



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

MIZael DE SOUSA SILVA

**GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO SETOR DE SERVIÇOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA COMPANHIA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA**

Araguaína, TO

2023

Mizael de Sousa Silva

**Gestão da qualidade total no setor de serviços:
estudo de caso em uma companhia de abastecimento de água**

Artigo apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientadora: Prof.^a Ma. Carla Daniele dos Santos

Araguaína, TO

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

S586g Silva, Mizael de Sousa.

Gestão da qualidade total no setor de serviços: estudo de caso em uma companhia de abastecimento de água. / Mizael de Sousa Silva. – Araguaína, TO, 2023.

31 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2023.

Orientadora : Carla Daniele dos Santos

1. Gestão da Qualidade Total. 2. Satisfação dos Clientes. 3. Qualidade em Serviços. 4. Saneamento Básico. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Mizael de Sousa Silva

**Gestão da qualidade total no setor de serviços:
estudo de caso em uma companhia de abastecimento de água**

Artigo apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína, Curso Superior de Tecnologia em Logística, foi avaliado para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística e aprovado em sua forma final pela Orientadora e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 05 de Julho de 2023

Banca Examinadora

Prof.^a Ma. Carla Daniele dos Santos - Orientadora, UFT

Prof. Dr. David Gabriel de Barros Franco - Examinador, UFT

Prof.^a Ma. Cristina Vieira da Costa - Examinadora, UFT

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi viabilizado graças ao suporte, empenho e contribuição de algumas pessoas. Assim, é importante ressaltar a minha gratidão por elas.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me permitido chegar até aqui, mesmo com todas as dificuldades e limitações.

Aos meus pais, Osvaldo Francisco e Maria Lilian, agradeço por todo o carinho, dedicação e apoio ao longo de toda a minha vida, especialmente durante minha graduação.

Agradeço de coração à minha orientadora, Prof.^a Ma. Carla Daniele dos Santos, pelo seu apoio e dedicação que foram inestimáveis ao longo deste trabalho. Suas orientações ajudaram a moldar e aprimorar os resultados da minha pesquisa, guiando-me com maestria durante todo o processo.

Expresso minha sincera gratidão à Prof.^a Ma. Clarete de Itoz pelas aulas proveitosas e repletas de aprendizado, que contribuíram significativamente para a elaboração deste trabalho. Seu compromisso com a excelência educacional e seu compartilhamento de conhecimento foram fundamentais para a minha formação.

Aos meus amigos e colegas de curso, Sidney Wojtyla e Lyanara Gabrielle, que tiveram uma grande contribuição e apoio na realização deste trabalho, assim como ao nosso amigo Glauber Aylan, que tem estado conosco desde o início da graduação.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente, auxiliando-me a alcançar esta meta que representa um passo importante para minha vida profissional e pessoal, deixo o meu muitíssimo obrigado.

RESUMO

A Gestão da Qualidade desempenha um papel fundamental para a satisfação do cliente e eficiência operacional dos processos internos no setor de serviços. As empresas que atuam no fornecimento de água enfrentam uma série de desafios, como garantir um fornecimento confiável, manter a qualidade da água e oferecer um atendimento eficiente aos consumidores. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os benefícios da adoção da qualidade total em uma companhia de abastecimento de água, com o objetivo específico de descrever os conceitos relacionados à Gestão da Qualidade Total (TQM) como abordagem técnica de gestão voltada para a satisfação do cliente, avaliar o desempenho da empresa em relação à abordagem da qualidade e propor estratégias para a efetividade dos processos de qualidade total. A pesquisa é classificada como um estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza aplicada. Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas técnicas como pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação direta. As análises dos resultados demonstraram que a companhia de abastecimento de água enfrenta desafios significativos em relação à qualidade dos serviços. A partir da abordagem da TQM identificaram-se oportunidades de melhoria em diferentes áreas da organização, tanto na confiabilidade do resultado dos serviços prestados em si, compreendendo o processo de tratamento de água e manutenção da rede de distribuição, quanto no atendimento ao cliente.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade Total. Satisfação dos Clientes. Qualidade em Serviços. Saneamento Básico.

ABSTRACT

Quality Management plays a key role in customer satisfaction and operational efficiency of internal processes in the service sector. Companies that supply water face a series of challenges, such as ensuring a reliable supply, maintaining water quality, and providing efficient service to consumers. In this context, the present study aims to analyze the benefits of adopting total quality in a water supply company, with the specific objective of describing the concepts related to Total Quality Management (TQM) as a technical management approach aimed at customer satisfaction, evaluate the company's performance in relation to the quality approach and propose strategies for the effectiveness of total quality processes. The research is classified as a case study with a qualitative approach and an applied nature. To achieve the proposed objectives, techniques such as documentary research, bibliographical research, semi-structured interviews, and direct observation were used. The analysis of the results showed that the water supply company faces significant challenges regarding the quality of services. From the TQM approach, opportunities for improvement were identified in different areas of the organization, both in the reliability of the result of the services provided, including the water treatment process and maintenance of the distribution network, and in customer service.

Keywords: Total Quality Management. Customer Satisfaction. Service Quality. Basic Sanitation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema de pesquisa	9
1.1.1	Justificativa	10
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	Metodologia	11
1.3.1	Metodologia da Pesquisa	11
1.3.2	Procedimentos Metodológicos	12
1.4	Estrutura do trabalho	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1	Gestão da qualidade total	14
2.2	Qualidade em serviços	15
3	RESULTADOS E ANÁLISE	19
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
4.1	Contribuições da dissertação	27
4.2	Trabalhos futuros	27
	REFERÊNCIAS.....	29
	APÊNDICE.....	31

1 INTRODUÇÃO

No cenário globalizado atual, as empresas enfrentam desafios complexos tanto em suas relações internas quanto externas, o que torna a gestão um processo mais exigente. Com o aumento da competitividade, as empresas precisam se adaptar e aprender a inovar, buscando constantemente oferecer novas soluções para os problemas e estabelecer novas metas. A tomada de decisão se torna fundamental nesse contexto, uma vez que as metas baseadas em resultados permitem uma análise de valores mais precisa e reduzem as chances de erros (GILSA, 2012).

