

## **ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DE SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE CRESCIMENTO: UMA RELAÇÃO CLÍNICA/PACIENTE**

Jânio D'Ávila (Universidade Federal do Amazonas) rejane-grana@hotmail.com

Eliana Pinheiro (Universidade Federal do Amazonas) eliana.pinheiro@literatus.edu.br

Rejane Grana (Faculdade Metropolitana de Manaus) rejane-grana@hotmail.com

Wanessa Nascimento (Universidade Federal do Amazonas) wanessadcn@gmail.com

Juliana Cunha (Universidade Federal do Amazonas) julimacunha@hotmail.com

### **Resumo**

O trabalho apresenta uma forma de analisar a viabilidade do estudo da Qualidade para a Gestão de Atendimento ao cliente. Diante disso muito que se ouve, e até mesmo se constata em algumas situações, que o atendimento nas clínicas são ruins como prestadores de serviços. São classificados como ineficientes e desmotivados com comportamento indiferente às necessidades e aos objetivos dos clientes. O cliente e qualquer pessoa que seja afetada por um processo, um produto, incluindo as pessoas pertencentes à empresa ou não têm seus direitos violados. Quando se aborda a qualidade do serviço de atendimento ao cliente no contexto da realidade das clínicas se apresenta como um enorme desafio e precisa de inovações urgentes. O mesmo mostra que o atendimento prestado ao cliente necessita do interesse da Administração da clínica em aplicar um sistema de Qualidade como ferramenta inovadora na Gestão de Atendimento ao cliente.

**Palavras-Chaves:** (Qualidade. Cliente. Gestão. Atendimento ao cliente)

### **1. Introdução**

A qualidade do serviço de atendimento ao cliente no que diz respeito à realidade das clínicas apresenta-se como um enorme desafio e precisa de inovações urgentes. Surge essa necessidade a cada dia, apresentando inúmeras facetas, sendo notória nas queixas frequentes de usuários consumidores.

Para melhor situar e ilustrar a importância da temática abordada para o presente trabalho que é: o atendimento ao Cliente como fator de satisfação e qualidade de crescimento organizacional. Considerando que o principal agravante no atendimento da Clínica – objeto de pesquisa – é o constante aumento de clientes (pacientes) na espera do cadastro, desde o início do processo de atendimento. Diante do exposto, elencou-se como questão norteadora da pesquisa: qual o posicionamento da administração, diante da apresentação dos indicadores de satisfação?

Observa-se que os problemas advindos do atendimento implicam diretamente na qualidade dos serviços oferecidos ao cliente.

Como metodologia, optou-se pela abordagem qualitativa, a partir do método dedutivo. Como técnica de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e estudo de caso, como instrumento de coleta observação direto.

Esta pesquisa está dividida em duas partes: a primeira apresenta o referencial teórico, ou seja, as percepções e conceitos dos autores a respeito da temática. A segunda parte apresenta a metodologia e, por fim, têm-se as considerações finais.

## **2. Relações de consumo**

O consumo é visto na sociedade contemporânea como algo negativo. Apesar de sua importância econômica e social, é habitualmente associado à insaciabilidade, onde emerge como uma atividade supérflua, em que os bens materiais se sobrepõem às relações sociais.

Entretanto, esta não é uma atividade exclusiva da sociedade moderna, ela sempre permeou as diversas formações sociais, por se tratar de uma atividade fundamental tanto para a reprodução física, quanto para a reprodução social (BEKIN, 2003).

Baseado na colocação GRIFFIN (1998) o consumo faz parte da vida do ser humano e está presente em todos os momentos. Em atividades cotidianas, como tomar banho ou andar de carro, estamos consumindo, e dependendo de cada atividade, haverá diferentes formas de consumo.

Nesse entendimento Luz (2009) o consumo é como um código, e por meio dele são traduzidas boa parte das nossas relações sociais e elaboradas muitas das nossas experiências de subjetividade, esse código, ao traduzir os sentimentos e as relações sociais, cria um sistema de classificação de coisas e pessoas, produtos e serviços, indivíduos e grupos. Ainda nessa vertente, Brooking 1996 afirma que o consumo também pode ser visto como uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis em que a individualidade dos atores está contextualizada no conjunto de relações sociais e na cultura em que estão inseridos.

