

### O Serviço de Transportes da UESB: um estudo de caso

*Darlane Amorim Vieira<sup>1</sup>*

*Rita de Cássia Oliveira Lima Alves<sup>2</sup>*

**Resumo:** A qualidade na prestação de serviços é buscada pela maioria das empresas, não só como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como condição de preexistência. Quando se trata de qualidade no serviço público, entretanto, percebe-se que o descaso em relação à satisfação do cliente é predominante. Visando aprofundar essa questão complexa, este trabalho tem o propósito de medir as expectativas e a satisfação dos usuários de veículos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), por meio de um estudo de caso desenvolvido na subgerência de transportes. Para mensurar os resultados, aplicou-se um questionário junto aos usuários. Além disso, utilizou-se a avaliação documental de entrevistas efetuadas em alguns setores da Instituição para a caracterização da Universidade. Quanto à fundamentação teórica, foram realizadas pesquisas bibliográficas junto aos principais teóricos da qualidade como Deming, Paladini, Moura, Las Casas, Oliveira, dentre outros. Ao término da pesquisa, foi possível verificar que os clientes percebem a importância da maioria dos aspectos relacionados à qualidade dos serviços de transportes prestados pela Universidade. No entanto, conforme a opinião dos pesquisados, poucos itens refletem satisfação. Desta forma, os resultados

<sup>1</sup> Técnica Universitária - UESB. Graduada em Administração pela UESB. E-mail: dai\_amorim@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Assistente da UESB. Mestre em Administração pela Faculdade Cenequista de Varginha/MG e Doutoranda em Planificação Territorial e Gestão Ambiental pela Universidade Barcelona, Espanha. E-mail: rcassialimaa@yahoo.com.br

do estudo permitem concluir que alguns aspectos da qualidade dos serviços prestados pela Subgerência de Transportes podem ser melhorados, com o objetivo de alcançar a satisfação dos seus clientes.

**Palavras-chave:** Qualidade. Cliente. Satisfação. Qualidade no serviço público. Transportes.

**Abstract:** The quality of the offered services is searched by the most of companies, not only as a market differentiation strategy, but also as preexisting condition. However, when we talk about the quality of public services we can notice that the neglect related to the satisfaction is predominant. In order to explore this complex subject, this paper has the purpose to measure the expectations and satisfaction of users' vehicles of the State University of Southwestern Bahia (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB) through a case study developed at the transportation management. To measure the results, a questionnaire was applied to the users. Besides, a documental evaluation of the interviewees was done in some sectors of the Institution to characterize the University. Bibliographical researches using the main authors were done to make theoretic foundation as Demig, Paladini, Moura, Las Casas, Oliveira, and others. In the end of the research, it was possible to verify that the clients notice the importance of the most of the aspects related to the quality of the transportation services offered through the University. However, according to the interviewees' opinion, few items reflect satisfaction. So, the study's results permit us to conclude that some aspects of the transportation management services quality can be improved in order to reach their clients satisfaction.

**Keywords:** Quality. Client. Satisfaction. Quality of public service transportation.

## **Introdução**

Os órgãos governamentais são responsáveis pela prestação de serviços em benefício da população. Estes representam o meio que a sociedade utiliza para tomar decisões coletivas. Entretanto, a situação atual dos órgãos governamentais é caracterizada por uma preocupação com normas e regulamentos, marcada pelo excesso de burocracia. Esse anacronismo exagerado pode impedir que o funcionalismo público

acompanhe os desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação que se transforma com rapidez.

Nesse ambiente propício a mudanças, a maioria das instituições governamentais é obrigada a executar tarefas cada vez mais complexas, para clientes que exigem opção e qualidade. Ainda assim, pouco tem sido feito para que as organizações públicas se adaptem a essa demanda. Nesse contexto, surge o cliente insatisfeito, que, inevitavelmente, depende dos serviços prestados pelo setor público, mas anseia que algo seja feito no intuito de reverter essa situação. Entendendo o cliente como figura principal de todo o processo organizacional, é necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais considerem as necessidades e expectativas deste e tentem supri-las. Uma maneira de atingir esse propósito é oferecer ao cliente produtos ou serviços de qualidade.

E como lidar com a questão da qualidade num ambiente tão complexo? Eis o desafio. A palavra *qualidade* é aplicada como “atributo” de produtos e serviços que satisfazem àqueles a quem se destina (clientes) e é consolidada a partir do modo de organização de empresas. Para que esse objetivo seja alcançado, a Organização deve buscar a melhoria em todos os processos que a compõe, para garantir um nível de qualidade que atenda o cliente, e se possível, supere as suas expectativas.

