



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – FEBRERO 2016

## **A UTILIZAÇÃO DO APARELHO CELULAR NO AMBIENTE DE TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OFERECIDOS PELOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS-UFAM/ICSEZ - PARINTINS**

Joelma Leal Vieira<sup>1</sup>  
Aluizio da Silva Ribeiro Neto<sup>2</sup>

### **RESUMO:**

Este artigo trata de um estudo sobre a utilização do aparelho celular no ambiente de trabalho e sua influência na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelos servidores da Universidade Federal do Amazonas/ICSEZ - Parintins, tendo como objetivo geral avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores quanto ao uso celular no ambiente de trabalho. Para tanto, procurou-se verificar a qualidade do atendimento durante a prestação de serviços dos sujeitos supramencionados a partir da observação e da mensuração da percepção dos servidores e dos usuários por meio de questionário e formulário, respectivamente. Para fundamentar o trabalho, pesquisou-se em literatura especializada sobre os aspectos atuais do marketing de serviços; serviços públicos, qualidade no atendimento e comportamento organizacional, baseando-se em Kotler (2000), Las Casas (2002) e Cobra (2003) além de outros autores da área de estudo. O método de abordagem foi o indutivo, de natureza qualitativa e quantitativa, ainda se utilizou os procedimentos observacional, explicativo, bibliográfico e de campo, que ajudaram no alcance dos objetivos pretendidos por esse trabalho. A pesquisa sinaliza à insatisfação dos usuários com relação a qualidade na prestação de serviços, o que é destacado no item resultados e discussões, assim como fornecidas as respostas dadas pelos Técnicos-Administrativos em Educação sob uma análise acurada, levando-se em consideração o conhecimento a respeito do assunto e o contexto onde estes estão inseridos.

**Palavras-chave:** Marketing de Serviços. Serviços Públicos. Qualidade no atendimento. Comportamento Organizacional.

### **RESUMEN:**

Este artículo trata de un estudio sobre el uso de teléfonos móviles en el lugar de trabajo y su influencia en la calidad del servicio ofrecido por los empleados de la Universidad Federal de Amazonas / ICSEZ - Parintins con el objetivo general para evaluar la calidad de los servicios

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Recursos Humanos pela Universidade Norte do Paraná, Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas e Técnica em Serviços Públicos pelo Centro de Educação Tecnológica do Amazonas. E-mail: admjoelma.lv@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando no Programa de Pós-graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia – PPGSCA/UFAM, Especialista em Turismo e Desenvolvimento Local – UEA, com Bacharelado em Administração – UFAM e Licenciatura em Letras com habilitação em Língua Portuguesa - UEA, Consultor de Empresas e Administrador credenciado pelo CRA/AM sob o n. 1-6267. Professor do Curso de Administração – ICSEZ/UFAM. E-mail: admaluizioneto@gmail.com

prestados por los servidores para el uso de células en el lugar de trabajo. Con este fin, tratamos de verificar la calidad de la atención a la prestación de servicios del asunto de referencia de la observación y la medición de la percepción de los servidores y usuarios a través de un cuestionario y formar respectivamente. Para apoyar el trabajo llevado a cabo la investigación en la literatura sobre aspectos actuales de marketing de servicios; servicios públicos, la calidad de la atención y el comportamiento organizacional, basado en Kotler (2000), Las Casas (2002) y de la serpiente (2003) y otros autores de la zona de estudio. El método de enfoque era inductivo, cualitativa y cuantitativa, sigue utilizando los procedimientos de observación, explicando, bibliográfica y de campo, lo que ayudó en el logro de los objetivos previstos para este trabajo. La investigación indica que la insatisfacción de los usuarios con respecto a la calidad en la prestación de servicios, que se destaca en los resultados y discusiones de artículos, así como proporciona las respuestas dadas por la Educación Técnica y Administrativa en un análisis preciso, teniendo en cuenta los conocimientos en el sujeto y el contexto en el que se insertan.

**Palabras clave:** Marketing Services. Los servicios públicos. Calidad de la atención. Comportamiento organizacional.

## **RESUME:**

This article deals with a study on the use of mobile phone in the workplace and its influence on quality of service offered by employees of Federal University of Amazonas / ICSEZ - Parintins with the overall objective to evaluate the quality of services provided by servers for cell use in the workplace. To this end, we tried to verify the quality of care for service delivery of the above subject from observation and measurement of perception of servers and users through a questionnaire and form respectively. To support the work undertaken research in the literature on current aspects of services marketing; public services, quality of care and organizational behavior, based on Kotler (2000), Las Casas (2002) and Snake (2003) and other authors of the study area. The method of approach was inductive, qualitative and quantitative, still used the observational procedures, explaining, bibliographic and field, which helped in achieving the intended objectives for this work. The research indicates the dissatisfaction of users with respect to quality in service delivery, which is highlighted in the item results and discussions, as well as provided the answers given by the Technical and Administrative Education in an accurate analysis, taking into account the knowledge on the subject and the context in which they are inserted.

**Keywords:** Marketing Services. Public services. Quality of care. Organizational behavior.

## **INTRODUÇÃO**

A qualidade em prestação de serviços tem se tornado um fator importante no âmbito das organizações públicas, pois, nos últimos anos, se observa uma exigência, por parte dos usuários, que buscam qualidade no atendimento para que tenham suas necessidades supridas. Com isso, "as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público" (KOTLER, 2000, p.27).

Essa visão é de grande relevância para a organização, pois, faz-se necessário todo o esforço para que a organização ofereça um serviço eficaz aos seus usuários, gerando uma imagem positiva, de uma instituição pública que se preocupa com a qualidade dos serviços prestados a

população. Neste sentido, a organização pública passa a considerar importante o desempenho dos servidores para que possa oferecer aos usuários um serviço de qualidade.

É preciso ainda, identificar de que maneira o marketing de serviços está sendo desenvolvido no serviço público, haja vista que, o setor público é o meio pelo qual as informações são transmitidas ao público. São sobre esses tipos de informação que Kotler (2000, p.27) afirma: "informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades". Tratando-se como um produto, a informação deverá chegar ao público com eficiência.