Assim sendo Harvey (1998) afirmam que as mudanças ocorridas no comportamento do consumidor e as novas perspectivas acerca do tema, ocorrem porque também há uma

mudança na cultura. Hoje vivemos em um mundo multicultural, e à medida que as culturas sofrem alterações, o comportamento do consumidor também muda.

## **2.1 Fatores Relacionados à Construção de um Relacionamento**

O sucesso em longo prazo das organizações, assim como o aumento de valor para os acionistas dependem principalmente da habilidade da empresa para criar e manter relacionamentos com os clientes (BARNES, 2002).

Segundo Carvalho (2010) o cliente satisfeito, ou seja, aquele que teve suas expectativas superadas em relação ao relacionamento com a empresa, dificilmente buscará outra organização para comprar seus produtos e serviços.

Nesse entendimento de Moura (1999) observa que os relacionamentos em longo prazo são uma boa estratégia de diferenciação. Dessa forma, entende-se que diante de um mercado onde os produtos e serviços estão cada vez mais similares, os clientes dão importância a outros fatores além do preço e qualidade, em consequência, as empresas buscam investir em atributos intangíveis a fim de atraí-los e mantê-los.

Baseado na colocação de Fanchin (2003) também destaca a importância de se investir em relacionamentos em longo prazo. Ao avaliarem os antecedentes da lealdade de clientes, os autores observaram que esse tipo de prática pode gerar retornos mais lucrativos às organizações.

## **2.2 Conceito de Qualidade**

Para haver a qualidade no atendimento ao cliente, o profissional precisa tomar consciência de que a empresa é vista através de sua imagem esse é o diferencial entre à concorrência. Essa problemática ocorre porque a qualidade no atendimento depende da atitude do profissional em todos os níveis.

Baseado na colocação de Deming (1990) enfatiza que o cliente é a parte mais importante da linha de produção, sem alguém para comprar o produto à empresa não existiria e o mais importante é o princípio de que o objetivo das pesquisas de mercado é entender as necessidades dos clientes, seus desejos em criar produtos e serviços que lhe proporcione uma vida melhor no futuro, pois ninguém pode adivinhar o prejuízo futuro de um negócio, causado por um cliente insatisfeito.

Em se tratando de qualidade em instituições particulares e públicas no tocante a serviço, pouco se difere, pois em ambas, esta qualidade é fator principal indispensável para o bom funcionamento e conservação do tempo de vida útil do servidor, a qualidade pessoal facilita na participação em uma organização que tem o mesmo compromisso com aperfeiçoamento contínuo, onde o gestor terá que amostrar ao servidor que a não aplicação de um bom relacionamento diário implicará não só para a organização ou para quem diretamente está sendo atendido, como também principalmente em uma deficiência substancial no próprio servidor.

De acordo com Kotler (1998), a definição da qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas. O autor ainda apresenta o conceito de satisfação como o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa.

Baseado na colocação de Paladini (1997), a qualidade é um termo de domínio público que recebe muitos conceitos, porém, nem todos corretos. Frequentemente, diz ele, as pessoas definem qualidade como algo abstrato e inatingível; sinônimo de perfeição; algo imutável; de aspecto subjetivo; como requisito básico para funcionamento; como classe ou categoria de um produto entre outros.

De acordo com Gil (1997), à tangibilidade, caracteriza a qualidade de duas formas: forma intangível para aspectos comportamentais, culturais e psicológicos e tangíveis para os aspectos quantitativos, sistêmicos de planejamento e controle.

Diante da colocação de Paladini (1997), não é possível, por exemplo, admitir que qualidade seja tão somente sinônimo de perfeição, uma vez que isso implicaria para a gestão da qualidade aceitar que existe um valor máximo a ser alcançado e que quando este valor fosse atingido não seria mais possível aplicar melhorias, reforçando o conceito de imutabilidade que também não é aceitável.

Dessa forma, é fundamental definir qualidade de maneira correta para que a os administradores a torne uma ferramenta de competitividade. Fugindo das polêmicas o conceito mais utilizado para qualidade é qualidade é adequação ao uso. Esta definição permite

que tanto o cliente como as organizações atuem para garantir que o produto ou serviço chegue a um estado satisfatório para as duas partes. (BORNIA; WERNKE, 2000).

