

Percepção da Qualidade em Serviços: Associação com o Modelo de Excelência em Gestão- MEG

Perception of Quality in Services: Association with the Model of Excellence in Management - MEG

Amanda Raquel de França Filgueiras - amandamorimjp@hotmail.com
Ramon Schnayder DAmorim - rschnayder@gmail.com

RESUMO

Neste estudo pretendeu-se analisar a qualidade dos serviços prestados por uma rede de correspondência bancária através da percepção de seus colaboradores, à luz do Modelo de Excelência da Gestão – MEG. A pesquisa foi aplicada em 20 franquias desta rede de correspondência, nas quais 45 colaboradores da linha de frente contribuíram para com o estudo. Para analisar os resultados obtidos, através do MEG, utilizou-se os seguintes critérios: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, por fim, Pessoas. A análise desenvolvida identificou que os colaboradores reconhecem a importância dos fundamentos apresentados nos Critérios do MEG, mas que estes fundamentos não são atendidos adequadamente. A partir desta realidade sugere-se aos líderes o desenvolvimento de estratégias e a adoção de uma postura dedicada ao controle da qualidade que permita à organização padronizar e conhecer os resultados do serviço que é produzido por ela. Recomenda-se ainda o fortalecimento de algumas estratégias ou ações que se destacaram como pontos fortes na gestão da qualidade dos serviços. Por fim comentários acerca das limitações deste estudo e possíveis pesquisas que venham a aprofundar os resultados e análises aqui desenvolvidos.

Palavras-chave: Qualidade, Serviço, Colaboradores, MEG.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the quality of the services provided by a bank correspondence network through the perception of its employees, in the light

of the Management Excellence Model - MEG. The survey was applied to 20 franchises of this correspondence network, in which 45 front-line employees contributed to the study. In order to analyze the results obtained, through the MEG, the following criteria were used: Leadership, Strategy and Plans, Clients, Information and Knowledge, finally, People. The analysis developed identified that employees recognize the importance of the fundamentals presented in the MEG Criteria, but that these fundamentals are not adequately addressed. From this reality leader are suggested to develop strategies and adopt a posture dedicated to quality control that allows the organization to standardize and to know the results of the service that is produced by it. It is also recommended to strengthen some strategies or actions that have stood out as strengths in the management of service quality. Finally, comments about the limitations of this study and possible researches that will deepen the results and analyzes developed here.

Keywords: Quality, Service, Collaborators, MEG.

1 INTRODUÇÃO

O setor terciário contribui com 71,7% do PIB brasileiro, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2017). O setor de serviços é um dos que mais se destacam em nível de desenvolvimento econômico brasileiro dentre os demais setores- primário, secundário- representando a maior parcela do Produto Interno Bruto- PIB (Las Casas, 2013). Entretanto, o desempenho dos serviços na economia não se reflete em aumento da qualidade do serviço prestado, mas a crescente demanda faz surgir a necessidade de mudança em suas características, ao passo que também aumenta a cobrança sobre seus fornecedores. Assim a qualidade do serviço está intrínseca a esta cobrança, cabendo aos agentes provedores de serviço, concentrarem-se na qualidade para manter sua posição no mercado, permitido o alcance do sucesso em meio à concorrência (Hoffman *et al.*, 2009).

A qualidade transformou-se em condição básica de sobrevivência para as organizações, em termos de competitividade, nos diversos setores da economia (Alves, 2006). E a satisfação dos funcionários no trabalho assume um papel fundamental, visto que as organizações são formadas basicamente por pessoas (Fang; Ye; Kucukusta & Rob, 2016). Da mesma



forma que constroem, podem levar a organização ao insucesso, tomando como base a falta de empenho e dedicação, dentre outros fatores (Silva; Costa; Ferreira & Costa, 2016). Os valores organizacionais possuem uma relação direta com as práticas das organizações, dentre elas, as de gestão e de serviços, pois ambos formam o núcleo da cultura de cada organização (Demo; Fernandes & Fogaça, 2017).

Para Las Casas (1999), serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação, tal capacidade revela que a qualidade interfere e é essencial para o bom desempenho da organização, à medida que se satisfaz o cliente está se criando uma oportunidade de faturar, do contrário o cliente não é satisfeito e perde-se a oportunidade de tê-lo como consumidor (Melián-González & Bulchand-Giudmal, 2016). Seguindo este raciocínio, Carpinetti; Miguel & Gerolamo (2009, p. 01) definem que gerir com qualidade é uma estratégia competitiva cujo “objetivo principal se divide em duas partes: conquistar mercados e reduzir desperdícios e melhorar a eficiência do negócio”. Para que os dois aspectos, destacados na definição supracitada possam ser desenvolvidos, é necessário o envolvimento dos clientes da organização. Denota-se que a gestão da qualidade como estratégia competitiva é um requisito necessário e um diferencial na prestação de serviços (Soares; Ardigó & Melo Filho, 2017).

Las Casas (1999, p. 20) afirma que “a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores”, assim fica claro que a gestão da qualidade em serviços tem de se preocupar com aqueles que geram os mesmos. Seguindo este pensamento, Deming (1990) e Zeithaml et al., (2014) destacam que é necessário que os empregados sejam levados a compreender que eles são uma parte importante da prestação de serviços. Perceber a visão do prestador de serviço sobre a qualidade desse serviço pode contribuir para a melhoria dos resultados (D’Amorim, 2009). Grönroos (1990), Teboul & James (2008) afirmam que os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço



recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014) reforçam que os serviços são fundamentais e indispensáveis para a economia de qualquer sociedade. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções dos clientes sobre um serviço experimentado.

Nesse cenário de organizações e preocupações com a qualidade dos serviços oferecidos, destaca-se a rede de empresas PagFácil. No ramo econômico, totaliza seis mil pontos espalhados no Brasil, sendo o Nordeste representante de 87% dos negócios. Por ter iniciado suas atividades no estado da Paraíba, é que o mesmo se destaca como o estado mais representativo da rede, atualmente com 223 pontos. A organização vive um momento de expansão, é Correspondente Bancária do Banco do Brasil, comprou a ZazPag, outra correspondente bancária atuante no estado da Bahia, significando um acréscimo em mais de 200 municípios. Tal política de expansão continua em todos os outros estados do país. Sobre o segmento de Correspondentes Bancários, foi uma iniciativa importante para a população, mas é fundamental que a qualidade dos serviços oferecidos, mais do que um diferencial, represente na atualidade, condição de avaliação dos mesmos.

A expansão pela qual passa a franqueadora em estudo gera a necessidade de reengenharia de sistemas informacionais, reorganização da estrutura organizacional e de processos, estas transformações podem causar possíveis *gaps* nos recursos que dão suporte ao funcionamento dos serviços.

Portanto, surge a oportunidade de perceber a qualidade como um elemento competitivo que pode ser desenvolvido para superar as possíveis dificuldades típicas do processo de transformação de uma organização, neste caso a rede PagFácil, e aos impactos gerados por essas mudanças ao mercado. Resultados no tocante à qualidade são reconhecidos por associações que reúnem profissionais da área da qualidade, como a

International Organization for Standardization – ISO, uma das mais conhecidas em todo o mundo. No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ “ é hoje um instrumento importante para incentivo a competitividade ” (Paladini *et al.*, 2005, p. 102). Este prêmio é ligado a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, e tem como base o Modelo de Excelência da Gestão – MEG (FNQ, 2017). O presente estudo se norteou pelo MEG proposto pela Fundação Nacional da qualidade.