Diante desses enfoques, o presente trabalho mostra a importância do desenvolvimento do marketing de serviços no processo de atendimento ao público, no ambiente do ICSEZ/UFAM, organização voltada para a formação de profissionais no ensino superior.

O objeto de estudo desta pesquisa foi a utilização do aparelho celular no ambiente de trabalho e sua influência na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelos técnicos-administrativos em educação da UFAM. Tendo como objetivo geral avaliar a qualidade de serviços prestados pelos servidores quanto ao uso de aparelhos celulares no ambiente de trabalho. Assim a pesquisa propõe responder a seguinte questão: Como o uso do aparelho celular no ambiente de trabalho pode influenciar na prestação de serviços dos técnicos-administrativos em educação do ICSEZ/UFAM?

Para esse fim, a pesquisa almejou, especificamente: a) Identificar os principais aspectos considerados importantes para o servidor quanto à utilização do aparelho celular; b) Verificar o grau de interferência do uso do celular no comportamento do servidor e dos demais colegas de trabalho para a prestação do serviço; c) Mostrar os fatores que afetam o atendimento ao público durante a utilização dos aparelhos celulares e d) Propor possíveis melhorias para a prestação de serviços baseado nos enfoques teóricos sobre Marketing de serviços e Comportamento Organizacional.

Para maior esclarecimento do tema abordado são apresentados: o referencial teórico; o percurso metodológico; técnicas desenvolvidas ao longo do trabalho; apresentação e interpretação dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

## **1. MARKETING DE SERVIÇOS**

O marketing de serviços é antes de tudo, estratégia de conquista de clientes, e que pensar em marketing de serviços é pensar em valor através do desempenho de determinado serviço. Ou seja, a partir do momento em que o serviço está sendo oferecido, ele influencia diretamente na imagem da organização, como também no marketing pessoal do funcionário que está prestando o serviço. Nesse processo pode-se verificar a importância das pessoas, pois os serviços serão desempenhados por pessoas e para pessoas.

A Associação Americana de Marketing define serviços como: “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (LAS CASAS, 2002, p. 17).

Sob esse prisma Cobra e Zwarg (1986, p. 03) afirma que “marketing de serviços é uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda dos serviços”. Ou seja, procura verificar de que maneira os serviços prestados estão sendo oferecidos e aceitos pelo público.

De acordo com Judd (apud LAS CASAS, 2002, p.17), “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

O marketing de serviços está ligado diretamente o marketing interativo, ou seja, o prestador de serviços tem que ter uma boa interação com o público no momento em que o serviço está sendo realizado. Uma empresa que comercializa serviços de qualidade, não satisfará um cliente sem também dominar a arte do marketing interativo, nas organizações públicas, os usuários e o servidor interagem no momento da execução do serviço.

Diante de vários segmentos o qual o marketing se divide, o de serviços é um que vem crescendo a cada ano, podendo ser executado em toda e qualquer empresa, pelo fato de vender serviços. O serviço pode estar ou não acompanhado de um produto, e mesmo que a empresa proporcione um bem material ao seu cliente, este virá acompanhado de um serviço; seja este um bom atendimento, agilidade no serviço, um serviço de entrega eficiente, entre outros.

Sob esse aspecto Drucker (1997, p. 97) afirma que “marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. Marketing é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor”.

O discorre ainda que “haverá sempre alguma necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atendem completamente e, em consequência, vendem-se sozinhos. Idealmente, o marketing deve resultar em um consumidor que está pronto para comprar. Tudo o que é preciso fazer é tornar disponível o produto ou serviço” (DRUCKER, 1997, p.97).

Fazendo uma abordagem intelectual baseada em literatura especializada, entende-se que a aplicação de marketing na área de serviços é uma necessidade real, devido às constantes transformações decorrentes do mundo contemporâneo. Com isso, o marketing de serviços precisa de reflexões peculiares dentro das organizações públicas, como por exemplo: De que maneira o marketing de serviços está sendo desenvolvido? O público está satisfeito com a prestação de serviços? O comportamento dos servidores influencia na qualidade do serviço prestado?

Para tanto, questões que estão diretamente ligadas a marketing de serviços serão elencadas a seguir de acordo com o pensamento de Las Casas, Kotler, Robbins, Moscovici, e outros mais.

## **1.1 Definindo Marketing**

Conforme aponta Santiago (2000, p. 09), “o termo marketing é muitas vezes distorcido e utilizado como sinônimo de propagandas ou vendas. Isso ocorre porque a propaganda, uma das inúmeras atividades do marketing, aparece constantemente aos olhos do público”. No entanto, Cobra (2003, p. 07) enuncia que “a essência do marketing é um estado de mente. Em

marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”. Por outro ponto de vista Kotler (2000, p. 29) diz que o papel do marketing é "proporcionar um padrão de vida superior".

Dessa forma, entende-se que marketing é a concretização do que o consumidor idealiza, ou seja, está ligado a sua realização pessoal. As organizações trabalham para chegar a esse resultado baseando-se nesses aspectos.

Para tanto, o marketing pode ser tratado como área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2007).

Dentre diversos autores Cobra (2003, p. 08) menciona que marketing está dividido em três partes:

- A era da produção – em 1925 não havia a preocupação com a venda, uma vez que tudo que era produzido era consumido. A atenção dos fabricantes era apenas com a qualidade de seus produtos. Com essa orientação para a produção, não havia qualquer sentido falar em vendas e muito menos em marketing.
- A era da venda – no início de 1950 os fabricantes começavam a dar ênfase à força de vendas, com o objetivo de encontrar compradores para seus produtos. Uma empresa com a orientação para vendas é aquela que assume que os consumidores irão resistir a compra de bens e serviços que eles não julguem essenciais.
- A era do marketing – após a crise de 1929, para conquistar os poucos consumidores que restaram surge nos Estados Unidos o marketing, com uma importância dobrada. As organizações sobreviveram à depressão prestando mais atenção aos anseios do mercado.

A partir disso, compreendemos que como o passar dos anos e de acordo com as mudanças no mercado, o marketing mudou seu objetivo e passou a suprir as necessidades dos clientes, ou seja, de quem está recebendo o serviço, como também verifica de que maneira a organização executa seu papel para que alcance seus objetivos organizacionais mediante ao mercado e ao público. Contudo, marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER, 2008).