A melhoria contínua e a inovação dos processos gerenciais, produtos e serviços visando à satisfação dos clientes atuais e futuros, está atualmente no topo das prioridades em todo o mundo, requerendo grande atenção dos gestores públicos, pois o que se deseja é uma ampla transformação nas práticas gerenciais, de forma a alcançar uma profunda mudança no desempenho das organizações públicas. Essa transformação depende, sobretudo, da atuação das pessoas que influenciam diretamente os resultados obtidos no processo. Seria desejável que as atitudes das pessoas fossem sempre adequadas aos processos que executam, fazendo o que deve ser feito, do mesmo modo, sem erros, em direção aos objetivos da Instituição. Esta atuação,

estando portanto, diretamente vinculada à variáveis pré-estabelecidas, denominadas critérios da qualidade.

Este estudo tem o intuito de avaliar o nível de satisfação e a percepção da qualidade, por parte dos usuários dos serviços de Transportes da UESB, no *campus* de Vitória da Conquista. Atualmente, a Subgerência de Transportes é responsável pelo planejamento, execução e controle das atividades de gerência da frota de veículos e as de transporte de cargas e passageiros da UESB, como também pela orientação, acompanhamento e fiscalização da execução dessas atividades, quando realizadas nos domínios das unidades e junto aos órgãos setoriais da Instituição. Considerando-se a relevância dos serviços de transportes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, é interessante conhecer quais são as reais condições nas quais os mesmos estão sendo oferecidos, se são satisfatórios ou não. Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é avaliar o nível de satisfação e a percepção da qualidade pelos clientes da Subgerência de Transportes da UESB no *campus* de Vitória da Conquista. Especificamente, pretende-se identificar o perfil sóciográfico dos usuários dos veículos da UESB do campus de Vitória da Conquista; avaliar o grau de conhecimento dos usuários em relação ao regimento interno de utilização dos veículos; estabelecer um comparativo entre a percepção e a satisfação dos clientes quanto aos critérios de avaliação da qualidade refletidas por Gianesi e Correia.

## **1 Qualidade na prestação de serviço: um diferencial competitivo**

A empresa que anseia pela qualidade dos serviços prestados deve focar sua atenção na satisfação do cliente. De acordo com Moura (2003, p. 58), “Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”. Ou seja como já mencionado, a clientela é a razão de ser de toda organização, portanto, merece atenção especial, visto que os consumidores estão satisfeitos quando as suas expectativas são atendidas.

O cliente pode fazer a avaliação durante ou após o término do processo, o que ocorre por meio da comparação entre o que o cliente esperava e o que ele percebeu do serviço prestado. Logo, a Gestão da Qualidade na prestação do serviço consiste em dirigir esforços para satisfazer os clientes com o objetivo de alcançar o sucesso (LAS CASAS, 2004).

Os “momentos da verdade” são aqueles em que o cliente entra em contato com algum aspecto da Organização e obtém uma impressão sobre a qualidade de seus serviços. “Qualquer contato de um indivíduo com a organização e que forma alguma impressão é considerado um momento da verdade” (LAS CASAS, 2004, p. 25).

De acordo com Garvin (2002), o termo “momentos da verdade” foi criado por Normann (1993) para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. Las Casas (2004) ressalta que a expressão foi popularizada por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa.

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de “momentos da verdade”, os quais ocorrem numa sequência específica, conhecida como ciclo do serviço, exemplificado na Figura 1. Vejamos:



**Figura 1-** Os momentos da verdade

Fonte: Las Casas (2004)

Geralmente, os primeiros e últimos momentos da verdade são considerados os mais críticos para a percepção do cliente. Nos primeiros contatos ele terá a percepção do que virá no restante do ciclo do serviço. Sendo assim, uma vez estabelecido o tom, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. O mesmo acontece com a impressão final que o cliente tem do serviço prestado, formada nos últimos momentos, pois permanece mais forte na sua memória, podendo interferir na sua decisão de repetir a compra, conforme explicitam Giansesi e Corrêa (1994).