A gestão da qualidade desempenha um papel essencial na satisfação dos clientes e na eficiência operacional, principalmente, no setor de serviços. Conforme a Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (AESBE, 2020), empresas que atuam no fornecimento de serviços, como o fornecimento de água, enfrentam desafios específicos, incluindo garantir um fornecimento confiável e manter a qualidade da água, além de oferecer um atendimento eficiente e efetivo aos consumidores.

Embora a aplicação da gestão da qualidade nesse contexto de serviços apresente desafios particulares, devido à natureza intangível e variável dos serviços, muitas organizações do setor reconhecem a importância da implementação da Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) como uma estratégia eficaz para aprimorar os processos internos e melhorar a experiência do cliente.

Este trabalho busca fazer uma contribuição à área da qualidade em operações de serviços, enfatizando a importância da gestão da qualidade como uma estratégia essencial para as empresas que desejam se destacar em um ambiente empresarial complexo e altamente competitivo. Através dessa abordagem, as empresas podem buscar a excelência, tanto na entrega de produtos e serviços quanto na busca contínua pela inovação, garantindo assim sua relevância e sucesso a longo prazo.

1.1 Problema de pesquisa

A Gestão da Qualidade Total é uma abordagem de gerenciamento que visa melhorar continuamente a qualidade de produtos e serviços por meio da participação de todos os funcionários da organização (TURCHI, 1997). No setor de serviços, a qualidade total é especialmente fundamental porque os serviços são intangíveis e não podem ser avaliados da

mesma maneira que os produtos físicos, podendo ser aplicada para melhorar a satisfação do cliente, a eficiência operacional e a competitividade.

No caso de uma companhia de abastecimento de água, a TQM pode ser particularmente importante, já que a qualidade da água é essencial para a saúde pública e o bem-estar da população, sendo uma abordagem valiosa para empresas de abastecimento que desejam melhorar continuamente a qualidade da prestação de serviços, identificando oportunidades de inovação e aumentando a fidelidade do cliente, o que pode levar a um aumento na rentabilidade e na reputação da empresa. Portanto, a pesquisa tem como problemática a seguinte questão: **Como a abordagem de gestão integrada voltada à satisfação do cliente pode impulsionar a qualidade da prestação de serviços em uma determinada empresa de abastecimento de água?**

1.1.1 Justificativa

Embora a TQM tenha sido inicialmente aplicada ao setor industrial, a sua relevância e aplicabilidade também se estende ao setor de serviços. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo analisar os benefícios e avaliar a implementação da TQM em uma companhia de abastecimento de água, vez que, o setor de abastecimento de água enfrenta desafios específicos como a garantia da qualidade da água, manutenção de processos, manutenção de infraestrutura, dentre outros. A implementação dessa abordagem abrange desde a melhoria dos processos de captação e tratamento da água até a gestão do relacionamento com os clientes e a resolução de problemas.

A aplicação dessa abordagem tem potencial para promover a excelência operacional, a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do serviço de abastecimento de água, estando diretamente alinhada com o objetivo do desenvolvimento sustentável 6 (ODS 6), estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU), que busca garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos até 2030. Ao adotar essas práticas de gestão da qualidade, a empresa pode aprimorar a eficiência na captação, tratamento e distribuição da água, bem como garantir o fornecimento de água potável de qualidade e o acesso ao saneamento adequado para a população atendida.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os benefícios da adoção da qualidade total em uma companhia de abastecimento de água.

1.2.2 Objetivos Específicos

(OE1) Descrever os conceitos relacionados à TQM enquanto abordagem técnica de gestão voltadas à satisfação do cliente;

(OE2) Avaliar o desempenho da empresa em relação à abordagem da qualidade;

(OE3) Propor estratégias para a efetividade dos processos de qualidade total na organização estudada.

1.3 Metodologia

Apresentam-se a seguir o percurso metodológico do estudo quanto ao método de pesquisa utilizado em termos de lógica, natureza e abordagem, bem como os procedimentos adotados como estratégia de investigação, instrumentos e fontes de pesquisa.

1.3.1 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa tem por método dedutivo, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório. O intuito é investigar a aplicação da TQM no setor de serviços, especificamente em uma companhia de abastecimento de água, vez que, busca compreender as práticas existentes, desafios, oportunidades e fornecer *insights* para a melhoria da gestão da qualidade na empresa em estudo.

O método de abordagem dedutivo implica que a pesquisa terá como ponto de partida os princípios e teorias gerais da TQM, que são aplicados a diferentes contextos, visando obter conclusões específicas para o setor em questão. Conforme Lakatos e Marconi (2003, p.92) o método “dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas”. Essa abordagem permite uma análise mais focalizada, possibilitando a identificação de práticas eficazes e desafios específicos enfrentados nesse setor.

A natureza aplicada da pesquisa indica a intenção de produzir resultados práticos e utilizáveis. O objetivo principal é gerar conhecimento que possa ser diretamente utilizado pela companhia de abastecimento de água, com o propósito de aprimorar a qualidade do serviço oferecido e aumentar a satisfação dos clientes. Isso implica em uma pesquisa voltada para ação, com recomendações e diretrizes concretas para a implementação efetiva da TQM na companhia de abastecimento de água.

A abordagem qualitativa adotada na pesquisa é adequada para explorar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos envolvidos na aplicação da TQM na empresa em estudo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem qualitativa de pesquisa reconhece a existência de uma conexão variável entre o mundo real e o indivíduo envolvido. Essa relação é caracterizada por uma ligação inseparável entre o campo objetivo dos fenômenos estudados e a subjetividade do sujeito que os observa e interpreta, uma vez que valoriza a interpretação dos eventos e a atribuição de significados.

A pesquisa exploratória busca obter *insights* e compreender a realidade da aplicação da TQM nos serviços da companhia de abastecimento de água, visto que, a intenção é expandir o conhecimento existente sobre esse tema, examinando a viabilidade, eficácia e benefícios dessa abordagem nesse contexto. Ainda, a pesquisa exploratória, permite a coleta de dados iniciais e a geração de percepções que poderão servir como base para estudos mais aprofundados no futuro.