Diante do exposto o presente estudo teve como objetivo analisar a qualidade dos serviços prestados pela Rede de Correspondência Bancária PagFácil-PB, na percepção dos seus colaboradores, à luz do Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE

O conceito de Gestão de Qualidade é amplo e não há consenso sobre o mesmo, as definições apresentadas por diversos autores podem não revelar a totalidade do pensamento que envolve o tema. Ainda sobre a dificuldade em definir qualidade, Paladini (2002, p. 14) diz que a mesma é um conceito dinâmico e relativo, com isso podemos justificar a pluralidade dos conceitos: como é dinâmico, é um conceito que está “submetido a constantes alterações. Como é relativo, observa-se que a qualidade é um conceito que precisa ser continuamente comparado com um dado referencial (ofertas existentes ou demandas detectadas no mercado) ”.

Destaca-se o pensamento de Carpinetti; Miguel & Gerolamo (2009, p. 1), ao definirem que gerir com qualidade é “(...) uma estratégia competitiva cujo objetivo principal se divide em reduzir desperdícios (...)” e “melhorar a eficiência do negócio”; traduz-se, pois, o pensamento dos autores no focar-se no aumento da lucratividade dos negócios.

Contribuindo com o estudo da qualidade e se utilizando da dualidade entre o dinâmico e o relativo Juran (2009) apresenta a qualidade baseando-se na perspectiva do cliente, tanto externo como interno à organização, e a



sua satisfação, vinculando o nível de qualidade de um produto as suas características e a ausência de deficiência, assim quanto melhores as características dos produtos forem e quanto menos deficiência eles apresentarem, maior é a percepção da qualidade e satisfação, principalmente para os clientes consumidores.

Portanto qualidade pode ser compreendido como “adequação ao uso. É a conformidade às exigências” (Rothery, 1993, p.13). Contudo, quando falamos de qualidade é forçoso render-se a definições mais abrangentes. Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. A qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência, bem como a satisfação dos clientes internos e externos (Lobo, 1991) da organização.

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

O Modelo de Excelência da Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade, surgiu da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a produtividade das empresas americanas. Os fundamentos e critérios a seguir, são utilizados no Prêmio Nacional da Qualidade existente no Brasil (Marshall júnior *et al.*, 2008). Os 08 critérios apresentados pelo MEG são listados no quadro 01, no qual serviu de aporte teórico para análise e discussão dos resultados da presente pesquisa:

Liderança	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
-----------	---

Estratégias e Planos	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
Clientes	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais
Sociedade	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
Informações e Conhecimento	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
Pessoas	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
Processos	Este Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Resultados	Este Critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais



	comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.
--	--

Quadro 1- Critérios do MEG
Fonte: FNQ (2017, p.1)

O MEG é um modelo de gestão que versa em um de seus critérios voltado aos clientes, objetivando atender suas necessidades, identificar e utilizar esta compreensão para criar a capacidade de retenção dos mesmos (Marshall Júnior *et al.*, 2008).

Também se preocupa com a motivação e a capacitação dos colaboradores, para que se possa realizar o trabalho com excelência, garantindo gerência adequada aos processos, a partir deste conjunto excelente de trabalho (Marshall Júnior *et al.*, 2008).

Busca ainda através do controle, avaliar o produto e perceber se o resultado está em conformidade com o planejamento e necessidade dos exigentes; todas as informações e conhecimentos adquiridos ao longo desse processo são uma fonte de aprendizagem e melhoramento das atividades, construindo críticas, objetivando gerar ações transformadoras (Marshall Júnior *et al.*, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esta pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, “ com a atitude exploratória, o pesquisador descobre o que não sabia; descrevendo, ele fotografa a realidade naquele instante”, esclarece Costa (2001, p. 31). A opção por essa natureza deu-se devido à existência de poucos estudos que tratam da percepção de colaboradores sobre a qualidade do trabalho desempenhado conforme afirma Pereira; Carvalho & Rotondaro, (2013) principalmente referente à esfera privada. O levantamento sistemático da literatura foi realizado através da consulta aos periódicos localizados nas

bases de dados *Web of Science*, *Scielo* e *Scopus*, acessados pelo portal de periódicos CAPES no período de 2010 a 2016 com a temática “qualidade percebida pelos colaboradores” corroborando a necessidade do presente estudo.

O universo da pesquisa compreendeu todos os colaboradores das franquias de correspondência bancária PagFácil na Paraíba. Já a amostra desta pesquisa constituiu-se em 45 colaboradores de 20 franquias situadas na Paraíba, da referida rede, que têm o “contato com o cliente” como característica principal da atividade desempenhada. A amostragem foi por acessibilidade, que consiste em o pesquisador promover uma seleção dos elementos que tem acesso, tal seleção deve ser norteada pela premissa de que eles, de alguma maneira, representem o universo (Gil, 2009). Para a referida pesquisa utilizou-se de questionário que, segundo Gil (2009), é possível definir questionário como uma técnica de investigação onde através de um conjunto de questões, as quais devem ter sua eficácia constatada, pelas quais se obtém informação sobre um determinado assunto, entre eles o conhecimento. O questionário do estudo foi autoaplicável, baseado nos Critérios de excelência do Modelo de Excelência da Gestão – MEG (FNQ, 2017) assim destacados: Critério Liderança com foco nos padrões de trabalho, Critério Estratégias e Planos, Critério Clientes, Critério Informações e Conhecimento e o Critério Pessoas.

A estrutura do questionário foi organizada em seis partes, nelas estão distribuídas questões objetivas. A primeira parte foi voltada para o levantamento de dados socioeconômicos e funcionais dos colaboradores; na segunda parte, cada uma delas corresponde respectivamente aos Critérios do MEG supracitados. Com abordagem quantitativa, as questões, apresentaram variáveis pertinentes ao que se propõe o estudo e opções de respostas em escala do tipo *Likert*, com escores atribuídos: 1 = Nunca; 2 = Às Vezes e 3 = Sempre. Houve questões nas quais as respostas corresponderam respectivamente à: Pouco, Indiferente e Muito, como forma de melhor se adequar a linguagem equivalente, ora outras opções de respostas foram



definidas um pouco diferente do padrão genérico apresentado, mas que possibilitaram a aferição das respectivas variáveis, consideradas pertinentes à pesquisa.