Neste mesmo sentido, preleciona Deming (1990), aprofundando para as reações e necessidades dos clientes num certo espaço de tempo; *in verbis*:

Muitas vezes, a reação do cliente para o que ele considera bem ou mau serviço, é imediata. [...] Por outro lado, a reação à qualidade de um produto manufaturado pode ser retardada. E, tanto para o serviço quanto para o produto, não se pode definir, hoje, como um cliente irá classificá-los daqui a um ano ou dois. E o julgamento do consumidor pode mudar tanto com relação aos serviços como com relação aos produtos manufaturados. Suas necessidades podem mudar. Podem aparecer no mercado alternativas de serviços, da mesma forma como ocorre com os produtos manufaturados. Mais ainda, um serviço pode se deteriorar e um produto manufaturado pode estar sujeito a defeitos latentes (DEMING, 1990, p. 138).

Para o autor, o julgamento do cliente em relação à qualidade de um produto ou serviço depende de vários aspectos e pode ser manifestada de várias formas. Em alguns momentos a reação do consumidor pode ser imediata, em outros, entretanto, pode ser tardia.

E finalmente, Las Casas (2004, apud Albrecht, p. 21) afirma que há uma interatividade do cliente com o ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos da empresa. O resultado da percepção de todos esses aspectos é considerado o “juízo final”, momento em que o cliente decide se a experiência é satisfatória ou não. Em caso afirmativo, o serviço é considerado de boa qualidade.

## 1.1 Qualidade no serviço público

Poucas mudanças foram percebidas no setor público quando o assunto é qualidade dos serviços, conforme exposição de Ferreira (1999):

De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias – descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes – o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano e em métodos gestoriais tayloristas.

A própria literatura sobre o tema teve o seu desenvolvimento tardio. De acordo com Alberton (1999), somente no início da década de 90, em função da disparidade dos parâmetros de produtividade entre as empresas privadas e públicas, surgiu a preocupação em se desenvolver uma literatura aplicável à gestão pública. A difusão dos conceitos da *qualidade* no Brasil iniciou-se com o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBPQ) em 1990.

Embora sem grandes adeptos no início, o PBQP conseguiu semear alguns métodos e técnicas da Gestão pela Qualidade que serviram para sensibilizar as organizações públicas e seus servidores na transformação da prestação de serviços. Apesar das considerações comuns dos programas de qualidade, quando se deseja retratar a qualidade no serviço público, é conveniente considerar que o setor público difere do setor privado em alguns pontos essenciais. O quadro 1, a seguir, demonstra, de forma clara, os pontos que diferem e/ou unem Estado e Empresa.

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Missão	"Fazer dinheiro" (Lei de mercado)	"Fazer o bem" a todos igualmente	...o veículo de bem estar social
Motivação dos dirigentes	Competitividade	Reeleição – Permanência no cargo	Espaço público de autogestão social
Regime	Competição – "quanto de mercado"	Monopólio – "quanto de governo"	Privatização é uma resposta; não resposta; "que tipo" de governo
Modelo decisional	Podem decidir "a portas fechadas" rapidamente	Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-econômico-social
Bases de cálculo	Relação custo-benefício	Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores
Fonte de recursos	Clientes (comercialização)	Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação
Avaliação de competência	Lucro	Capacidade de excelência na prestação dos serviços.	Auto-sustentável pela capacidade gestorial (foco no cidadão)

**Quadro 1 - O que difere/ une Estado/ Empresa**

Fonte: Leite (1994 apud FERREIRA, 1999).



As diferenças apresentadas permitem inferir que o Governo tende a puxar o poder para o centro, as empresas descentralizam e empurram-no para baixo. Enquanto o Governo é guiado por regras, as empresas são guiadas por uma missão. Os representantes do Governo são avaliados pelo tempo de casa, pelo tamanho de seus *staffs* pela soma de dinheiro que gastam. Raramente recebem critérios pela redução de gastos, economia ou satisfação do cliente.

Ainda no que diz respeito à qualidade no serviço público, Deming (1990) aponta que na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria ser destacar-se por serviço bem executado.

Para Paladini (2004), o serviço público brasileiro apresenta algumas características que requerem análise detalhada, que o citado autor expõe num quadro. Senão, vejamos:

ainda que sem força de lei, uma cultura de estabilidade do servidor público; monopólio da prestação da quase totalidade de serviços em áreas específicas; baixos salários; falta de qualificação do pessoal; cultura tradicional de descaso à coisa pública
---

**Quadro 2** - Características do serviço público

Fonte: Paladini (2004)

O autor destaca dois pontos cruciais do serviço público; a cultura vigente e a carência de ações voltadas para o desenvolvimento e motivação do servidor. Acredita-se que a ênfase na melhoria desses dois aspectos permitirá superar práticas obsoletas que comprometam a qualidade e a produtividade do serviço público.