Outra argumentação para qualidade é a da Organização Europeia de Controle da Qualidade que diz: qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina. Por sua vez o conceito induz os gestores a buscarem as condições e aptidões necessárias para a aplicação em seus produtos ou serviços. (WERNKE; BORNIA 2000).

### **3. Gestão da qualidade no atendimento**

Muitas interpretações podem ser retiradas da palavra qualidade, pelo seu amplo significado, sendo desde a busca da satisfação do cliente à busca da excelência para todas as atividades de um processo.

Dentre os indicadores da qualidade pode-se citar, a exemplo, a eficiência e a eficácia quanto ao interlocutor, à ética no tratamento de informações e do público, a veracidade das informações transmitidas bem como também a rapidez no atendimento.

A gestão pela qualidade teve início no século XX, depois que os funcionários de determinadas organizações passaram a verificar as condições dos produtos, ou seja, de compará-los com os padrões que a organização havia especificado. Assim, os produtos defeituosos eram identificados e separados. Observando os benefícios da gestão da qualidade, hoje, tanto as empresas privadas como os órgãos públicos estão preocupados com a implantação da qualidade em seus serviços (BROOKING, 1996).

A gestão da qualidade é uma estratégia empresarial que tem por objetivo aplicar qualidade em todos os processos da organização.

Os resultados desta estratégia devem ser refletidos por meio dos produtos, serviços, clientes, fornecedores, parceiros etc. A gestão da qualidade é também uma ferramenta que permite obter vantagem competitiva. Para tanto é preciso buscar certificação de qualidade que abre novos mercados, melhora a imagem da organização, e aumenta a satisfação do cliente (RODGERS, 2003).

Baseado na colocação de Gil (1997), o Japão foi o precursor da preocupação com a qualidade, após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, foi na década de 1990 que a preocupação com a

qualidade iniciou-se com a criação de dois programas: O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e a instalação do Movimento Brasil Competitivo (MBC). Em novembro de 2001, o Programa da Qualidade no Serviço Público passou a ser parte integrante do Conselho das Partes Interessadas (CONPI), assumindo parcialmente a condução do MBC relacionado à administração pública.

Assim, desde 1991 o Programa de Qualidade no Serviço Público vem procurando transformar as organizações públicas brasileiras dando orientação diretiva da prestação de serviços públicos com qualidade, retirando assim o foco dos processos burocráticos.

Medir a qualidade em serviços é ouvir o usuário dos serviços quanto à avaliação e satisfação de suas exigências. Segundo Gil (1997) significa o melhor que se pode fazer o padrão mais elevado de desempenho.

A qualidade é uma maneira de gerir, de modo continuado, melhora no desempenho da organização. Está relacionada com a cultura dos servidores e a satisfação do cliente.

Diante da colocação de Gil (1997), os gestores que implantam qualidade nas organizações vislumbram a qualidade do processo se a qualidade dos resultados dos seus negócios, produtos ou serviços. Para trabalhar a qualidade dentro das organizações sob a ótica dos processos verifica-se a eficiência e a segurança destes como garantia de qualidade.

Já sob a perspectiva dos resultados observa-se a eficácia e, como forma de controle de qualidade. Dessa forma as duas situações buscam-se parâmetros de qualidade para mensuração através de indicadores que servirão de base para a tomada de decisão dos administradores.

Dessa forma, para administração da qualidade os gestores precisam adquirir conhecimento sobre como elaborar indicadores, acompanhar e controlar seus índices, verificar resultados e planejar ações.

Baseado na colocação de Ballester-Alvarez (2001) quando se fala em qualidade é difícil não se lembrar de participação e comprometimento, de comunicação, de treinamento e de melhoria contínua dos servidores com o atendimento voltado às necessidades do cliente.

A projeção da qualidade em serviços rumo a duas frentes sendo: entender o usuário e entender o próprio serviço. Salientando que, mesmo que o serviço seja tecnicamente perfeito e muito bem prestado, não havendo um tratamento adequado e satisfatório por parte do servidor logo a qualidade percebida pelo usuário não será avaliada de maneira satisfatória.