Questionário de Pesquisa	Variáveis
Parte I: Perfil sociodemográfico e profissional	Gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, renda mensal e tempo de serviço.
Critérios do MEG analisados: Parte II: Liderança, padrão de trabalho	Q1 - Você pratica o comportamento ético ao prestar serviço, agindo, por exemplo, com respeito e honestidade? Q2 - Algum mecanismo avalia periodicamente a qualidade do serviço prestado por você?
Parte III. Estratégia e Planos	Q3 - É realizado algum planejamento das atividades que você desempenha? Q4 - Você percebe alguma deficiência nos serviços oferecidos pela franquia?
	Q5 - São realizadas pesquisas com os clientes externos com a finalidade de avaliar o serviço prestado pela franquia? Q6 - Em seu dia-a-dia ao fazer contato com o cliente

<p>Parte IV. Clientes</p>	<p>externo (atendimento) você consegue identificar se o mesmo está ou não satisfeito com o serviço que está recebendo?</p> <p>Q7 - É disponibilizado algum serviço de ouvidoria para receber reclamações advindas dos clientes externos que procuram o serviço da franquia?</p> <p>Q8 - Você se importa com o modo pelo qual realiza as tarefas, buscando causar uma boa impressão ao cliente externo?</p> <p>Q9 - Como você avalia o grau de importância da realização de pesquisas junto aos clientes externos como instrumento de avaliação dos seus serviços?</p>
	<p>Q10 - Você depende de sistemas de informações e seus atributos para que possa realizar suas atividades eficientemente?</p> <p>Q11 - Você tem dificuldade em executar ferramentas ou</p>



<p>Parte V. Informação e conhecimento.</p>	<p>ações no sistema de informação utilizado para desempenhar o seu trabalho?</p> <p>Q12 - Como você avalia a ocorrência de problemas com sistema (s) de informação em relação à confiabilidade, apresentação de erros e inconsistências?</p> <p>Q13 - Você recebeu alguma capacitação para exercer a sua função?</p> <p>Q14 - Você considera a capacitação que recebeu suficiente para exercer o trabalho com qualidade?</p> <p>Q15 - Qual o grau de importância da capacitação na realização do seu serviço?</p>
	<p>Q16 - Você é rápido e eficiente ao atender o cliente?</p> <p>Q17 - Você é suficientemente claro ao esclarecer as dúvidas trazidas pelo cliente, é objetivo, explicando apenas</p>

<p>Parte VI. Pessoas</p>	<p>o necessário?</p> <p>Q18 - Você demonstra paciência ao atender os clientes?</p> <p>Q19 - Você se mostra interessado em atender todas as necessidades do cliente?</p> <p>Q20 - Você fornece um atendimento personalizado aos clientes?</p> <p>Q21 - Você faz algum tipo de discriminação entre clientes?</p> <p>Q22 - Você percebe se a organização da franquia está ajustada para atender as necessidades dos clientes?</p> <p>Q23- Você considera que o ambiente da franquia e a disposição de equipamentos e salas são adequados à prestação de serviço com qualidade?</p> <p>Q24 - Existe sintonia entre o que o cliente externo espera do serviço e o que ele realmente recebe?</p> <p>Q25 - O que você acha do serviço que realiza na franquia?</p>
--------------------------	---



Quadro 2- Critérios Avaliativos da Pesquisa
Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Os dados foram tratados sob o aspecto quantitativo e organizados através de planilha eletrônica, analisou-se as respostas utilizando-se frequência absoluta e relativa e os resultados foram apresentados em forma de gráfico contendo números absolutos e relativos e suas respectivas porcentagens. Foram tomadas para discussão as premissas e os fundamentos da qualidade e seus critérios (FNQ, 2017) constituintes do Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA REDE DE CORRESPONDÊNCIA BANCÁRIA PAGFÁCIL, NA PERCEPÇÃO DOS SEUS COLABORADORES À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO – MEG

Para a análise da qualidade dos serviços da empresa selecionada no estudo, utilizou-se cinco critérios dos oitos apresentados pelo Modelo de Excelência da Gestão – MEG (FNQ, 2017, p.1). Após diversas análises feitas pelos autores das pesquisas, dos 08 critérios, apenas 05 tiveram associação com a díade qualidade x serviços. Os 03 critérios: Sociedade, Processos e Resultados não associam a qualidade com serviços. O critério Sociedade está baseado no fundamento da Responsabilidade Social da empresa. Quanto ao critério Processos evidenciado pelo MEG é voltado para orientação por processos e informações. E com relação ao critério Resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidas pela organização.

Portanto os resultados para esta pesquisa foram apresentados nos subitens: a) Liderança, padrão de trabalho; b) Estratégia e Planos; c) Clientes; d) Informações e conhecimento; e) Pessoas.

a) LIDERANÇA: PADRÕES DE TRABALHO

Para que se alcance a excelência no serviço, é necessário estabelecer práticas e padrões de trabalhos que controlem minimamente fatores essenciais na prestação de serviço que fazem com que ele seja considerado de qualidade ou não, assim cabe as lideranças monitorar a pratica da prestação de serviço e definir padrões de trabalho que assegure elevação qualitativa do serviço oferecido pela organização. Ao tratar do Critério Liderança, destaca-se, o aspecto de idoneidade da prestação do serviço como um fator essencial e sem o qual o padrão de trabalho não atinge patamares avançados de qualidade e, se quer, contribui positivamente para ela. Bem como, a existência de monitoramento do padrão de trabalho. Os resultados podem ser acompanhados através do gráfico a seguir.

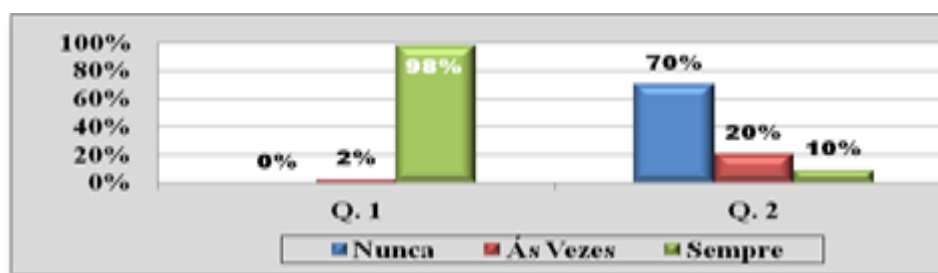


Gráfico 1 – Frequência das respostas dos colaboradores quanto à qualidade do serviço prestado de uma rede de lojas no ramo da correspondência bancária, por meio do MEG: Liderança, em seu aspecto de Padrões de Trabalho

O Gráfico 1 revela que 98% dos colaboradores consideram ético, o serviço que desempenham e que a idoneidade das atividades é preservada, no entanto 70% consideram não existir qualquer mecanismo para avaliação da qualidade do serviço por eles prestado. Em estudo sobre ética e liderança os pesquisadores Souza; Pereira & Maffei (2004), destacam que alguns conceitos organizacionais sofrem mudanças por causa de forças sociais e urbanas transformadoras, neste meio o líder tem o desafio de manter o foco nos objetivos em meio à constante mutação de mercado. Tomando a biografia de Jeck Welch, gestor da General Electric (GE) destaca-se os princípios de sua gestão, dentre as quais, a difusão da cultura ética em toda a empresa e o cuidado para que cada funcionário tenha

assimilado claramente as questões éticas, como muito importantes, afirmando que a “integridade é a rocha sobre a qual construímos o sucesso do nosso negócio – e nossos produtos e serviços de qualidade, é, em última instância, nosso registro competitivo de vendedores ” (Slater, 1999, p. 45, *apud* Souza; Pereira & Maffei, 2004 p. 264).

A organização que avalia periodicamente as suas práticas, e que implementa as melhorias necessárias “adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a competitividade.” Brasil; Garcia & Antonialli (2006) em seu estudo sobre a percepção da qualidade em serviços em correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal, comentam que o mercado de serviços bancários está cada vez mais acirrado, a concorrência aumentou e novas características no serviço são trazidas com a globalização. Nem as oportunidades, nem os problemas estão sendo verificados, assim a organização pode estar enfraquecendo seu desempenho e diminuindo sua competitividade. Se faz necessário a existência de uma avaliação que seja vista na organização como estratégia necessária a manutenção da qualidade e ao desenvolvimento de novos serviços e padrões de trabalho demandados pelo mercado.

b) ESTRATÉGIAS E PLANOS

Identificou-se a percepção dos colaboradores quanto à elaboração de planos para a prestação do serviço e a existência de estratégias que contribuam eficientemente com as ações da organização e que levem ao êxito no atendimento das necessidades dos clientes.

