



ANÁLISE DA PERCEPCÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DO SETOR DE EXPEDIÇÃO DA UNIMED NORTE NORDESTE ATRAVÉS DO MÉTODO DA ESCALA SERVQUAL

Jose Gentil Bezerra da Silva
UNIUOL

Emerson Barbosa Montenegro
UNIUOL

Resumo

As constantes buscas por qualidade de produtos e, ou, serviços, têm evidenciado a necessidade de um aprimoramento contínuo na aplicação de métodos e técnicas que possibilitem melhorias nos processos da qualidade. Este artigo tem por objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados do Setor de Expedição da Confederação das Unimeds Norte Nordeste, sediada em João Pessoa-PB. Utilizou-se como metodologia, a Escala Servqual - que tem como premissa básica, avaliar as expectativas e percepções na qualidade dos serviços - conceituada por PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY (1985). As variáveis aplicadas para mensurar a qualidade do serviço do setor de Expedição foram: os aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Receptividade, Segurança e Empatia. Detectou-se, que a variável Tangibilidade, superou as demais, na prestação dos serviços realizados no setor.

Palavras-chave: Qualidade de serviços, Expectativas, Percepções

1. INTRODUÇÃO

A importância da qualidade é hoje amplamente difundida, em termos teóricos e empíricos. O envolvimento com a qualidade nasce de diferentes perspectivas, seja nos indivíduos, seja nas organizações. A principal perspectiva vem da necessidade de mudanças, da busca de melhor utilização da energia potencial das pessoas, das organizações, da incorporação de novos paradigmas, onde competitividade e satisfação sejam possíveis.

Entretanto, algumas pessoas simplesmente não vêem necessidade de mudanças, ou por estarem satisfeitas com a situação atual ou por se acomodarem com a realidade que as cercam, aceitando passivamente a situação do modo como está. Assim sendo, não há razão ou vontade, para transformar as organizações.

Portanto, este artigo tem por objetivo identificar as necessidades relacionadas à qualidade na prestação dos serviços, do setor de Expedição da Unimed Norte Nordeste, verificando as percepções dos usuários deste setor, para tanto se faz necessário levantar o seguinte questionamento a ser investigado: Qual a qualidade dos serviços prestados do setor de Expedição da Unimed Norte Nordeste?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A sobrevivência empresarial depende de produtos e serviços com qualidade, o que parece óbvio. Nesse sentido, qualidade é geralmente vista como a adequação dos produtos e serviços às exigências e necessidades dos clientes. Infelizmente, nem sempre tem sido traduzida em produção ou prestação de serviços. Qualidade, a princípio, é algo que sempre se busca; mas, para alcançá-la, é preciso mais do que ações ou palavras bem intencionadas: é preciso planejamento, processos bem gerenciados, pessoas comprometidas e muito esforço.

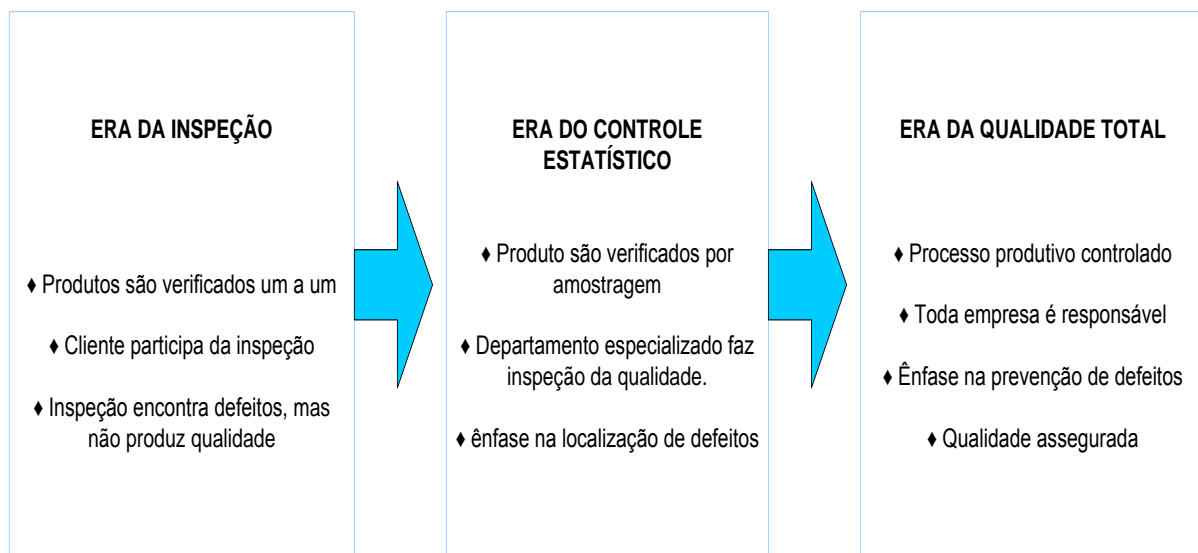
O uso da qualidade requer bastante disponibilidade para quem quiser utilizá-la, a fim de que ela se adeqüe ao produto ou serviço a ser desenvolvido. Dessa forma, fica nítido que a qualidade corretamente definida, é a que prioriza o consumidor. Portanto, exige decisões consistentes e grandes esforços.

No resgate histórico verifica-se que a qualidade já era observada por volta de 2150 aC. através do código de Hamurabi, demonstrando preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época de tal forma que, se um construtor

negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender a sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria imolado, ou seja, sacrificado/prejudicado (OLIVEIRA, 2004).

Neste longo caminho que teorias e práticas da qualidade chegassem até o estágio atual, a qualidade passou por evoluções que proporcionou uma transformação dos seus processos destacando-se três grandes fases: A era da inspeção; A era do controle estratégico; A era da qualidade total (atual).

