

Análise de Gaps no Desenvolvimento de Software para Clientes Internos

Ricardo Monteiro Camacho
E-mail: rm.camacho@campus.fct.unl.pt
FCT, Universidade Nova de Lisboa

Elsa Bernardo Costa
E-mail: elsa.bernardo@cgd.pt
CGD

Rogério Puga-Leal
E-mail: rpl@fct.unl.pt
UNIDEMI, Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia, FCT, Universidade Nova de Lisboa

Resumo:

A actividade bancária vem sofrendo várias mudanças, marcadas, nomeadamente pela perda de rentabilidade e por dificuldades de liquidez. Entre as alterações no modelo de negócio, tem vindo a notar-se a evolução para um enquadramento suportado na infraestrutura tecnológica, com um peso crescente dos sistemas de informação, sendo necessário investir na sua eficiência operacional e alinhar as atividades com as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.

De acordo com a lógica de “Qualidade de Serviço” associada ao modelo SERVQUAL, entende-se que aquela se traduz na discrepância entre o serviço esperado e percebido. O Modelo dos GAPS procura equacionar as discrepâncias que actuam cumulativamente para que aquela se verifique. Haverá, então, que caracterizar um conjunto de quatro gaps (discrepâncias), que vão desde as expectativas dos clientes à execução do serviço e à comunicação externa.

O presente trabalho foca-se na análise de cada uma destas discrepâncias no âmbito do desenvolvimento de software a pedido de clientes internos. Através da análise de indicadores e de auscultação das diferentes partes interessadas, procura-se caracterizar os principais motivos que originam cada uma das lacunas, o que permitirá o desenvolvimento de propostas de actuação visando um melhor ajustamento entre as expectativas dos clientes e o serviço fornecido.

Palavras-chave: Modelo dos GAPS; SERVQUAL; Sistemas de Informação; Qualidade de Serviço.

Abstract:

Banking activity has been changing over the last years, notably as a consequence of liquidity difficulties and lower profitability. Among these changes, it has been noticed an evolution to a framework largely based in the technological infrastructure. Thus, the increasing importance of information systems networks emerges, requiring an investment in its operational efficiency along with the exigence for aligning the activities with the needs and expectations of different stakeholders.

The “service quality” concept associated with the SERVQUAL defines service quality as the discrepancy (gap) between expected and perceived service. The GAPS Model seeks to study the different discrepancies that cumulatively contribute to that

global gap. Therefore, it is critical to analyze the set of four gaps (discrepancies) that goes from customer expectations to service provision and external communication.

This work focuses on the analysis of each of those discrepancies in the scope of software development requested by internal customers. The approach is based on analysis of indicators along with listening to the different stakeholders. The main causes of each one of the gaps are characterized, allowing the development of strategies that assure a better adjustment between customer's expectations and the provided service.

Keywords: GAP Model; Information Systems; SERVQUAL; Service Quality.

1. Introdução

Nos últimos anos, o sector bancário tem vindo a moldar a sua estratégia e a reestruturar o seu modelo de negócio, adaptando a sua actividade operacional às atuais dinâmicas e tendências do mercado financeiro.

É neste contexto que os sistemas de informação assumem uma importância crescente para estas instituições, a aposta na vertente tecnológica das agências bancárias e na desmaterialização do negócio reforça a necessidade de investimento em infraestruturas tecnológicas que permitam conciliar o mesmo nível de serviço com um aumento da eficiência operacional.

A capacidade de as instituições bancárias responderem de forma célere e oportuna às crescentes expectativas dos clientes reforça a necessidade de primar pela eficiência nos sistemas de informação, assim como alinhar as actividades da organização com as expectativas e necessidades dos clientes, e com as especificidades do negócio em causa.

Esta comunicação incide sobre duas unidades de desenvolvimento de software, responsáveis pela implementação, controlo e gestão de sistemas aplicativos, de forma eficiente e eficaz, com qualidade, segurança e risco controlado, sempre em alinhamento com as necessidades do negócio da instituição.

Utilizando a lógica subjacente ao Modelo dos Gaps, procura-se identificar o conjunto de discrepâncias chave existentes na organização que, conduzem ao estabelecimento da diferença entre percepções e expectativas dos utilizadores (clientes internos).

2. Enquadramento na literatura

2.1. Sistemas de Informação – Qualidade no serviço

A qualidade de serviço nos sistemas de informação foi reconhecida por diversos autores como uma componente importante para o sucesso destes sistemas (DeLone & Mclean, 2003; Pitt, Watson, & Kavan, 1995).

Embora por vezes se avalie a sua eficácia apenas com base nos produtos entregues, os sistemas de informação incluem uma significativa componente de serviço. Se esta componente não for considerada, existe o risco de que a tomada de decisão seja feita com base em informação inconsistente (Pitt et al., 1995).

