi a pesquisa de campo em uma Indústria de Beneficiamento de pedras ornamentais situada na capital maranhense no período de 20 de março de 2022 a 25 de abril de 2022, A empresa foi fundada em 1996 e possui uma estrutura que detém alguns diferenciais competitivos, tais como: amplo galpão coberto para estoque de suas chapas de pedras, maquinário moderno de última geração, pessoal treinado e capacitados e alto investimento em consultoria e treinamento de seu pessoal.

A fase inicial se refere ao levantamento de dados sócio demográficos por meio de um questionário demográfico para assim elencar o perfil dos participantes conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Questionário sociodemográfico aplicado na pesquisa.

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	
Cidade de Origem	
Genero	( ) Masculino ( ) Femenino
Faixa Etaria	( ) 18 - 24 anos ( ) 25 - 30 anos ( ) 31 - 45 anos ( ) acima de 50 anos
Tempo de empresa	( ) 01 a 05 anos ( ) 05 - 10 anos ( ) 10 - 15 ( ) Acima de 15 anos

Fonte: Autoria própria

A segunda etapa foi realizada através da adaptação da escala SERVQUAL e pré-definição de um questionário com 22 questões que estão relacionadas às cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, como apresentado na tabela 4.1. A avaliação foi com base na escala Likert de tem 5 pontos, que variam de 1 (discordo totalmente) até os 5 (concordo integralmente) O questionário foi aplicado de dois modos diferentes. Primeiro, o participante responderia as questões sobre sua expectativa em relação à a empresa; em seguida, responderia sobre a sua percepção após a utilização do serviço internos. Para os dois critérios, foram aplicadas as mesmas 22 perguntas apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4: Construtos da Pesquisa

LEGENDA	
TANGIBILIDADE	1. A Empresa deve possuir equipamentos modernos e atualizados.
	2. As instalações físicas da empresa devem ser visualmente bonitas e agradáveis.
	3. A Empresa deve fornecer equipamentos adequados tais como epi's e epc's.
	4. Os informativos espalhados pela empresa devem ser de fácil compreensão.
	5. O Local de trabalho deve estar sempre limpo e arejado.
CONFIABILIDADE	6. A empresa deve cumprir fielmente seus horários de abertura e fechamento conforme contrato pré-estabelecido.
	7. A empresa deve demonstrar interesse em atender as demandas dos seus funcionários.
	8. A Empresa deve cumprir com as datas de pagamento e bonificação.
	9. A Empresa deve cumprir com os acordos coletivos votados em assembléia geral.
PRESTEZA	10. A Empresa deve entregar feedbacks aos funcionários como forma de crescimento profissional.
	11. A Empresa deve informar aos seus colaboradores de que forma irão ocorrer as mudanças.
	12. O Departamento de RH da empresa deve atender prontamente aos seus clientes internos sempre que for solicitado.
	13. O Gerencia deve estar sempre disponível para ouvir sugestões dos colaboradores.
SEGURANÇA	14. O Departamento de pessoal deve entregar sempre que solicitado o dossiê de cada colaborador
	15. As tomadas de decisão realizadas pela empresa devem transmitir segurança aos clientes internos (colaboradores).
	16. A informação deve ser passada de forma clara e objetiva de início ao fim
	17. O Setor de departamento pessoal devem ter o conhecimento adequado para responder as dúvidas dos clientes internos
	18. O Cliente interno tem que se sentir seguro quando for repassar alguma demanda para o setor de RH.
EMPATIA	19. Deve existir condialidade entre os setores.
	20. A Empresa deve ter um serviço humanizado de acolhimento para novos colabores.
	21. A Empresa deve ter um sistema de humanizado se saúde ocupacional.
	22. A Empresa deve realizar reuniões no intuito de ouvir os colaboradores a respeito dos processos.

Fonte: Autoria própria

Depois de realizada a coleta de todos os dados, foi feita uma análise estatística dos resultados obtidos para que, ao final da análise, fosse concebível obter os gaps entre a expectativa do cliente interno e a realidade sobre o desempenho real da empresa e assim traçar planos de ação imediata para corrigir os pontos fracos encontrados.

Durante o período da aplicação dos questionários, dentre os 40 respondentes, a maioria foi do gênero masculino (95%) e a faixa etária predominante foi de adultos com até 30 anos (80%), sendo sua maioria natural da cidade de São Luís (99%).

Feito o levantamento dos desvios padrões e os gaps baseados nas respostas do questionário SERVQUAL, aplicado tanto para a percepção do cliente quanto aos serviços prestados, quanto para a expectativa do cliente sobre o desempenho real da empresa Os resultados podem ser observados na Tabela 6.