1.3.2 Procedimentos Metodológicos

A estratégia de investigação escolhida foi o estudo de caso, conduzido em uma companhia de abastecimento de água, com o objetivo de proporcionar uma visão aprofundada do desempenho da empresa em relação às práticas da TQM. De acordo com Yin (2015), a abordagem do estudo de caso possibilita a investigação da manutenção das características completas e significativas em situações da vida real, processos organizacionais e administrativos, transformações em áreas urbanas, relações internacionais e o desenvolvimento de setores específicos.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas e observação direta. Foram realizadas duas entrevistas, uma com o gestor da empresa e outra com um assistente administrativo, ambos diretamente envolvidos no processo de atendimento ao cliente da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, concordando em participar da pesquisa e garantindo a confidencialidade dos dados.

Além disso, foi realizado uma pesquisa bibliográfica que permitiu a revisão da literatura existente sobre o tema e a identificação de práticas recomendadas, como também, foram utilizados documentos particulares considerados importantes para a compreensão dos fenômenos, com um recorte temporal entre janeiro e maio de 2023, incluindo relatórios, requerimentos, diretrizes, normativas e outros documentos de acesso permitido. As fontes de dados possibilitaram o processo de triangulação das informações sobre as práticas, desafios e impactos dessa abordagem. Esses dados foram analisados de forma interpretativa, buscando identificar padrões e tendências relevantes.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está organizado em 4 capítulos correlacionados. O Capítulo 1, Introdução, apresentou por meio de sua contextualização o tema proposto neste trabalho. Da mesma forma foram estabelecidos os resultados esperados por meio da definição de seus objetivos, problema de pesquisa, justificativa e metodologia. O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura sobre a Gestão da Qualidade Total e Qualidade em Serviços. O Capítulo 3 apresenta os resultados e a análise da pesquisa. O Capítulo 4 apresenta as considerações finais com as limitações sobre o estudo e as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Embora existam diversas abordagens em relação à qualidade, é fundamental que seu conceito seja aplicado no contexto empresarial, ou seja, que seja efetivamente implementado na organização, seja ela voltada para a produção industrial ou para a prestação de serviços.

2.1 Gestão da Qualidade Total

A partir dos anos 50, houve um crescente interesse pela Gestão da Qualidade, que apresentou uma nova abordagem gerencial baseada no desenvolvimento e aplicação de técnicas, conceitos e métodos adequados a uma nova realidade. A abordagem de gestão, denominada Gestão da Qualidade Total foi responsável por uma alteração na perspectiva de análise de gestão, deixando de se concentrar na avaliação de produtos ou serviços para se dedicar ao desenvolvimento de um sistema de qualidade. Com essa nova abordagem, a qualidade deixou de ser um aspecto de bens e serviços, assim como responsabilidade de um departamento específico, para se tornar um compromisso de todas as pessoas da empresa, englobando todos os aspectos de sua operação (LONGO, 1996).

Existem diferentes abordagens para definir a TQM, e alguns autores criaram critérios específicos para identificá-la. Por exemplo, a ideia de melhoria contínua é frequentemente considerada como um aspecto fundamental da qualidade total, o que dá à TQM uma característica distintiva. Segundo Feigenbaum (1986), a TQM é uma abordagem efetiva para integrar a manutenção, desenvolvimento e melhorias da qualidade realizadas por diferentes grupos em uma organização por meio da utilização de um sistema que permita a produção e prestação de serviços de forma mais econômica e que satisfaça plenamente as necessidades dos clientes.

Joseph Juran, um dos principais especialistas em qualidade, criou a sigla "TQM" na década de 1980 para se referir à Gestão da Qualidade Total e destacou que ela se baseia na extensão do planejamento de negócios da empresa para incluir o planejamento da qualidade. Esta abordagem enfatiza a importância de integrar a qualidade em todos os aspectos do negócio para alcançar resultados consistentes e satisfatórios. (JURAN; GRZYNA, 1992).

Neste contexto, Vieira Filho (2007, p. 8) destaca que “organizações que adotam a TQM, normalmente, superam as crises constantes no mundo dos negócios, pois a utilização da criatividade e o comprometimento da força de trabalho alavancam ideias para contornar os

problemas”. É importante que a empresa escolha as ferramentas e técnicas adequadas para as suas necessidades e objetivos, levando em consideração o seu porte, segmento de atuação e recursos disponíveis; a utilização de ferramentas e técnicas adequadas pode tornar a implementação da TQM mais efetiva e eficiente, contribuindo para a superação das dificuldades dos negócios.

Viera Filho (2007, p. 14-20), sustenta que, para oferecer uma perspectiva ampla de como uma organização deve ser orientada para a busca da qualidade total, tem de seguir os "mandamentos da qualidade", que incluem: Total Satisfação dos Clientes; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Gerência Participativa; Constância de Propósitos; Gerência de Processos; Disseminação de Informações e Não-Aceitação de Erros. Nesse sentido, esses princípios são essenciais para estabelecer e manter uma cultura de qualidade em uma organização, promovendo a excelência em todas suas áreas de atuação.

Em síntese, a TQM é uma alternativa viável para a reestruturação gerencial das organizações. Ela coloca ênfase no valor do ser humano dentro das empresas, considerando sua habilidade de resolver as dificuldades no período e local em que surgem, além da busca constantemente pela perfeição. Essa abordagem precisa ser compreendida como uma nova forma de pensar antes da ação e da produção, implicando em uma mudança no modo gerencial, com uma visão moderna do sucesso organizacional. É uma filosofia de gestão que demanda alterações de comportamentos e atitudes.