Gronroos considera que a qualidade do serviço deve ter em conta tanto a dimensão técnica associada ao produto, como a dimensão funcional relacionada com os processos. A primeira exige uma percepção objetiva por parte do utilizador, enquanto que a segunda exige uma percepção subjetiva, uma vez que considera o relacionamento na prestação do serviço. (Gronroos, 2000). Esta dimensão está fortemente associada aos processos e à relação cliente-prestador de serviços, e envolve variáveis intangíveis como confiança, compromisso, cooperação, capacidade de resposta e empatia, entre outros

Pitt e Watson referem que para avaliar a eficácia dos sistemas de informação deverão ser utilizadas várias ferramentas que englobem todas as suas componentes de serviço e produto (Pitt et al., 1995).

Aplicando estas noções a departamentos informáticos, considera-se que a vantagem competitiva que advém da qualidade começa nos processos internos da própria organização, que incluem a gestão de procura intra-organizacional de serviços de sistemas de informação (Bhatt & Grover, 2005; Pitt et al., 1995).

Como tal, uma análise eficaz dos serviços fornecidos por um departamento de sistemas de informação para outras direções da organização, ou para os clientes internos utilizadores desses sistemas, deve ter em conta a forma como estes percebem a qualidade dos serviços prestados (Roses, Hoppen, & Henrique, 2009). Consequentemente, quando o serviço interno se revela pobre, o serviço final é afetado (Gronroos, 1990).

Ao longo dos últimos anos, o desenvolvimento da tecnologia, e em particular os sistemas de informação, têm influenciado a natureza dos serviços, a forma como eles são prestados, assim como a orientação da sua inovação e gestão (Bitner, Zeithaml, & Gremler, 2010).

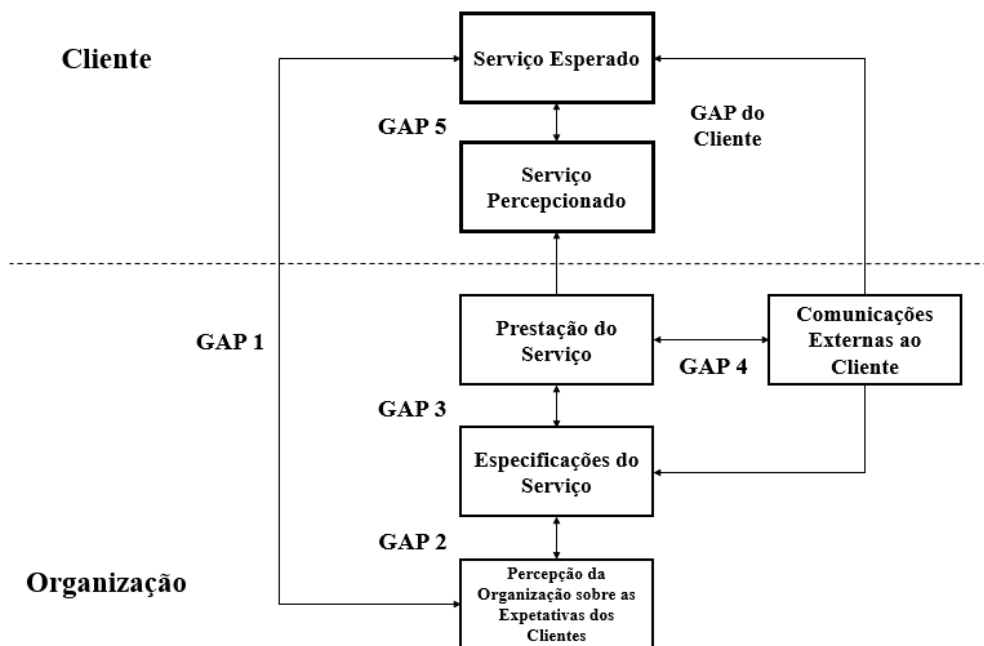
2.2. Modelo dos Gaps

A qualidade de serviço resulta da comparação entre o que o cliente acredita que deve ser oferecido e o serviço que lhe é prestado (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; V. A. Zeithaml & Bitner, 1996). Outros investigadores já tinham defendido o conceito de qualidade de serviço baseado na discrepância entre as percepções do cliente e as suas expectativas (Grönroos, 1982). As percepções são avaliações subjetivas do serviço prestado. Os dois conceitos – expectativa e percepção do cliente – desempenham um papel fundamental nos serviços. As expectativas são standards ou pontos de referência de desempenho com os quais o serviço experienciado é comparado, e são frequentemente formulados em termos do que o cliente acredita que deve ser ou espera vir a receber (Parasuraman, Valarie, Zeithaml, & Berry, 1988; Parasuraman et al., 1985; V. A. Zeithaml & Bitner, 1996; V. A. Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990).

