

## **“ESTUDO EXPLORATÓRIO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PARA LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS”.**

ANA BEATRIZ PASCOAL LOPES<sup>1</sup>, BRUNA REGINA BINOTTI RUAS<sup>1</sup>, FRANCIELE LONER<sup>1</sup>, JOSÉ FELIPE MARCHESINI<sup>1</sup>, LARISMAR SILVÉRIO DIAS BIAGIOLI<sup>1</sup>, MARIANA TAVARES BUZO<sup>1</sup>, RAFAELA APARECIDA SIMÃO<sup>1</sup>, THALITA CRISTINA MARQUES DA SILVA<sup>1</sup>, THAIS NOGUEIRA DE LIMA<sup>1</sup> JULIANO VARANDAS GROppo<sup>2</sup>

1 – Alunos do 3º semestre do curso Superior de Biomedicina;

2 – Professor formado em Matemática com especialização em Gestão Estratégica de Negócios;

### **RESUMO**

Atualmente existe uma ampla diversidade de laboratórios que atendem as necessidades dos clientes, tornando mais competitivo o mercado. Com o objetivo de buscar um diferencial, obter sucessos e conseqüentemente garantir a sobrevivência do negócio, as organizações procuram além de atender as necessidades, superar as expectativas dos clientes, através de um bom serviço. Sendo assim, foi realizado um estudo através de pesquisa de campo, tendo como público clientes que utilizaram laboratórios em algum momento, tendo como finalidade identificar as atuais necessidades, desejos, preocupações e tendências dos clientes, em relação à qualidade dos serviços prestados pelos laboratórios de análises clínicas. Através dos resultados obtidos podemos definir o foco, investimentos e estratégias a serem adotadas, a fim de atender as necessidades e desejos dos clientes, superando suas expectativas, e assim aumentando o grau de satisfação, bem como o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Qualidade, consumidor, laboratório, análises, clínicas.

## **INTRODUÇÃO**

Com as transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas é de extrema importância, para o setor empresarial, que as organizações busquem um diferencial na entrega de produtos e serviços ao consumidor.

Hoje, com o aumento na disseminação de informações e maior competitividade no mercado, é essencial que se tenha um diferencial desde o primeiro contato com o cliente, passando por todos os processos, até a entrega do produto final. O fundamental é que se tenha uma boa administração dos recursos e serviços levando em consideração as necessidades dos clientes sempre visando surpreender, para que a organização seja reconhecida e lembrada de forma positiva, assim as chances de ser destacar no mercado são maiores.

Visando esse diferencial, é de grande vantagem saber o que o cliente espera de uma organização para que se possa dar ênfase aos pontos mais importantes e modificar aquilo que não agrada. Para isso podemos utilizar recursos como a pesquisa de campo como ponto de partida para se obter informações que serão convertidas em melhorias e conseqüentemente o sucesso de uma empresa.

## **OBJETIVO**

O objetivo deste estudo é demonstrar ferramentas práticas de gestão da qualidade para laboratórios clínicos e desenvolver o uso dos indicadores da qualidade vem sendo valorizado na gestão dos laboratórios clínicos para aperfeiçoar a qualificação e a quantificação das falhas nos diferentes processos laboratoriais, bem como para auxiliar a implantação de medidas corretivas e preventivas e apontar a eficácia das ações tomadas, sendo que o desempenho de um laboratório clínico depende de um programa efetivo de qualidade que garanta com exatidão, fidelidade e reprodutibilidade as informações liberadas. Desde o século passado, percebe-se, em todas as situações, uma importante evolução no conceito de qualidade, particularmente, diante das exigências dos clientes. Em consequência disso, o "melhorar continuamente os processos" passou a ser meta e conduta de toda instituição ou organização. Nos laboratórios clínicos, isso não foi diferente, a melhoria contínua dos processos envolvidos deve representar o foco principal de qualquer laboratório. Para isso, procura-se oferecer, cada vez mais, os melhores produtos ou serviços para os clientes. Entretanto, para que as inovações e melhorias deem certo, torna-se imprescindível o controle desses processos, que deve ser capaz de identificar possíveis falhas que possam vir a acontecer ou as que já aconteceram. Além disso, o

laboratório deverá estar preparado para agir prontamente para evitar ou minimizar as consequências e a recorrência dessas falhas. A análise é importante para verificar em quais aspectos o laboratório em questão está sendo prejudicado no mercado, em qualquer uma das três fases existentes; pré-analítica, analítica e pós-analítica. Os laboratórios clínicos devem ter a missão de produzir resultados de exames que sejam de real utilidade para se fazer corretamente o diagnóstico, prognóstico, acompanhar a terapia, a evolução e a prevenção de enfermidades. Então, é importante que os laboratórios clínicos ofereçam serviços que superem as expectativas de seus clientes, não atendendo apenas as suas necessidades. Isso tudo acaba por se traduzir em um processo chamado garantia da qualidade. O programa de controle de qualidade permite que o profissional responsável monitore o desempenho dos procedimentos técnicos, reagentes, kits, meios de cultura, equipamentos e pessoal técnico; revisa os resultados e a documentação quanto à validade dos métodos adotados na rotina laboratorial. Esse programa envolve processos de difíceis monitorização pelo laboratório, como por exemplo, a qualidade das amostras coletadas, metodologias requisitadas, laudo, transporte da amostra, dentre outros, garantindo que os serviços prestados cumpram com os requisitos de qualidade. A gestão da qualidade, por sua vez, abrange as ações utilizadas para produzir, dirigir e controlar essa qualidade, incluindo a determinação de uma política e de objetivos da qualidade, com o uso de indicadores e metas. A garantia da qualidade de todas as fases pode ser conseguida por meio da padronização de cada uma das atividades envolvidas, desde o atendimento ao paciente até a liberação do laudo. Com isso, pode-se alcançar a qualidade que se almeja e, com a gestão da qualidade, garanti-la. As melhorias na qualidade, alcançadas através da análise, podem levar a redução de custos por evitar a repetição de exames, que resulta em desperdício de tempo e de dinheiro. Com a qualidade melhorada, os desperdícios podem ser eliminados com consequente redução de custos, diminuindo os custos, haverá uma melhoria na competitividade, possibilitando a empresa permanecer ativa no mercado.