2.2 Qualidade em Serviços

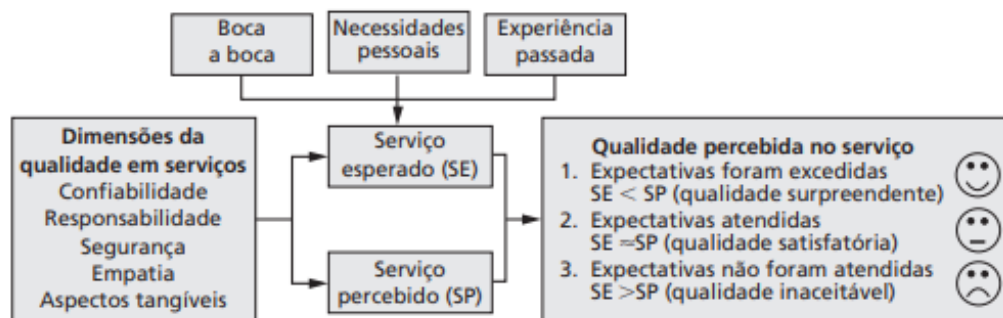
O setor de serviços tem se tornado cada vez mais significativo tanto nas economias dos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. No caso específico do Brasil, conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), o setor de serviços representa aproximadamente 70% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Essa crescente importância ressalta a necessidade de dedicar esforços à avaliação e mensuração da qualidade dos serviços prestados nesse setor.

De acordo com a NBR ISO 9000 (ABNT, 2000), “serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível.”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.26), afirmam que “muitas definições de serviços são encontradas, mas todas consideram a intangibilidade e o consumo simultâneo, em diferentes graus, como características de serviços.”

Conforme mencionado por Corrêa e Giansesi (2018), a qualidade em serviços pode ser descrita como o nível em que as percepções dos clientes em relação ao serviço fornecido atendem ou superam suas expectativas. Nesse sentido, a avaliação da qualidade dos serviços é baseada na comparação entre as expectativas prévias dos clientes e suas percepções durante e após a conclusão do serviço; vez que, é julgada no momento da sua prestação e pelos resultados alcançados.

Ainda de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a qualidade dos serviços é um assunto complexo devido à avaliação dos clientes, que é baseada em vários fatores intangíveis. Os clientes utilizam cinco dimensões para avaliar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (Figura 1). Além disso, a qualidade dos serviços pode ser definida por meio de características como conteúdo, processo, estrutura, resultado e impacto.

Figura 1 – Qualidade percebida do serviço



Fonte: FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M. J. 2010, p.139.

De acordo com os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as dimensões da qualidade em serviços tem como princípio:

- **Confiabilidade:** refere-se à capacidade de fornecer um serviço com precisão e confiança, cumprindo as expectativas do cliente. Isso significa entregar o serviço dentro do prazo, sem alterações ou erros. A confiabilidade também se aplica às atividades internas, como a elaboração precisa de faturas e a manutenção de registros.
- **Responsabilidade:** envolve a disposição de ajudar os clientes e fornecer um serviço de forma ágil. Fazer com que os clientes esperem, especialmente sem uma razão aparente, cria uma percepção negativa da qualidade. Em caso de falhas no serviço, a capacidade de recuperá-lo prontamente e com profissionalismo pode gerar uma visão positiva da qualidade.

- **Segurança:** refere-se à cortesia e a competência dos funcionários, assim como sua capacidade de transmitir confiança. A dimensão da segurança engloba as seguintes características: competência para executar o serviço, respeito e cortesia pelo cliente, comunicação eficaz e o senso de que o colaborador está genuinamente interessado no bem-estar do cliente.
- **Empatia:** envolve demonstrar interesse e oferecer atenção personalizada aos clientes. Ela abrange características como esforço para compreender as necessidades dos clientes, sensibilidade e acessibilidade.
- **Aspectos tangíveis:** refere-se à aparência das instalações físicas, materiais de comunicação, equipe e equipamentos. A condição do ambiente é uma evidência concreta do cuidado e atenção aos detalhes demonstrados pelo provedor de serviços. Essa dimensão de avaliação também pode incluir o comportamento de outros clientes que estão utilizando o serviço.

Esses elementos fornecem um mecanismo efetivo para avaliar a qualidade com base na percepção dos clientes, que estabelecem suas próprias referências de qualidade com base em suas expectativas.

- a) Quando as expectativas do serviço esperado são superadas pelo serviço percebido, isso indica que a qualidade do serviço é considerada surpreendente;
- b) Quando as expectativas do serviço esperado são atendidas pelo serviço percebido, isso indica que a qualidade do serviço é considerada satisfatória e;
- c) Quando as expectativas do serviço esperado não são atendidas pelo serviço percebido, isso indica que a qualidade do serviço é considerada inaceitável.

Kotler (2000), propõe várias maneiras de mensurar a percepção da qualidade do serviço:

- 1) sistemas de reclamações e sugestões, permitindo que os clientes expressem suas reclamações ou sugestões por meio de caixas designadas ou plataformas online;
- 2) pesquisas de satisfação do cliente, envolvendo questionários distribuídos a uma amostra de consumidores;
- 3) cliente oculto, onde indivíduos são contratados para vivenciar o serviço e fornecer feedback sobre sua qualidade.

Consequentemente, compreender os critérios de avaliação do serviço é fundamental para a empresa medir, monitorar e aprimorar os serviços a fim de melhorar a qualidade de satisfação dos clientes.

A aplicação da TQM neste setor, tem de ser elaborada exclusivamente no relacionamento com o usuário; conforme Paladini (2012), a qualidade surge neste processo interativo. Amorim *et al.* (2015), destaca que um dos aspectos-chave para implementar a gestão da qualidade no setor de serviços é analisar a atividade em que o serviço está inserido, por meio de um mapeamento e conexão das atividades envolvidas. Esse estudo possibilita uma análise mais detalhada de todas as etapas e permite a identificação antecipada das principais restrições ou obstáculos.

Considerando que a interação direta é fundamental para que as empresas de serviços se aproximem cada vez mais das necessidades dos clientes, avaliar a qualidade percebida pelos usuários permite que as organizações mensurem seus resultados e implementem ações corretivas. Isso ocorre porque um serviço de qualidade implica em satisfazer de forma eficaz as necessidades e expectativas do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML, 1990).