### **3.1 Indicadores de Qualidade**

Baseado na colocação de Bowersox e Closs (2001), os indicadores de qualidade são ferramentas que possibilitam o monitoramento das atividades que foram previamente planejadas. Dessa forma, é através dos indicadores que o gestor tem condições de mensurar a eficiência com que determinada atividade está sendo executada e de perceber se as metas preestabelecidas foram atingidas.

Com a utilização de indicadores de qualidade e produtividade o administrador evita tomar decisões com base no achismo ou em sua intuição, ações preventivas e corretivas podem, assim, ser realizadas antes que haja um resultado irreversível.

Segundo a abordagem de Juran (1951). Estabelecer indicadores de qualidade requer conhecimento da atividade e experiência do administrador que deverá verificar a variação entre o que se planejou e o que foi obtido no desempenho das atividades. Outro aspecto necessário para a determinação de indicadores é a percepção dos clientes internos e externos sobre o produto serviço. Esta observação deverá possibilitar listar os pontos falhos e as respectivas ações para correção e controle.

Em se tratando de qualidade em instituições particulares e públicas no tocante a serviço, pouco se difere, pois em ambas, esta qualidade é fator principal indispensável para o bom funcionamento e conservação do tempo de vida útil do servidor, a qualidade pessoal facilita na participação em uma organização que tem o mesmo compromisso com aperfeiçoamento contínuo, onde o gestor terá que amostrar ao servidor que a não aplicação de um bom relacionamento diário implicará não só para a organização ou para quem diretamente está sendo atendido, como também principalmente em uma deficiência substancial no próprio servidor (PALANDINI, 1997).

Com enfoque baseado na fabricação, qualidade e conformidade com as especificações, seja para um produto ou serviço, uma vez que as especificações tenham sido estabelecidas, qualquer desvio significa perda da qualidade.

Diante disso Giancesi e Corrêa (1994), ainda no sentido de tentar mostrar a real definição de qualidade, verifica que são várias as perspectivas das definições para a qualidade, com isso, ele identifica algumas abordagens principais para a definição da qualidade, ou seja, na abordagem transcendente, na abordagem baseada no serviço/produto, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada na produção e abordagem baseada no valor.

Enfoque transcendental: qualidade é o sinônimo de excelência nata ela é absoluta e universalmente reconhecida.

Enfoque baseado no produto, onde a qualidade é definida como uma variável precisa e mensurável e as diferenças na qualidade refletem nas características de um serviço. No tocante baseada no usuário está nos olhos de quem observa, ou seja, o cliente deve estar associado a uma visão subjetiva baseada nas preferências pessoais, supõe-se que os produtos e/ou serviços que mais e melhor preenchem as expectativas e as necessidades do consumidor são aquelas de alta qualidade (CERQUEIRA NETO, 1993).

Falando no enfoque baseado no valor agregado, a qualidade é aquela que apresenta desempenho esperado a um preço aceitável para o cliente e/ou conformidade às especificações a um custo aceitável para o fornecedor.

### **3.2 A Utilização do Endomarketing Como uso no Ambiente Interno das Corporações**

Em um mundo globalizado, um conjunto de necessidades sociais crescentes vem obrigando a gestão privada a emitir respostas mais eficientes à sociedade, e estas respostas são efetivamente operacionalizadas pelo cliente interno.

Ao estarmos submersos em um contexto de mudanças e transformações, provocadas por avanços tecnológicos que acontecem com uma velocidade incontrolável e, que tornam obsoletos os conhecimentos vigentes em gestão, vislumbramos a necessidade de mudança do perfil do gestor e das ferramentas de abordagem de gestão em saúde. Assim, estratégias como o *Endomarketing* podem auxiliar a superar o desafio das transformações e mudanças nos serviços públicos.

No entendimento de Las Casas (2006), *endomarketing* ou *marketing* interno trata-se da aplicação das técnicas de marketing ao público interno, tais como empregados, gerente, diretores e supervisores etc. Diante disso, é uma técnica de procurar tratar ou ver o empregado



como cliente externo, procurando criar produtos ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades desses clientes, com o intuito de aumentar o seu comprometimento com os objetivos da organização.

Por sua vez os funcionários são as peças fundamentais dentro de uma empresa porque ela depende deles para poder produzir, vender e atender os clientes, assim criando uma afinidade entre eles.