Figura 01 – Eras da qualidade



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

A gestão da qualidade associou por muito tempo, as melhorias da qualidade ao aumento dos custos dos produtos. Porém, notam-se nos dias atuais quando há aumento significativo da qualidade, paralelamente tem-se aumento de produtividade e ganhos relativos. Evidenciando na verdade que a falta de qualidade é que proporciona a elevação dos seus custos. Os conceitos e teorias que norteiam a gestão da qualidade total além dos custos da qualidade primam pela Engenharia da Confiabilidade, que reconhece as taxas de falhas entre as operações considerando altas, normal e na fase de desgaste. Analisando minuciosamente as condições extremas de operações para estimar níveis de confiabilidade mesmo antes de os produtos atingirem uma produção a plena escala. Destaca-se também a teoria do Zero Defeito que parte do princípio de que o ser humano tem capacidade para executar tarefas sem a incidência de erros, o que está estritamente relacionado com treinamento técnico e

capacitação psicológica do funcionário. Ou seja, é a conscientização da aplicabilidade dos processos nos bens e serviços (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Oliveira (2004), para que a qualidade total seja desenvolvida e implantada com sucesso em organizações empresariais, é necessário desenvolver os seguintes princípios: *Satisfação Total do Cliente*, é necessário que as decisões satisfaçam as necessidades e suas expectativas; *Gerência Participativa*, considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais; *Desenvolvimento de Recursos Humanos*, o capital humano é o principal ativo da organização, e deverá ser constantemente capacitado, remunerado em condições justas, motivados e dando-lhes condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado; *Constância de Propósito*, eliminar a resistência de seus funcionários na introdução dos conceitos da qualidade, com o comprometimento da alta direção no sentido de modificar a cultura da organização de maneira que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para conquista de objetivos previamente traçados; *Aperfeiçoamento Contínuo do Sistema*, possibilita o monitoramento das tendências do comportamento do consumidor, que deve ser o centro de suas atenções e permite que os objetivos e atitudes das organizações estejam alinhados com os anseios dos clientes; *Gestão e Controle de Processos*, prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto, utilizando diversas ferramentas que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxogramas, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, possibilitando gerir, controlar e otimizar os processos de bens ou serviços; *Disseminação de informações*, todos devem saber e entender qual o negócio da organização, missão, visão, objetivos e grandes propósitos, aliados ao compromisso da busca constante da qualidade; *Assistência Técnica*, é necessário que as organizações desenvolvam uma metodologia capaz de lidar com situações para atender as dúvidas e solicitações de serviços de pós-vendas; *Gestão das Interfaces com Agentes Externos*, é a gestão da relação de interesses, objetivos e visões distintas que intervêm na cadeia produtiva, como os fornecedores, governos, distribuidores, proporcionando benefícios para todos; e, *Garantia da Qualidade*, é a concretização de todos os princípios para garantir um produto ou serviço com nível de qualidade que atende e, se possível, supere as expectativas do cliente.

A formalização do conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjetividade e complexidade de seu significado.

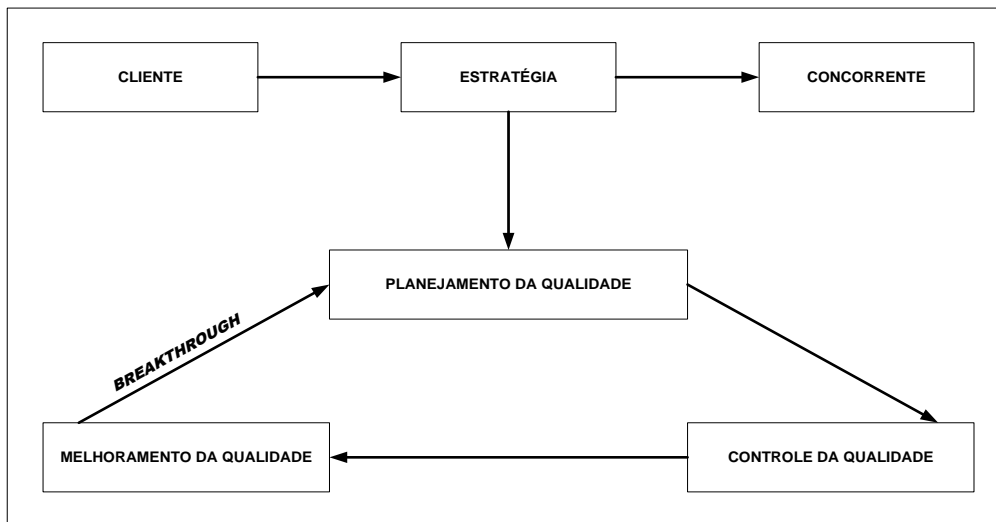
Garvin (1992) identifica cinco abordagens para a definição da qualidade: *Abordagem Transcendental*, sob a visão transcendental, a qualidade é sinônima de excelência absoluta e universalmente reconhecível, marca de padrões irretorquíveis e de alto nível de realização; *Abordagem Fundamentada no Usuário*, sua premissa básica é que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos e necessidades e que o produto que atenda melhor às suas preferências seja o que ele considera como o de melhor qualidade respeitando as subjetividades da qualidade como agregar preferências individuais e atributos do produto, enfim maximizar a satisfação do cliente; *Abordagem Fundamentada na Produção*, é formada basicamente pelas práticas relacionadas diretamente com a engenharia e a produção. Identifica a qualidade conforme qualquer tipo de desvio no projeto, evitando qualquer tipo de desvio o que acarretaria em perda de qualidade e dos custos inerentes ao processo. Ou seja, fazer certo na primeira vez; e, *Abordagem Fundamentada no Valor*, é a definição da qualidade em termos de custos e preço. Desta forma, um produto ou serviço de qualidade oferece desempenho ou conformidade a preço ou custo aceitável.

A qualidade é um conceito amplo e abrangente, por isso mudou ao longo do tempo, principalmente nas últimas décadas em função de crescimento da percepção daquilo que satisfaz necessidades e desejos, isto é, oferecimento de valor.

O conceito de Qualidade esteve inicialmente associado ao produto em si, porém vem se tornando mais abrangente à medida que se generaliza o fornecimento de serviços e houve um aumento de capacidade da oferta (e conseqüentemente da concorrência) por parte de praticamente todas as indústrias. As empresas nos dias atuais têm ampliando o foco da qualidade, não se propondo apenas a qualidade do produto, mais sim em satisfazer a empresa, os clientes, os clientes dos clientes e seus funcionários.

De acordo com Juran e Gryna (1991) existem três processos gerenciais onde são abordadas as etapas do gerenciamento da qualidade, ou mais comumente conhecido por Trilogia de Juran, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 02 – Diagrama da Trilogia Juran



Fonte: Adaptado de Juran e Gryna (1991)

Os processos abordados na trilogia de Juran são:

- Planejamento da Qualidade - É o processo onde são definidos os objetivos e metas da empresa, de acordo com sua definição de qualidade.
- Controle da Qualidade – É o processo que assegura a realização dos objetivos definidos no planejamento, através da avaliação do desempenho.
- Aperfeiçoamento da Qualidade – Esse processo é voltado para o melhoramento da Qualidade, a fim de elevar os resultados obtidos a um nível bem maior.