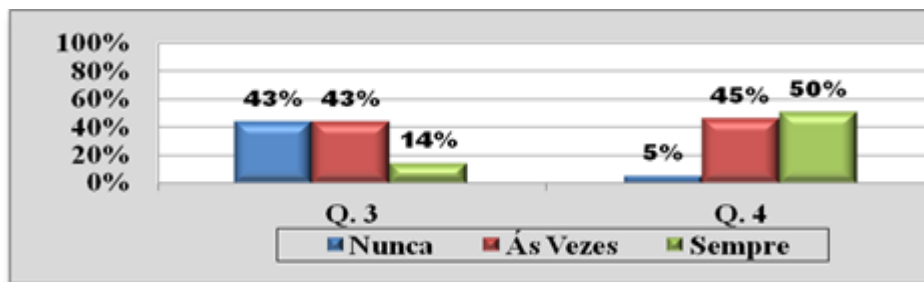


Gráfico 2 – Percepção dos colaboradores de uma rede de lojas no ramo da correspondência bancária, quanto à formulação de estratégias e planos na organização.

O Gráfico 2 apresenta que 43% responderam que “nunca há” e “às vezes” existe planejamento de atividades, destes, 14% responderam “sempre”. Mesmo assim, 50% dos participantes, percebe alguma deficiência nos serviços oferecidos. No entanto, o mais preocupante foram os 43% que responderam que nunca foi realizado planejamento das atividades do serviço, demonstrando falta de conhecimento dos participantes ou completa falta de reconhecimento da empresa quanto a importância desse critério de qualidade preconizado pelo MEG. Os resultados representam uma realidade preocupante, que pode implicar na satisfação do cliente, pois, uma vez não havendo planejamento, não é possível desenvolver a cultura da qualidade no ambiente organizacional. A qualidade une dois elementos relevantes: A satisfação do consumidor, “com suas necessidades e conveniências, e o sucesso da empresa com sua capacidade de desempenho e estratégia de mercado, serão os itens fundamentais na avaliação da qualidade” (Paladini, 2010, p. 32). Os colaboradores de linha de frente possuem, principalmente em organizações que prestam serviço de correspondência bancária, pouco tempo de contato com o cliente e naturalmente qualquer detalhe no fornecimento do serviço é essencial para causar boa impressão, o planejamento é um aspecto relevante para a qualidade no serviço, a falta dele pode não só reduzir o nível da qualidade, mas levar a organização a perder o seu valor junto aos clientes.

Quanto aos colaboradores que responderam sempre ocorrer deficiências nos serviços prestados por eles, acredita-se que esta ocorrência reflete a ineficiência das estratégias que estão estabelecidas para

execução dos processos e ações na organização e podem comprometer o êxito e a qualidade no atendimento. Ressalta-se que a falta de monitoramento por parte das lideranças, concorre para que não exista planos e que as deficiências no serviço sejam altas, pois não é possível desenvolver planos e estratégias eficientes se os gestores da organização não possuem avaliações concretas quanto ao padrão da qualidade do serviço que é prestado, para subsidiar a elaboração de estratégias e planos realistas.

O MEG destaca, que o fundamento Liderança se destaca na “Implementação das Estratégias, em razão da consideração de monitoramento de planos de ação para assegurar o engajamento dos liderados” (FNQ, 2017, p. 7). Para que as estratégias funcionem e possam ser desenvolvidas de forma eficiente, é necessário antes que se criem mecanismos de avaliação periódicas da qualidade na prestação do serviço e que as lideranças as utilizem, pois no MEG o critério Implementação de Estratégias, para ser bem avaliado quanto a contribuição para a qualidade, depende da ação dos líderes em desenvolver o controle sobre a qualidade do serviço a que se propõe. Nesse processo, o correspondente bancário deve envolver os colaboradores no desenvolvimento de planos e das estratégias, principalmente neste cenário onde as características essenciais da qualidade apresentam uma avaliação desfavorável. Segundo o MEG, o grupo líder deve desenvolver diretrizes, buscando resultados que satisfaçam os exigentes da organização. Para que estes líderes possam colocar as diretrizes em prática, se faz necessário desenvolver estratégias que garantam o desempenho competitivo, e por sua vez, as estratégias demandam garantia de execução, para isso é que se faz necessário unir estas em um plano de ação (FNQ, 2017).

c) CLIENTES

Conhecer os clientes e suas expectativas acerca do serviço é um fundamento da qualidade indispensável à ação dos colaboradores no momento do contato com o cliente. No que tange à percepção dos colaboradores quanto: a satisfação de seus clientes e a opinião do cliente quanto ao serviço recebido, verifica-se quão valorizado é em grau de importância se esforços são despendidos para conhecer estes aspectos. Quanto à realização de pesquisas junto aos clientes externos, com a finalidade de avaliar o serviço prestado pelo correspondente bancário, 81% dos respondentes perceberam que os serviços prestados nunca são avaliados junto aos clientes externos.

Sobre a interação entre o cliente e o prestador de serviço Fernandes (2008, p. 16) enfatiza o objetivo da prestação de serviços bancários, da qual não difere do serviço que se presta nas franquias de correspondência em estudo “ as organizações bancárias prestam serviços para atender as necessidades do cliente, que devem ser planejados e realizados de forma a ter valor para o mesmo”. Apesar de apresentar uma realidade desfavorável a excelência do serviço, é coerente com as dificuldades que estão sendo encontradas ao longo dessa análise. Ao passo que são apontadas falhas, percebe-se que elas são dinâmicas e inter-relacionadas, tal ligação é prevista pelo MEG demonstrado que este modelo de gestão é adequado a análise a que este trabalho se propôs. Identifica-se na percepção dos colaboradores que a organização precisa melhorar a gestão quanto aos aspectos da qualidade referente a Liderança e a Estratégias e Planos, estes critérios envolvem o monitoramento do serviço prestado, desta maneira a satisfação dos clientes não é monitorada adequadamente, tornando-se um risco para a empresa.

Risco que pode ser ilustrado com a afirmativa de Eberle; Milan & Lazzari (2010, p. 03) devido às exigências crescentes dos consumidores, as empresas “vêm incorporando, em suas culturas organizacionais, a filosofia da servicilização, que envolve a preocupação com a qualidade, com o



atendimento aos clientes e com a personalização das atitudes na operação”, a atividade de correspondência bancária pode não estar atendendo a exigências de clientes e ter dificuldades em seu desempenho por falta de conhecimento do seu mercado consumidor.