A implantação da ferramenta de endomarketing tem como objetivo atrair e reter os bons clientes internos (colaboradores), motivando-os a se tornarem os garotos-propaganda, em consonância com as estratégias da organização (BEKIN, 2003).

Segundo Bekin (2003) para que isso ocorra, todos os funcionários têm que estar empenhados e de acordo com a proposta da empresa, para que, se possa assegurar a união entre si, buscando a qualidade no serviço. Tem que ser construído um bom relacionamento, podendo ser um canal de comunicação eficiente, motivação e treinamento dos funcionários, conseguindo acompanhar todo o processo que acontece antes, durante e depois com o contato com o cliente.

Dessa forma a ferramenta de endomarketing, a organização que implantar essa ferramenta estratégica de forma contínua, procurando incorporá-la em sua cultura, com certeza dará um grande salto de qualidade na prestação dos seus serviços. A motivação de seu pessoal é de fundamental importância para que haja, naturalmente, o comprometimento com os objetivos da instituição. (GRIFFIN, 1998).

Atender bem os seus clientes externos de modo eficiente e eficaz será, simplesmente, uma consequência.

#### **4. Metodologia**

Para a elaboração deste Projeto de pesquisa será utilizada pesquisa bibliográfica, constituída principalmente de livros e artigos científicos, análise do sistema de Gestão correlata ao tema e levantamento de posicionamentos administrativos. Utiliza-se o método dedutivo e qualitativo baseando-se no estudo de teoria e refinações de conceitos.

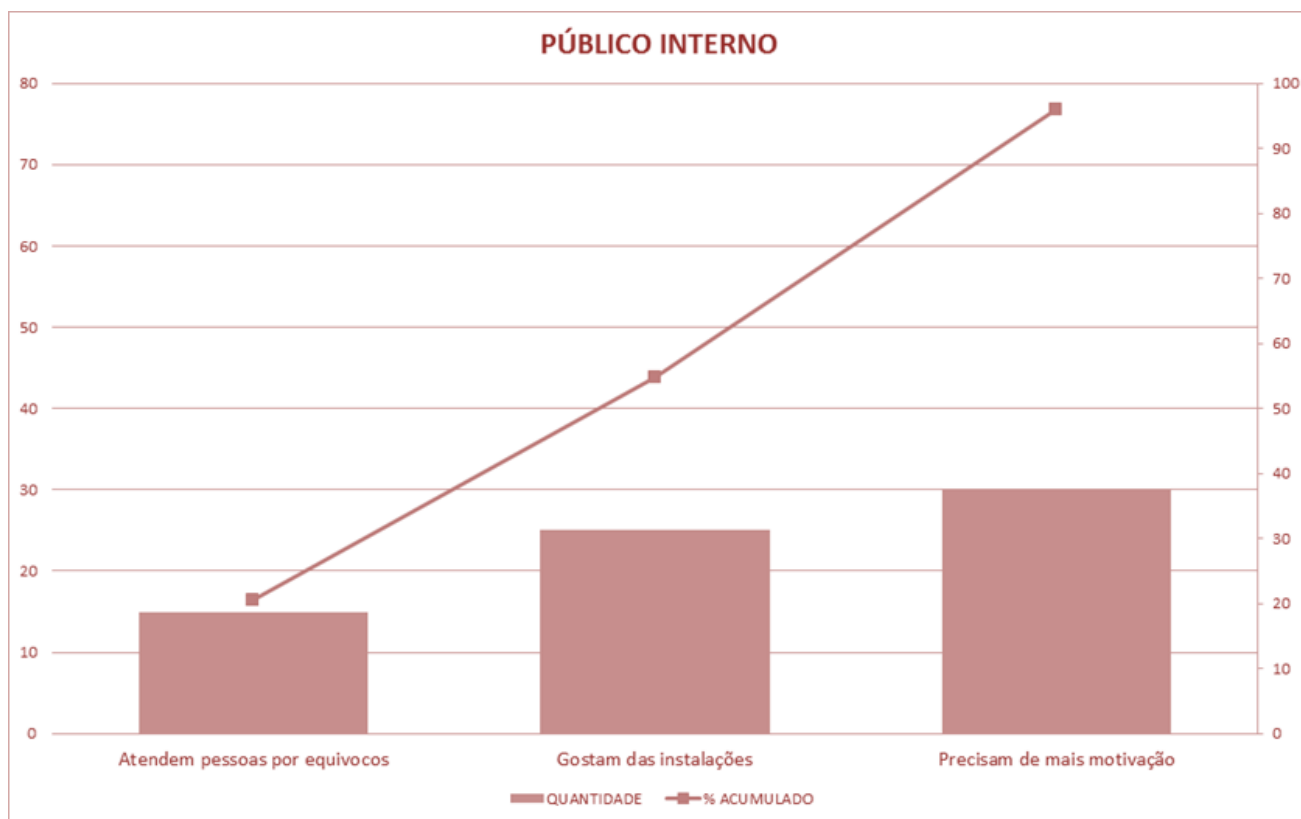
Para melhor situar e ilustrar a importância da temática abordada para o presente trabalho fica dividido em duas partes a primeira apresenta o referencial teórico, ou seja, as percepções e conceitos dos autores a respeito da temática. A segunda parte apresenta a metodologia e, por fim, têm-se as considerações finais.