Anteriormente, o serviço desejado já tinha sido definido como um dos tipos de expectativa existentes sendo definido como o nível de serviço que o cliente espera receber – o nível desejado de desempenho. É uma mistura do que o cliente acredita que o serviço pode e deve ser (Grönroos, 1984). Outro tipo de expectativa existente é o serviço adequado, este representa a expectativa mínima tolerável. É o nível básico de desempenho aceitável para o cliente, e representa o nível de serviço que este acredita que vai encontrar baseado na sua experiência (V. A. Zeithaml & Bitner, 1996).

O conceito central do Modelo dos Gaps é o Gap do Cliente – a discrepância entre as expectativas dos clientes e a sua percepção do serviço efectivamente prestado. O objectivo é o mitigá-lo e, se possível, fechar este gap, cumprindo ou até excedendo as expectativas dos clientes. Os restantes quatro gaps do modelo – designados de gaps do prestador de serviços – representam as potenciais causas para o não cumprimento das expectativas dos clientes: não “ouvir” os clientes (Gap1); falhas no desenvolvimento dos serviços segundo os padrões de qualidade (Gap2); falhas no desempenho e na entrega dos serviços (Gap3); e a comunicação pouco exata associada à prestação destes serviços (Gap4). A lógica do modelo sugere que o Gap do Cliente surge em função dos restantes quatro gaps. (V. Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)

Este modelo, introduzido em 1985 e posteriormente refinado (V. A. Zeithaml et al., 1990; V. Zeithaml et al., 1985), tem sido utilizado nas mais diversas organizações ao longo dos anos, servindo de base à excelência na prestação de serviços ao suportar a formulação de estratégias de integração da voz do cliente nas organizações e nos seus processos (Bitner et al., 2010). Apresenta-se na Figura 1 uma representação simplificada da lógica subjacente ao modelo descrito.

Figura 1 – Modelo dos Gaps

2.3. SERVQUAL

A discrepância entre as expectativas e as percepções do cliente apresenta-se como a peça central do Modelo dos Gaps. O modelo sugere que esta discrepância é eliminada quando a organização cumpre ou excede as expectativas dos clientes. Se o conseguir, conseguirá garantir a qualidade de serviço na perspetiva do cliente (V. A. Zeithaml & Bitner, 1996; V. A. Zeithaml et al., 1990; V. Zeithaml et al., 1985).

A qualidade de serviço pode ser avaliada pelos níveis de expectativa e de percepção de desempenho e, segundo um conjunto de atributos associados aos serviços. A diferença entre as expectativas e percepções do cliente sobre o serviço prestado pode ser calculada e ponderada através destes mesmo atributos, ou seja, esta discrepância pode ser medida. (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991; Parasuraman et al., 1988; V. A. Zeithaml et al., 1990; V. Zeithaml et al., 1985).

As cinco dimensões da qualidade dos serviços são: fiabilidade, capacidade de resposta, confiança, empatia e tangíveis, e têm sido revistas e adaptadas aos diferentes enquadramentos de aplicação (Parasuraman et al., 1988).

Tanto no marketing como nos sistemas de informação têm sido levantadas preocupações quanto à utilização das discrepâncias entre percepções e expectativas como instrumento de medida, ao invés da simples utilização das percepções. A ambiguidade das expectativas nos serviços, e o dimensionamento do próprio instrumento geraram algumas questões. Em resposta a estas preocupações foi desenvolvida uma alternativa – SERVQUAL + (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994). Enquanto o primeiro baseia a sua medição no nível de percepção e no nível de

expectativa, o segundo incide, para além das percepções, sobre dois tipos de expectativas: o nível de serviço adequado e o nível de serviço desejado – correspondendo intervalo entre ambas à denominada zona de tolerância (ZOT) – intervalo entre o qual o cliente considera o serviço satisfatório.

Kettinger e Lee foram os primeiros a adaptar e aplicar o SERVQUAL aos sistemas de informação – retirando a dimensão dos tangíveis – e a demonstrar a sua influência na satisfação dos utilizadores. (Kettinger & Lee, 1994; Kettinger, Lee, & Lee, 1995)

Em 1997, Kettinger e Lee aplicaram o SERVQUAL+ adaptado aos sistema de informação com base na ZOT, tendo reconhecido que, apesar de não ser o método de aferição mais eficaz, proporciona um maior poder de diagnóstico para as organizações em relação ao método baseado simplesmente em percepções. (Kettinger & Lee, 1997)

Mais tarde, voltaram a reformular a ferramenta, reconstituindo-lhe a dimensão dos tangíveis e fundido outras duas dimensões, perfazendo assim 18 questões distribuídas por 4 dimensões (Kettinger & Lee, 2005).

