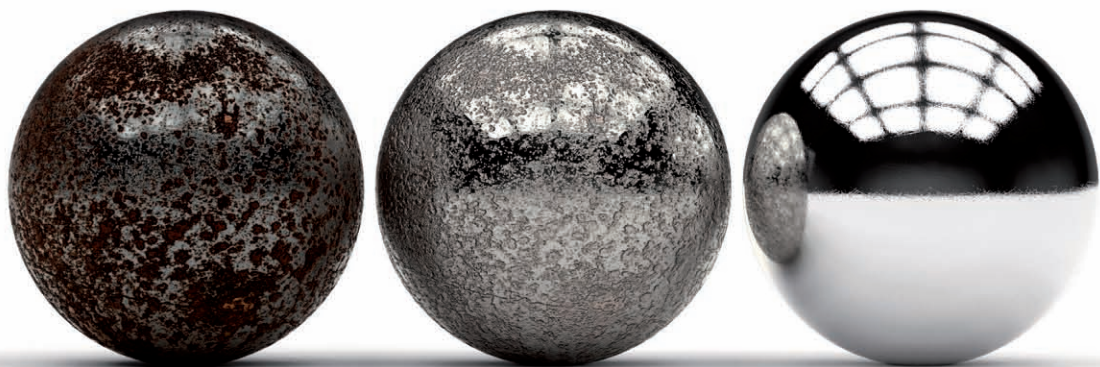


JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES • MARIA HELENA VINAGRE

QUALIDADE DE SERVIÇO

Diagnosticar para intervir

O Gap Model



EDIÇÕES SÍLABO

Qualidade de Serviço

Diagnosticar para intervir

O Gap Model

JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES

MARIA HELENA VINAGRE

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Qualidade de Serviço – Diagnosticar para Intervir – O *Gap Model*

Autores: José Gonçalves das Neves, Maria Helena Vinagre

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, janeiro de 2018

Impressão e acabamentos: Caflesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 436224/18

ISBN: 978-972-618-924-4

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Índice de figuras e quadros	11
Introdução	15

Parte 1

Qualidade de serviço

Qualidade e serviço	21
---------------------	----

Capítulo 1 – Definição de serviço

Introdução	25
Experiência de serviço	30
Discrepância na experiência de serviço	31
As expectativas de consumo	35
A desconfirmação das expectativas	38
Mecanismos subjacentes à desconfirmação	38
Dissonância cognitiva (assimilação)	39
A equidade na experiência de serviço: justiça distributiva, relacional e processual	43
O envolvimento	45
A satisfação no processo de consumo e na experiência de serviço	45
As emoções na experiência de consumo	50
O papel da qualidade de serviço e as emoções na experiência de consumo e na satisfação de consumidores	55

Capítulo 2 – A qualidade de serviço

Introdução	57
Modelos de avaliação da qualidade de serviço	58
Modelo das discrepâncias (<i>Gap Model</i>)	67
Discrepância 5 – Qualidade de serviço	73
Determinantes da qualidade de serviço percebida	73
Zona de tolerância	75
Discrepância 1 – Conhecimento das expectativas	77
Orientação para a pesquisa	78
Comunicação vertical ascendente	78
Níveis de gestão	79
Anular a discrepância 1	79
Discrepância 2 – Padronização de tarefas	80
Comprometimento da gestão com a Qualidade de serviço	81
Fixação de objetivos	81
Percepção sobre a capacidade da organização	81
Processo de padronização de tarefas	82
Discrepância 3 – Cumprimento de Padrões	83
Ambiguidade de papel	84
Conflito de papéis	84
Adequação à função	85
Controlo percebido	86
Trabalho em equipa	86
Adequação de recursos tecnológicos	86
Sistema de supervisão e controlo	87
Anular a discrepância 3	87
Discrepância 4 – Cumprimento de promessa	87
Comunicação horizontal	88
Tendência para o exagero	88
Utilização do modelo completo	89
Avaliação crítica do modelo <i>Gap Model</i>	92