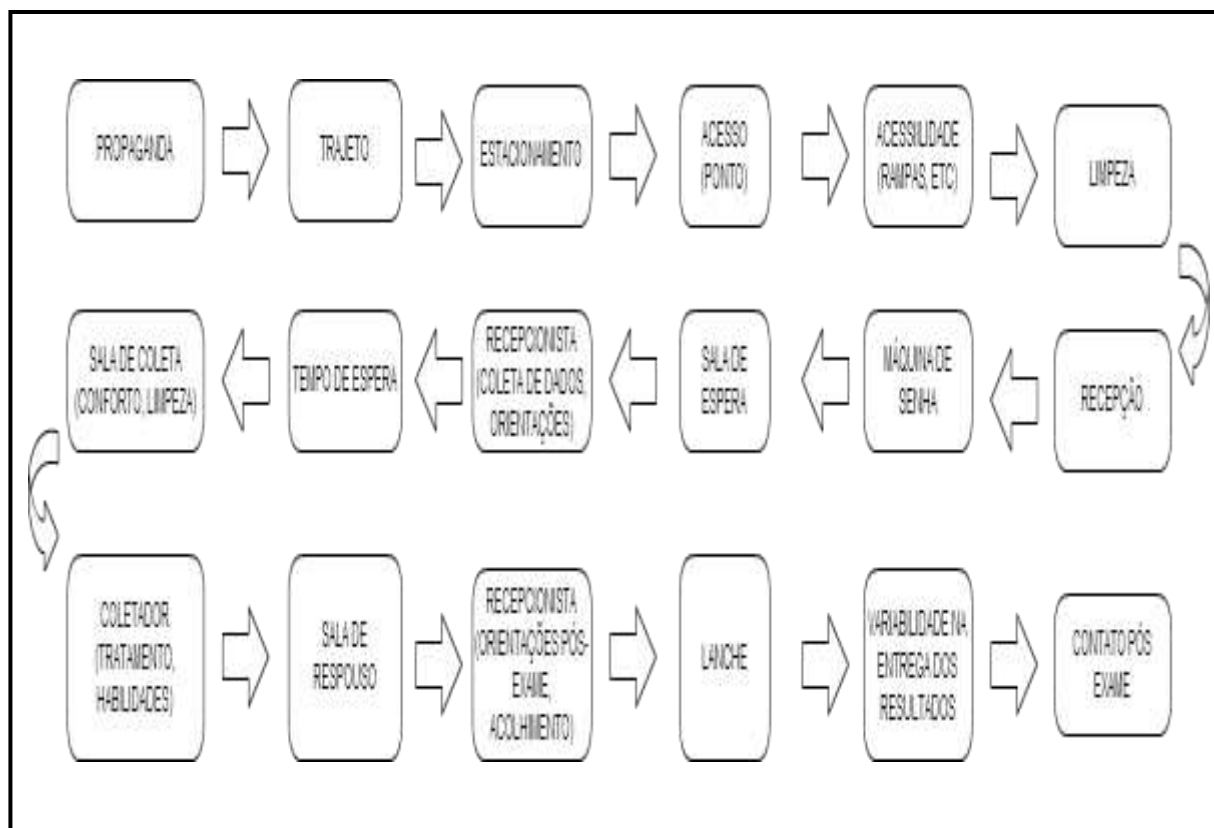
## **METODOLOGIA**

O estudo teve início com a pesquisa de campo, onde foram entrevistados 600 clientes, tendo como foco ambos os gêneros, faixas etárias e rendas diversificadas. Tendo como principal finalidade a identificação da importância de aspectos que compõem os serviços dos laboratórios.

Usando como base os conceitos de Albrecht e Zemke (2002) que caracteriza o momento da verdade como o “Momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto/setor da organização, e obtém uma impressão de seus serviços”.

---

Utilizando este conceito o grupo realizou um brainstorming, para levantar os principais momentos do ciclo do serviço de um laboratório. Ciclo do serviço que temo como conceito “um mapa dos momentos da verdade, vivenciados pelos clientes” segundo Albrecht e Bradford (1992). O resultado deste estudo pode - se notar na figura 1, onde foi desenvolvido um organograma do ciclo do serviço.



**Figura 1-** Organograma apresentando o ciclo do serviço.

Outro ponto importante foi à classificação de cada momento da verdade de acordo com Las Casas (2008) que caracterizou os 4P's do serviço, que tem como base o ambiente físico do estabelecimento (Perfil), a realização do serviço (Processo), o atendimento por parte dos colaboradores (Pessoas) e a interação de todos esses fatores (Procedimentos).

Estes procedimentos foram importantes para definir os 18 momentos da verdade mais relevantes (propaganda, trajeto, estacionamento, acesso (ponto/localização), acessibilidade (rampas), limpeza, recepção, máquina de senha, sala de espera, recepcionista (orientações/coleta de dados), tempo de espera, sala de coleta (conforto/limpeza), coletador (tratamento/habilidades), sala de repouso, recepcionista (orientações pós-exame/acolhimento), lanche, variabilidade na entrega dos resultados (impresso/online) e contato pós-exame), e por consequência a elaboração do questionário a ser aplicado aos frequentadores dos laboratórios.

A figura 2 ilustra o questionário aplicado durante a pesquisa.

<b>Estudo Exploratório dos Laboratórios de Análises Clínica</b> Esta pesquisa tem por finalidade a coleta de dados para a montagem e publicação de um artigo científica, avaliando o atendimento e as dependências físicas dos laboratórios de Análises Clínica das cidades citadas acima.						
<b>Faixa etária:</b>	<input type="checkbox"/>	18 a 30 anos	<input type="checkbox"/>	30 a 49 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos
<b>Renda Familiar:</b>	<input type="checkbox"/>	1 a 2 salários	<input type="checkbox"/>	3 a 4 salários	<input type="checkbox"/>	Acima de 5 salários