	MÉDIA EXPECTATIVA	MÉDIA PERCEPÇÃO	GAP (PERCEPÇÃO - EXPECTATIVA)
<b>TANGIBILIDADE</b>			
1. A Empresa deve possuir equipamentos modernos e atualizados	4,48	3,8	-0,68
2. As instalações físicas da empresa devem ser visualmente bonitas e agradáveis	4,54	3,56	-0,98
3. A Empresa deve fornecer equipamentos adequados tais como epi's e epc's	4,44	3,97	-0,47
4. Os informativos espalhados pela empresa devem ser de fácil compreensão	4,48	3,48	-1
5. O Local de trabalho deve estar sempre limpo e arejado	4,52	3,8	-0,72
<b>CONFIABILIDADE</b>			
6. A empresa deve cumprir fielmente seus horários de abertura e fechamento conforme contrato pré-estabelecido.	3,98	3,72	-0,26
7. A empresa deve demonstrar interesse em atender as demandas dos seus funcionários	4,78	3,77	-1,01
8. A Empresa deve cumprir com as datas de pagamento e bonificação	4,44	4,32	-0,12
9. A Empresa deve cumprir com os acordos coletivos votados em assembleia geral	4,84	4,1	-0,74
10. A Empresa deve entregar feedbacks aos funcionários como forma de crescimento profissional.	4,52	3,84	-0,68
<b>PRESTREZA</b>			
11. A Empresa deve informar aos seus colaboradores de que forma irão ocorrer as mudanças.	4,46	4,51	0,05
12. O Departamento de RH da empresa deve atender prontamente aos seus clientes internos sempre que for solicitado.	4,6	4,3	-0,3
13. O Gerencia deve estar sempre disponível para ouvir sugestões dos colaboradores	4,8	4,1	-0,7
14. O Departamento de pessoal deve entregar sempre que solicitado o dossiê de cada colaborador	4,72	4,31	-0,41
15. As tomadas de decisão realizadas pela empresa devem transmitir segurança aos clientes internos (colaboradores)	4,56	4,22	-0,34
<b>SEGURANÇA</b>			
16. A informação deve ser passada de forma clara e objetiva de início ao fim	4,7	3,9	-0,8
17. O Setor de departamento de pessoal devem ter o conhecimento adequado para responder as dúvidas dos clientes internos	4,52	3,62	-0,9
18. O Cliente interno tem que se sentir seguro quando for repassar alguma demanda para o setor de RH.	4,57	3,56	-1,01
<b>EMPATIA</b>			
19. Deve existir condialidade entre os setores	4,54	3,78	-0,76
20. A Empresa deve ter um serviço humanizado de acolhimento para novos colaboradores	4,8	3,62	-1,18
21. A Empresa deve ter um sistema de humanizado de saúde ocupacional	4,34	4,59	0,25
22. A Empresa deve realizar reuniões no intuito de ouvir os colaboradores a respeito dos processos.	4,52	3,88	0,64

Diante dos resultados obtidos, pode ser observado na Tabela 06, que todos os quesitos analisados demonstram onde o estabelecimento precisa melhorar. Vale ressaltar que quanto maior a diferença entre a percepção e a expectativa, mais negativo será o valor do gap. Assim, foram analisados os quatro maiores gaps a fim de melhorar a qualidade na prestação dos serviços internos.

O gap da questão 20, "A Empresa deve ter um serviço humanizado de acolhimento para novos colaboradores", indica que a empresa precisa ter um sistema de acolhimento mais humanizado para os colaboradores para que o mesmo venha se sentir parte de um time atuando diretamente na sua produtividade.

A Segunda e terceira maior discrepância respectivamente refere-se aos itens 07 e 18 indicando a necessidade de melhorias na por parte da empresa no que diz respeito a ouvir o colaborador, pode-se notar que os clientes internos não sentem segurança em repassar suas demandas para os setores de gestão e/ou RH, pois nota-se certo desinteresse por parte da gestão em resolver os problemas.

Os melhores gaps encontrados se referem às dimensões de presteza e empatia, questões 11 (A Empresa deve informar aos seus colaboradores de que forma irão ocorrer as mudanças.) e 21 (A Empresa deve ter um sistema de humanizado se saúde ocupacional), respectivamente; pois nota-se que a comunicação e repassada de forma eficiente e a por parte da empresa, preocupação quanto a saúde ocupacional de seus colaboradores, assim, são as dimensões que não necessitam de ações corretivas.

## CONCLUSÃO

Pode então considera que este trabalho apresentou a aplicação e validação da escala SERVQUAL sendo adaptada ao contexto do serviço de beneficiamento de rochas, especificamente, uma Marmoraria; tendo como objetivo identificar a percepção dos clientes internos referente aos serviços prestados pela organização, bem como os elencar os pontos que necessitam de melhorias no estabelecimento.

Para a elaboração do trabalho, foi necessário realizar uma pesquisa de campo, tendo como objetos os funcionários de uma Indústria de São Luís onde foram coletados por meio do questionário SERVQUAL e utilizando-se a escala do tipo Likert de 5 pontos para avaliação. De modo geral, os resultados obtidos mostraram que existem poucos gaps entre o nível de qualidade de serviço percebido e esperado pelos colaboradores da Marmoraria Além disso, foi observada a importância da aplicação de uma ferramenta, que pode ser adaptada ao contexto estudado, que faça a mensuração do nível de qualidade, identificando os pontos a serem melhorados em uma empresa de bens ou serviços e as áreas fortes que podem ser utilizadas como vantagens competitivas, dessa forma pode- se concluir que os dirigentes responsáveis pela intuição em pose desse resultado irão realizar treinamentos com seus funcionários para que estes consigam atendem melhor os colaboradores fazendo-os se sentirem a vontade para trazer suas demandas.