## 5. Resultados alcançados

Realizado a análise dos dados coletados junto a uma clinica da cidade de Manaus o levantamento de alguns atendimentos (qualitativo) ocorridos na recepção no período de janeiro a maio (cinco meses) de 2015.

Com a autorização da Administração foi feito a coleta de dados, a fim de mensurar, dentre esse universo, qual a opinião dos clientes que buscam uma clinica particular para solucionar seus problemas, abaixo os gráficos 1 e 2 demonstram os resultados obtidos.

Gráfico 01 - Público interno atendido na clinica em Manaus

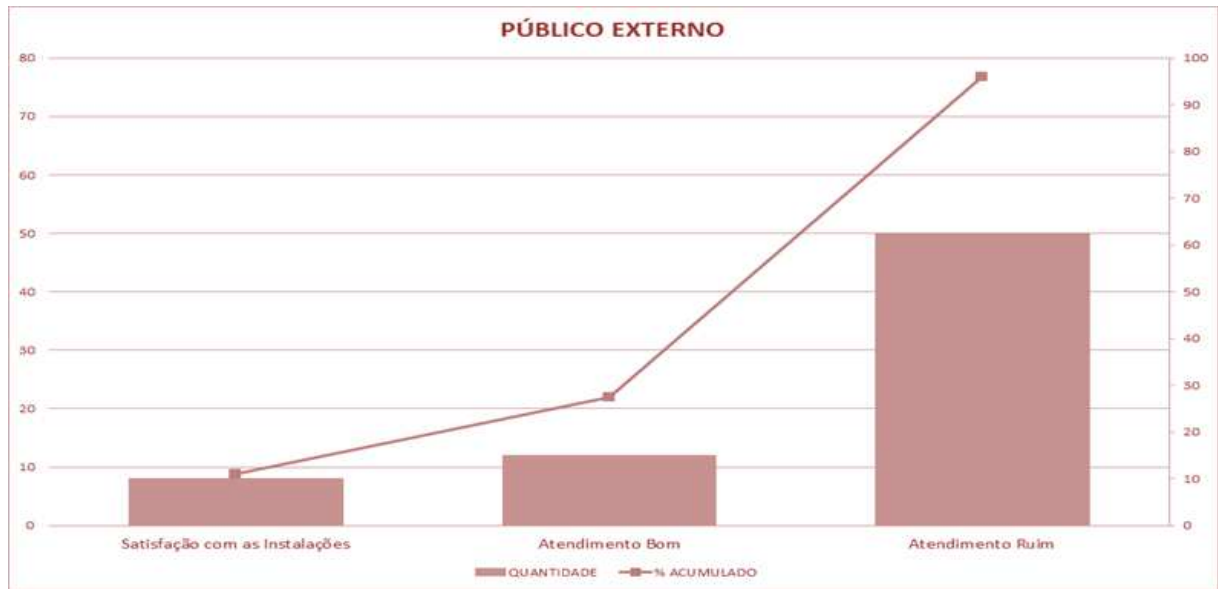


Fonte: Clinica em Manaus (2015)

É visível a insatisfação dos clientes da clinica, a superlotação também colabora para os mesmos estejam sempre estressados e de muito mau humor, raramente sorriem, ou olham, nos olhos dos clientes.