Vários investigadores têm confirmado a importância da qualidade dos serviços no sucesso dos sistemas de informação (DeLone & Mclean, 2003; Pitt et al., 1995) e validado e comparado a aplicação das diversas variações do SERVQUAL nesta área (Gorla, 2011; Kang & Bradley, 1999; Rabaa'i & Gable, 2012).

3. Metodologia

Na entidade bancária em questão, a direção responsável pelos sistemas de informação tem como missão desenvolver e manter, com qualidade, segurança, risco controlado e de forma eficiente e eficaz, as aplicações e sistemas de informação, de acordo com as necessidades da empresa, promovendo, igualmente, o alinhamento dos sistemas de informação e a restante organização. O presente trabalho incidirá sobre essa direção, focando-se em duas unidades da área responsável pelo desenvolvimento e manutenção de software.

Esta área desenvolve soluções a pedido das áreas de negócio que são depois destinadas a clientes internos – ex: agências bancárias. Associado ao desenvolvimento de software, é também exigida a manutenção, implementação, controlo e gestão dos diferentes sistemas aplicativos.

Os clientes internos das unidades em questão representam, na sua maioria, a primeira linha de contacto com o cliente final – agências bancárias e call center. Como tal, assumem particular importância por serem os rostos visíveis da marca e os seus maiores representantes. Deste modo, é fundamental que, não só as soluções informáticas desenvolvidas tenham um desempenho em conformidade com as expectativas resultantes do constante contacto direto

com o cliente, mas também que estejam orientadas para o negócio e que vão ao encontro das suas necessidades.

Assim, Direção de Sistemas de Informação não tem apenas que zelar pela qualidade da sua atividade de componente técnica, mas também prestar um serviço de qualidade que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes internos, o que por sua vez se refletirá no cliente final.

Com o objectivo de identificar as causas que cumulativamente contribuem para a possível discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes internos na organização, iremos utilizar a abordagem sustentada no Modelo dos Gaps. Este sugere que esta discrepância – serviço esperado menos percebido – surge em função de um conjunto de outros quatro gaps que ocorrem ao longo de toda a organização.

Com base num conjunto de 19 entrevistas às direções que fazem chegar os pedidos de desenvolvimento e aos clientes internos, iremos identificar e analisar cada um desses gaps, propondo sugestões de actuação com o objectivo de mitigar as causas das diferentes discrepâncias e atenuar o seu impacto na organização. Algumas das medidas de actuação propostas poderão já existir na instituição, mas insuficientemente exploradas, ou poderão existir de forma isolada e não transversal à organização.

4. Resultados

4.1. GAP 1 – Percepção da Organização sobre as Expectativas dos Clientes

As equipas de desenvolvimento de software funcionam, em grande parte, em função dos pedidos efectuados pelas direções de negócio.

A Direção de Marketing, a Direção de Organização e Qualidade e a Direção responsável pelo back-office, são a principal origem de requisitos apresentados para as aplicações informáticas unidades alvo em análise. Estas direções têm uma forte importância na organização e são de certa forma responsáveis pela percepção da organização das expectativas dos clientes.

A principal causa para as organizações não conseguirem corresponder às expectativas dos clientes deve-se à falta de conhecimento exacto destas expectativas. Existem várias causas que são enumeradas pelos investigadores e que contribuem para esta discrepância:

- Inexistência de interação direta entre os diretores e os clientes;
- Pouca disponibilidade para questionar os clientes sobre as suas expectativas;
- Baixa preparação para abordar essas expectativas.

Numa instituição bancária muito hierarquizada, este Gap é, provavelmente, a discrepância com maior influência no Gap principal. Os muitos níveis hierárquicos contribuem para um

desfasamento em relação à realidade operacional do banco por parte dos níveis superiores da hierarquia.

A existência de uma estrutura rígida vertical dificulta o fluxo de informação ascendente e descendente, tornando-se complexa a aferição das expectativas dos clientes internos (ex: agências bancárias).

Durante as entrevistas realizadas, foi evidente a insatisfação por parte dos clientes pela falta da sua envolvência no desenho das funcionalidades das aplicações informáticas. Este não envolvimento reflecte-se mais tarde na utilização diária por parte do utilizador, ocorrendo falhas ou desadequação às necessidades e expectativas que, conseqüentemente, levam ao reporte de incidentes à equipa de desenvolvimento. Este reporte resulta num conjunto de interações com o cliente – alta componente de serviço – relativamente a falha e incidentes que, por vezes, não são técnicas e, como tal, não são apenas da sua responsabilidade.