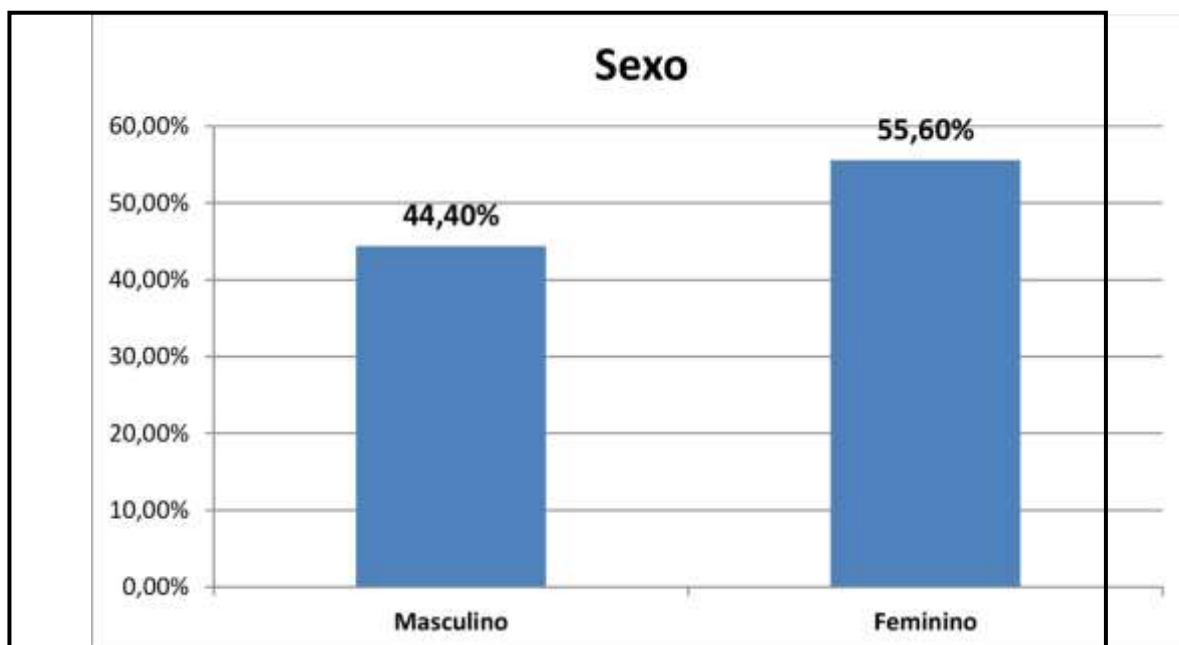
<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino						
Assinale com X o grau de importância na área de perfil (ambiente físico) de um laboratório de Análises Clínicas, lembrando que 0 (zero) sendo como de menor importância e 9 (nove) como de maior importância.										
<b>Perfil – Infraestrutura</b>	<b>0</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>07</b>	<b>08</b>	<b>09</b>
Estacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso (ponto, localização)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acessibilidade (rampas, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recepção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máquina de senha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de coleta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de repouso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de lanche pós-exame	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assinale com X o grau de importância na área de processos, de um laboratório de Análises Clínicas, lembrando que 0 (zero) sendo como de menor importância e 5 (cinco)										
<b>Processos</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>				
Propaganda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Trajetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Limpeza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Tempo de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Variabilidade na entrega do resultado dos exames	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Assinale com X o grau de importância na área de contato pessoal, de um laboratório de Análises Clínicas, lembrando que 0 (zero) sendo como de menor importância e 4 (quatro) como de maior importância.										
<b>Pessoas</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>					
Recepcionista (orientações/ coleta de dados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Coletador (tratamento/ habilidades/ uso de EPIs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Recepcionista (orientações pós-exame/acolhimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Contato pós-exame	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Figura 2 – Modelo utilizado na pesquisa de campo para entrevistar os clientes.

## LEVANTAMENTO DE DADOS

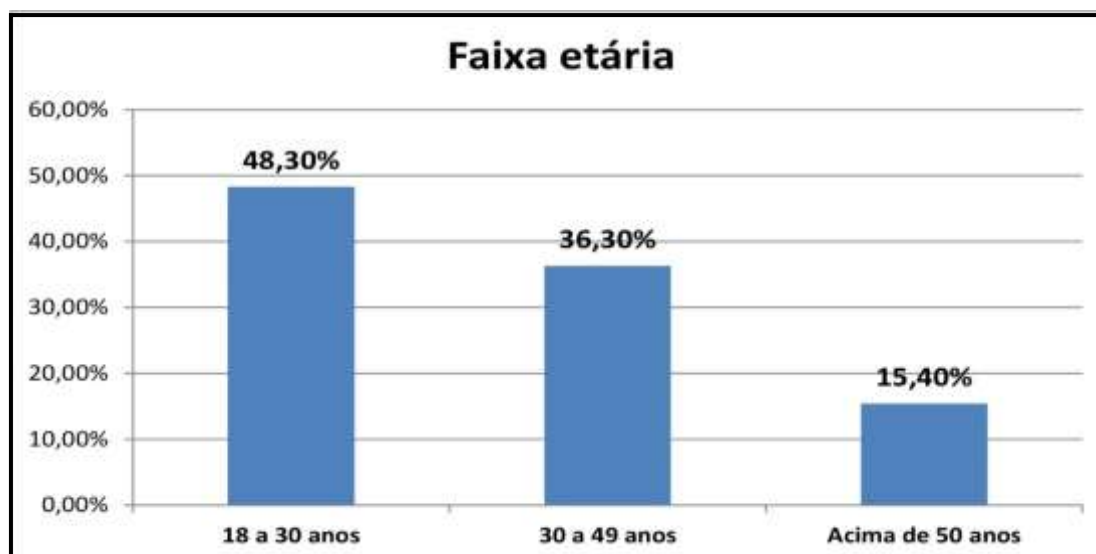
A pesquisa de campo teve início no mês de abril, contando com seiscentos entrevistados, sendo esta aplicada através de duas maneiras, a de abordagem “face a face”, entre o entrevistador e o entrevistado e também foi deixado algumas pesquisas com responsáveis para serem devolvidas no dia seguinte. A maior dificuldade encontrada foi passar para os entrevistados o que estávamos querendo com aquela pesquisa, pois a maioria acreditava que era para ser dada uma nota para cada momento da verdade de acordo com o laboratório que frequentam, e não pelo o que acreditavam ser de maior importância num aspecto geral.

A partir dos dados foram elaborados gráficos para melhor acompanhamento das informações. A pesquisa teve o maior índice de entrevistados do sexo feminino (55,6%) contra 44,6% de entrevistados do sexo masculino, conforme ilustrado na figura 3.