Baseado em Paladini (1997) a gestão da qualidade faz parte da administração da empresa que trata das ações referentes à mesma, tais como: Política que são as orientações gerais que norteiam o processo de qualidade da empresa; Sistema, que é o conjunto da estrutura, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para sua implementação; Controle, que são técnicas operacionais que visam responder às suas exigências relativas; Garantia que é um conjunto de ações programadas e sistemáticas necessárias para proporcionar a confiança apropriada de satisfação a requisitos definidos; e, Avaliação, que reflete a eficiência através da mensuração de custos, produtividade, retrabalhos.

A Norma NBR ISO 9001 (2000) define Gestão da Qualidade como sendo um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade.

Paladini (1997); Juran e Gryna (1991) retratam o aspecto da qualidade em três modelos que ensejam uma nova organização dentro da empresa, da seguinte forma: *Qualidade In-Line* considera-se como sendo o modelo mais elementar da produção, em que a qualidade deve ser obtida nas linhas de produção. Enfatiza a idéia do zero defeito. Exemplifica-se com a minimização de horas-extras, retrabalhos e desperdícios; *Qualidade Off-Line* considera-se como a qualidade gerada por áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, entretanto relevantes à adequação ao seu uso; e, *Qualidade On-Line* considera-se como sendo o esforço feito pela empresa em captar no ambiente externo (mercado), manifestações, alterações para repassá-la ao processo produtivo, visando sua adequação.

A aplicabilidade da qualidade em uma empresa, confiada tantas vezes a consultorias externas, depende, especificamente, da cultura do corpo funcional, daí a qualidade também ser vista como filosofia que deve partir do interesse da direção, perpassando por todos os setores e encarada como parte integrante da rotina de trabalho e vista como instrumento de melhoria, lucratividade, crescimento organizacional e empregabilidade.

A menor formalidade que se encontra nas organizações pode se tornar um aliado das mesmas, entretanto a falta de registro de procedimentos, padrões e normas (memória tecnológica) e de planejamento podem deixá-las estáticas, isoladas e a mercê do gerente que leva o conhecimento consigo para onde for (JURAN e GRZYNA, 1991).

A necessidade de ser competitivo já se traduz na realidade do dia-a-dia das organizações, sendo pré-requisito para a efetivação de negócios, principalmente no mercado externo. Por exemplo, no âmbito do Mercado Comum Europeu, com o desaparecimento das barreiras tarifárias, a importância da qualidade foi enfatizada, com a sofisticação e o nível de exigências, características do referido mercado.

Se na área industrial, por tradição, essas evidências têm sido melhor detectadas, no setor de prestação de serviços existe muita expectativa e preocupação para interpretá-las, agravadas pelo fato de que as necessidades de melhoria nesta área requerem urgência.

Fica evidente que não é mais possível conviver com incompreensões em relação ao atendimento das necessidades dos clientes, que são motivo maior da existência das próprias organizações. Para isso, decisões não podem mais ser tomadas apenas fundamentadas em opiniões intuitivas ou em dados não confiáveis, mas sim em fatos, notadamente aqueles perceptíveis através de indicadores de qualidade e de produtividade.

2.1. QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade total aplicada ao setor de serviços está diretamente relacionada com o fornecimento do produto “serviço” com qualidade superior aos clientes, e imbuídos nesta ação estão os proprietários e funcionários transformando deste modo qualidade em serviços em realizações que estão ligadas diretamente a todos os indivíduos internos e externos na organização.

Paladini (2000) salienta que a área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente dita e a estruturação de métodos. Ou seja, a utilização de ferramentas da qualidade que visa sua mensuração.

Gianesi e Corrêa (1996) ressaltam que, no Brasil e em outros países, o consumidor acostumou-se com a baixa qualidade dos serviços, quer sejam no serviço público ou privado e ainda não tem bem-estabelecida a cultura de exigir a prestação de bons serviços com padrões mínimos do que se paga.

Ainda segundo Gianese e Corrêa (1996) citam como principais motivos para a generalizada baixa qualidade no setor de serviços os seguintes fatores: Frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento; Excessiva ênfase em cortes de custos e busca míope por produtividade de recursos, causando degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento; Clientes em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais; É normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes e suas necessidades, de prestadores de serviços e de situações típicas que realmente ocorrem; O serviço normalmente é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções de qualidade e correções de possíveis defeitos; A qualidade do pacote de serviços ofertada é frequentemente intangível e, portanto difícil de medir e controlar.

Paladini (2000) cita as principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviços que são: Produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina um e começa o outro; Os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações que nem sempre se repetem com frequência. Por isso, a gestão desse processo deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações, contextos etc.; A gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações que busquem maior contato com o

cliente, definições de seus interesses, preferências, enfim, tudo o que é considerado relevante no processo de serviços; A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos – não há pontos de controle específicos que possam ser identificados. Os elementos envolvem sempre a interação com o usuário. Não há como empregar ações corretivas, apenas preventivas, com base em situações análogas ocorridas no passado; Nesse ambiente, a gestão da qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente; O serviço não pode dispor da propriedade da estocagem, ou seja, o serviço não pode ser produzido antecipadamente ou nem em momentos posterior a sua geração.

De acordo com Silva (2008) relata que:

Qualidade em serviços é um conjunto de características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. Ou seja, os serviços são abstratos, impondo um tratamento especial ao compará-los com outras atividades, referindo-se a impossibilidade de se produzir antes da prestação do serviço ou estocar e, de manter a qualidade constante, devido ao fato do seu consumo simultâneo, evidenciado pelo simples fato de ser produzido pelo o ser humano que tem uma natureza instável.

2.1.1. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Embora a preocupação com a qualidade seja inerente ao ser humano desde os tempos remotos, seu conceito passou a ser evidenciado mais claramente no período que antecedeu a revolução industrial, quando seu controle era feito por artesão, evoluindo para as seguintes fases: Controle do produto, baseado na inspeção final; Controle estatístico da qualidade enfatiza as técnicas de amostragem e o controle do processo; Garantia da qualidade, baseada em normas e procedimentos formais, com implicações mais amplas para o gerenciamento.