Ainda de acordo com Kotler (2000, p. 30), para definir marketing faz-se necessário estabelecer definições sociais e gerenciais. A definição social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade, por isso o define como “processo social por meio da qual as pessoas obtêm tudo aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Por outro lado, a gerencial é definida como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e distribuição das ideias, bem e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Diante do exposto, percebemos que o marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos adquirem o que necessitam e desejam através da criação da oferta e troca de produtos de valor com outros. Para que o produto possa ser aceito no mercado é preciso descobrir as necessidades das pessoas, buscando atender a demanda do mercado através de

bens ou serviços. Dessa forma, o marketing torna-se imprescindível para a divulgação e o conhecimento do produto.

Toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica “[...] produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. As empresas emprenham-se arduamente na busca da necessidade essencial que tentarão satisfazer” (KOTLER, 2000, p.27).

Ruschmann (1999, p. 15) conclui que as “definições de marketing devem convergir para a questão gerencial, na qual a coordenação e estruturação das decisões tomadas por uma empresa baseiam-se nas necessidades e desejos do consumidor”.

## **1.2 Definindo Serviços**

Conforme aponta Kotler (2000, p. 448) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. No entanto, “toda empresa é uma empresa de serviços. Não existem indústrias de produtos químicos: existem empresas especializadas em serviços químicos” (KOTLER, 2000, pg.447).

Serviço pode ser considerado uma troca que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculado a um produto físico. Para tanto, os serviços intangíveis são abarcados por Hoffman e Bateson (2003, p. 31) como “[...] os serviços são desempenhos, ações e esforços. Como resultado, eles não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados na mesma forma que os bens tangíveis”.

Os elementos tangíveis podem ser vistos, tocados, cheirados, ouvidos ou degustados. Eles constituem aspectos físicos da oferta. Os elementos intangíveis são mais ardilosos. Eles compreendem o nível do serviço oferecido ao suporte tangível e a imagem ou crenças que cercam o produto. (HOOLEY et al. 2001, p.63)

Portanto, independente do tipo, o serviço, na sua essência, é aquela ação ou desempenho que se transfere. Como os serviços são transferidos em diversos níveis, quer no aspecto de duração ou aspecto de intangibilidade, conclui-se que ao abordarmos serviços, é impossível considerá-lo de forma única (LAS CASAS, 2002).

Diante das definições acima e, seguindo o pensamento dos autores, pode ser percebido que uma das características que irão melhor definir o conceito de serviços é a intangibilidade, já que o serviço não pode ser visto e é consumido no momento em que é produzido. Desse modo, não pode ser devolvido como se pode fazer com um produto que possui algum defeito ou problema de fabricação. Os serviços são prestados de maneira exclusiva, sendo assim, a cada serviço prestado resultará na satisfação ou não do público.

Troster (*apud* Fernando, Machado e Queiroz, 2006, p. 262) afirma que os serviços “são aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas”.

É imprescindível que se ofereça um serviço diferenciado, portanto, Lovelock e Wright (2004, p. 40) afirmam que “o fundamental é entender os benefícios específicos que um serviço proporciona aos seus usuários”.

Sendo assim é preciso compreender “como são formadas as expectativas dos clientes? Para avaliar a qualidade de um serviço os clientes utilizam um padrão já existente” (LOVELOCK et al., 1999).

Com base nos conceitos apresentados fica evidente que a qualidade do serviço prestado, aos olhos do usuário, irá depender de quem o fornece, sendo, portanto caracterizado também por atributos particulares do fornecedor. Porém, existem serviços que o resultado dependerá da necessidade e do desejo do usuário, haja vista que o prestador de serviços estará desempenhando seu papel da melhor maneira possível. No entanto, quem estiver recebendo o serviço ficará insatisfeito, pois essa satisfação irá depender dos anseios e expectativas intrínsecas.

Para uma melhor compreensão, é importante citar pelo menos dois tipos de serviços, onde um trata-se de um serviço peculiar e o outro de um serviço padrão. No primeiro exemplo, apresentamos um procedimento estético como serviço direcionado a um cliente específico, onde o médico irá realizar seu trabalho, a fim de chegar a atender as expectativas do cliente, mas ao fim do resultado, o cliente pode não ficar satisfeito como procedimento, mesmo que o médico tenha prestado o melhor serviço. Essa situação ocorre devido a vários fatores, um deles pode ser a idealização do cliente, pois na sua mente foi idealizado um serviço e o médico não conseguiu realizá-lo.

No segundo exemplo, apresentamos um serviço padronizado, o de telemarketing. Nesse caso, os clientes recebem o mesmo tipo de serviço, mas mesmo assim alguns clientes não se sentem satisfeitos. Isso acontece porque existem tipos diferentes de cliente, logo, nem todos irão se satisfazer com o mesmo tipo de atendimento recebido.

Sendo assim, “fica claro por essa definição o que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado” (KOTLER, 2000, p.58).

Por tanto, pode-se verificar que o valor do serviço está totalmente nas mãos do cliente. Com esse pensamento Kotler (2000, p.33) diz que “definimos valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos”.

## **2. SERVIÇOS PÚBLICOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Neves (2002, p. 44-45) “os serviços públicos, sobretudo de prestação de serviços, tem um papel de intermediação entre o governo e os cidadãos, pois, é uma especificidade que precisa ser gerida com transparência e confiança”.

Sob esse aspecto Meirelles (apud Rodrigues, 2011, p.290), define serviço público como “aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado”. Ou seja, serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais. São exemplos de serviços públicos: o

ensino público, o de polícia, o de saúde pública, o de transporte coletivo, o de telecomunicações, etc.

O estudo do comportamento organizacional busca o entendimento de como desenvolver pessoas, grupos e a organização, entendidos como seres que aprendem a melhorar o desempenho das organizações, seus resultados e, ao mesmo tempo, a qualidade de vida de seus dirigentes, empregados, parceiros entre outros.