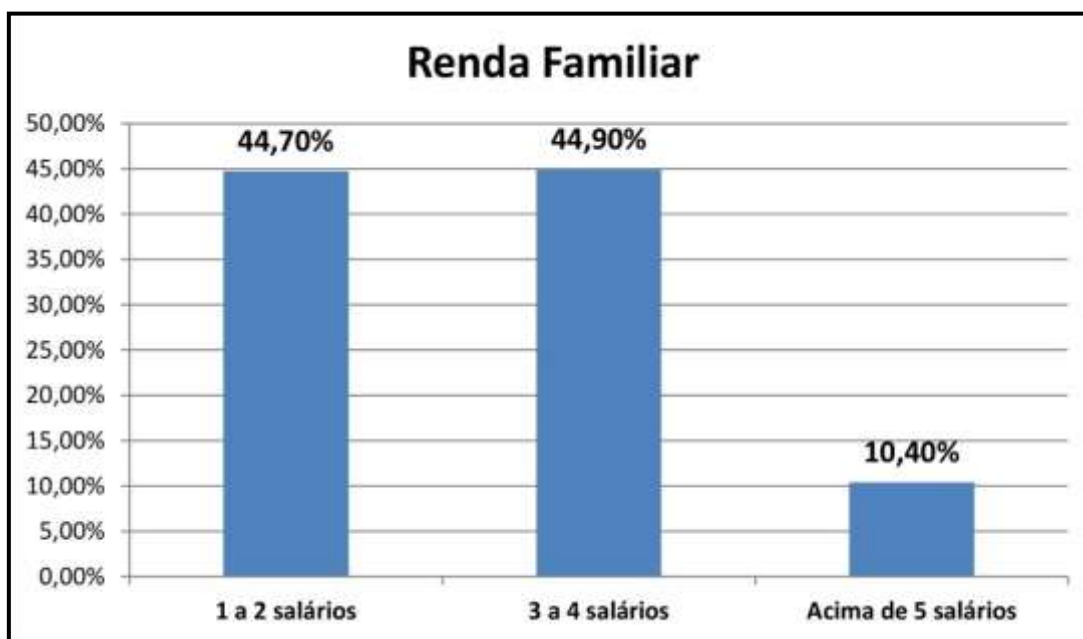
**Figura 3** – Índice de entrevistados do sexo feminino e masculino.

A pesquisa apresentou um maior índice de entrevistados na faixa etária de 18 a 30 anos (48,3%), seguido da faixa de 30 a 49 anos (36,3%) e por fim a faixa dos acima de 50 anos (15,4%) conforme indicado na figura 4.



**Figura 4** – Índice da faixa etária dos entrevistados.

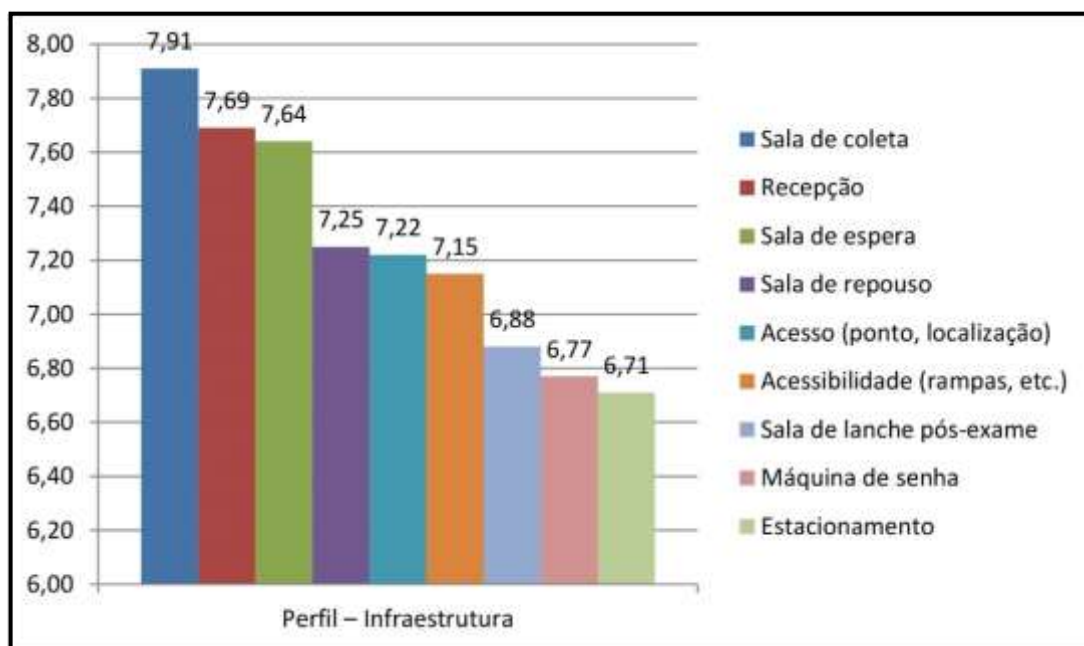
Em relação à renda mensal, foi possível observar que a base de 44,9% dos consumidores é de 3 a 4 salários mínimos, 44,7% dos consumidores apresentam renda de 1 a 2 salários mínimos e apenas 10,4% apresentam renda acima de 5 salários, conforme indicado na figura 5.



**Figura 5** – Índice da renda salarial dos entrevistados.

Para identificar os momentos da verdade considerados de maior importância pelo consumidor na hora da prestação de serviço, separamos os 18 momentos encontrados em 3 colunas, a de perfil com 9 momentos, a de processos com 5 momentos e a de pessoas com 4 momentos.

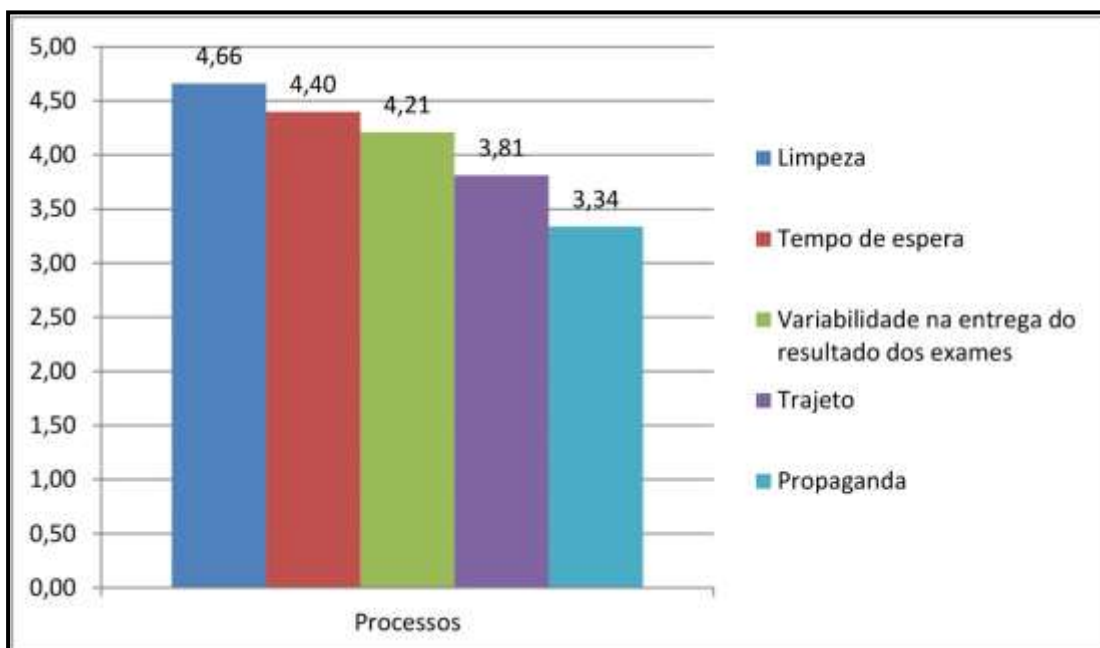
Na primeira coluna, a de perfil/infraestrutura, foi pedido para que os entrevistados avaliassem o grau de importância dos momentos apresentados, numa escala de 0 a 9, onde 0 seria de menor importância e 9 de maior importância. Nenhum dos momentos obteve nota máxima ou mínima, porém o momento de maior importância foi a sala de coleta com 7,91 contra 6,71 do estacionamento, momento de menor importância de acordo com os entrevistados, conforme apresentado na figura 6.