Mediante os fatos observar-se a grande necessidade de mudar esse quadro implantando a Qualidade Total em todos os departamentos, principalmente porque é o fator humano que se faz indispensável para o cumprimento de todo o processo de solicitação de serviços da clínica em Manaus.

Gráfico 02 - Público externo atendido na clínica em Manaus



Fonte: Clínica em Manaus (2015)

A cultura local, que aborda que todo o serviço privado, é o maior influenciador na insatisfação do cliente externo, como mostra o gráfico 2, todo e qualquer solicitação da clínica de uma forma ou de outra é descontadas de todos através de plano de saúde ou particular.

Por isso é necessário cobrar o bom atendimento, boas instalações e um ótimo cumprimento dos requisitos solicitados pelos clientes, somente com conscientização de todos sobre o que é Qualidade e qual sua real finalidade é poderá existir uma melhorar para ambas as partes, já que uma esta ligada a outra.

Segundo Kotler (1998), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas, que consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma organização, e esta não deve arriscar a perder um cliente, pois perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa.

Gráfico 03 - Público pesquisado com porcentagem de satisfação sim ou não



Fonte: Clinica em Manaus (2015)

Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. Para manter os clientes satisfeitos, os profissionais de marketing podem acrescentar benefícios financeiros e sociais aos produtos ou criar vínculos estruturais entre a empresa e seus clientes, sendo que, a chave para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento.

## 6. Considerações finais

A qualidade do serviço de atendimento ao público permitiu identificar os pontos que necessitam de uma atenção maior por parte dos gestores, a fim de corrigirem falhas e proporcionarem melhorias no processo administrativo, gerando maior desempenho e eficiência no serviço prestado.

De certa forma quando as organizações públicas e privadas passarem a considerar o cidadão como elemento indispensável ao sucesso da Gestão administrativa criando alternativas como um manual de atendimento ao público externo, em linguagem de fácil compreensão e enriquecido com ilustrações, destinado, sobretudo, às pessoas idosas, com deficiência ou mobilidade reduzida o sucesso vai ser total.

Alguma situação típica no cotidiano do Atendimento as clinica servem de exemplo: As ferramentas de atendimento disponíveis são ultrapassadas, como espaço físico inadequado para a quantidade de clientes recebidos diariamente nas clinicas; Climatização deficiente; Falta de sinalização de guichê preferencial, gerando conflitos entre os clientes e Insuficiência de atendentes e/ou Falta de treinamento adequado para as atendentes.

Entre outras coisas, almejar a excelência no atendimento de seus clientes/cidadãos é de fundamental importância para o sistema público. Dessa forma a ferramenta de endomarketing ajuda a racionalizar as Instituições sensibilização de membros e servidores quanto à necessidade da compreensão das dificuldades e barreiras existentes para a efetiva garantia do atendimento a todos os cidadãos contribuintes.

### **Referências**

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade : abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BROOKING, ANNIE. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. International Thomson Business Press, New York, 1996.

CARVALHO, Desireé de Souza Freccia de. **Endomarketing na Gestão Pública**. 2010.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Saraiva, 1990.

FANCHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel transforme seus clientes em verdadeiros parceiros.** São Paulo: Futura, 1998.

HARVEY, Jean. **Service quality: a tutorial.** Journal of Operations Management, 1998, nº 16, p.583- 597.

JURAN, Joseph. **Quality control handbook.** New York: McGraw-Hill, 1951.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Mackron, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, Ricardo Silveira. **A Qualidade do Atendimento e o Clima Organizacional.** 2009. Disponível em <[http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead\\_011.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead_011.php)>. Acesso em: 11/05/2014.

MOURA, José A. Marcondes. **Os Frutos da Qualidade.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PALANDINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RODGERS, WAYMOND. **Measurement and reporting of knowledge-based assets.** Journal of Intellectual Capital, 2003, v.4, n.2, p. 181-190, 2003.

WERNKE, RODNEY; BORNIA, ANTONIO CESAR. **Considerações acerca dos conceitos e visões sobre os custos da qualidade.** Rev. FAE. Curitiba, v. 3, n. 2, p. 7-8, mai./ago. 2000. Disponível em: <[http://w.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/consideracoes\\_acerca\\_dos.pdf](http://w.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/consideracoes_acerca_dos.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2012.