Para mitigar esta discrepância torna-se essencial preparar, instruir e capacitar os colaboradores nos diferentes níveis da instituição, com funções mais operacionais e de contacto directo com as agências e o cliente final, para poderem recolher e transmitir informação relativamente às expectativas do cliente. Este constante acompanhamento deve ser efectuado antes de novos serviços serem desenvolvidos, e devem continuar depois destes serem introduzidos (Bitner et al., 2010).

É fundamental ter a capacidade e possibilidade de “ouvir” os clientes por múltiplos canais.

A estratégia mais comum passa pela aplicação de ferramentas tradicionais de marketing, como inquéritos, focus groups, gestão de sugestões e reclamações e análise de incidentes reportados (V. A. Zeithaml & Bitner, 1996). Contudo, mais importante, é a integração das agências nos processos da organização com recurso a interlocutores representativos da realidade da instituição e com conhecimento do negócio. Esta é, provavelmente, a forma mais eficaz de integrar os conhecimentos dos clientes internos nos processos de desenvolvimento com o objectivo de garantir o seu alinhamento com as suas expectativas e necessidades.

A participação e envolvimento das agências nas etapas intermédias do desenvolvimento poderá ocorrer ao longo de todo o processo, sem esquecer a fase final com o uso de beta-testers e/ou agências piloto que testem a integração de novos serviços e produtos no mercado.

Deve-se também considerar as expectativas do cliente interno e o que este experiencia quando ocorre uma falha de serviço. É essencial responder eficazmente a situações em que o nível de serviço é temporariamente mais baixo, já que este serviço tem uma contribuição muito importante para o GAP 1 (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998).

4.2. GAP 2 – Percepção da Organização e Especificações do Serviço

Mesmo quando a organização conhece e entende as expectativas dos seus clientes, é possível que a qualidade na entrega do serviço não esteja garantida. O Gap 2 foca-se na tradução das expectativas para especificações de qualidade no serviço prestado.

Em resposta aos pedidos de desenvolvimento de software recebidos, a Direção de Sistemas de Informação formula uma proposta de macro solução. Essa proposta é sujeita a discussão entre a direção envolvida no pedido e a equipa responsável por esse desenvolvimento.

O objetivo passa por alinhar os requisitos técnicos das aplicações/funcionalidades informáticas entre as partes interessadas, sendo que o cliente interno (agências) não constitui parte ativa nesta fase. A Direção de Sistemas de Informação atribui o papel de cliente à entidade que lhe fornece os requisitos, embora, muitas vezes, não seja esta o utilizador.

Este processo envolve sucessivas reuniões em que é discutido o que as direções responsáveis pelos pedidos pretendem obter e é definido o que realmente irá avançar para desenvolvimento.

Existem várias condicionantes a ter em conta:

- O alinhamento entre as direções tem como base de partida os requisitos definidos da direção que efectua o pedido;
- São transmitidas possíveis limitações técnicas que podem condicionar o desenho das funcionalidades – o que será limitativo das pretensões finais;
- Noção de inexecutabilidade por parte das equipas de desenvolvimento;
- Os custos poderão ser demasiado elevados, particularmente se for necessário recorrer a fornecedores externos.

Este Gap poderá surgir devido à diferença entre o que quem faz os pedidos tencionava obter, e o que, de facto, lhe é disponibilizado devido a limitações da Direção de Sistemas de Informação. Uma das potenciais causas para esta discrepância relaciona-se com a definição inicial dos requisitos pelas direções que efetuam os pedidos de desenvolvimento. Mesmo considerando que estas direções conhecem e entendem as expectativas dos clientes, o processo de definição de requisitos pode sofrer sucessivos desfasamentos face ao inicialmente percebido, uma vez que intervêm vários interlocutores e partes interessadas. Consequentemente, os requisitos inicialmente propostos à Direção de Sistemas de Informação, poderão logo à partida estar a contribuir para a discrepância considerada.

Outra possível causa, será a limitação técnica e de recursos da Direção de Sistemas de Informação ou, pelo menos, a ideia inicial de inexecutabilidade, face aos recursos e capacidades disponíveis.

As especificações da qualidade podem também ser associadas aos processos de manutenção correctiva do software desenvolvido. Atendendo a que parte destes processos são despoletados

por incidentes reportados pelo cliente, o nível de serviço de resposta ao cliente deve ser conforme as metas e objectivos estabelecidos pela Direção de Sistemas de Informação.

A estratégia para mitigar as causas deste Gap 2 passa pelo entendimento total da experiência do cliente e por todos os elementos dessa experiência, de tal forma que cumpram ou excedam as expectativas dos clientes. Para tal, é necessário considerar todas as etapas desde do início da interação entre a agência (cliente interno) e o cliente final, desde que é despoletado o serviço, durante a prestação deste e até ao seu momento final.