Numa visão mais moderna, a qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do cliente. Isso implica em oferecer ao cliente exatamente o que ele precisa, no prazo adequado, ao preço que ele pode pagar. Qualidade não significa, necessariamente, o melhor ou o mais caro, mas sim, o mais apropriado.

Qualidade pode ser definida, portanto, como a capacidade que um produto ou serviço tem para a satisfação plena das expectativas do cliente.

A partir das diferenças apresentadas ao longo da evolução da qualidade, é possível afirmar que qualidade total é uma forma de gerenciar, na qual as decisões são tomadas com base em fatos e dados sempre com vistas à satisfação do cliente. Visa melhorar continuamente

os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com a abordagem humanística. Deming (1990) vê as organizações como sistemas criados para servir clientes. Processos e serviços estão interligados e se influenciam mutuamente. Portanto, para superar as necessidades dos clientes, a organização deve melhorar constantemente esses sistemas.

Dentre as diversas ações e práticas utilizadas pelas organizações em busca da melhoria continua as ferramentas da qualidade, exercem um papel de grande relevância.

A utilização de ferramentas no gerenciamento da qualidade ajuda a visualizar o processo, detectar problemas, descobrir suas causas, determinar soluções, bem como fornecer um modo de avaliar as mudanças propostas. Portanto, é necessário escolher as ferramentas apropriadas e saber quando e como usá-las, a maioria pode ser usada em diversas etapas de um projeto, veja algumas aplicações destas ferramentas a seguir.

Quadro 02 - ferramentas da qualidade de maior evidência

Ferramentas da Qualidade			
Ferramenta	Definição	Objetivo	Aplicação
Diagrama de Pareto	É um gráfico de barras verticais alocadas em uma ordenação decrescente.	Identificar as principais causas que afetam um problema	Representar graficamente a estratificação de um problema.
Diagrama de Ishikawa	É uma estrutura gráfica, em forma de uma espinha de peixe.	Identificar todas as possíveis causas de um problema.	Isolar e atacar a causa fundamental do problema, determinada após análise de todas as causas prováveis.
Fluxograma	É a representação simbólica da seqüência das atividades de um processo	Identificar as atividades que integram um processo, caracterizando as operações e responsáveis.	Evidenciar a seqüência lógica das atividades de um processo
Gráfico para acompanhar processo	Acompanhamento seqüencial cujos dados são alocados à medida que estejam disponíveis	Identificar as tendências no acompanhamento de um Item de Controle/Item de Verificação	Acompanhamento desenvolvimento dos resultados em relação a uma meta estipulada.
Gráfico de Controle	É uma das maneiras de acompanhar processo ao longo do tempo	Monitorar a variação das características de um produto ou serviço	Identificar tendências e descontroles para agir fazendo correções e evitando perdas.
Diagrama de Dispersão	Diagrama que estuda possíveis correlações entre duas variáveis.	Mostrar se há alguma correlação entre duas variáveis.	Indicar o comportamento entre duas variáveis, o que ocorre com uma quando a outra se modifica.
Folha de Verificação	Planilha para coleta de dados usado no questionamento “Com que freqüência certos eventos acontecem?”	Facilitar a coleta de dados, organizando os dados simultaneamente à coleta, para serem utilizados mais tarde	Sempre que for gerenciado um evento (Processo/Problema).

Fonte: Adaptado de Brassard (1992) e Gitlow (1993).

A qualidade é fruto de um esforço planejado, direcionado e organizado. Para atingir a qualidade é necessário identificar e compreender os processos envolvidos na cadeia produtiva,

para entender esse processo é preciso encontrar meios que facilitem o seu estudo, planejamento e implementação. Desde que esteja implementado um processo, pode e deve ser melhorado, para isso são necessárias ferramentas para sua compreensão e controle. Esse é um dos principais papéis das ferramentas da qualidade, fornecer dados e informações fundamentais para gerar o conhecimento necessário, para compreender e controlar um processo produtivo (PALADINI, 2000; OLIVEIRA 2004; SILVA, 2008).

Vários métodos são encontrados na literatura acadêmica, que tem por finalidade avaliar a qualidade dos serviços das organizações, e dentre estes métodos destaca-se o método da Escala SERVQUAL, que avalia 5 dimensões da qualidade, ou seja, as percepções e expectativas dos serviços prestados na visão dos consumidores e gestores.

3. METODOLOGIA

O presente artigo foi concebido a partir de uma pesquisa exploratória, bibliografia e descritiva, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário, baseada no modelo de análise da Escala Servqual, com 35 colaboradores dos diversos departamentos que utilizam os serviços do setor de Expedição da Unimed Norte Nordeste, que é composto por 6 colaboradores responsáveis pelo atendimento.

Segundo Gil (1996) a pesquisa exploratória tem como premissa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Tal característica tem por finalidade buscar através de uma pesquisa, um conjunto de informações capazes de evidenciar os fatos e aspectos importantes relacionados à qualidade de produtos e, ou, serviços.

A pesquisa bibliográfica, ou de outras fontes secundárias, compreende toda bibliográfica já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, até meios de comunicação orais e audiovisuais (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Já para Martins e Campos (2005) a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Desta forma, o autor pretende dizer o modo, as causas de como os fenômenos são produzidos.

Na coleta de dados será utilizada uma escala denominada SERVQUAL, um questionário de análise qualitativa e quantitativa, elaborado para avaliar a satisfação dos consumidores através das expectativas da empresa versus as percepções dos clientes relacionados à prestação dos serviços.

Sobre a escala SERVQUAL, Eleutério e Souza (2002) relatam:

Na literatura sobre serviços, uma das ferramentas mais destacadas para a avaliação da qualidade de serviço é a escala SERVQUAL [...] que tem como referências as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado. Entre as aplicações possíveis da escala SERVQUAL, os autores apontam sua utilização em departamentos de uma empresa, com a finalidade de avaliar a qualidade de serviços por eles prestados.

A aplicação dos questionários foi realizada entre 16 a 21 fevereiro de 2009, com os usuários dos serviços do setor de Expedição da Unimed Norte Nordeste. As análises e estratificação dos dados, mensurada através da Escala Servqual.

O primeiro modelo específico para avaliação de serviços pode ser atribuído ao trabalho dos pesquisadores norte americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que desenvolveram o modelo visando captar critérios para avaliação da qualidade em serviços.