**Figura 6** – Índice do grau de importância no quesito perfil.

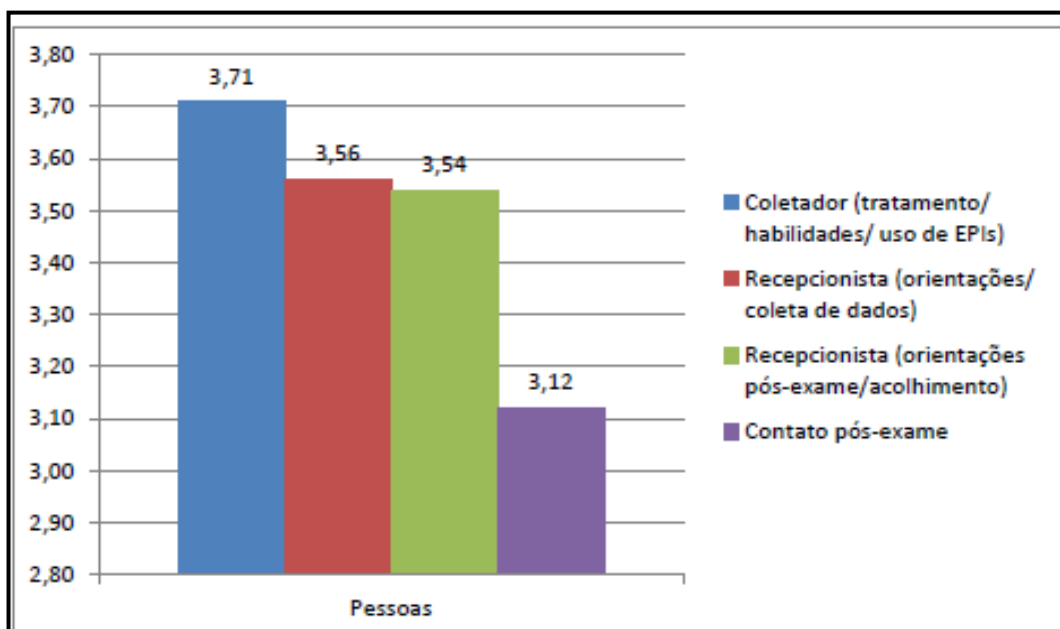
Na segunda coluna, que teve como objetivo a avaliação do grau de importância dos processos apresentados, numa escala de 0 a 5, foi observado que os clientes dão maior importância à limpeza (4,66) e não estão muito interessados na propaganda (3,34), conforme mostra a figura 7.





**Figura 7** – Índice do grau de importância no quesito de processos.

Por fim, a terceira coluna, que apresenta os aspectos pessoais, avaliado numa escala de 0 a 4, obteve a nota de 3,71 no quesito coletador, que inclui suas habilidades e tratamento para com os clientes, enquanto que o contato pós-exame foi avaliado como de menor importância apresentando nota 3,12, conforme indicado na figura 8.



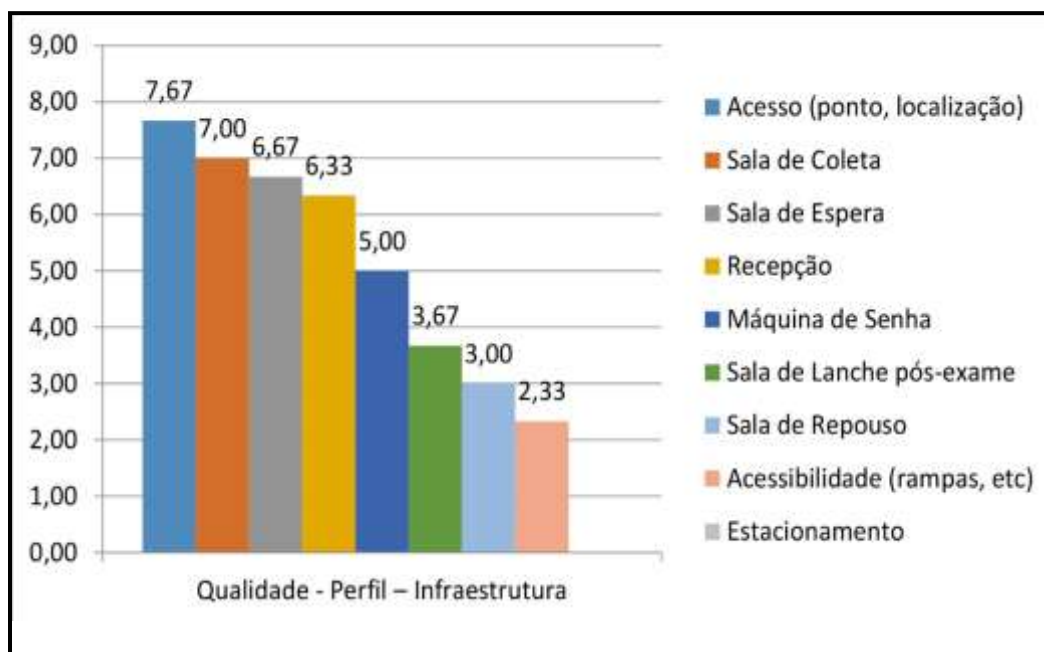
**Figura 8** – Índice do grau de importância no quesito aspectos pessoal.

## CLIENTE OCULTO

Sendo assim, utilizando novamente os momentos da verdade para avaliar a qualidade do estabelecimento, a equipe utilizou – se da ferramenta “cliente oculto”, que de acordo com Las Casas (2008), é uma [pesquisa de mercado](#), para medir a qualidade do atendimento de empresas, ou para levantar informações específicas sobre produtos e serviços. Os avaliadores se passam por clientes comuns para realizar tarefas específicas como comprar um produto, realizar perguntas, fazer reclamações ou se comportar, no estabelecimento, de determinada maneira - depois eles fornecem detalhados relatórios sobre como foi à experiência do cliente.