É importante destacar que as aplicações de modelos que avaliam a qualidade de serviços contribuem para o direcionamento de medidas que promovam a melhoria contínua da gestão da qualidade nas organizações. Entende-se que uma organização não consegue resolve seus problemas de qualidade de serviços somente com uma única pesquisa, ainda mais quando a área do objeto de estudo possuir característica de dinamismo, como é a de serviços. Contudo é indispensável que a organização acompanhe o desenvolvimento da qualidade dos serviços que presta ao cliente, para que dessa forma seja possível avaliar de uma forma mais assertiva as consequências das ações que foram tomadas.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, O & Fonseca, A. C. P. D. (2016). Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. REGE-Revista de Gestão, 23(2), 172-184.

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2003.

BRIDI, Eduardo et al. Avaliação da qualidade em serviços na indústria hoteleira por meio da aplicação da teoria de resposta ao item. Turismo: Visão e Ação, v. 21, p. 173-194, 2020.

COSTA, Rosane dos Anjos. Sistema de Gestão da Qualidade em serviços de informação: estudo de caso em uma biblioteca. 2018. Dissertação de Mestrado

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração da Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Atlas, 2004

KHOSHRAFTAR, A.; ROZAN, M. A Review of Ten Years of Research in Services Quality. Journal Of Information Systems Research And Innovation, v. 7, n. 1, p. 1-9, 2014.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6a ed. Bookman Editora, 2012. p. 230.

MAURI, A. G.; MINAZZI, R.; MUCCIO, S. A Review of Literature on the Gaps Model on Service Quality: A 3-Decades Period: 1985–2013. International Business Research, v. 6, n. 12, p. 134–144, 2013.

MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. Applied Statistics and Probability for Engineers. 6. ed. Arizona: John Wiley & Sons, Inc., 2014. 836 p.

MORAES, D. A.; KRAUSE, J. Muito prazer, seis sigmas. Revista Organização Sistêmica, v. 7, n. 4, p. 159-172, 2015.

NAJAFI, S.; SAATI, S.; TAVANA, M. Data envelopment analysis in service quality evaluation: an empirical study. Journal of Industrial Engineering International, v. 11, n. 3, p. 319–330, 2015.

NETO, João Batista M. Ribeiro; DA CUNHA TAVARES, José; HOFFMANN, Silvana Carvalho. Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. Editora Senac São Paulo, 2019.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da qualidade: tópicos avançados. Cengage Learning, 2020.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 3, p. 41–50, Chicago, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multi-ple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12– 40, 1988.

PRASS, R.; SANTANNA, L. C.; GODOY, L. P. Avaliação da qualidade de serviços prestados na área educacional através do modelo Servqual. Revista Gestão Industrial. v. 6, n. 2, p. 213-231, 2010.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. Metodologia do trabalho científico (recursos eletrônicos): métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PEREIRA, J. C. R. Análise de dados qualitativos. Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Edusp, 1999.

RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R. 10 Anos de Pesquisa Da Revista Brasileira de Inovação Sob a Ótica da Bibliometria. Administração: Ensino E Pesquisa, v. 15, n. 4, p. 729–767, Rio de Janeiro, 2014.

RÊGO, T. F.; CORREIA, A. M. M.; KATO, H. T.; MAFFEZZOLLI, E. C. F. Análise fatorial confirmatória da escala Servqual. Um estudo com os usuários dos serviços de habilitação e veículos do Detran/RN. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 20, n. 66, p. 19-40, 2015.

ROSSÉS, G. F.; SCCOTT, C. R. D. C.; ÁVILA, L. V. Quality Accounting Services As a Management Tool: the Case of an Accounting Office in Santa Maria-Rs. Nucleus, v. 11, n. 2, p. 199–212, 2014.

SEVERO, Eliana Andréa et al. O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. Revista de Administração de Roraima-RARR, v. 9, n. 1, p. 116- 134, 2020.

SANTOS, Danielle Freitas; DOS SANTOS, Gabriel Marinho Albert. Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar. Brazilian Journal of Development, v. 4, n. 5, p. 1902-1915, 2018.

SFREDDO, Leonardo Stertz. A relação entre sistemas de gestão da qualidade e desempenho organizacional: um estudo de empresas do setor metalmeccânico da serra gaúcha. 2018.

SILVA, Paulo Felipe Padilha da. Satisfação e importância no trabalho dos colaboradores do fórum Miguel Seabra Fagundes. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SJØVOLD, F.; MOBBS, P. D20 Benchmarking tools. TILDE - Tool for Integrated Leakage Detection. European Commission, p. 10, 2005.

SOUZA, F. S. R. N.; SCHMITT, V. G. H.; PARREIRA, T. J. A carta de serviços ao cidadão e seus reflexos na prestação do serviço público. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 11, n. 1, p. 90-100, 2016.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. FEEVALE, Novo Hamburgo, p. 191, 2012.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. The Free Press, New York, 1990.