Os critérios de avaliação, ou dimensões, foram aplicados considerando-se os *gaps* (*lacunas*); que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido, uma vez que de acordo com Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm.

O modelo define cinco *gaps* identificados entre as expectativas e percepções dos usuários conforme ilustra o quadro a seguir:

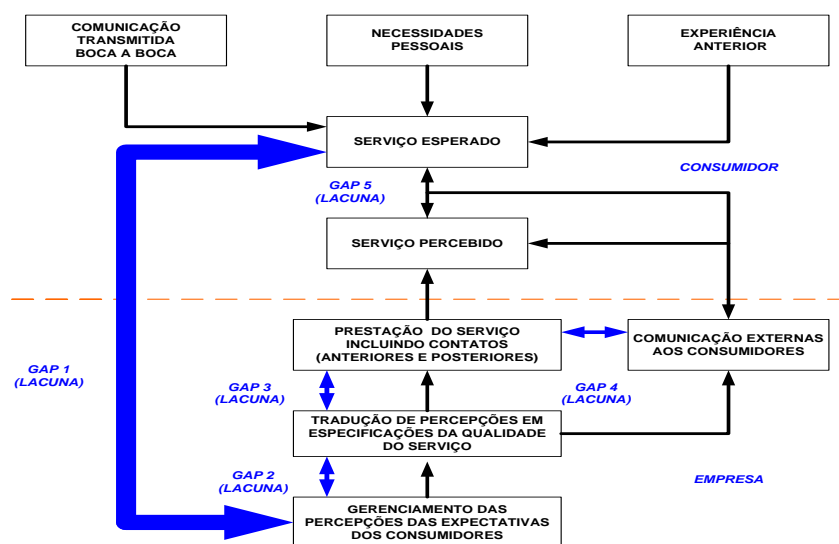
Quadro 03 - Gap's (lacunas) do modelo conceitual da escala Servqual

GAP (LACUNA) 1	Diferença entre expectativas dos consumidores e percepções dos gerentes sobre essas expectativas.
GAP (LACUNA) 2	Diferença entre percepção dos gerentes das expectativas dos consumidores e especificação de qualidade nos serviços.
GAP (LACUNA) 3	Diferença entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos.
GAP (LACUNA) 4	Diferença entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao consumidor.
GAP (LACUNA) 5	Diferença entre o que o consumidor espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos.

Fonte: Elaboração própria (2009) (baseado de Bateson e Hoffman, 2001).

Os primeiros quatro *gaps* contribuem para o quinto, que é exatamente onde reside o problema: expectativa do usuário X percepção dos serviços oferecidos. Assim, a quinta lacuna foi estabelecida como uma função das quatro lacunas anteriores, isto é, $gap5 = f(gap1, gap2, gap3, gap4)$ conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 03 - Modelo conceitual de qualidade de serviço



Fonte: Adaptado de Bateson e Hoffman (2001).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), criaram uma escala intitulada SERVQUAL, objetivando identificar cinco componentes da qualidade dos serviços: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia. Focaram seus estudos na mensuração do Gap (Lacuna) 5, ou seja, entre o serviço percebido e o esperado, surgindo daí a equação Q (qualidade) = P (percepção) – E (expectativa). Inicialmente foram gerados 97 itens referentes às dimensões externas da qualidade de serviços. Em uma fase mais adiante foi refinada e chegou-se aos atuais 22 itens de expectativas e 22 itens de percepção.

De acordo com Bateson e Hoffman (2001), as questões sobre expectativas aplicam-se a empresas excelentes em um determinado setor, enquanto as questões sobre percepções aplicam-se somente a uma determinada empresa. Comparando os resultados de percepção com os resultados de expectativas, tem-se uma variável numérica que indica a diferença das dimensões. Quanto menor o número, menor a diferença e mais perto as percepções dos consumidores estão de suas expectativas.

O quadro a seguir ilustra as dimensões, as características e atribuições aplicadas sobre as expectativas e percepções idealizadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Quadro 04 - Características e atributos de expectativas e percepções das dimensões da Escala Servqual.

Dimensões	Características	Atributos de Expectativas e Percepções das dimensões
Tangíveis	Avalia as instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal da empresa. Quando o consumidor entra em contato com o ambiente de uma empresa fornecedora.	Expectativas
		<ol style="list-style-type: none"> 1 Empresas excelentes terão equipamentos com aparência moderna. 2 As instalações das empresas excelentes serão bonitas. 3 Os funcionários de empresas excelentes terão boa aparência. 4 Os materiais associados ao serviço terão uma aparência bem cuidada em uma empresa excelente.
		Percepções
		<ol style="list-style-type: none"> 1 XYZ tem equipamentos com boa aparência. 2 As instalações de XYZ são bonitas 3 Os funcionários de XYZ têm boa aparência. 4 Os materiais associados ao serviço têm aparência bem cuidada na XYZ.
Confiabilidade	A capacidade e habilidade para implementar o serviço prometido de forma segura e precisa.	Expectativas
		<ol style="list-style-type: none"> 5 Quando empresas excelentes prometem fazer alguma coisa por um determinado período, farão. 6 Quando os clientes têm um problema, as empresas excelentes demonstrarão um interesse genuíno em resolvê-lo. 7 Empresas excelentes prestarão o serviço da maneira certa na primeira vez. 8 Empresas excelentes prestarão seus serviços no momento em que prometerem fazê-lo. 9 Empresas excelentes insistirão em registro sem erros.
		Percepções
		<ol style="list-style-type: none"> 5 Quando XYZ promete fazer alguma coisa em um determinado momento, faz. 6 Quando se tem um problema, XYZ demonstra um interesse genuíno em resolvê-lo. 7 XYZ presta seu serviço da maneira certa na primeira vez. 8 XYZ fornece os serviços no momento em que promete fazê-lo. 9 XYZ insiste em registros sem erros.
Receptividade	A boa vontade para prestar auxílio ao consumidor e prestar pronto atendimento – resolver problemas a tempo e a hora.	Expectativas
		<ol style="list-style-type: none"> 10 Os funcionários de empresas excelentes dirão aos clientes exatamente quando o serviço será prestado. 11 Os funcionários de empresas excelentes prestarão serviço imediato aos clientes. 12 Os funcionários de empresas excelentes sempre estarão dispostos a ajudar os clientes. 13 Os funcionários de empresas excelentes nunca estarão ocupados demais para responder a pedidos dos clientes.
		Percepções
		<ol style="list-style-type: none"> 10 Os funcionários da XYZ dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado. 11 Os funcionários da XYZ prestam serviço imediato aos clientes. 12 Os funcionários de XYZ estão sempre dispostos a ajudar os clientes. 13 Os funcionários da XYZ estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.
Segurança	O conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança, afirmar que o serviço é garantido.	Expectativas
		<ol style="list-style-type: none"> 14 O comportamento dos funcionários de empresas excelentes inspirará confiança nos clientes. 15 Os funcionários de empresas excelentes se sentirão seguros em suas transações. 16 Os funcionários de empresas excelentes serão corteses com os clientes. 17 Os funcionários de empresas excelentes terão conhecimento para responder a perguntas dos clientes.
		Percepções
		<ol style="list-style-type: none"> 14 O comportamento da XYZ inspira confiança nos clientes. 15 O cliente sente-se seguro em transações com a XYZ. 16 Os funcionários da XYZ são corteses com os clientes 17 Os funcionários da XYZ têm conhecimento para responder a pergunta dos clientes.
Empatia	Consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus consumidores – sintonia fina de simpatia e entendimento entre fornecedor e cliente.	Expectativas
		<ol style="list-style-type: none"> 18 Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes. 19 Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes. 20 Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção pessoal aos clientes. 21 Empresas excelentes terão como prioridade os interesses do cliente. 22 Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes.
		Percepções
		<ol style="list-style-type: none"> 18 XYZ dá atenção individual aos clientes. 19 XYZ tem horário de funcionamento conveniente para seus clientes. 20 XYZ tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes. 21 XYZ tem como prioridade os interesses do cliente. 22 Os funcionários da XYZ entendem as necessidades específicas dos clientes.