Alguns dos integrantes do grupo (3 pessoas), foram ao laboratório (A) para realização de alguns exames, foram eles: triglicérides, prolactina e urocultura. Após a realização dos exames foi gerada uma nota média de qualidade para cada um dos momentos da verdade.

Na figura 9 observamos a média de qualidade obtida no quesito perfil/infraestrutura, onde a maior nota seria 9 e a menor 0, onde foi encontrado os dois extremos, o Estacionamento que obteve a menor nota (0) e o Acesso (ponto, localização) que obteve a nota maior (7,67).



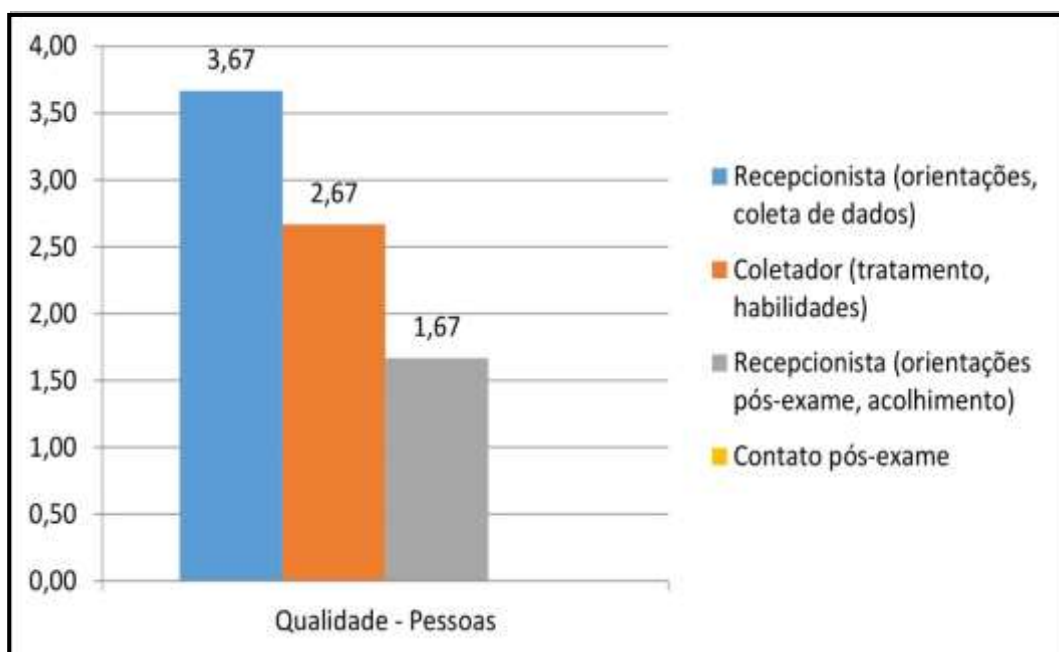
**Figura 9** – Médias de qualidade obtidas no quesito perfil/infraestrutura.

Foram observados os seguintes pontos para avaliar o perfil/infraestrutura:

- Não possui estacionamento próprio.
- Fácil localização.

- O laboratório possui rampa, porém para acessar a recepção é necessário o uso de uma escada com degraus altos, dificultando o acesso para pessoas com deficiências motoras.
- Recepção pequena, porém limpa e organizada.
- Máquina de senha não foi utilizada em uma das visitas, e na outra não estava funcionando.
- Sala de espera pequena, porém limpa e com brinquedos para entreter as crianças, mas nada que entretetece os adultos (revistas, jornais).
- Sala de coleta limpa e organizada, porém pequena.
- Sala de repouso: junto com a sala de espera, o que atrapalha o resultado de exames que sofrem variação na presença de stress, como é o caso da prolactina, onde o cliente foi deixado de repouso sentado e não deitado como é o correto.
- Sala de lanche pós exame foi apresentada a um dos clientes ocultos, mas a outro, que estaria de jejum a 12 horas, não foi oferecido nada.

Conforme indicado na figura 10, esta avaliação poderia variar de 0 sendo a menor nota e 4 a maior nota. Tendo como maior nota obtida no quesito de aspectos pessoais a da Recepcionista (orientações, coleta de dados) com a média de 3,67 contra média 0 no Contato pós-exame.



**Figura 10** – Médias de qualidade obtidas no quesito pessoas/aspectos pessoais.

Foram observados os seguintes pontos para avaliar os colaboradores:

- A recepcionista na hora de passar as orientações e fazer a coleta de dados não perguntou sobre a prática de exercícios físicos previamente ao exame de prolactina ou se o cliente se encontrava em jejum.
- Havia duas coletadoras presentes, uma delas não realizou a troca das luvas que teve que ser solicitada por um dos clientes ocultos. No exame de urocultura uma das coletadoras explicou sobre a higienização, mas não passou a informação sobre onde deixar o potinho com a coleta. Ambas estavam com pressa e não esperaram um dos clientes colocar a blusa para poder sair da sala.
- Não foi realizada nenhuma orientação pós-exames.
- Não foi realizado o contato pós-exame, inclusive no exame que o resultado obtido estava alterado.

No quesito de processos, a variação seria de 0 como menor nota e 5 de maior nota. Tendo como maior nota gerada a de Trajeto (4,67) enquanto que a Propaganda obteve a menor nota (2), conforme podemos observar na figura 11.