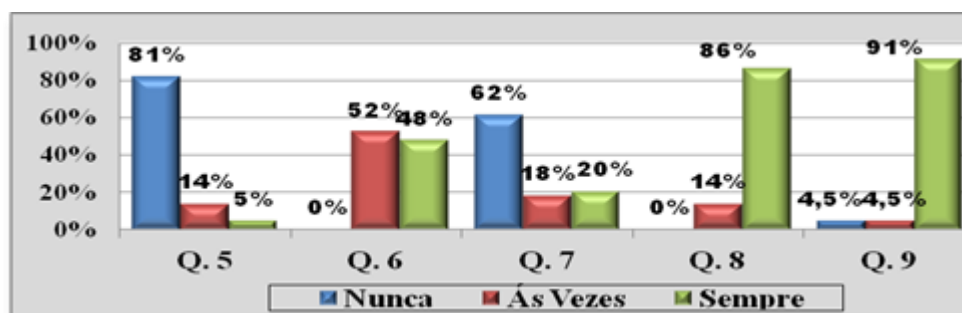


Gráfico 3 – Percepção dos colaboradores de uma rede de lojas no ramo da correspondência bancária quanto à prestação de serviço aos Clientes

Paradoxalmente, às outras duas questões que apresentaram resultados expressivos quanto ao Critério Clientes, configuram-se por índices extremamente opostos aos encontrados na Questão 5, pois eles demonstram a preocupação dos colaboradores para com a qualidade na prestação do serviço. Nas questões 8 e 9 que se referem à boa impressão ao cliente externo e ao grau de importância da realização de pesquisas junto a esses clientes, respectivamente, 86% dos colaboradores revelaram que se importam com o modo pelo qual realizam as tarefas e buscam causar boa impressão aos clientes, na mesma direção 91% dos respondentes acreditam na importância da realização de pesquisas junto aos clientes como instrumento de avaliação do serviço fornecido. Estes resultados podem demonstrar o quanto os colaboradores, mesmo sem dispor de planejamento e sem dados concretos acerca da visão do cliente quanto ao serviço, podem contribuir para a qualidade, a ação deles pode estar reduzindo os impactos negativos causados pelas falhas apresentadas no serviço.

Pode haver esforços da organização de correspondência bancária em desenvolver a qualidade através dos colaboradores e deixar passar outros aspectos relevantes que também constroem a qualidade no serviço, como a preocupação com a visão dos clientes e o conhecimento do mercado, no qual está inserido. O MEG demonstra a importância dessa assertiva quando, assim refere-se, aos Clientes: o Critério Clientes preconiza a criação e entrega de valor para o cliente “de forma sustentada e maior competitividade nos mercados. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento destas duas entidades: cliente e mercado” (FNQ, 2017, p. 06). Os colaboradores são o diferencial para os serviços, entretanto a ação deles deve se nortear pelas necessidades e expectativas dos clientes. Por isso, as pesquisas junto aos clientes devem ser adotadas como parte estratégica de fortalecimento da organização.

d) INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

No Critério Informações e Conhecimentos, dois aspectos são necessários à construção de serviços que acompanhem os avanços dos padrões de trabalho o desenvolvimento das novas técnica e modelos de gestão, as mudanças na cultura e no hábito da sociedade, mais especificamente os colaboradores necessitam conhecer minimamente princípios de qualidade e o processo pelo qual é exercida a prestação de serviço. Além desses aspectos, os colaboradores devem ser levados a confrontar o seu conhecimento com a experiência de linha de frente e identificar nesta interação com o cliente externo novas informações e práticas, que possam, a partir deste confronto, aprimorar as ações e processos e fazer surgir novos métodos e formas de prestar o serviço, ou seja, desenvolver o conhecimento e a partir dele identificar novas fórmulas possíveis à organização, constituindo um serviço no qual o padrão de excelência sempre será mantido. Foram apresentadas seis questões aos colaboradores, diferentemente das outras seções, nesta dividimos os dados em dois grupos para facilitar a análise nos Gráficos 4a e 4b:



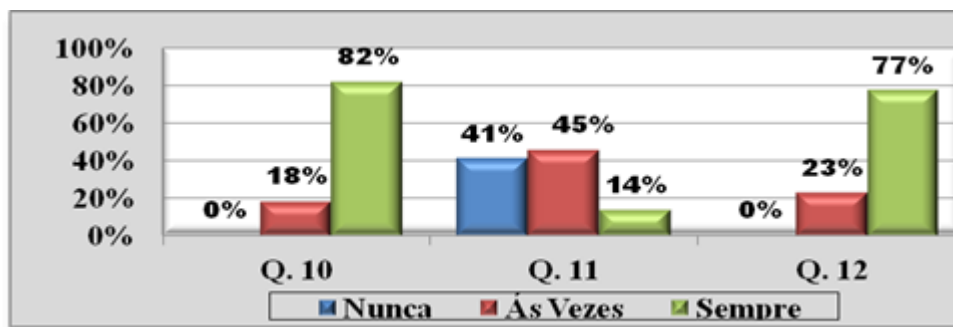


Gráfico 4a – Percepção dos colaboradores de uma rede de lojas no ramo da correspondência bancária quanto as Informações e Conhecimentos na prestação de serviço.

O Gráfico 4a apresenta que 82% dos participantes afirmaram sempre dependem de sistemas de informações para suas atividades e 77% se refere a problemas nessa área da empresa; 59% apresenta de alguma forma dificuldades em operar as ferramentas desse sistema. Ao cruzarmos estas questões, observamos que seus índices retratam que a utilização de sistema (s) de informação é necessária a realização do serviço eficientemente, entretanto estes mesmos sistemas apresentam falhas, podemos supor que ao passo que estas falhas acontecem os colaboradores têm afetada a qualidade do serviço que desempenha. Iara Fernandes (2008), discute as necessidades para que haja um bom atendimento no *front-office* (linha de frente) de uma agência bancária, ela destaca a necessidade dos colaboradores estarem empenhados em alcançar o objetivo de criar valor ao cliente, o mesmo deve ocorrer com os sistemas operacionais, os quais devem permitir e estarem voltados a este objetivo. Fica claro que os colaboradores da linha de frente do correspondente bancário em estudo podem ter dificuldade em gerar valor para os clientes devido a existência de erros no sistema operacional. Indo mais além, os colaboradores identificaram um índice auto de deficiência no serviço fornecido por eles, apresentado quando da análise das estratégias e planos, a deficiência apontada no serviço pode ser causada pela ocorrência destes erros no (s)

sistema (s) de informação, se não forem a causa, na menor hipótese contribuem para isso. É fundamental que esse tipo de problema seja sanado, pois a organização pode estar tratando de informações que segundo a percepção dos colaboradores não são confiáveis e que podem apresentar inconsistências e em vez de assessorar avanços estas informações causarão confusão de ideias. Segundo o MEG, parte dessas informações é utilizada para apoiar as operações diárias, acompanhando-se o progresso dos planos de ação que foram implementados e às estratégias para subsidiar a tomada de decisões, em todos os níveis e setores da organização (FNQ, 2017).

Quanto à capacitação, como característica essencial para o trato do colaborador com as informações e a multiplicação do conhecimento na organização, o Gráfico 4b apresenta que 59% recebeu alguma capacitação; 60% dos que receberam capacitação, a consideraram suficiente; 80% dos colaboradores reconhecem a importância da capacitação para a qualidade no serviço.

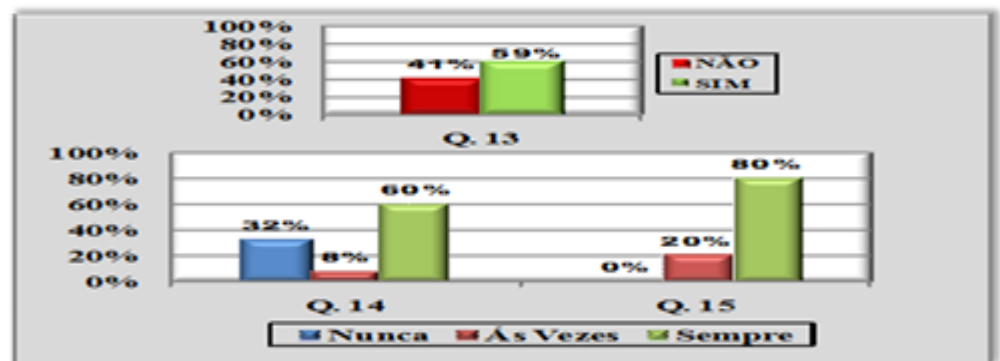


Gráfico 4b – Percepção dos colaboradores de uma rede de lojas no ramo da correspondência bancária quanto as Informações e Conhecimentos na prestação de serviço.