Assim, as ferramentas da qualidade desempenham um papel crucial na identificação dos gargalos que impedem a entrega de qualidade aos usuários. Essas ferramentas são mecanismos que permitem a medição e apresentação de resultados, além de identificar oportunidades de melhoria, com o propósito de auxiliar os gestores de processo na tomada de decisões. Uma vez que o processo e os problemas tenham sido identificados, é necessário implementar ações corretivas para alcançar o objetivo da Gestão da Qualidade Total.

3 RESULTADOS E ANÁLISE

A pesquisa foi realizada em uma companhia de abastecimento de água localizada na cidade de Araguaína, estado do Tocantins. Essa empresa é uma Sociedade Empresarial Limitada de porte médio, composta por 8 funcionários, sendo 1 gerente administrativo/financeiro, 1 assistente administrativo, 1 assistente financeiro, 1 técnico de garantia da qualidade, 3 encanadores e 1 serviços gerais; com um total de 2.529 clientes, sendo que destes, 564 estão inativos (com água cortada).

A empresa vem atuando na cidade há mais de 40 anos, sendo um estabelecimento de prestação de serviços de saneamento, onde seu principal serviço é a captação, tratamento e distribuição de água para consumo humano. A fonte de captação de água da empresa é baseada em poços artesianos, onde existem dois reservatórios responsáveis por abastecer os setores: Entroncamento, Vila Nova, Conjunto Urbanístico, São Francisco, Dom Orione, São Pedro, Rodoviário, Neblina e Itapuã.

A companhia trabalha com dois tipos de atendimento, o presencial e o virtual. O presencial no escritório da empresa, conta com 2 atendentes à disposição dos clientes para realizar solicitações de corte e religação, pedido de ligação nova, transferência de titularidade, manutenção de hidrômetros, recebimento de faturas de água, pois a mesma não tem convênio com bancos para recebimento automático via código de barras, dentre outros serviços.

O atendimento virtual (*WhatsApp*) conta com os mesmos serviços disponibilizados em escritório, sendo o responsável pelo atendimento, o gestor. Nesse sentido, com a impossibilidade de comparecer ao escritório da empresa para atendimento, muitos clientes buscam esse meio para solicitação de dúvidas e demandas de serviço, porém com muitas responsabilidades e deveres a serem desenvolvidos, o responsável pelo atendimento do mesmo, sendo o gestor, acaba por não conseguir fazer uma conciliação adequada das atividades, ocasionando no atraso do atendimento e causando extrema insatisfação dos clientes pela demora de resposta.

Vale ressaltar que as solicitações que são realizadas presencialmente no escritório da companhia, são assistidas de imediato e normalmente atendidas antes mesmo do prazo máximo estipulado pela Resolução da Agência Tocantinense de Regulação, Controle e Fiscalização (ATR) n° 007/2017, de 06 de setembro de 2017, que regulamenta os serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado do Tocantins.

Como parâmetro para avaliar a satisfação dos clientes para com o serviço prestado, a coleta de dados foi realizada por meio da análise documental dos requerimentos para

execução de serviços, ordens de corte e observação participante. Destaca-se que a empresa não tem nenhum instrumento de avaliação implantado, relatório ou *feedback* direto do atendimento ao cliente.

Foi realizado um levantamento das solicitações de religação de água durante o período de janeiro a maio de 2023 conforme quadro 1. Por meio da análise dos dados coletados, foi possível obter informações importantes sobre a qualidade do atendimento, sobretudo, em relação à confiabilidade, mas também sob alguns aspectos no que tange à responsabilidade e segurança, empatia e os aspectos tangíveis do serviço.

Quadro 1 – Solicitações de religação de água por meio de requerimentos de execução de serviços e ordens de corte (janeiro-maio 2023).

Mês	Realizadas	Atendidas fora do prazo	Percentual	Índice de Confiabilidade
Janeiro	115	7	6,1%	93,9%
Fevereiro	70	0	0	100%
Março	111	5	4,5%	95,5%
Abril	128	1	0,8%	99,2%
Maio	114	6	5,3%	94,7%
Total	538	19	3,5%	96,5%

Fonte: Dados da pesquisa

No total dos meses analisados, foram atendidas um total de 538 solicitações de religação de água, com apenas 19 delas atendidas fora do prazo. Esse número não representa uma proporção expressiva de não cumprimento dos prazos, se considerado o percentual correspondente de 3,53%. No entanto, se considerarmos que o abastecimento de água é um serviço essencial para a vida, e a tolerância dos clientes em relação ao tempo de religação é mínima, pode-se inferir que esses atrasos resultaram na insatisfação dos clientes atendidos durante esse período. Embora a quantidade de atrasos seja relativamente baixa, para o segmento em estudo, o nível de confiabilidade esperado pelo cliente de que o serviço será entregue dentro do prazo, sem alterações ou erros é altíssimo, de forma que um índice médio de confiabilidade de 96,5%, quando o esperado é que essa confiabilidade seja o mais próximo possível de 100%, é um indicador que requer investigação das razões desses atrasos e a adoção de medidas para evitar recorrências futuras.

Com base nas dimensões de qualidade em serviços apresentadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e da observação direta, nota-se que a qualidade percebida pelos clientes do serviço de religação de água da companhia é alta em termos de confiabilidade, pois a maioria das solicitações é atendida dentro do prazo, demonstrando que a empresa é capaz de fornecer o serviço com precisão e confiança na maioria dos casos. No entanto, os atrasos em

19 solicitações específicas evidenciam falta de responsabilidade em relação ao cumprimento dos prazos estabelecidos. Essa falta de responsabilidade gera insatisfação por parte dos clientes, uma vez que eles esperam que o serviço seja prestado de forma ágil e eficiente.

Em termos de segurança, os atrasos geraram uma percepção de falta de competência por parte da empresa, pois os clientes esperam que os funcionários sejam capazes de realizar as religações de forma competente e dentro do prazo. Além disso, a falta de cumprimento dos prazos indica uma falta de empatia por parte da empresa em compreender as necessidades e expectativas dos clientes. Os clientes esperam que a empresa demonstre interesse em resolver prontamente seus problemas relacionados ao abastecimento de água.