Kanaane (1999, p. 115) enfatiza que:

Entender o comportamento nas organizações é vital, uma vez que o fator humano está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional e, por extensão, da sociedade como um todo. Esta reflexão deve imperar, pois a maior parte dos conflitos presentes está, indiscutivelmente, relacionada aos aspectos comportamentais e interpessoais.

Ainda segundo o autor, “no conjunto das relações humanas expressas no ambiente de trabalho, podemos identificar os comportamentos que indivíduos, grupos e organizações apresentam” (KANAANE, 1995, p.51).

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 1998).

No entanto, Chiavenato (2004 p. 06) diz que o comportamento organizacional “refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente”.

Um dos fatores que influenciam diretamente no comportamento organizacional é a relação interpessoal existente no ambiente de trabalho.

O relacionamento interpessoal pode torna-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que soma as partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a torna-se muito tenso, conflitivo, levando a desintegração de esforços, à divisão de energia e crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo (MOSCOVICI, 1975, p. 35).

Sob esse prisma, Chiavenato (1994, p. 179) ressalta que “os colaboradores possuem objetivos pessoais e conseqüentemente buscam atingi-los, mas como integrantes da organização devem buscar e atingir os objetivos organizacionais, esta coerência ocorre quando a organização está disposta a ajudá-los a alcançar os seus objetivos pessoais”. Dessa forma, a organização será a principal influenciadora nas atitudes do colaborador, pois “enquanto o comportamento refere-se às ações que o indivíduo exterioriza em sua relação direta com o meio social, a atitude implica uma predisposição interior do indivíduo para reagir em face de tais situações; portanto, ela é anterior ao comportamento” (KANAANE, 1999, p. 81).

Em outras palavras, o conceito de Comportamento organizacional e seu campo de pesquisa parecem ser unânimes entre os autores acima citados, pois, referem-se à compreensão do comportamento a nível individual e dos grupos no ambiente de trabalho.



De acordo com Chiavenato (2004, p. 05) o comportamento organizacional acontece de forma semelhante ao de Robbins, pois “está relacionado com o comportamento grupal, incluindo tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito e, nesse sentido, baseia-se na contribuição de sociólogos e psicólogos sociais”.

O comportamento organizacional constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com organizações, seja para criar novas organizações [...] investir nelas ou, mais importante ainda, dirigi-las (CHIAVENATO, 2004). O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente (ROBBINS, 2005).

Como interpreta Chiavenato (2004), o comportamento organizacional depende da mentalidade que existe em cada organização da estrutura organizacional adotada como plataforma para as decisões e operações. E, principalmente, depende das pessoas que participam de cada organização. Sem as pessoas não é possível constituir uma organização, as pessoas fazem ela existir, funcionar e se manter em funcionamento. Por isso a necessidade tão grande da participação e colaboração dos empregados.

### **3. QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS**

Não existe, porém, uma definição única de qualidade do serviço na literatura. Garvin (1984) menciona duas perspectivas da qualidade dos serviços – uma do ponto de vista das operações (perspectiva do prestador do serviço) e a outra do ponto de vista do marketing (a perspectiva do cliente).

O conceito de qualidade nos serviços é abordado por diferentes autores. Sob esse prisma Campos (1992, p. 02) afirma que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Dessa forma, para que o serviço tenha qualidade, é preciso que este chegue ao consumidor no tempo previsto e da forma que atenda suas necessidades. Cabe a instituição desenvolver ou aderir modelos de serviços que possam chegar ao cliente com qualidade.

Assim percebemos que a qualidade segundo Deming (1990) é um processo de melhoria constante, em que fazemos baseando-se no conhecimento de nossas tarefas, profissões, educações, sociedade e em nós mesmos, dessa forma, as pessoas são frutos do ambiente que convivem e se realizarão quando o ambiente lhe permitir, através da ação administrativa.

A qualidade é o atendimento de acordo com as necessidades e exigências dos usuários, ou seja, é um conceito particular que está relacionado diretamente com as percepções dos serviços prestados e com as expectativas dos serviços desejados (AZEVEDO, 2007).

A qualidade dos serviços é a essência, o âmago do marketing de serviços, para Berry (1995, p. 95) “[...] os clientes percebem valor nos serviços”. Devido a essa característica é que o marketing de serviços torna-se importante em ser desenvolvido, já que os clientes anseiam por serviços de qualidade.

Conforme aponta Rangel (1995, p. 15) “qualidade é adequação ao uso, é aquilo que não cria problemas, é fazer a coisa certa na primeira vez”. Mas, para se atingir a qualidade máxima, Teboul (1991, p.178) diz que “às vezes torna-se necessários formalizar as necessidades, as funções exigidas em cada um dos níveis das especificações técnicas, ou em parâmetros de produção”.

Na qualidade dos serviços tem que haver o comprometimento de todos os envolvidos, para tanto, Schmenner (1999, p. 99-100) afirma que “na empresa orientada para qualidade, os defeitos não são desculpas para culpar outros, mas simplesmente uma indicação de que todos precisam trabalhar juntos para eliminar as causados defeitos”.

Sendo assim, a organização como um todo tem parte na qualidade dos serviços, não se limita a fatores como o cargo, a escolaridade, o tempo de serviço, etc. Todos os colaboradores é que compõe a organização, por isso é de grande importância que cada um desenvolva suas atividades objetivando a excelência dos serviços com qualidade.

Segundo Paladini (1997, p.52) “muito mais que um simples conjunto de técnicas isoladas, a gestão estratégica da qualidade harmoniza a introdução dos conceitos necessários ao bom gerenciamento de suas atividades, repetindo, como meio para se obter os resultados desejados”.

Diante disso, a qualidade em serviços está ligada à satisfação do cliente, que satisfeito com o serviço estará percebendo o desempenho da organização, observando cada processo que é desenvolvido para que possa suprir suas expectativas.

A qualidade em serviços tornou-se um fator de sucesso para todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. O conceito de qualidade em serviços é abordado de diferentes formas, a seguir duas delas proposta por Las Casas (2007):

- a) Quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras.
- b) A qualidade em serviços trata da capacidade que uma experiência ou qualquer outro fato tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios para alguém.

A qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. A qualidade em serviços depende de uma boa infraestrutura da organização e também do desempenho de cada funcionário.

Seguindo esse pensamento, Teboul (1991, p. 49) exprime que na qualidade não basta “apenas a satisfação do contrato cumprido, é necessário existir também o “algo mais” que nos fará escolher um produto ao invés de outro, um serviço, ao invés de outro. Este “algo mais” que faz a diferença em relação ao produto da concorrência”.

O que identificamos como esse "algo mais" em relação aos serviços, pode ser um atendimento atencioso, um simples sorriso ou até mesmo um “olho no olho”. O cliente se sentirá importante naquele momento, observará que aquele momento em que ele está sendo atendido é somente dele.

Contudo, os indivíduos têm seu próprio conceito de qualidade. É possível dizer que qualidade é aquilo que cada um acredita que é ou percebe que é. Portanto, é fundamental entender que

antes de tudo o conceito de qualidade depende da percepção de cada um em função da cultura ou do grupo que se irá considerar (CERQUEIRA, 1994).

Para Kotler (2000, p. 79) “qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. A qualidade total é obrigação de todos, assim como marketing é obrigação de todos”.

Uma das grandes buscas realizadas pelas organizações é a qualidade total, onde a responsabilidade está sob todos, do início ao fim, desde o pensamento na criação de algo para agradar o cliente até o momento em que o cliente recebe o produto ou serviço esperado. É essa a preocupação das organizações em suprir as necessidades de seus clientes.

Nesse sentido, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho, devido a mudança que ocorreu em relação à mentalidade das empresas ao longo do tempo, onde entende-se atualmente que as relações entre produtividade na maioria das vezes é diretamente proporcional a qualidade de vida.

No entanto, para que a organização possa cobrar de seus colaboradores, ela tem que disponibilizar qualidade de vida para eles. Dispor de um ambiente propício para que realizem o atendimento, ter as suas instalações adequadas, ofertar cursos de aperfeiçoamento, dentre outros, são fatores que interferem na qualidade de vida dos servidores.

#### **4. A INFLUÊNCIA DO MARKETING DE SERVIÇOS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM SERVIÇOS PÚBLICOS**

Para corroborar as ideias de Kotler (2000, p.67), onde afirma que “o sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência da coordenação das diversas atividades departamentais”, percebemos a importância do trabalho em conjunto, ou seja, se houver harmonia entre os chefes e os subordinados, as chances do setor desempenhar um excelente trabalho são grandes, no entanto, se não houver comprometimento ou problemas no setor, a possibilidade de um excelente serviço prestado será muito baixa.

Diante da percepção da importância do marketing de serviços em uma organização, onde se faz necessário uma excelente atuação profissional para que se obtenha a qualidade na prestação de serviços e consequentemente a satisfação dos usuários, o comportamento do servidor é o principal agente nesse contexto. O servidor é quem irá prestar o serviço, sendo assim, a responsabilidade está em suas mãos, o seu comportamento e comprometimento será crucial para que haja a qualidade no serviço.

Para tanto, Robbins (2005, p.7) afirma que o “comportamento organizacional, inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho”. Esse conjunto deve ser muito bem administrado pelos servidores e mais ainda pelos chefes, para que não venha ocorrer falhas e trazer prejuízos para a instituição, pois é importante enfatizar que qualquer organização, seja pública ou privada (principalmente os serviços públicos) só existe em função de uma missão, que se traduz na resposta de satisfazer as necessidades dos clientes-cidadãos.

O servidor tem que ter a consciência da sua importância para o funcionamento e desempenho da instituição pública. Agir com profissionalismo, antes de tudo é o passo mais importante, uma vez que se o servidor cumprir com suas obrigações, não haverá motivo para que seu atendimento ao público deixe a desejar. A instituição deverá cuidar dos funcionários e em troca cuidarão dos seus usuários, ou seja, há uma interligação entre eles uma vez que as percepções dos funcionários sobre como são tratados e as percepções dos usuários sobre a qualidade dos serviços que recebem estão diretamente relacionadas.

Hoje em dia observamos um progresso na qualidade dos serviços prestados pelo funcionalismo público, mas ainda se faz necessário inovar e implementar reformas nas Instituições, para minimizar as reclamações, evitar as falhas no atendimento e melhorar ainda mais qualidade de serviços prestados.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi embasada no método de abordagem indutiva, pois segundo Rampazzo (2004), a indução se baseia então na generalização das propriedades comuns a certo número de casos, até agora observados, a todas as ocorrências de fatos similares que se verificam no futuro. Na pesquisa a indução foi primordial, pois, foi verificado o comportamento do servidor no ambiente de trabalho, levando em consideração o reflexo disso no relacionamento com os colegas e na qualidade de serviços prestados aos usuários.

A pesquisa tem natureza quantitativa e qualitativa, simultaneamente. Quantitativa por ser baseada no conhecimento dos fenômenos através de uma relação causa e efeito Severino (2007), servidor e colegas de trabalho e/ou servidor e usuários do serviço, já que as informações coletadas através dos instrumentos de pesquisa foram quantificadas, ou seja, transformados em gráficos. E qualitativa, pois para Gil (2008) esta análise é menos formal do que a quantitativa, e é dependente de diversos fatores, sendo eles: a natureza dos dados coletados, o tamanho da amostra, os instrumentos de pesquisa e os embasamentos teóricos que nortearam a investigação, provocando uma interpretação, capaz de dar uma visão geral da realidade como um todo.

## **MÉTODOS DE PROCEDIMENTO**

Para melhor operacionalização da pesquisa foi utilizados como métodos de procedimento, o observacional, explicativo, bibliográfico e de campo. O procedimento observacional foi útil no momento em que foi identificado o atendimento prestado pelos servidores, o relacionamento com os colegas de trabalho e o comportamento individual desses servidores.

Esta pesquisa é também explicativa, pois analisa e interpreta os fenômenos estudados, procurando identificar suas razões, seus fatores determinantes e suas causas. O que é corroborado por Vergara (2009, p. 42) ao afirmar que a pesquisa explicativa “visa, portanto, esclarecer quais fatores contribui de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

A pesquisa bibliográfica foi necessária para a fundamentação teórica da pesquisa, na qual foram consultados livros, revistas, artigos científicos, sites especializados, além de outros meios para enriquecimento do assunto abordado.