O MEG, no Critério Informações e Conhecimento, também se preocupa com a capacitação dos colaboradores, atribuindo a influência desta para que se possa realizar o trabalho com excelência, garantindo gerência adequada aos processos e a partir deste conjunto excelente de

trabalho, poder satisfazer adequadamente o cliente através de um produto bem produzido (FNQ, 2017). Mas se 41% destes não receberam capacitação é possível que no momento da verdade tanto o cliente fique insatisfeito como o próprio colaborador ao cometer falhas sem que tenha consciência, visto que não possui conhecimento de seu processo de trabalho, podendo atribuir, equivocadamente, erros cometidos por si à, por exemplo, problemas de sistema.

Portanto, é necessário que todos os colaboradores recebam capacitação, minimizando possíveis diferenças entre o serviço ofertado pelos colaboradores que não receberam capacitação e as expectativas dos clientes externos rigorosos quanto à qualidade do serviço.

A satisfação do consumidor com a qualidade em serviços se dá através do momento da verdade que deve atender as expectativas dos clientes (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010). Trabalhar com esta parcela de colaboradores sem capacitação é muito arriscado para a esta organização de correspondência bancária, pois é provável que cerca de 41% de seus atendimentos sejam executados por colaboradores que não foram capacitados. Quando voltamos nosso olhar aos 59% dos colaboradores que receberam capacitação, cabe a afirmativa que os modelos de capacitação utilizados são avaliados positivamente.

De acordo com os valores integrantes do MEG a capacitação é apresentada como um fator de desenvolvimento à medida que o colaborador possui condições de gerar novos conhecimentos e atender as necessidades operacionais, estratégicas e das pessoas. Para assegurar que a força de trabalho poderá utilizar plenamente seu potencial de contribuição, “a organização deve proporcionar a capacitação e o desenvolvimento adequados. Isso deve ser feito tanto para as pessoas que ingressam na força de trabalho quanto para os integrantes da mesma” (FNQ, 2017). O MEG considera os colaboradores como ativos intangíveis, nos quais estão embutidos o diferencial da organização e a fonte de conhecimento

necessário para tal, a organização em estudo deve firmar a capacitação como um aspecto relevante da operacionalização da qualidade no serviço; tomar esta indicação como uma maneira de aproveitar melhor o potencial intangível de conhecimento que os colaboradores podem espalhar pela organização seria um passo muito significativa para a excelência nos padrões de trabalho (FNQ, 2017).

Quando existe a preocupação em capacitar os colaboradores, os índices indicam que a capacitação é bem-sucedida e que os colaboradores sentem que a mesma é suficiente para a realização do trabalho, este é um cenário adequado a prática da excelência na prestação do serviço, observando a realidade destes colaboradores é possível estimar que o serviço fornecido por eles possua potencial para comunicar valor ao cliente.

e) PESSOAS

No tocante as pessoas, há um leque de características a serem avaliadas, entretanto o nosso estudo deterá sua atenção a Cultura da Excelência, a fim de identificar nas ações dos colaboradores especificamente a existência de hábitos e competências que prezem pela qualidade e competência na prestação do serviço. É necessário destacar que esta análise apresentará apenas um vértice entre vários outros que podem ser explorados, mas estes vértices correspondem a fundamentos já analisados, por exemplo: valorização das pessoas como potencial de desenvolvimento da organização, no Critério Informações e Conhecimentos; geração de valor, nos Critérios Clientes e Estratégias e Planos.

Contudo o desenvolvimento da Cultura da Excelência na organização também já foi apontado nos Critérios Liderança, padrão de trabalho e no Estratégia e Planos. Identificou-se no Critério Pessoas a Cultura da Excelência do nível mais amplo da organização para ação específica do colaborador e da equipe.



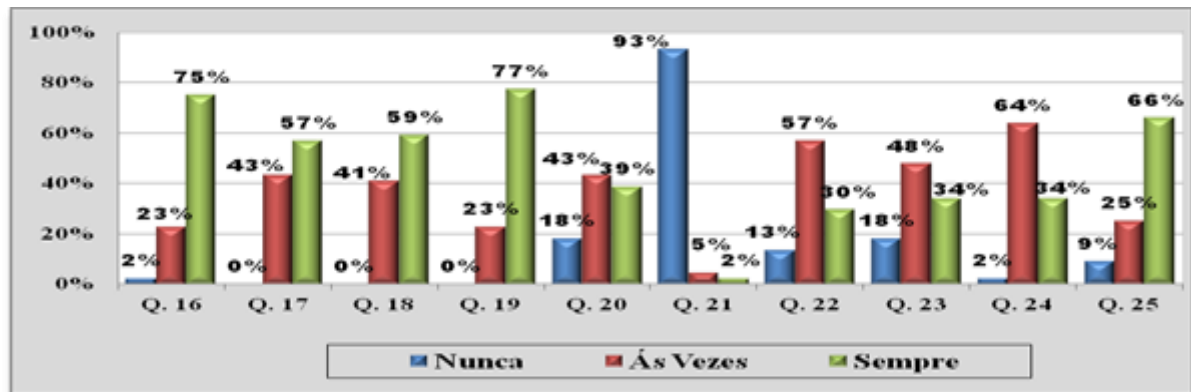


Gráfico 5 – Percepção dos colaboradores de uma rede de lojas no ramo da correspondência bancária quanto ao Critério Pessoas

Passamos a discutir as Questões 16, 17, 18, 19 e 21 em bloco devido aos índices delas apresentarem comportamentos similares, os colaboradores através destas questões demonstram a percepção de que são rápidos (75%), claros ao esclarecer dúvidas trazidas pelos clientes (57%), são pacientes (59%), se demonstram interessados em atender todas as necessidades dos clientes (77%), não discriminam clientes (93%), identificando-se que os colaboradores percebem oferecer um bom serviço aos clientes na medida em que estas características do atendimento foram avaliadas positivamente.

Observa-se que mesmo sem a formulação de estratégias e planos que estabeleçam parâmetros ao serviço, a ausência da ação dos Líderes quanto ao controle da qualidade, pode estar sendo neutralizada pela noção que cada colaborador possui acerca de um serviço de qualidade, transparecendo que praticam, naturalmente, aspectos básicos na prestação do serviço, como a rapidez, a paciência, a clareza, dentre outros. A interação entre os colaboradores é um aspecto que deve ser estimulado dentro da organização como uma estratégia de desenvolvimento do conhecimento e da qualidade, além de melhorar a sinergia entre as pessoas da equipe. Outra razão pela qual estes colaboradores podem ter desenvolvido esta noção da qualidade no serviço é a própria interação

entre eles, que gera uma percepção, um conhecimento crítico, natural da maneira pela qual o serviço deve ser prestado.