4.3. GAP 3 – Especificações do Serviço e Serviço Prestado

Mesmo que se consiga actuar sobre os dois Gaps anteriores, a organização poderá ainda encontrar dificuldades em cumprir as expectativas dos clientes se não for capaz de prestar o serviço como planeado e especificado.

Assim, o Gap 3 representa a discrepância entre as especificações da qualidade definidas e o serviço efectivamente prestado. Mesmo quando existem requisitos definidos para a prestação do serviço, a qualidade na sua entrega não é garantida. Os requisitos devem ser suportados pelos recursos apropriados (pessoas, sistemas e tecnologias) e a organização deve facilitar, encorajar e requerer o seu cumprimento. Quando o nível de serviço se afasta das especificações da qualidade definidas, afasta-se também das expectativas dos clientes. (Bitner et al., 2010)

A macro proposta elaborada, como já referido, representa os requisitos técnicos e serve como plano de especificações para o desenvolvimento do software. Algumas das causas identificadas para a discrepância são:

- Fraco planeamento inicial que se revela desfasado da realidade – como a insuficiente capacidade para executar algumas funcionalidades;
- Alterações constantes ou de última hora nos requisitos que limitam a capacidade de resposta da equipa de desenvolvimento;
- Poucas condições de teste para o controlo de qualidade de algumas aplicações;
- Pouca disponibilidade para os testes de aceitação por parte da direcção responsável pelo pedido e, conseqüentemente, incapacidade por parte da Direcção de Sistemas de Informação em garantir a conformidade da solução;
- Metas temporais excessivamente ambiciosas que pressionam a equipa de desenvolvimento e que, mais tarde, se refletem em aplicações com erros.

Uma estratégia de actuação nesta discrepância passa pelo alinhamento dos recursos humanos disponíveis com a excelência de serviço. Para prestar o serviço como planeado, a organização deve assegurar que os colaboradores estão motivados e capacitados para prestar o serviço de forma orientada ao cliente.

Para tal, deverá haver uma sensibilização e uma aposta no desenvolvimento profissional dos colaboradores por parte da instituição, no sentido de aumentar a qualidade na prestação de serviços.

Mais concretamente neste caso de estudo, poderão ser levadas em conta várias abordagens que incluam uma melhor comunicação e coordenação entre as direcções responsáveis pelos pedidos e a Direcção de Sistemas de Informação. Apenas com uma maior interação das partes interessadas será possível alcançar os objectivos com maior celeridade, flexibilidade e qualidade.

Os interlocutores responsáveis pelos contactos com a Direcção de Sistemas de Informação poderão estar centralizados em recursos alocados a essa função desde que, possuam conhecimento do negócio. Se estes recursos estiverem efectivamente alocados a estas funções, será facilitada a comunicação, a sua integração nos processos de desenvolvimento e será garantida uma maior disponibilidade para participar nos testes de aceitação. Estes interlocutores já existem em algumas direcções, embora por vezes tenham a sua função condicionada pelo seu papel fundamentalmente operacional, particularmente em direcções de maior dimensão.

4.4. GAP 4 – Prestação do Serviço e Comunicação Externa

Mesmo quando a organização segue as orientações para atingir a qualidade de serviço segundo os três gaps anteriores, existe ainda uma possível discrepância para com as expectativas do cliente se as comunicações sobre esse serviço não coincidirem com o serviço efectivamente prestado.

O Gap 4 reflete-se na discrepância entre o serviço prestado e o que é comunicado aos clientes através de anúncios, comunicados ou outras formas tangíveis de comunicação.

Mais concretamente, este gap de informação pode ocorrer entre a direcção responsável pelo pedido e o cliente interno (ex: agências bancárias). As agências podem receber a informação que a solução é capaz de resolver determinada situação, mas, por alguma razão, esta previsão não se concretiza pelo desfasamento existente entre o que é comunicado e o que é efectivamente entregue. A informação transmitida poderá não ser correta ou insuficiente para os colaboradores.

No caso de estudo em questão, a existência de uma complexa hierarquia organizacional reflete-se tanto no fluxo de informação vertical (Gap 1) como no fluxo de informação horizontal (Gap 4). Este fluxo envolve excessivos interlocutores revelando-se propício à perda de informação e a falhas de interpretação. A existência de demasiados canais de informação internos ou o desconhecimento sobre a sua correta utilização e modo de funcionamento, podem também

revelar-se causas prováveis para a discrepância entre o serviço que é disponibilizado e a comunicação que é feita sobre esse serviço.