Enquanto a pesquisa de campo foi realizada *in loco* para coleta de dados primários junto aos servidores e usuários do serviço. Tendo em vista que Vergara (2009, p. 43) diz que a “pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”.

## **INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E FORMA DE ANÁLISE DA PESQUISA**

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos. O primeiro se deu através de formulário contendo 9 (nove) perguntas semi-abertas, direcionadas aos usuários que buscam os serviços da Instituição, com intuito de avaliar qual o reflexo que a utilização do celular causa a esse público.

O segundo instrumento utilizado foi o questionário, no qual continha 12 (doze) perguntas semi-abertas, direcionado aos servidores, para avaliar os principais aspectos considerados importantes por eles quanto à utilização do aparelho celular e sua interferência na relação interpessoal com os colegas de trabalho, bem como na prestação de serviços oferecidos aos usuários.

Trata-se da utilização de uma técnica chamada de documentação direta. Rampazzo (2004, p. 107), afirma que “a documentação direta ocorre quando a busca dos dados é feita no próprio local onde os fenômenos acontecem”.

A interpretação dos dados se dará levando em consideração critérios como: tempo de serviço, idade e grau de escolaridade. O tempo de serviço é importante para analisar o comprometimento do servidor ao desempenhar o serviço na instituição. A idade será importante para verificar se esse fator influencia na frequência da utilização do celular no ambiente de trabalho. E por fim, o grau de escolaridade, que visa saber se o nível de instrução escolar torna o servidor mais consciente de seus deveres e responsabilidades perante a Instituição e usuários dos serviços.

O quantitativo das respostas de acordo com as perguntas existentes, tanto no formulário quanto no questionário, serão trabalhadas no programa Microsoft Excel 2010, lançadas em planilhas eletrônicas e posteriormente convertidas em informação visual, ou seja, através de desenho, ou seja, gráficos.

## **UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA**

De acordo com Vergara (1998, p.48), “universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo”. O universo desta pesquisa foi constituído por um quantitativo de 30 (trinta) usuários que buscam os serviços na instituição e 15 (quinze) servidores da Universidade Federal do Amazonas do Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia (ICSEZ) de Parintins. Portanto, o universo desta pesquisa refere-se à quantidade de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) existentes no ICSEZ, que totalizam 37 (trinta e sete), os quais estão ligados as atividades-fim e de apoio da Instituição.

De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 101) quanto à seleção da amostra “é um subconjunto representativo do conjunto da população”. A amostra se constituiu em aleatória simples, pois os sujeitos pesquisados foram incluídos na análise dos dados coletados. Na presente pesquisa, foram aplicados aos usuários da instituição, um formulário contendo 9

(nove) perguntas semi-abertas, num período de 3 (três) dias para que fosse obtido as informações pertinentes e relevantes para a pesquisa. O formulário contou com a participação de 40 (quarenta) usuários dos serviços prestados pela Universidade federal do Amazonas-UFAM/ICSEZ.

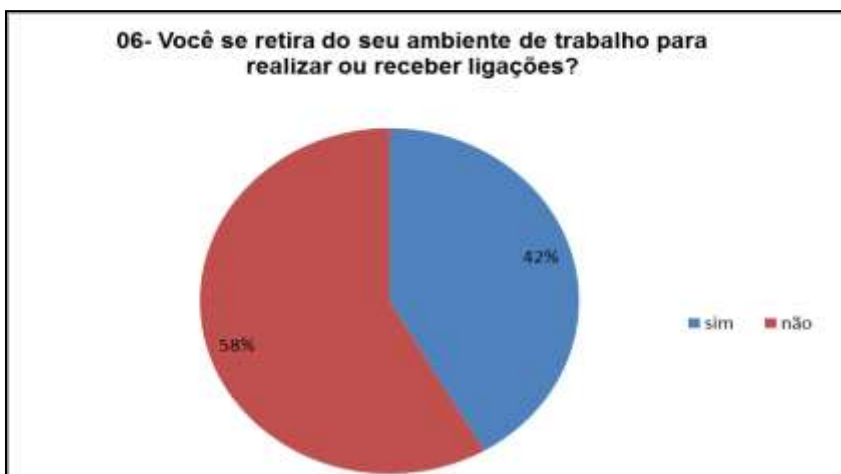
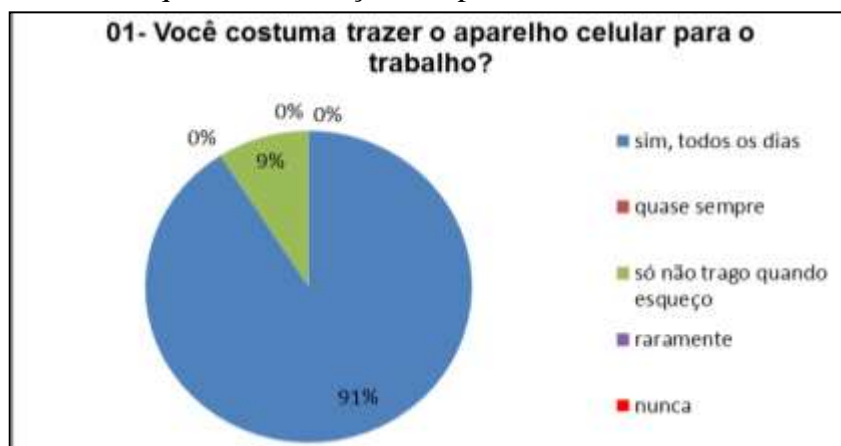
Num segundo momento, foi aplicado ainda, um questionário aos TAEs, nos quais continham perguntas semi-abertas e este foi aplicado num período de 3 (três) dias. Para essa amostra, houve a participação de um quantitativo de aproximadamente 55% dos servidores da instituição, totalizando 15 servidores.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

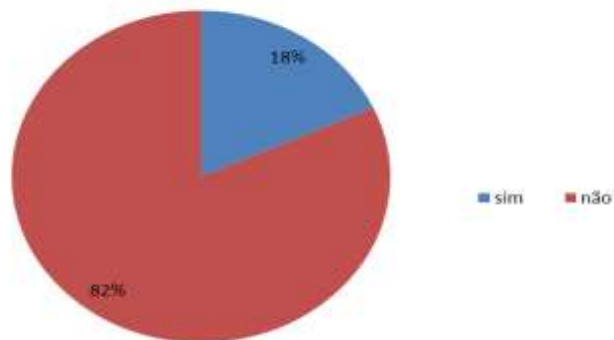
Foram obtidos na pesquisa os dados mediante a aplicação de questionário e formulário, ambos apresentados como instrumento de pesquisa. À medida que os instrumentos foram entregues para serem respondidos pelos entrevistados, também foi explicado, individualmente, sua relevância e de que forma deveria ser respondido.