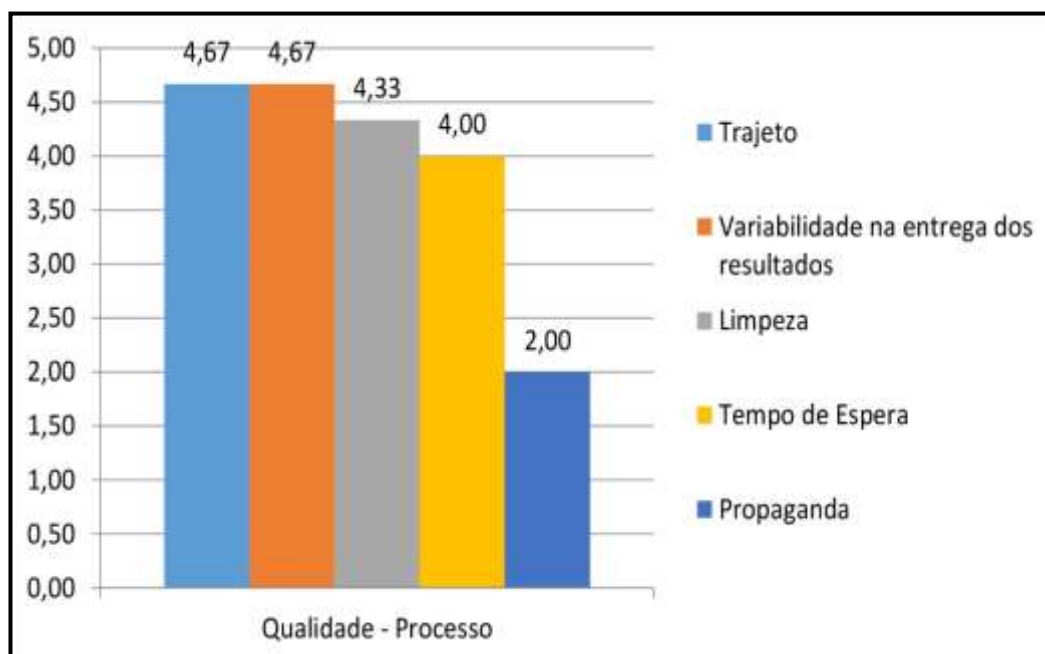


Figura 11 – Médias de qualidade obtidas no quesito de processos.

Foram observados os seguintes pontos:

- A propaganda encontrada foi somente um panfleto dentro do próprio laboratório.
- O trajeto é fácil.
- Laboratório apresenta uma ótima limpeza.
- Tempo de espera não muito longo.

- Possui uma variabilidade na entrega de resultados dos exames (físico e online).

O último dos 4Ps seria o Procedimento, classificado como a junção dos outros Ps (perfil, aspectos pessoais e processos), obteve uma média de qualidade de 3,52 contra 4,94 que era esperado pelos clientes, conforme ilustrado na figura 12.

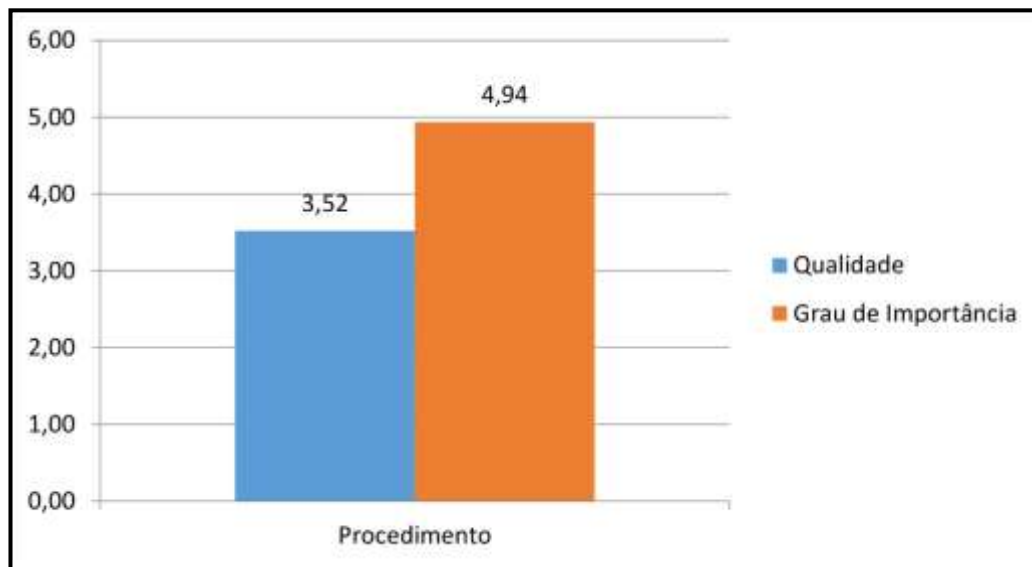


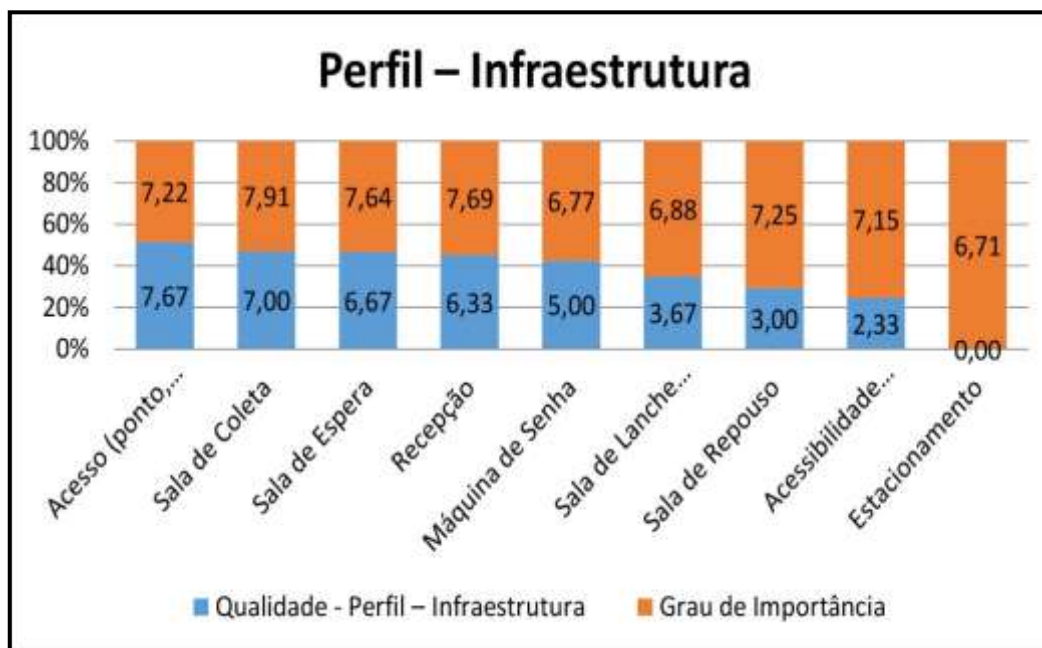
Figura 12 – Média de qualidade obtida no quesito de procedimento.

## CONCLUSÃO

Sendo assim, conseguimos observar a discrepância entre o grau de importância dado pelos clientes contra a qualidade do serviço prestado pelo laboratório. Desse modo, usufruindo da ferramenta dos 4P's, apresentamos possíveis melhorias a fim de obter a qualidade total dos serviços, com foco nos principais momentos da verdade encontrados durante a pesquisa, onde o grupo realizará sugestões de melhorias nos itens onde a qualidade for inferior ao grau de importância.