No que diz respeito aos aspectos tangíveis, os clientes podem avaliar a qualidade da religação de água com base na eficiência do processo, como a rapidez na resolução do problema e a comunicação efetiva com os clientes, realizadas através do atendimento presencial no escritório da empresa.

A análise dos resultados da pesquisa incluiu a comparação entre a revisão da literatura da TQM e da qualidade em serviços, juntamente com os principais pontos discutidos durante as entrevistas com o gestor da empresa (entrevistado A), o assistente administrativo (entrevistado B) e a observação direta. As informações coletadas forneceram *insights* para avaliar se a empresa estava aplicando efetivamente essa abordagem na prática.

Em relação à entrevista realizada, quando questionado sobre a importância da qualidade de serviços para satisfação e fidelização dos clientes, o entrevistado A respondeu: *“Hoje a qualidade do serviço é muito importante, pois o mercado está cada vez mais competitivo. O retorno é mais garantido quando você fideliza o cliente, ou seja, quando se preocupa em manter o cliente ao invés de conquistar um novo.”*. Segundo o entrevistado B:

A qualidade em serviços está intrinsecamente ligada à satisfação do cliente, e essa satisfação é um fator crucial para gerar confiança e fidelização. O contato entre a empresa e o cliente desempenha um papel fundamental, pois é nesse momento que se estabelece a percepção da qualidade do serviço. Um atendimento de qualidade, onde o cliente se sente valorizado e suas necessidades são compreendidas, cria uma conexão positiva e gera confiança [...]

Nota-se que, no setor de serviços em particular, a qualidade desempenha um papel mais significativo. Conforme discutido por Paladini (2012), a interação direta com o cliente é a essência do negócio, sendo nesse momento que a qualidade surge, durante o processo interativo. No contexto atual, os clientes estão cada vez mais exigentes, buscando não apenas um serviço que atenda às suas necessidades, mas também uma experiência satisfatória e memorável. Assim, a qualidade se torna um fator crucial para a diferenciação das empresas e

para a criação de vantagem competitiva. Quando os clientes recebem serviços de alta qualidade, eles percebem que estão obtendo um retorno satisfatório em relação ao seu investimento. Essa percepção de valor reforça a satisfação do cliente, aumenta sua confiança na empresa e fortalece sua fidelidade.

Em segundo lugar, foi perguntado ao entrevistado A se existem diretrizes/normativas da empresa em relação ao atendimento ao cliente, onde o mesmo respondeu:

Sim, as diretrizes sempre visam atender o cliente com um atendimento humanizado, dando atenção primordial a ele e buscando satisfazer suas expectativas no menor tempo possível. Existe uma normativa que regulamenta esse processo, e procuramos sempre estar dentro dos limites legais. A lei especifica que, nos casos de religação de água, após a identificação do pagamento, a companhia tem até 7 horas para efetuar a religação.

Nesse contexto, é importante ressaltar que essas diretrizes e normativas têm como objetivo garantir que a empresa atenda de forma eficiente às necessidades e expectativas dos clientes, buscando sempre sua satisfação. É válido destacar que, nos casos de religação do abastecimento de água, esse serviço é essencial para a vida e a tolerância dos clientes em relação ao tempo necessário para restabelecê-lo é extremamente baixa. Embora a normativa possa especificar um prazo máximo de 7 horas, esse seria o limite máximo, mas não seria considerado aceitável para essa atividade.

Sobre os fatores que necessitam de maior atenção e melhoria nesse processo de atendimento ao cliente, o entrevistado A respondeu:

A maior dificuldade que enfrentamos atualmente está relacionada aos recebimentos, devido a uma discordância entre a autarquia e o banco. Isso impede que possamos oferecer uma opção de pagamento online através de boleto ou faturas com baixa automática. Esse é um aspecto que requer maior atenção. Em relação à manutenção da infraestrutura do serviço, temos conseguido atender às expectativas, considerando que somos uma cidade pequena e temos poucas opções de prestadores de serviço. Estamos praticamente amarrados a essa única empresa que realiza as operações, o que nos deixa dependentes dessa única opção.

De acordo com o entrevistado B, o aspecto que requer maior atenção é o tempo de resposta ao cliente. *“Precisamos dedicar maior atenção, principalmente ao nosso atendimento online, onde passamos recentemente por algumas mudanças que estão sendo analisadas. No entanto, temos observado que nosso tempo de resposta ainda apresenta uma lentidão significativa.”*

Por meio da observação participante, foi possível constatar uma significativa insatisfação por parte dos clientes devido à impossibilidade de efetuar o pagamento das faturas de água por débito automático, conforme mencionado pelo entrevistado A. Essa

situação ocorre devido a uma discordância entre a autarquia e o banco, o que impede que os clientes tenham essa opção de pagamento disponível. Como resultado, os clientes são obrigados a se dirigir presencialmente ao escritório da empresa para efetuar o pagamento no guichê de atendimento ou entrar em contato com o atendimento online.

No entanto, como destacado pelo entrevistado B, o atendimento online apresenta falta de agilidade por parte do responsável no que diz respeito às respostas aos recebimentos, solicitações de serviços, dúvidas e reclamações. Isso gera um impacto negativo na experiência do cliente, aumentando a frustração e a percepção de um atendimento lento e inadequado.

A atenção e a melhoria contínua dos fatores relacionados ao atendimento ao cliente são fundamentais para o diferencial competitivo da empresa. O tempo de resposta é um dos fatores que exigem maior atenção, pois os clientes valorizam a rapidez na solução de suas demandas. Uma resposta ágil e eficiente demonstra comprometimento com o cliente e aumenta sua satisfação. As empresas devem implementar estratégias e ferramentas que permitam monitorar e reduzir o tempo de resposta, garantindo um atendimento ágil em todos os canais de comunicação utilizados.