A seguir, serão apresentados os principais gráficos que representam os resultados obtidos com a aplicação do questionário e formulário. Isso contribuirá para uma melhor visualização e compreensão a cerca da influência da utilização do aparelho celular na prestação de serviços da instituição.

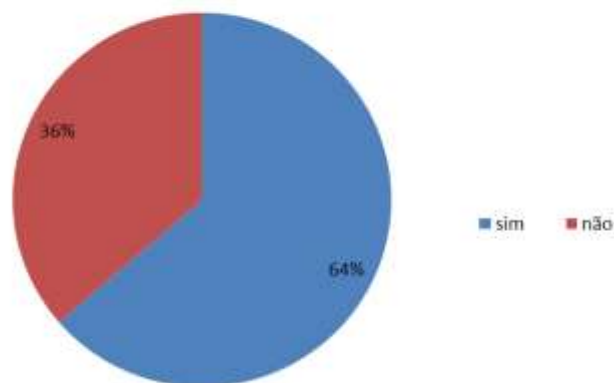
Os gráficos a seguir representam as respostas dos servidores da Universidade Federal do Amazonas quanto à utilização do aparelho celular no ambiente de trabalho.



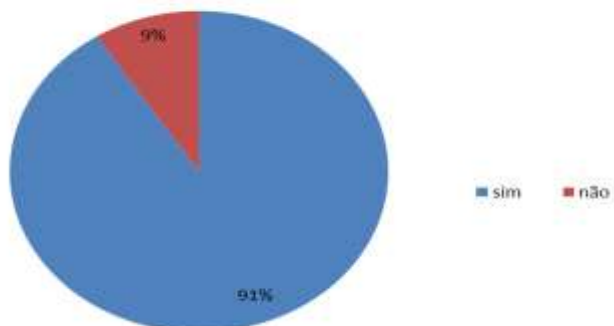
**09- Você já teve algum problema com os usuário do serviços da instituição devido a utilização do celular?**



**10- Você considera adequada a utilização do aparelho celular no ambiente de trabalho?**

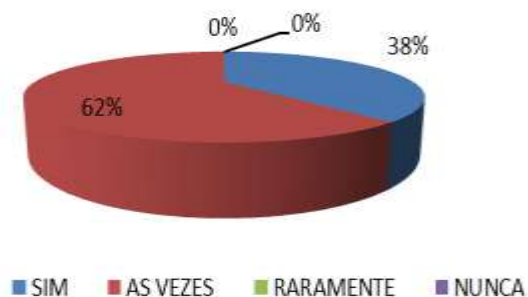


**11- Se você fosse o chefe, autorizaria a utilização do aparelho celular no ambiente de trabalho?**

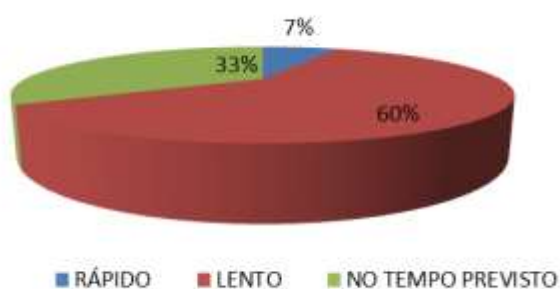


Os gráficos a seguir representam as respostas dadas pelos usuários da Universidade Federal do Amazonas que se deslocam até a Instituição em busca de serviços.

**01- Você acha que a utilização do celular interfere no atendimento ao público?**



**03- Como você considera o tempo de atendimento prestado pelos servidores da instituição?**

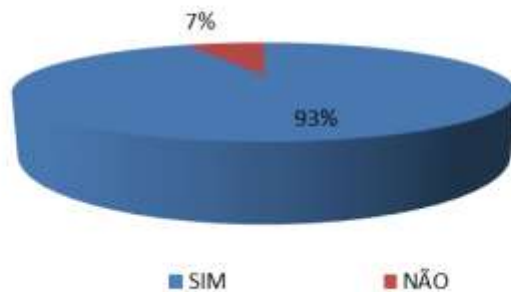


**02- Você já sofreu algum tipo de problema durante o atendimento na instituição, devido o servidor estar utilizando o celular?**

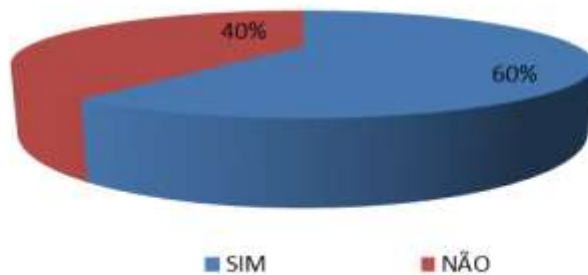




**04- Você já presenciou algum servidor retirar-se do ambiente de trabalho para atender o celular?**



**07- Se você fosse o chefe, autorizaria a utilização do aparelho celular no ambiente de trabalho?**



**08- Você está satisfeito com os serviços prestados pelos servidores do ICSEZ/UFAM?**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se preocupou em avaliar a qualidade de serviços prestados pelos servidores da Universidade Federal do Amazonas/UFAM-ICSEZ quanto ao uso de aparelhos celulares no ambiente de trabalho, a qual foi possível através de uma pesquisa de campo feita na referida instituição.