Fonte: Elaboração Própria (2009) (baseado de Bateson e Hoffman, 2001)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) mostram que a confiabilidade é a dimensão

mais considerada pelos clientes quando estes avaliam a qualidade do serviço. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de serem evitados, quando deixa de cumprir promessas feitas aos clientes, ela estremece a confiança do cliente abalando suas chances de obter reputação pela excelência do serviço.

Os autores atribuem à qualidade de serviços a diferença que existe entre as expectativas e as percepções do cliente sobre um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas. Os autores ressaltam que, embora esse raciocínio seja válido, não basta compreender a importância de fornecer serviços com excelente qualidade; é preciso que haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificação das causas das diferenças encontradas e adoção de mecanismos apropriados para a melhoria.

4. RESULTADOS

Na investigação percebe-se claramente, que o fator qualidade relacionado às expectativas do setor, e as percepções dos usuários, são bastante satisfatórias, considerando os níveis percentuais de cada dimensão avaliada. Porém, ao avaliarmos as dimensões através da Escala Servqual, utilizando a equação $Q = P - E$, verifica-se que as expectativas não foram superadas pelas percepções dos usuários. Excetuando-se na dimensão dos itens de Tangibilidade, que apesar de ter uma expectativa muito baixa, teve uma avaliação de percepção alta. A pesquisa construía-se em responder ao conjunto de perguntas estabelecida no questionário referindo-se às 5 dimensões apresentadas ao longo deste artigo, escolhendo respostas como: 1 Muito pior que o esperado; 2 Pior que o esperado; 3 Igual ao esperado; 4 Melhor que o esperado; e, 5 Muito melhor que o esperado. Os conjuntos de respostas das dimensões analisadas tiveram maior incidência entre as alternativas 3, 4 e 5, tanto entre as Percepções e as Expectativas avaliadas. Conforme se verifica nos resultados a seguir.

Kaizen (1995) descreve que: tendo em vista que o elemento da satisfação representa todos os aspectos da empresa, e considerando que todos os elementos exercem influência direta na satisfação dos clientes, então por definição todos os empregados devem estar envolvidos, de alguma maneira, no atendimento dos clientes da empresa.

Quadro 05 - Percepções da dimensão dos itens tangíveis

Dimensão dos itens tangíveis (Percepções)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado
	1	2	3	4	5
P1 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem equipamentos com aparência moderna.	0	7 20%	24 68,57%	4 11,42%	0
P2 As instalações do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são satisfatórias e agradáveis.	0	4 11,42%	24 68,57%	5 14,28%	2 5,71%
P3 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são simpáticos e cordiais.	0	2 5,71%	16 45,71%	13 37,14%	4 11,72%
P4 Os materiais associados ao setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são bem conservados	1 2,85%	3 8,57%	20 57,14%	11 31,42%	0

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Apesar da maior incidência pela resposta 3, a de considerar as resposta 4 e 5 na formação das percepções avaliadas, haja vista, são respostas expressivas e que complementam as percepções analisadas.

Quadro 06 - Expectativas da dimensão dos itens tangíveis

Dimensão dos itens tangíveis (Expectativas)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado
	1	2	3	4	5
P1 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem equipamentos com aparência moderna.	0	4 66,66%	2 33,33%	0	0
P2 As instalações do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são satisfatórias e agradáveis.	0	0	6 100%	0	0
P3 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são simpáticos e cordiais.	0	0	5 83,33%	1 16,66%	0
P4 Os materiais associados ao setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são bem conservados	0	0	5 83,33%	1 16,66%	0

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

A confiabilidade destaca-se em todos os aspectos quer sejam nas expectativas como nas percepções, denotando que os usuários sentiram-se confortável com a apresentação dos serviços oferecidos pelo setor, mesmo com as expectativas superdimensionadas.

A criação de um sentimento entre cliente e consumidor, e de pleno acordo que o consumidor tem seus direitos, e através do qual cada momento de verdade no serviço e essencial seja uma confirmação absoluta da primazia dos clientes (KAIZEN, 1995).