Nessa vertente, Teixeira (2010) afirma que o conhecimento é a apropriação da realidade, ou seja, o conhecimento é a apreensão da realidade dos seres e das coisas; o homem se utiliza de conhecimento estratégico para enfrentar fenômenos, tal conhecimento surge da busca em como tratar melhor um problema. Ou seja, os colaboradores naturalmente possuem a capacidade de produzir qualidade mesmo que em seus aspectos básicos.

Sobre as Questões 22 e 24, nas quais a Cultura da Excelência é verificada quanto ao espaço de atuação das pessoas e sua influência na qualidade do serviço aos clientes, os colaboradores apresentaram: “às vezes” a organização da franquia está ajustada para atender as necessidades dos clientes (57%), “às vezes” há sintonia entre o que o cliente espera e o que ele recebe (64%). A percepção dos colaboradores revela certa insegurança das equipes de trabalho nas franquias, pois a cultura da excelência preconiza o domínio de todo o conhecimento necessário para que as pessoas executem bem o serviço de sua competência, os colaboradores devem ser capazes de garantir a sintonia entre as expectativas dos clientes e o real serviço recebido.

Observou-se que existem possíveis limitações quanto à capacitação dos colaboradores e agora os índices apresentados nas Questões 22 e 24 as fazem transparecer que afetam o desempenho das pessoas, dificultando o atendimento real das necessidades e expectativas dos clientes do correspondente bancário. O Critério Pessoas reúne em seus temas os requisitos voltados a selecionar, integrar, e organizar as pessoas e avaliar seu desempenho; capacitar e desenvolver; e manter o ambiente de trabalho, de forma a assegurar a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em alinhamento com as estratégias organizacionais (FNQ, 2017). Considerando que o desempenho dos colaboradores depende de capacitação adequada e do



acompanhamento do desempenho deles, é necessário que os líderes apoiem estas práticas e desenvolver estratégias que objetivem a compreensão de aspectos mais aprofundados da qualidade, que permitam o pleno atendimento das necessidades dos clientes e a sintonia dos serviços quanto à expectativa sobre eles.

Paladini (2006) enfatiza que todos os colaboradores naturalmente possuem uma noção mínima sobre qualidade, esta noção tem caráter intuitivo e por isso não pode ser a única referência acerca do assunto para o colaborador. Na Questão 25, do total de respondentes, 66% disseram que gostam muito do serviço que realiza, podendo ser compreendido que, apesar das falhas na prestação do serviço, o colaborador se sente respeitado pela organização ou ainda apresenta uma boa convivência com a equipe de trabalho; 56% dos colaboradores possuem nível médio e 22% não chegaram a completá-lo, para a maioria destes colaboradores, trabalhar na linha de frente da empresa de correspondência bancária pode ser considerado um bom emprego em relação a sua formação profissional.

Segundo Vieira; Appio & Slongo (2007, p. 03), a satisfação no trabalho é “um dos fatores considerados determinantes na construção de um ambiente organizacional melhor e de uma sociedade mais feliz, gerando resultados positivos para as várias partes envolvidas”. Quanto aos critérios que levam as pessoas a se sentirem satisfeitas no serviço que realiza, e gerar resultados positivos, Vieira; Appio & Slongo (2007, p. 13), em seu estudo, destacam a incapacidade de propagar valores e reter clientes quando os empregados estão desmotivados e tristes, chegando a seguinte afirmativa: “Portanto, possuir funcionários satisfeitos seria um passo anterior à importante ferramenta estratégica de entregar satisfação aos clientes”. Eis porque é necessário perceber que é tarefa da organização identificar os fatores que levam à satisfação, a nós cabe destacar que é extremamente positivo que a empresa tenha funcionários satisfeitos e que esta característica deve ser

mantida, pois não é possível desenvolver a qualidade nos serviços sem pessoas satisfeitas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais que uma necessidade básica para a sobrevivência, a qualidade é para a gestão uma base das ações estratégicas que perpassam toda a organização, culminando com a percepção dos clientes acerca do serviço recebido, quanto ao serviço, devido a sua natureza o cliente interage com os colaboradores e é nesta interação que a qualidade é transmitida, intrínseco a essa dinâmica estão os princípios que envolvem a organização e suas estratégias e contribuem positivamente ou negativamente na interação entre a organização e seus clientes externos, através dos seus colaboradores.

O estudo constatou que a importância dos critérios ressaltados pelo MEG, é reconhecida, no entanto, muitos destes critérios não são atendidos, pois dependem de uma complexidade de fatores envolvendo essencialmente a gestão. Demonstrou ainda a influência, a dinâmica, a complementaridade e inter-relação dos critérios do MEG exercendo influência uma sobre as outras, como efeito cascata no desempenho dos colaboradores e na qualidade da prestação dos serviços.

Identificou-se o comportamento ético como um sinal expressivo da qualidade nos serviços, sugere-se aos líderes em mantê-la, sugere-se ainda que a rede de correspondência bancária concentre esforços nos padrões de trabalho para que os mesmo recebam tratamento adequado baseado em estratégias que permitam o monitoramento e desenvolvimento da qualidade em toda a organização, os gestores acompanhem o desempenho da organização através de dados, a gestão da qualidade também deveria ser pautada através desta postura, monitorando os processos e avaliando as características de cada ação quanto ao desenvolvimento da excelência. A excelência na prestação de serviços pressupõe ainda uma postura da organização que esteja voltada ao



desenvolvimento de seus colaboradores, incentivando-os à cultura da excelência e ao aprendizado organizacional.

Assim sugere-se que sejam promovidas ações de capacitação para aqueles colaboradores que não a recebeu e por outro lado, fortalecer a política de treinamento existente, buscando introduzir nela fundamentos de aprendizagem organizacional, mas para isso é necessário que os gestores se empenhem em difundir a cultura de excelência como aspectos centrais da operacionalização da qualidade em seus serviços.

Com as sugestões apresentadas pretende-se contribuir para que a Rede de Correspondência Bancária PagFácil, melhore a qualidade do serviço ao cliente externo e fortaleça as condições de trabalho dos clientes internos para que possam multiplicar o conhecimento e desempenhar o serviço com qualidade.

Cumpriu-se os objetivos desta pesquisa, estimando que eles possam ser compreendidos por esta rede de correspondência bancária como possíveis avanços em sua configuração de trabalho podendo contribuir para um maior equilíbrio da sua atividade em meio à expansão que o negócio atravessa, fortalecendo a competitividade e a ação dos gestores quanto à qualidade do serviço oferecido pela mesma.

5.1 Limitações da Pesquisa

Existem poucos trabalhos que abordem a qualidade através da percepção de seus colaboradores, também há poucos estudos que se detenham à qualidade na gestão de serviços tomando como principal referencial o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, limitando a amplitude do nosso referencial teórico. A amostra adotada concentrou-se geograficamente na porção litorânea do estado devido a dificuldades de comunicação inesperadas com franquias situadas nas regiões interioranas, por isso a amostra foi limitada a 20 franquias e 45 colaboradores, um maior número destes seria mais adequado à pesquisa. Durante a aplicação dos

questionários o pesquisador percebeu empiricamente que alguns colaboradores tendiam a respondê-lo através de uma visão otimista, mesmo com a premissa da preservação de sua identidade assegurada.

5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas

Identificou-se que os colaboradores predominantemente são de gênero feminino. Sugere-se que novas pesquisas possam identificar as razões pelas quais este gênero é preferido para desempenhar o contato com o cliente na linha de frente.