Na pesquisa foram identificados os principais aspectos considerados importantes para o servidor quanto à utilização do aparelho celular. Eles relataram que precisam usar o celular, não somente para resolver problemas pessoais, mas também para fins profissionais, alegando que em alguns casos a instituição não disponibiliza meios para que possam desenvolver seu trabalho com eficiência, e o celular de seu uso pessoal, acaba contribuindo nesse sentido.

Foi possível, neste íterim, verificar o grau de interferência do uso do celular no comportamento do servidor e dos demais colegas, pois todos os servidores, não só trazem, mas também fazem a utilização do celular no seu ambiente de trabalho. Dessa forma, uma minoria utiliza somente para fins emergenciais e pessoais, e os demais em sua maioria usam para fins de modo geral.

Nesse aspecto, foi percebido ainda, que o uso do aparelho celular é um dos fatores que afetam o atendimento ao público. Mesmo que o servidor não considere inadequado seu comportamento e nunca tenha tido qualquer problema com seu chefe de setor ou com algum colega de trabalho, foi detectado que já aconteceu algum tipo de problema relacionado à utilização do celular pelo servidor com alguém que estava presente na instituição recebendo atendimento.

Diante do exposto, evidenciou-se que a qualidade na prestação de serviços afeta o atendimento ao público do ponto de vista do usuário, pois este tem uma visão totalmente diferente do servidor, e sente-se prejudicado devido a esse comportamento. Para o usuário o tempo da prestação de serviço é considerado lento, todavia entende a necessidade da utilização dessa ferramenta tecnológica pelos servidores da instituição. No entanto, faz ressalvas quanto ao modo em que é usado, questionando, por exemplo, o porquê do seu uso durante o atendimento, onde na maioria das vezes, a prestação do serviço é interrompida para que o servidor possa estar atendendo uma chamada ou respondendo uma mensagem.

Daí a necessidade de trabalhar o marketing de serviços nas instituições públicas, uma vez que o marketing é um processo social, o qual visa garantir a satisfação do usuário através da prestação de serviço de qualidade. Embora exista o pensamento de que o setor público tenha um atendimento padrão, esse paradigma pode ser banido, no sentido da organização pública propor, ainda que individualmente, possíveis melhorias para a prestação de serviços baseando-se nos enfoques teóricos sobre Marketing de Serviços e Comportamento Organizacional, inserindo nessas Instituições, por exemplo, treinamentos, cursos de qualificação, capacitações, dentre outros, que visem trabalhar a importância da prestação de serviços e um atendimento de qualidade para a satisfação dos usuários nos serviços públicos.

Sendo assim, a presente pesquisa foi de grande importância para a minha área de formação, haja vista que, o Marketing de Serviços se bem trabalhado pode ajudar no desenvolvimento organizacional e cabe à Administração Pública utilizar e implementar ferramentas credíveis, capazes de minimizar os problemas e alguns constrangimentos nos serviços prestados

(atendimento), fazendo uma pesquisa a fim de saber em qual setor há maior índice de reclamações.

Essa pesquisa é recomendada para os profissionais da área de administração, comunicação e marketing, relações públicas, para os gestores que atuam no setor das organizações públicas e para quantos tiverem interesse no assunto.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologias Científicas**. – 3. ed. – São Paulo: Pearson Hall, 2007.

BATISTA, Marco Aurélio. **Comprometimento Organizacional e profissional**: um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior. Dissertação de mestrado. Biguaçu: UNIVALI, 2005.

BERRY, L. L; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou. 3ºed. São Paulo: Maltese, 1995.

CAMPOS, V. F. . TQC: **Controle da Qualidade Total (No estilo japonês)**. 6. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira, ZWARG, Flavio Arnaldo. **Marketing de Serviços**: Conceitos e Estratégias. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1986. 284 p.

\_\_\_\_\_. **Consultoria em Marketing**. 1ª Edição. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2003.

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

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDO, M.; MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.. Mensuração da qualidade de serviço empresas da fast food. **Gest. e Prod.** São Carlos, v. 13, n. 2, p. 261-270, mai/agost. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. – 4. ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

HOFFMAN, K.D; BASETON, J. E. G.; **Princípios de marketing em serviços**: conceitos, estratégias, e casos. Tradução da 2ª edição Norte-americana / K. Douglas Hoffman, John E. G. Baseton; Tradução de Brasil Ramos Fernandes; revisão técnica Tânia Maria Vidigal Limeira. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Grahon J. et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandao. 5. ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000. 305 p. ISBN 85-7413-004-4.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002:17.

LOVELOCK, C., Vandermerwe, S. e Lewis, B. (1999), **Services Marketing – A European Perspective**, Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. **Serviços**: marketing e gestão. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2004.

MOSCOVICI, Felá – **Desenvolvimento Interpessoal**. 15ª Edição Revisada e Ampliada – Editora Jose Olympio Ltda, 1975.

MÜLLER, Michele; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde Scussiatto; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso no supermercado “beta”. Ponta Grossa: UEPG, 2005.

NEVES, Arminda (2002). **Gestão na Administração Pública**. 1ª Ed. Cascais- Portugal.

PALADINI, E.P. **Qualidade Total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para os alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. São Paulo: Atlas.

RANGEL, A. **Momento da Qualidade**. São Paulo Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. 1943-**Comportamento Organizacional**/Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes.-11.ed.-Sao Paulo: Pearson prentice Hall.2005.

RODRIGUES, V. Marcus (2006). **Ações para a Qualidade** (Atualizada e Ampliada). 2ª Edição.

RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Turismo e Planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. 3.ed. Campinas: Papirus. 1999. 199 p. ISBN 85- 308-0439-2.

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. 22. Reimpr. / Rose Zuanetti; Renato Lee; Lourdes Hargreaves. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009. 112 p.

SCHEMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. Tradução Lenke Peres. São Paulo Futura, 1999.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Tradução: Heloisa Martins. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 1991.

VERGARA, Silva Constant. **Projeto de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 11. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

Disponível em: <http://viacarreira.com/regras-da-abnt-para-tcc-conheca-principais-normas/> acesso em 30 de maio de 2015.