Quadro 07 - Percepções da dimensão dos itens de confiabilidade

Dimensão de confiabilidade (Percepções)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado		Igual ao esperado		Melhor que o esperado		Muito melhor que o esperado		
	1	2	3	4	5					
P5 Quando o setor de expedição da Unimed Norte Nordeste promete fazer alguma coisa em determinado momento, faz.	1	2,85%	4	11,42%	18	51,42%	10	28,57%	2	5,71%
P6 Quando tem um problema,o setor de expedição da Unimed Norte Nordeste demonstra interesse em resolvê-lo.	1	2,85%	4	11,42%	12	34,28%	16	45,71%	2	5,71%
P7 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste presta seu serviço da maneira certa na primeira vez.	2	5,71%	4	11,42%	20	57,14%	8	22,85%	1	2,85%
P8 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste fornece os serviços no momento em que promete fazê-lo.	1	2,85%	5	14,28%	13	37,14%	15	42,85%	1	2,85%
P9 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste insiste em realizar tarefas sem erros	1	2,85%	7	20%	12	34,28%	13	37,14%	1	2,85%

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Quadro 08 - Expectativa da dimensão dos itens de confiabilidade

Dimensão de confiabilidade (Expectativas)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado		Igual ao esperado		Melhor que o esperado		Muito melhor que o esperado	
	1	2	3	4	5				
P5 Quando o setor de expedição da Unimed Norte Nordeste promete fazer alguma coisa em determinado momento, faz.	0	0	6	100%	0	0			
P6 Quando tem um problema,o setor de expedição da Unimed Norte Nordeste demonstra interesse em resolvê-lo.	0	0	0	6	100%	0			
P7 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste presta seu serviço da maneira certa na primeira vez.	0	0	1	16,66%	5	83,33%	0		
P8 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste fornece os serviços no momento em que promete fazê-lo.	0	0	5	83,33%	1	16,33%	0		
P9 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste insiste em realizar tarefas sem erros	0	0	1	16,66%	5	83,33%	0		

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Na receptividade as expectativas são maiores que as percepções observadas, cabendo aqui uma reflexão a acerca do que se pode melhorar para que as expectativas possam ser superadas pelas percepções.

O excesso de confiança poderá induzir aos colaboradores a valorizar as expectativas, quando na verdade existe um bom nível de satisfação, mas, os números não são condizentes com as percepções observadas

Ter funcionários competentes, com boa capacitação, gentil, honestos, de forma simpática e completa; mantendo o cliente informado durante todo o processo de atendimento da reclamação; e usando tecnologia como ferramenta, e não como problema adicional (KAIZEN, 1995).

Quadro 09 - Percepções da dimensão dos itens de receptividade

Dimensão de receptividade (Percepções)	Muito pior que o esperado		Pior que o esperado		Igual ao esperado		Melhor que o esperado		Muito melhor que o esperado	
	1	2	3	4	5					
P10 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste diz ao colaborador exatamente quando o serviço será prestado.	1	2,85%	8	22,85%	17	48,57%	8	22,85%	1	2,85%
P11 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste prestam serviços imediato a seus colaboradores.	0		6	17,14%	16	45,71%	11	31,42%	2	5,71%
P12 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste estão sempre dispostos a ajudar os colaboradores.	0		5	14,28%	13	37,14%	13	37,14%	4	11,42%
P13 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos colaboradores.	0		8	22,85%	17	48,57%	8	22,85%	2	5,71%

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Quadro 10 - Expectativas da dimensão dos itens de receptividade

Dimensão de receptividade (Expectativas)	Muito pior que o esperado		Pior que o esperado		Igual ao esperado		Melhor que o esperado		Muito melhor que o esperado	
	1	2	3	4	5					
P10 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste diz ao colaborador exatamente quando o serviço será prestado.	0		0		5	83,33%	1	16,66%	0	
P11 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste prestam serviços imediato a seus colaboradores.	0		0		0		6	100%	0	
P12 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste estão sempre dispostos a ajudar os colaboradores.	0		0		0		6	100%	0	
P13 Os funcionários do setor da expedição da Unimed Norte Nordeste nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos colaboradores.	0		0		6	100%	0		0	

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Na dimensão segurança houve um equilíbrio entre expectativas e percepções, denotando que o setor tem uma qualidade esperada. Porém, superestimar as expectativas pode traduzir em perda da qualidade na prestação dos serviços, principalmente por achar que não precisa verificar continuamente as atribuições rotineiras do setor.

Quadro 11 - Percepções da dimensão dos itens de segurança

Dimensão de segurança (Percepções)	Muito pior que o esperado		Pior que o esperado		Igual ao esperado		Melhor que o esperado		Muito melhor que o esperado	
	1	2	3	4	5					
P14 O comportamento do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste inspira confiança aos demais colaboradores.	3	8,57%	8	22,85%	9	25,71%	13	37,14%	2	2,85%
P15 Este setor sente-se seguro em transações com o setor de expedição da Unimed Norte Nordeste.	3	8,57%	4	11,42%	15	42,85%	10	28,57%	3	8,57%
P16 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são corteses com os demais colaboradores.	1	2,85%	1	2,85%	15	42,85%	13	37,14%	5	14,28%
P17 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem conhecimento para responder as pergunta dos colaboradores.	2	5,71%	7	20%	15	42,85%	10	28,57%	1	2,85%

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Quadro 12 - Expectativas da dimensão dos itens de segurança

Dimensão de segurança (Expectativas)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado			
	1	2	3	4	5			
P14 O comportamento do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste inspira confiança aos demais colaboradores.	0	0	6	100%	0			
P15 Este setor sente-se seguro em transações com o setor de expedição da Unimed Norte Nordeste.	0	0	6	100%	0			
P16 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste são corteses com os demais colaboradores.	0	0	4	66,66%	2	33,33%		
P17 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem conhecimento para responder as pergunta dos colaboradores.	0	0	3	50%	2	33,33%	1	16,66%

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

Aqui o setor trabalha com a atenção individualizada de cada setor priorizando cada usuário sem esquecer dos outros usuários.

Segundo Kaizen (1995) o interesse constante com seu cliente, a empresa tem que reconhecer e honrar o valor permanente de um cliente, para a empresa, e não desapontar clientes realmente leais, deixando de reconhecer e garantir que o procedimento de colocação de novos pedidos seja simples e se baseie nas informações disponíveis sobre os clientes.