A comunicação horizontal dentro da organização tem aqui um papel importante, no alinhamento da Direção de Sistemas de Informação, direção responsável pelo pedido e restantes direções de back-office e partes interessadas.

Outra causa poderá ser a inconsistência na disponibilização de informação nos respetivos canais ao longo do tempo. Devido à rotatividade de colaboradores, existe sempre presente o risco de perda de conhecimento, podendo afetar o nível de serviço devido à demora na familiarização com o serviço em questão.

Para minorar esta discrepância a comunicação deverá ser consistente com o que o cliente espera e com o serviço que se está a entregar. É fundamental que os canais de informação sejam utilizados de forma eficaz e consistente, mas sobretudo que o façam de maneira integrada dentro da estratégia de comunicação da organização.

Ao longo do tempo, a realidade do negócio vai evoluindo e afastando-se do cenário inicialmente considerado para a prestação de determinado serviço. As necessidades e expectativas dos clientes variam também ao longo do tempo. Estas dinâmicas de constante mudança tornam necessário que as comunicações evoluam e acompanhem a realidade do negócio de modo a garantir que as expectativas e percepções dos clientes coincidam.

4.5. GAP 5 – Expectativa e percepção do cliente

A discrepância entre as expectativas e as percepções do cliente apresenta-se como a peça central do Modelo dos Gaps. O modelo sugere que esta discrepância é eliminada quando a organização cumpre ou excede as expectativas dos clientes, se o conseguir, conseguirá garantir a qualidade de serviço na perspectiva do cliente (Parasuraman et al., 1985; V. A. Zeithaml & Bitner, 1996; V. A. Zeithaml et al., 1990).

Investigadores desenvolveram propostas de medição com base nas características e dimensões dos serviços, como o SERVQUAL – 22 questões distribuídas por cinco dimensões (Parasuraman et al., 1991, 1988).

O SERVQUAL foi adaptado aos serviços de informação, sendo sugerido a não inclusão das dimensão dos tangíveis (Kettinger & Lee, 1994). Tanto a versão original como esta adaptada foram criticadas e os próprios autores reconheceram a necessidade de melhorias.

Como referido anteriormente, para compensar algumas limitações levantadas por alguns investigadores, foi proposta uma nova versão com base na zona de tolerância das expectativas (ZOT) – nível desejado e nível adequado mínimo (Parasuraman et al., 1994).

Esta versão foi depois adaptada e validada para os sistemas de informação (Kettinger & Lee, 1997, 2005).

Neste caso de estudo, para a aferição das expectativas e percepções dos clientes internos (ex: agências) é recomendada a aplicação do SERVQUAL. Tendo em conta que existem diversas versões e variantes disponíveis, recomenda-se a aplicação da versão de Kettinger de 1994 – semelhante ao original SERVQUAL, mas sem a dimensão dos tangíveis. Embora se admita que a versão que inclui a ZOT tenha um maior poder de diagnóstico em relação às restantes alternativas, sugere-se a utilização da versão mais simples como piloto. A razão prende-se pela reconhecida complexidade dos conceitos. Tendo em conta que a população alvo terá o mais variado nível de formação e que não será possível garantir correta explicação dos conceitos a todos os intervenientes, este será provavelmente o método mais eficaz de garantir a validade dos dados recolhidos.

Se aplicado com sucesso, sugere-se então a experimentação da versão mais recente do modelo com recurso à ZOT (Kettinger & Lee, 2005).

5. Conclusão

Pretendeu-se com esta comunicação aplicar o Modelo dos Gaps a um contexto real em ambiente empresarial. As direcções de sistemas de informação das organizações apresentam cada mais um papel fundamental no seu funcionamento e na prestação de serviços aos seus clientes. Numa instituição bancária estes sistemas têm uma importância acrescida, a sua actividade operacional pode ficar fortemente condicionada por falhas nos sistemas de informação. Como tal, é reforçado o interesse neste tipo de estudo.

O Modelo dos Gaps permite uma abordagem diferenciadora na prestação de serviços, envolvendo e direccionando toda a organização para um objectivo comum: a excelência na qualidade dos seus serviços. Não apenas em termos operacionais, mas também de alinhamento com as expectativas e necessidades dos clientes, dando prioridade ao que o cliente valoriza. Para isso é fundamental a integração do cliente em todas as etapas do processo, levando a que cada vez mais as organizações apostem num relacionamento de proximidade, com o objectivo de alinhar a sua actividade com as expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, ganhar vantagem competitiva.

Pretendeu-se, neste caso de estudo, identificar os quatro gaps sugeridos pelo modelo aplicado à organização em questão, analisar as suas causas e propor medidas de actuação com o objectivo de mitigar estas discrepâncias que, cumulativamente, resultam no Gap principal: discrepância entre o serviço esperado e percebido pelo cliente interno.