Sobre a importância de investir em treinamento e capacitação da equipe para melhorar a qualidade dos serviços e do atendimento ao cliente, o entrevistado B ressalta:

Essa é uma questão de extrema importância que a gestão não tem dado a devida atenção. Um exemplo concreto disso é o fato de que trabalho nesse setor há mais de 7 anos, utilizando um sistema no qual tivemos que aprender por conta própria, sem treinamento adequado. Recentemente, há pouco mais de 30 dias, foi implantado um novo sistema que substituirá o anterior, mas até o momento não recebemos nenhum tipo de treinamento para utilizá-lo corretamente.

Assim, fica evidente a importância de investir no treinamento e capacitação da equipe envolvida no atendimento ao cliente. Isso abrange desde os colaboradores responsáveis pelo atendimento telefônico até os técnicos encarregados de solucionar problemas e manutenção das redes de abastecimento de água. Ao receberem um treinamento adequado, esses colaboradores têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades e competências.

No treinamento, os colaboradores podem adquirir conhecimentos técnicos sobre o funcionamento do sistema de abastecimento de água, as normas e regulamentações aplicáveis, e as melhores práticas de manutenção. Além disso, podem desenvolver habilidades interpessoais, como comunicação clara e eficiente, empatia e resolução de problemas.

Questionado sobre quais estratégias ou práticas bem-sucedidas o entrevistado B identifica em outras organizações do setor em relação à qualidade dos serviços, o mesmo respondeu:

Observa-se em outra organização local do mesmo setor a prática de comunicar antecipadamente os clientes quando a equipe técnica realizará uma manutenção. Infelizmente, falhamos nesse aspecto em nossa organização. Nem todos os clientes possuem o reservatório obrigatório por lei, e nem todos têm condições de tê-lo. Além disso, as nossas manutenções ocorrem sem um horário definido, muitas vezes durante o horário de almoço, quando a maioria das pessoas está em casa. Isso tem gerado reclamações significativas por parte dos clientes.

Portanto, nota-se a importância da comunicação prévia aos clientes sobre manutenções programadas, permitindo que esses clientes possam se preparar para qualquer inconveniência causada pela interrupção do serviço, bem como tentar fazer o agendamento dessas manutenções em horários que causem o mínimo de inconveniência possível aos clientes.

Sobre os principais desafios ou obstáculos internos que podem estar afetando a qualidade dos serviços e quais medidas poderiam ser tomadas para superar esses desafios, o entrevistado A relatou o seguinte:

A maior dificuldade enfrentada é a comunicação, uma vez que lidamos com pessoas de diferentes culturas, famílias e ideias. Esse é o maior obstáculo: a comunicação. É essencial garantir que a informação seja transmitida de forma clara para toda a equipe durante os momentos de interação. Além disso, estabelecer parâmetros nos processos pode ser uma medida para superar esse desafio, permitindo que todos tenham conhecimento do que está acontecendo.

Para o entrevistado B um dos obstáculos internos que afetam a qualidade do serviço é a falta de capacitação e comprometimento da gestão.

É lamentável constatar que tanto a parte técnica quanto a gestão da organização deixam muito a desejar. Especificamente dentro do escritório, enfrentamos limitações em nossas próprias funções devido à gestão que bloqueia o acesso a serviços fundamentais para o desenvolvimento das atividades. Essas restrições têm impactado negativamente a eficiência e produtividade de nossa equipe. Às vezes, é evidente que o gestor mistura questões pessoais com questões da empresa, interferindo no processo de trabalho.

Desse modo, é possível observar que, para o gestor da empresa, o principal desafio enfrentado pela organização é a comunicação. No entanto, o gestor não reconhece esse obstáculo como sendo de sua responsabilidade e não investe em nenhum tipo de treinamento e capacitação que possa solucionar esse problema. É evidente a falta de qualificação da gestão, conforme ressaltado pelo entrevistado B, que também destaca as limitações impostas pela gestão, que bloqueiam acessos vitais para o desenvolvimento das funções em determinados setores.

Para que a abordagem da TQM seja efetiva, é necessário contar com a participação e o compromisso de todos os colaboradores, não se restringindo apenas a um departamento específico. A melhoria da qualidade dos serviços deve abranger todos os aspectos e áreas da

organização, buscando um comprometimento coletivo para alcançar os melhores resultados possíveis. Juran e Gryna (1992), sustentam que é necessário integrar a qualidade em todos os aspectos do negócio de modo a obter resultados satisfatórios e consistentes.

Por fim, o entrevistado B expõe quais medidas podem ser implementadas para aumentar a conscientização e o engajamento dos funcionários em relação à importância da qualidade dos serviços e como pode ser criado um ambiente de trabalho que valorize a excelência e eficiência operacional.

O trabalho em equipe e a coletividade são essenciais e devem ser cultivados regularmente. É importante promover treinamentos de capacitação e estabelecer encontros periódicos, como reuniões mensais, nos quais a equipe possa expressar suas opiniões e sugestões para a melhoria do serviço. Durante esses momentos, é fundamental que sejam abordadas tanto as qualidades quanto os defeitos, para que, em conjunto, seja possível identificar áreas de melhoria e buscar soluções. O comprometimento de todos os membros da equipe é primordial nesse processo. No entanto, é lamentável constatar que a gestão peca exatamente nesse ponto. É importante que a gestão esteja comprometida em ouvir ativamente a equipe, valorizar suas contribuições e implementar as mudanças necessárias para melhorar o serviço.

Conforme discutido por Vieira Filho (2007), a organização deve ser conduzida para alcançar a qualidade total por meio do desenvolvimento dos recursos humanos, contando com a colaboração e iniciativa de toda a equipe. É fundamental proporcionar espaço e oportunidades para que os colaboradores possam demonstrar suas aptidões e ver seus esforços reconhecidos, possibilitando seu crescimento profissional. Além disso, é necessário adotar uma gerência participativa, na qual todas as informações estejam disponíveis para todos os colaboradores, fortalecendo as decisões e desenvolvendo resultados. Todos devem ser ouvidos, criando um ambiente de diálogo e participação. A constância de propósitos também é essencial, o que inclui a definição de um planejamento estratégico claro, o aperfeiçoamento contínuo das práticas e a capacidade de delegar competências de forma adequada.