Quadro 13 - Percepções da dimensão dos itens de empatia

Dimensão de empatia (Percepções)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado				
	1	2	3	4	5				
P18 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste dá atenção individual ao colaborador.	0	1	22	62,85	11	2,85%	31,42	1	2,85%
P19 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem horário de funcionamento conveniente para os colaboradores.	0	6	20	57,14%	8	22,85%	1	2,85%	
P20 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem funcionários que dão atenção pessoal ao colaborador.	0	3	22	62,85%	8	8,57%	22,85%	2	5,71%
P21 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem como prioridade os interesses dos colaboradores.	0	7	17	48,57	8	20%	22,85%	3	8,57%
P22 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste entendem as necessidades específicas dos colaboradores.	0	8	14	40%	10	22,85%	28,57%	3	8,57%

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

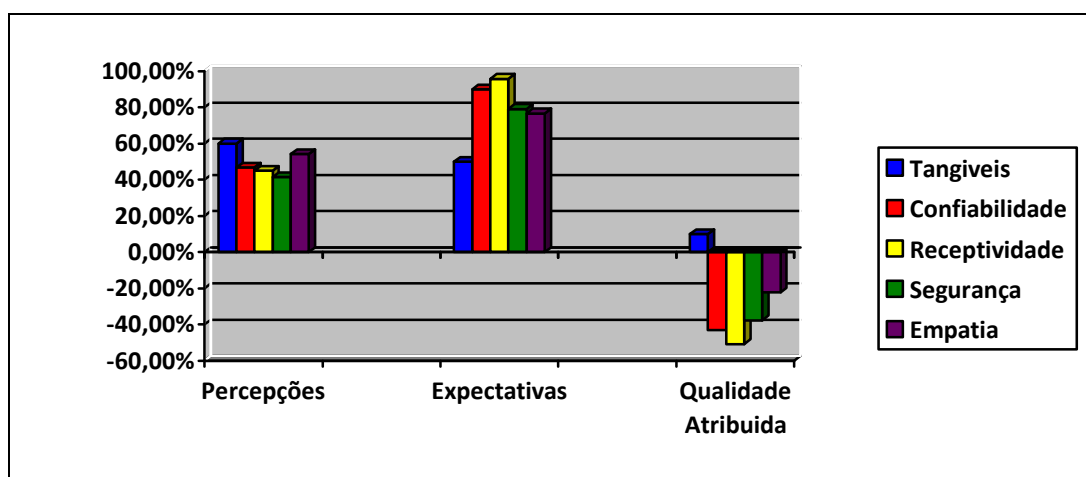
Quadro 14 - Expectativas da dimensão dos itens de empatia

Dimensão de empatia (Expectativas)	Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado			
	1	2	3	4	5			
P18 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste dá atenção individual ao colaborador.	0	0	5	83,33%	0	1	16,66%	
P19 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem horário de funcionamento conveniente para os colaboradores.	0	0	2	33,33%	3	50%	1	16,66%
P20 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem funcionários que dão atenção pessoal ao colaborador.	0	0	4	66,66%	0	2	33,33%	
P21 O setor de expedição da Unimed Norte Nordeste tem como prioridade os interesses dos colaboradores.	0	0	6	100%	0	0		
P22 Os funcionários do setor de expedição da Unimed Norte Nordeste entendem as necessidades específicas dos colaboradores.	0	0	5	83,33%	1	16,66%	0	

Fonte: Elaboração própria (2009) (adaptado de Beteson e Hoffman 2001)

A verificação da qualidade do setor de Expedição da Unimed Norte Nordeste, pode ser averiguada através da equação $Q = P - E$, composta da média percentual das alternativas marcadas dos itens 3, 4 e 5 em suas referidas dimensões conforme demonstra o gráfico a seguir:

Gráfico 01 – Demonstração dos resultados da qualidade percebida



Fonte: Elaboração Própria (2009)

Nos itens Tangíveis representam 59,99% das percepções e expectativas 50% com a qualidade atribuída sendo superada das expectativas representada pela equação $Q = P - E$, ou seja, $Q = 9,99\%$. Os itens Confiabilidade representam 46,85% das percepções e expectativas 89,90% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = -43,05\%$. Os itens Receptividade representam 44,99% das percepções e expectativas 95,83% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = -50,84\%$. Os itens Segurança representam 41,42% das percepções e expectativas 79,16% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = -37,74\%$. Os itens Empatia representam 54,28% das percepções e expectativas 76,66% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = -22,38\%$.

5. CONCLUSÕES

Na apresentação dos resultados deste documento, conclui-se que foram alcançados os objetivos desta investigação, de avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de Expedição da Unimed Norte Nordeste.

Desta forma verificou-se que os conjuntos de dimensões avaliadas no setor através da Escala Servqual, detectaram que o Setor de Expedição oferece um conjunto de ações não compatíveis a apresentação conceitual da qualidade de serviço apresentada neste documento, sendo assim, as expectativas não conseguiram superar ou se igualar as percepções dos colaboradores da empresa, tendo apenas uma única dimensão, as dos tangíveis que as expectativas foram superadas pelas percepções dos usuários. Vale ressaltar que os níveis de percepção avaliados foram bastante satisfatórios, de acordo com a estratificação dos dados verifica-se que há necessidade de uma observação minuciosa das expectativas, ou seja, reavaliar as variáveis e ajustar a realidade do setor evitando um super dimensionamento das expectativas.

Denotando-se a necessidade de uma reavaliação da infra-estrutura funcional setor, para que desta forma suas expectativas sejam superadas pelas percepções dos usuários.

REFERENCIAS

BATESON, J. E. G; HOFFMAN K. D; **Marketing de serviço**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASSARD, MICHAEL. **Qualidade – Ferramenta para uma melhoria Contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

DEMING, W. EDWARDS, **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.

ELEUTÉRIO, S.; SOUZA, M. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 09, nº 3, julho/setembro 2002.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITLOW, HOWARDS. **Planejando a qualidade, Produtividade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

JURAN, J.; GRZYNA, F. **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: Makron books. McGraw-hill, 1991. V. 1 – Conceitos, políticas e filosofia da qualidade.

KAIZEN, W.P. **Estratégia Kaizen para atendimento ao cliente**. São Paulo: Educador, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, R.M.; CAMPOS, V. **Guia prático para pesquisa científica**. Rondonópolis: Unir, 2005.

NBR ISO 9001 – **Sistema de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos**. In: Oliveira, O. J. (org.) *Gestão da Qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, Cap. 1, p. 3-20, 2004. **Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994, 233 p.

PALADINE, E. P. **Qualidade total na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática** – São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A. **An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1990.

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

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, p.41-50, 1985.

SILVA, J. G. B. – Área Gestão; Apostila - **Qualidade em serviços**: João Pessoa: SENAC. DR/PB, 2008.