Aplicação prática – Adaptação do modelo das discrepâncias em diferentes tipos de serviço

Capítulo 1 – Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores (em bibliotecas)

Introdução	99
Modelo de análise	101
Metodologia	105
Instrumentos de avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores e das deficiências organizacionais	105
Processo de validação das medidas	107
Matriz resultante	108
Resultados	120
Caraterização da amostra	120
Avaliação da qualidade de serviço por dimensão	120
Capacidade de resposta	122
Fiabilidade	123
Confiança no desempenho	124
Empatia	125
Elementos físicos	125
Avaliação da qualidade de serviço em função das caraterísticas dos utilizadores	126
Discrepâncias internas – Avaliação dos elementos-chave	127
Dirigentes e coordenadores	127
Funcionários	134
Outras variáveis relativas aos utilizadores	145
Avaliação do nível de satisfação dos utilizadores	145
Conclusões	147

Capítulo 2 – Qualidade de serviço em e-serviços

Introdução	153
Modelo de avaliação da qualidade de e-serviço	154
Zona de tolerância	155
Metodologia e validação das medidas	156
Modelo completo de avaliação da qualidade de serviço	159
BdQUAL	159
Resultados	164
Utilizadores finais	164
Perfil	164
Qualidade de serviço percebida	164
Profissionais <i>I-D</i> das bibliotecas	167
Perfil	167
Qualidade de Serviço	168
Responsáveis das bibliotecas	171
Perfil	171
Qualidade de Serviço	171
Comunicação e disseminação	174
Análise de <i>Gaps</i>	176
<i>Gap</i> de conhecimento	176
<i>Gap</i> de percepção	179
<i>Gap</i> qualidade de serviço	181
<i>Gap</i> comunicação	184
Conclusões	184

Capítulo 3 – Qualidade de serviço e satisfação de utilizadores de serviços públicos de saúde: o papel das emoções

Introdução	187
Modelo de análise	189
Metodologia	190
Variáveis e medidas	191
Qualidade de serviço	191
Escala das expectativas de qualidade de serviço	191
Escala das percepções da qualidade de serviço	191

Escala das emoções	191
Medida da satisfação	192
Resultados	192
Amostra	192
Validação de medidas e desenvolvimento de escalas	193
Matriz resultante	195
Análise fatorial confirmatória: modelo de medida	198
Conclusão	199
Bibliografia	201

Índice de figuras e quadros

■ Quadros

Quadro 1. Ordenamento cronológico das definições conceituais de satisfação de consumidores	46
Quadro 2. Modelos de qualidade de serviço	60
Quadro 3. Modelos de e-qualidade de serviço	65
Quadro 4. Fases do processo de investigação de Parasuraman, Zeithaml e Berry	67
Quadro 5. Correspondência entre o SERVQUAL e as 10 dimensões originais	71
Quadro 6. Resumo das áreas de avaliação por grupo alvo	106
Quadro 7. Matriz do inquérito tipo 1 – Qualidade de serviço	109
Quadro 8. Matriz do inquérito tipo 2 – Dirigido aos dirigentes de serviço	112
Quadro 9. Matriz do inquérito tipo 3 – Dirigido aos funcionários do atendimento	115
Quadro 10. Consistência interna da escala bdQUAL (utilizadores finais)	158
Quadro 11. Matriz final dimensões e atributos de serviço – Questionário BdQUAL (utilizadores finais)	161
Quadro 12. Matriz questionário BdQUALprof-ID	162
Quadro 13. Matriz questionário BdQUALresp (responsáveis das bibliotecas)	163
Quadro 14. BdQUALutil – Médias por item e dimensão de qualidade de serviço (U – utilizadores finais)	165
Quadro 15. BdQUALprof-ID – Médias por item e dimensão de qualidade de serviço (B3 – Profissionais I-D)	168
Quadro 16. BdQUALresp – Médias por item e dimensão de qualidade de serviço (B2 – gestores coordenadores de serviço/responsáveis das Bibliotecas)	172
Quadro 17. Comunicação e disseminação por item (média e desvio padrão)	175
Quadro 18. Média por item e dimensão do <i>Gap</i> conhecimento	177
Quadro 19. Média por item e dimensão do <i>Gap</i> de percepção	180
Quadro 20. Média por item e dimensão do <i>Gap</i> de qualidade de serviço – MAS/MSS	182
Quadro 21. Variáveis utilizadas	192
Quadro 22. Matriz resultante	196