De acordo com Ferreira (1999), o desgaste a que chegou a função pública exige uma mudança baseada no princípio da dignidade. Primar pela qualidade do setor público vai muito além de apenas oferecer um serviço melhor ao público, mas também envolve diminuir gastos do

orçamento, descentralizar, conseguir e manter melhores funcionários e até mesmo sobreviver.

## 1.2 Dimensões da Qualidade

Para que o cliente perceba *qualidade*, é necessário oferecer-lhe produtos ou serviços de acordo com a sua expectativa, como já afirmado. Uma das formas de se fazer isso é através das dimensões da *qualidade*. Embora alguns autores direcionem essas dimensões para os produtos, nesta pesquisa, serão abordadas as dimensões da qualidade voltadas para a prestação de serviços.

Como a Qualidade de Serviço (QS) é difícil de ser quantificada, as empresas frequentemente falham no entendimento que os clientes têm sobre ela. Porém, aquelas que utilizam as dimensões da qualidade na prestação dos serviços, assumem contornos diferentes, permitindo o estabelecimento, pela empresa, de nichos estratégicos de atuação no mercado.

As dimensões da qualidade são consideradas por Las Casas (2004) como atributos que agradam o consumidor, conforme descrição:

1. Confiabilidade – significa oferecer o que foi prometido de forma segura e precisa;
2. Segurança – é passada para o consumidor através do conhecimento e cortesia dos funcionários;
3. Aspectos tangíveis - são os aspectos físicos da empresa, como as instalações, equipamentos e aparência dos funcionários;
4. Empatia – é a disposição de ajudar os clientes e oferecer os serviços com presteza.

O autor relaciona ainda as dimensões da qualidade com os “momentos da verdade”, ao afirmar que esses momentos requerem certos atributos para agradar ao consumidor. Além disso, esses atributos devem ter uma ordem de importância conforme exigências dos clientes.

Por outro lado, Giansesi e Corrêa (1994), utilizam o termo “dimensões da qualidade” para caracterizar produtos. As categorias

apresentadas por eles são, desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Todavia, ao referir-se à qualidade dos serviços, eles utilizam o termo “critérios da qualidade”, como uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. Os referidos critérios são:

Tangíveis – referem-se à aparência física dos serviços ou das operações;

Consistência – significa conformidade com a experiência anterior, ou seja, ausência de variabilidade no resultado ou no processo;

Competência – habilidade e autoconhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores;

Velocidade de atendimento – prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço, de maneira que o cliente não perca tempo esperando demasiadamente;

Atendimento / atmosfera – atenção personalizada dispensada ao cliente;

Flexibilidade – capacidade de mudar e adaptar rapidamente à mudanças de acordo com as exigências dos clientes;

Credibilidade / Segurança – habilidade de transmitir confiança e evitar baixa percepção de risco ao cliente;

Acesso – facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o facilitador do serviço;

Custo – critério que avalia quanto um consumidor irá pagar pelo serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 90).

Essas dimensões, inclusive, foram utilizadas na pesquisa como referência para avaliar a satisfação e a percepção da qualidade dos serviços de transportes prestados da UESB.

## **2 Metodologia**

Esta pesquisa tem um enfoque exploratório e descritivo. Exploratório porque, embora a UESB seja uma instituição com tradição e atenda um público bastante significativo, não se verificou a existência

de estudos que abordassem a percepção e a qualidade dos serviços de Transportes ali desenvolvidos. O enfoque é descritivo por buscar identificar e analisar uma realidade, além de expor características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Para levantamento dos dados secundários utilizou-se material publicado sobre o tema em livros, revistas e redes eletrônicas, bem como documental. Já em relação aos dados secundários, realizou-se pesquisa de campo. Possui caráter qualitativo pela possibilidade de identificar e analisar as atitudes dos pesquisados; e quantitativo por utilizar métodos estatísticos para a obtenção dos resultados.