Em relação ao perfil a maior queixa foi a de que não existe um estacionamento próprio, o que pode ser resolvido com a implantação de vagas próprias na rua para uso do laboratório. A acessibilidade pode ser melhorada com a implantação de uma rampa de acesso para a recepção. Além disso, a sala de repouso pode ser melhorada disponibilizando jornais e revistas para entreter o cliente enquanto espera ser atendido. A sala de lanches poderia ser mais bem apresentada para os clientes, principalmente os que realizaram exames que necessitava de jejum. Utilização da máquina de senha para que não haja confusão. A sala de repouso deveria ser separada ou melhorada para não atrapalhar os exames que há necessidade do uso da mesma.

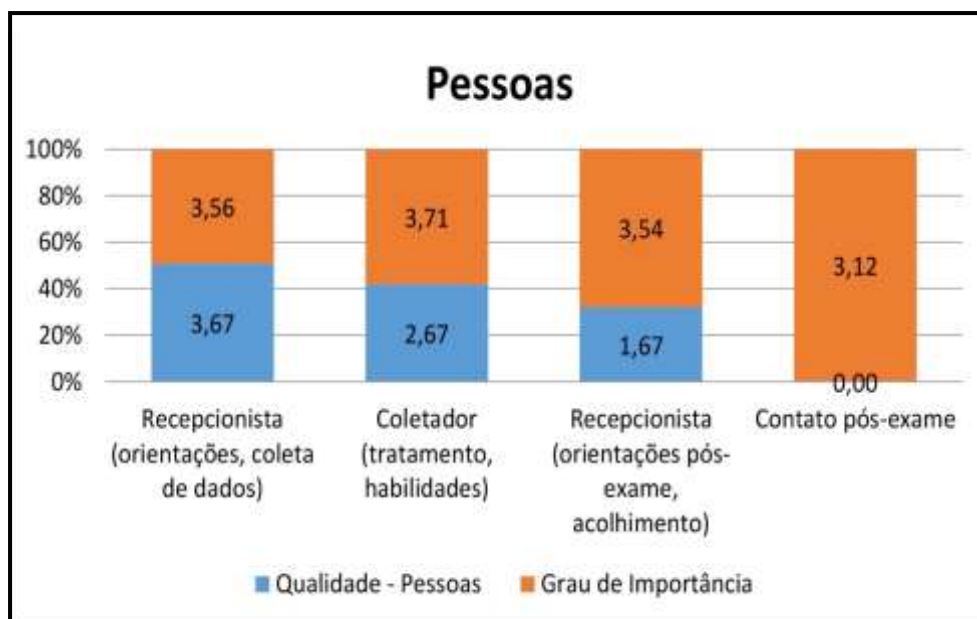
A relação com o grau de importância e a qualidade prestada nesse quesito pode ser observado na figura 13.



**Figura 13** – Relação das médias obtidas de qualidade e grau de importância no quesito perfil/infraestrutura.

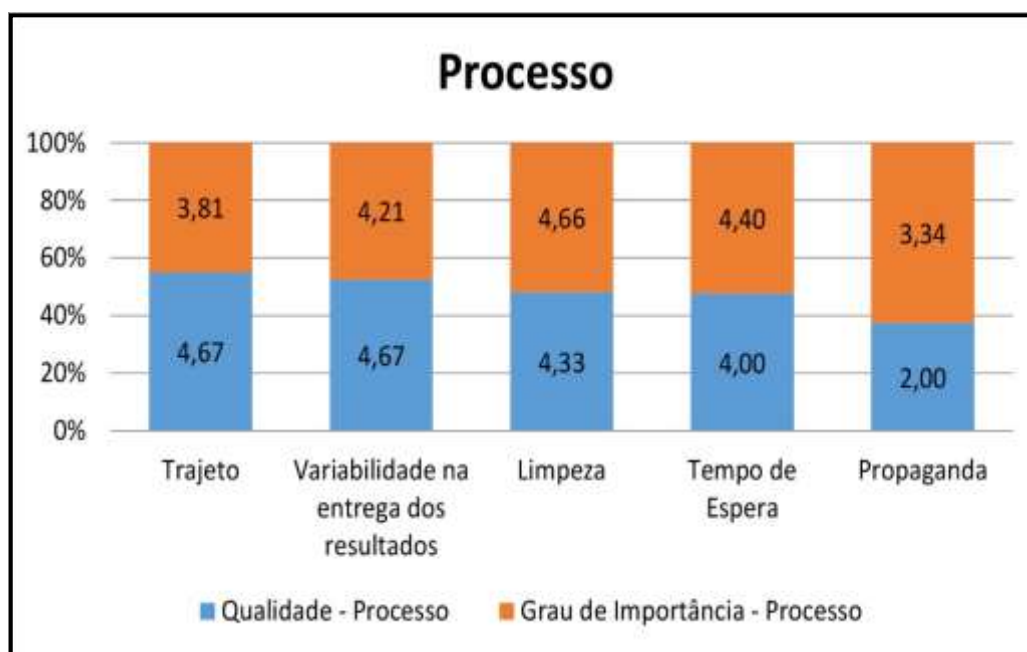
No que diz respeito às pessoas, o atendimento pela recepcionista não foi satisfatório. Fornecer treinamento adequado a ela para que a mesma possa passar as informações necessárias para a realização dos exames e também as medidas que devem ser tomadas pós-exame, como também a realização de um contato após a liberação do resultado principalmente quando este se apresenta fora dos valores de referência. Para os coletadores, deve ser fornecido um treinamento na questão de tratamento para com os clientes e no uso de EPIs dentro do laboratório.

A relação com o grau de importância e a qualidade prestada nesse quesito pode ser observado na figura 14.



**Figura 14** - Relação das médias obtidas de qualidade e grau de importância no quesito pessoas/aspectos pessoais.

Em processos, o laboratório deve manter sua variabilidade na entrega dos resultados, bem como sua limpeza, porém poderia melhorar sua propaganda distribuindo panfletos pela cidade. A relação com o grau de importância e a qualidade prestada nesse quesito pode ser observado na figura 15.



**Figura 15** - Relação das médias obtidas de qualidade e grau de importância no quesito processos.

**BIBLIOGRAFIA**

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

**DALLEDONNE, JORGE**. *Gestão de Serviços – A chave do sucesso nos negócios*. 1ª edição. São Paulo. SENAC, 2009.

**GATTORNA**, John. *Living supply chains – alinhamento dinâmico de cadeias de valor* 1ª Ed.: Pearson, 2009.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, NBR ISO 10002 (2005) – Gestão da Qualidade – Satisfação do Cliente - Diretriz para o tratamento de reclamações nas organizações.**

**MOREIRA**, José Carlos Teixeira. *Foco do Cliente*. 1ª Ed.: Gente, 2009.