A falta de definição de padrão de trabalho, planos e estratégias por parte dos gestores parecem ter suas consequências compensadas ou minimizadas graças à noção intuitiva que os colaboradores possuem da qualidade. Se a organização está crescendo pode-se deduzir que a inexistência de planos e estratégias não afeta o consumidor. Portanto investigar até que ponto o colaborador é capaz de produzir qualidade em um cenário organizacional deficiente de padrões de trabalho e estratégias bem definidas seria pertinente.

Recomenda-se reproduzir esta pesquisa no correspondente bancário percebendo a qualidade nos serviços através dos seus líderes, de um paralelo entre os resultados obtidos e a percepção dos colaboradores com a qualidade percebida pelos seus líderes.

Sugere-se que a rede de correspondência bancária reproduza a pesquisa em seus vários mercados permitindo que seja feito um levantamento quanto à gestão da qualidade e a percepção dos colaboradores, como identificar em que pontos divergem e em que pontos convergem e o porquê destes resultados.

Por fim, seria oportuno identificar o grau de satisfação dos clientes quando atendido por um colaborador que recebeu capacitação e outros quando atendidos por colaboradores que não receberam capacitação, a fim de identificar que fatores do atendimento são mais considerados pelos



clientes e se a capacitação realmente é eficiente como apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- Alves, Tarcisio. 15 Anos de Qualidade no Brasil – FNQ. (2006). Disponível em: <http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/15anos.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.
- Carpinetti, Luiz Cezar Ribeiro; Miguel, Paulo Augusto Cauchick; Gerolamo, Mateus Cecílio. (2009). Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Costa, Sérgio Francisco. (2001). Método científico: Os caminhos da Investigação. 1. ed. São Paulo: Habra.
- D'Amorim, Amanda Raquel de França Filgueiras. (2009) Qualidade em Serviços: um estudo com servidores da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – ENEGEP. 39. Salvador.
- Deming, William Edwards. (1990). Qualidade: a revolução da administração. Tradução: Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.
- Demo, G; Fernandes, T; Fogaça, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. REAd | Porto Alegre – Edição 86 - Nº 1 – Janeiro / Abril 2017 – p. 89 – 117.
- Eberle, Luciene; Milan, Gabriel Sperandio; Lazzari, Fernanda. (2010). Identificação das Dimensões da Qualidade: um estudo aplicado em uma instituição superior. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – RAE: revista eletrônica da FGV de São Paulo. v. 9, n. 2, Art. 7, jul.-dez. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=5611>>. Acesso em: 23 fev. 2017.
- FANG, B.; YE, Q.; KUCUKUSTA, D.; ROB, L. (2016) Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics. *Turism Management*, vol. 52.

- FERNANDES, Iara Canabarro. A Influência do Pessoal de Linha de Frente (*front office*) na Satisfação do Cliente Numa Agência Bancária. 2008. p. 76. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS. Disponível em: <http://www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq_lara_Canabarro_Fernandes_24.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- Fitzsimmons, James A.; Fitzsimmons, Mona J. (2010). Administração De Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Fitzsimmons, James A.; Fitzsimmons, Mona J. (2014). Administração De Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Fundação Nacional Da Qualidade-FNQ. (2017). Cadernos de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. (Série Cadernos de Excelência,)
- Fundação Nacional Da Qualidade-FNQ. Modelo de Excelência da Gestão. (2010). Disponível em: <<https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- Gil, Antonio Carlos. (2009). Método e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- GRÖNROOS, C. Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Lexington: Lexington Books, 1990.
- Hoffman, K. Douglas; Bateson, John E. G.; Ikeda, Ana Akemi; Campomar, Marcos Cortez. (2009) Princípios de Marketing de Serviços. Tradução: Brasil Ramos Fernandes, Marília de Moura Zanella. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Juran, J. M. (2009) A Qualidade Desde o Projeto: novos passos para o planejamento em produtos e serviços. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Las Casas, Alexandre Luzzi. (1999) Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Las Casas, Alexandre Luzzi. (2013). Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas.



- Lobos, Júlio. Qualidade através das pessoas. São Paulo, J. Lobos, 1991.
- Marconi, Marina De Andrade; Lakatos, Eva Maria. (2010). Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Marshall Júnior, Isnard. (2008). Gestão da qualidade. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. (Série Gestão Empresarial).
- MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicossocs/402-a-importancia-do-setor-terciario>> Acesso em: 03 fev. 17.
- Melián-González, S.; Bulchand-Giudmal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, vol. 53.
- Paladini, Edson Pacheco. (2002) Avaliação Estratégica da Qualidade. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Paladini, Edson Pacheco. (2006). Gestão da Qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Paladini, Edson Pacheco. (2010). Gestão da Qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Paladini, Edson Pacheco (2005). Gestão da Qualidade: teoria e casos. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier (Coleção CAMPUS – ABEPRO, Engenharia de Produção).
- Pereira, V.; Carvalho, M. de; Rotondaro, R. (2013). Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. *Produção*, vol. 23.
- Rothery, Brian. ISO 9000. São Paulo, Makron Books, 1993.
- Silva, F. C.; Costa, D. V. F; Ferreira, V. C. P.; Costa, M. P. C. Qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma rede supermercadista. *REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO (Online) ISSN: 1679-9127*, v. 15, n.1, ed. 28, Jan-Jun 2016.
- Silva, F. B, S. Qualidade percebida em um hotel de luxo no rio de janeiro: contraposição entre as perspectivas de gestores e as avaliações de clientes. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2017.

Soares, M. H. A.; Ardigó, C. M.; Melo Filho, M. E. S. Análise da Qualidade do Serviço: um estudo entre a percepção do cliente e do guia em roteiros regionais do SESC- Brasil. Revista Turismo e Análise -RTA | ECA-USP | v. 28, n. 3, p. 492-512, set/dez., 2017.

Souza, Maria Tereza Saraiva. Pereira, Raquel Da Silva. Maffei, Paulo Antônio De Jesus. (2004). Ética e Liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO – RAI: revista eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – Uninove. São Paulo. v. 3, n. 2, p. 257-268, especial RAI. Disponível em: <http://portal.uninove.br/marketing/cope/pdfs_revistas/cadernos_posgraduacao/cadernosv3n2adm/cdposv3n2adm_esp2i.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2017.

Teixeira, Elizabeth. (2010). As Três Metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Teboul, James. (2008). Serviço em cena: o diferencial que agrega valor ao seu negócio. Brasília: IEL/NC.

Vieira, Valter Afonso. Appio, Jucélia. Slongo, Luiz Antonio. (2007) Uma Análise dos Antecedentes da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Madeireira. REVISTA DE GESTÃO – REGE: revista eletrônica da USP. São Paulo. v. 14, n. 3, p. 1-18, jul.-set. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n3/v14n3a1.pdf>>. Acesso em: 13 jun.2017.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo.; Gremler, Dwayne D. (2014). Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6 ed. Porto Alegre: AMGH.

Autores	Contribuições
Amanda Raquel de França Filgueiras D´Amorim	Revisão teórica; Construção do artigo e suas sessões; Análise e discussão dos resultados; Revisão geral do artigo e formatação nas normas da revista; Revisão normas



Uthania de Mello França	Coleta, tabulação e aplicação do instrumento de pesquisa; Construção dos gráficos e análise e discussão dos mesmos Considerações finais
-------------------------	---