### **3 Resultados e Análise**

Além de conhecer o perfil dos usuários dos veículos da Universidade, foi possível mensurar, entre os pesquisados, o grau de conhecimento destes em relação ao regimento interno de utilização dos veículos da UESB e constatou-se que o número de pessoas que desconheciam tal regimento é bastante considerável, tendo em vista a frequência da utilização dos serviços de transportes. Esse fato comprova a falha na comunicação interna da Instituição, que pode ser melhorada através da ampla divulgação da finalidade dos serviços e os seus objetivos para os principais interessados: professores, alunos e funcionários.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi estabelecer um comparativo entre a percepção e a satisfação dos clientes quanto aos critérios da qualidade refletidos pelos autores Gianesi e Correa (1994), e, após análise dos dados coletados analisa que:

Em relação ao critério Tangíveis, alguns aspectos como o estado de funcionamento dos veículos, a limpeza e o conforto dos mesmos foram considerados muito importantes pelos clientes. Entretanto, o índice de satisfação em relação a estes itens é bastante regular, o que comprova a necessidade de renovação da frota, uma vez que alguns veículos que realizam atividades já estão bastante depreciados devido ao tempo de uso. Com relação ao critério Consistência – em geral foi considerada muito

importante e a satisfação dos clientes, em relação a esse aspecto, varia na opinião da maioria dos pesquisados entre ótimo e bom.

Já em relação ao critério Competência, este foi considerado, também pela maioria dos clientes, como muito importante e a avaliação feita neste critério, é que eles estão satisfeitos. Quanto à Velocidade no atendimento este foi considerado um aspecto muito importante entre os pesquisados. Em sua avaliação, percebe-se que carece de melhoria nesse aspecto para o alcance da qualidade e satisfação dos clientes.

O critério Atendimento/atmosfera – a percepção dos usuários dos serviços do setor de transportes quanto a este aspecto, no geral, é que ele é importante. Neste quesito, o setor foi bem avaliado e considerado pela maioria como bom. A Flexibilidade foi considerada importante para boa parte dos clientes e também obteve uma boa avaliação pelos mesmos.

Os clientes consideraram o critério Credibilidade/segurança como muito importantes de serem observados e respeitados. Entretanto, apesar de a maioria avaliar este item como bom, o aspecto associado à manutenção da frota de veículos e equipamentos de segurança foram analisados, por uma parte considerável dos pesquisados, como regular.

Por fim, o critério Acesso. Em termos gerais, a opinião dos pesquisados quanto à percepção deste critério dividiu-se entre muito importante e importante. Comparada à satisfação, a sua avaliação não foi boa, pois a maioria considera de boa e regular, além disso, empatado com os aspectos tangíveis, foi o que obteve o maior número de descontentamento para os clientes.

## **Considerações finais**

Esta pesquisa procurou avaliar a percepção e o grau de satisfação dos clientes que utilizam os serviços de transportes da UESB. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica entre os principais teóricos de qualidade, além da pesquisa documental realizada na Instituição e a aplicação de questionário aos seus clientes.

Pode-se concluir que, embora a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo setor de transportes seja aceitável, alguns qualificadores ainda comprometem qualidade do serviço prestado, conforme exposto acima. Estes por sua vez, estão relacionados a valores ou crenças do gestor do serviço e também da própria Universidade, por se tratar de uma Instituição Pública, que por seu caráter público, não possui a cultura da qualidade difundida. Outro fator identificado, que também influencia a qualidade dos serviços prestados, é a situação dos profissionais de serviços. No caso do setor de transportes, os motoristas, os secretários e os coordenadores, que precisam de um aprimoramento quanto aos procedimentos operacionais no atendimento, envolvendo sua velocidade, a flexibilidade e a eficiência do mesmo. E, finalmente, é fundamental a revisão de aspectos físicos dos serviços prestados, como o estado de funcionamento dos veículos e o conforto dos mesmos, pois foram considerados essenciais para o funcionamento do setor e, no entanto, encontram-se em situações ainda precárias.

É importante destacar algumas limitações quanto ao desenvolvimento desta pesquisa. A primeira delas foi a escassez de bibliografias referentes à qualidade no serviço público. Uma outra limitação deveu-se ao fato da pesquisa de campo não abranger uma amostragem maior e mais diversificada, principalmente professores, devido à dificuldade de acesso, tendo em vista a estrutura multicampi da Universidade. Por fim, pode-se dizer que nenhuma pesquisa é conclusiva, principalmente esta, uma vez que as avaliações humanas sobre satisfação são subjetivas devido aos valores, conhecimentos, interesses de cada um e depende, sobretudo, do estado de espírito do pesquisado no momento, boa vontade em participar da pesquisa e principalmente sinceridade.

## Referências

ALBERTON, Luiz. *Análise da implantação da qualidade total em uma instituição pública de educação*. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia da Produção) – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da

Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, UFSC, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/alberton>>. Acesso em: 26 maio 2008.

DEMING, William E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

GARVIN, David. A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Trad. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Fernanda Gomes. *Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira>>. Acesso em: 26 maio 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.

MOURA, Luciano R. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

*Recebido em: ?  
Aprovado em: ?*