Em síntese, para que a companhia de abastecimento de água supere esses desafios e alcance a efetividade dos processos da abordagem da TQM, é necessário:

1. Realizar uma análise interna para identificar e implementar estratégias para as áreas que requerem melhorias;
2. Desenvolvimento de ações corretivas específicas, estabelecendo metas e planos de ação para abordar as lacunas de qualidade identificadas;
3. Promover uma cultura de melhoria contínua, incentivando a colaboração e o compartilhamento de melhores práticas entre as equipes;
4. Comprometimento e capacitação da gestão;

5. Investir em treinamento da equipe, proporcionando o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais;
6. Estabelecer canais eficazes de comunicação interna, garantindo a troca de informações e alinhamento entre os diferentes setores;
7. Implementar sistemas de *feedback* dos clientes e estabelecer processos de monitoramento contínuo;
8. Reconhecer e valorizar o desempenho dos colaboradores, incentivando o engajamento e a motivação;

Portanto, podem ser estabelecidos indicadores-chave de desempenho para medir a eficácia das ações de melhoria a serem implementadas, adotando uma abordagem baseada em equipes multifuncionais, promovendo a participação ativa dos funcionários em todos os níveis. Também podem ser realizados treinamentos para capacitar os colaboradores nas práticas e ferramentas da TQM, incentivando a cultura de melhoria contínua. Ressaltando a necessidade de implantar um sistema de gestão de reclamações dos clientes, com o objetivo de identificar as principais causas de insatisfação e adotar medidas corretivas adequadas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da Gestão da Qualidade Total no setor de serviços de uma companhia de abastecimento de água mostrou-se uma estratégia fundamental e eficaz para melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. A empresa analisada neste estudo de caso enfrenta desafios relacionados à natureza dos serviços prestados, em suma: a) a empresa não possui, especificamente, meios de avaliar a satisfação dos clientes ou coletar *feedback*; b) o atendimento ao cliente *online* apresenta atrasos significativos no tempo de resposta e; c) há falta de sistematização das operações. A partir das análises, foram propostas oito ações estratégicas de melhoria nos processos de planejamento, comunicação, desenvolvimento de pessoas e avaliação, os quais poderiam possibilitar à organização alcançar maior desempenho em termos de qualidade dos serviços prestados.

4.1 Contribuições da dissertação

O estudo destaca a importância de uma gestão comprometida, do envolvimento dos funcionários e da utilização de ferramentas da gestão da qualidade para alcançar a excelência operacional. Os resultados obtidos podem servir como referência para outras empresas do setor de abastecimento de água que desejam implementar essa abordagem de qualidade como uma estratégia para melhorar seus processos e serviços continuamente.

4.2 Trabalhos futuros

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foi possível identificar algumas possibilidades de continuidade dos estudos por meio de futuras pesquisas. Isso inclui a avaliação da gestão da qualidade ao longo da cadeia de abastecimento de água, investigando a qualidade da água em diferentes etapas, desde a captação até a distribuição aos consumidores. Seria interessante identificar os pontos críticos que possam afetar a qualidade e propor ações para aprimorar a gestão da qualidade em cada etapa. Além disso, realizar uma comparação com outras empresas do setor por meio de *benchmarking* pode fornecer insights valiosos sobre estratégias eficazes que podem ser implementadas em empresas do mesmo ramo. Outra pesquisa pertinente seria uma investigação da qualidade conforme a percepção do consumidor em coleta de dados direta com os usuários dos serviços para evidenciar melhor critérios mais subjetivos relacionados à empatia, segurança e aspectos tangíveis da operação, avaliando se as

expectativas do serviço esperado foram atendidas, não atendidas ou superadas pelo serviço percebido.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA TOCANTINENSE DE REGULAÇÃO, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO. **Resolução nº 007/2017**: regulamenta os serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado do Tocantins. Tocantins: ATR, 2017. 25p.

AMORIM, Daniel et al. **Identificação dos principais fatores que provocam atrasos no atendimento de solicitações de manutenção corretiva em uma empresa do setor de telecomunicações utilizando-se ferramentas da qualidade**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: ENEGEP/ABEPRO, 2015. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_207_232_27138.pdf> Acesso em: 19 de maio 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO. Os desafios do saneamento no Brasil. **Revista SANEAR**, ed. 36, 56 p., 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000/2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade**: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2000.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações Para A Experiência E Satisfação Do Cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 312 p.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1986.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GILSA, Dietmar Von. **Gestão da qualidade de produtos e processos**. Indaial: UNIASSELVI, 2012. 217 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PMS - Pesquisa Mensal de Serviços**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?edicao=36240>> Acesso em 18 de maio 2023.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle De Qualidade Handbook**. São Paulo: Makron Books, 1992. 397 p. v. 3.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 6: Água potável e saneamento**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/6>>. Acesso em: 25 de maio 2023.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. **Service quality**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TURCHI, L.M. **Qualidade total: afinal de que estamos falando?** Texto para discussão, v.459. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1997.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 2. ed. rev. e amp. Campinas - SP: Alínea, 2007. 147 p. (Coleção Administração & Sociedade).

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

- 1- Como você descreveria a importância da qualidade de serviços para a satisfação e fidelização dos clientes?
- 2- Existem diretrizes/normativas da empresa em relação ao atendimento ao cliente?
- 3- Quais fatores precisam de maior atenção e melhoria nesse processo de atendimento?
- 4- Qual a sua opinião sobre a importância de investir em treinamento e capacitação da equipe para melhorar a qualidade dos serviços e do atendimento ao cliente?
- 5- Quais estratégias ou práticas bem-sucedidas você identifica em outras organizações do setor em relação à qualidade de serviços? Como podemos adaptar ou adotar essas práticas em nossa própria organização?
- 6- Quais são os principais desafios ou obstáculos internos que podem estar afetando a qualidade de serviços em nossa organização? Quais medidas podem ser tomadas para superar esses desafios?
- 7- Que medidas podem ser implementadas para aumentar a conscientização e o engajamento dos funcionários em relação à importância da qualidade de serviços? Como podemos criar um ambiente de trabalho que valorize a excelência em serviços?