A abordagem desenvolvida, com a participação de várias partes interessadas, sugere formas de mitigação das diferentes discrepâncias. Em complemento, propõe-se a aplicação do SERVQUAL como ferramenta de avaliação e monitorização das percepções e expectativas dos clientes internos ao longo do tempo.

Referências

- Bhatt, G. D., & Grover, V. (2005). Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253–277. <http://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045844>
- Bitner, M. J., Zeithaml, V. A., & Gremler, D. D. (2010). Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality. In *Handbook of Service Science*. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-1-4419-1628-0>
- DeLone, W. H., & Mclean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems / Spring*, 19(4), 9–30.
- Gorla, N. (2011). An assessment of information systems service quality using SERVQUAL+. *ACM SIGMIS Database*, 42(3), 46–70. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=2038056.2038060>
- Gronroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6–14. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09564239010139125>
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition*. *European Journal of Marketing* (Vol. 36). Wiley. Retrieved from <http://www.amazon.com/Service-Management-Marketing-Customer-Relationship/dp/0471720348>
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30–41. <http://doi.org/10.1108/EUM0000000004859>
- Grönroos, C. (1984). *Strategic management and marketing in the service sector*. Studentlitteratur.
- Kang, H., & Bradley, G. (1999). Measuring the Service Performance of Information Technology Departments : An Internal Service Management Approach. *10th Australian Conference*, (1985), 462–473.
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1994). Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services Function. *Decision Sciences*, 25(5–6), 737–766. Retrieved from <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1994.tb01868.x>
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1997). Pragmatic Perspectives on the Measurement of Information Systems Service Quality. *MIS Quarterly*, 21(2), 223. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/249421?origin=crossref>
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (2005). Zones of Tolerance: Alternative Scales for Measuring Information Systems Service Quality. *MIS Quarterly*, 29(4), 607–623.
- Kettinger, W. J., Lee, C. C., & Lee, S. (1995). Global Measures of Information Service Quality: A Cross-National Study. *Decision Sciences*, 26(5), 569–588. Retrieved from <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01441.x>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/228675435?accountid=10499%5Cnhttp://library.newcastle.edu.au:4550/resserv??genre=article&iissn=00224359&title=Journal+of+Retailing&volume=67&issue=4&date=1991-12-01&atitle=Refinement+and+Reassessment+of+the+SERVQUAL+Scale>
- Parasuraman, A., Valarie, A., Zeithaml, A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Retailing: Crit Concepts*, (January 2015), 140–161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1251430?origin=crossref>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality—A Comparative-Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201–230.
- Pitt, L. F., Watson, R. T., & Kavan, C. B. (1995). Service Quality : A Measure of Information Systems Effectiveness. *Management Information Systems*, 19(2), 173–187.
- Rabaa'i, A. a, & Gable, G. G. (2012). Is Service Quality As A Multi-Dimensional Formative Construct. *PACIS 2012 Proceedings*, (2012), Paper 59.
- Roses, L. K., Hoppen, N., & Henrique, J. L. (2009). Management of perceptions of information technology service quality. *Journal of Business Research*, 62(9), 876–882.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1252161?origin=crossref>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing : integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Irwin. Retrieved from https://books.google.pt/books/about/Services_Marketing.html?id=ODMIQAAACAAJ&redir_esc=y
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Zeithaml, V., Parasuraman, a, & Berry, L. L. (1985). Problems and Services Strategies in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. <http://doi.org/10.2307/1251563>

Authors Profiles:

Ricardo Monteiro Camacho is Industrial Engineering and Management Master degree student, from Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências e Tecnologias. His research interests are focused on Industrial and Quality Engineering and Lean Services.

Elsa Bernardo Costa holds a Master's degree in Operational Research and Systems Engineering from the Instituto Superior Técnico de Lisboa. She is the Coordinator of the Continuous Improvement team of the Department of Information System of CGD. Her work in this team have been focused in Quality Management and Lean Management, developing several projects in those fields, including the certification of the Quality Management System of this department and implementation of Lean methodology., ...

Rogério Puga-Leal received his PhD in Industrial Engineering from the Universidade Nova de Lisboa in 2000. He also holds post-graduations in Bank Management and Quality Engineering. He is a Professor at the Universidade Nova de Lisboa and is currently the Coordinator of the Master Degree in Industrial Engineering and Management as well as of the Quality Engineering Group, from the Department of Mechanical and Industrial Engineering. His research interests are focused on Industrial and Quality Engineering, notably as regards services environments. Among others, his research topics include SPC in services, Lean Services, etc.. He is author of several publications in those fields and regular speaker in conferences and seminars.