■ Figuras

Figura 1. Espectro de produtos-serviços	27
Figura 2. Modelo de análise para compreensão da relação envolvente-utilizador numa organização de serviços	29
Figura 3. Contexto e tempo numa corrente de encontros de serviço	31
Figura 4. Hierarquia de expetativas – Expetativas de acordo com o nível de desejabilidade	36
Figura 5. Relacionamento das expetativas com outros padrões comparativos	37
Figura 6. Teoria de dissonância cognitiva	42
Figura 7. Modelo de qualidade de serviço de Grönroos	59
Figura 8. Formação da qualidade de serviço	69
Figura 9. Modelo das discrepâncias <i>Gap Model</i>	72
Figura 10. Determinantes da qualidade de serviço percebida	74
Figura 11. Representação da zona de tolerância	76
Figura 12. Discrepância 1 – Conhecimento das expetativas	77
Figura 13. Discrepância 2 – Padronização de tarefas	80
Figura 14. Discrepância 3 – Cumprimento de padrões	83
Figura 15. Discrepância 4 – Cumprimento de promessa	88
Figura 16. Ciclo de avaliação e melhoria contínua da qualidade de serviço	90
Figura 17. Modelo de análise da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores	104
Figura 18. Análise fatorial confirmatória com indicação do peso relativo das dimensões na qualidade de serviço	121
Figura 19. Médias das dimensões de expetativas, perceções e qualidade de serviço	122
Figura 20. Médias desagregadas para a capacidade de resposta	123
Figura 21. Médias desagregadas para a fiabilidade	124
Figura 22. Médias desagregadas para a confiança no desempenho	124
Figura 23. Médias desagregadas para a empatia	125
Figura 24. Médias desagregadas para a elementos físicos	125
Figura 25. Média por dimensão da Discrepância 1 – Conhecimento das expetativas	128
Figura 26. Média por dimensão da Discrepância 2 – <i>Padronização de tarefas</i> – Estado atual <i>versus</i> possibilidade de melhoria	130
Figura 27. Média por fator influente da Discrepância 2	131
Figura 28. Média por dimensão da Discrepância 3 – Cumprimento de padrões – Estado atual <i>versus</i> possibilidade de melhoria	135
Figura 29. Discrepância 4 – <i>Perceção de desempenho</i> : Perceção dos funcionários – Perceção dos utilizadores por dimensão de qualidade de serviço	136
Figura 30. Média por fator influente das Discrepâncias 3 e 4	138
Figura 31. Médias desagregadas para os fatores GRH e Comunicação vertical	140
Figura 32. Médias desagregadas para o fator adequação de recursos	141
Figura 33. Média por dimensão da Discrepância 5 – <i>Cumprimento de promessas</i> – Estado atual <i>versus</i> possibilidade de melhoria	142

Figura 34. Média por fator influente da Discrepância 5 – <i>Cumprimento de promessas</i> – Estado atual <i>versus</i> possibilidade de melhoria	144
Figura 35. Média de satisfação por indicador	146
Figura 36. Distribuição relativa da percepções de justiça na atuação da biblioteca relativamente aos utilizadores	147
Figura 37. Modelo global de análise	148
Figura 38. Modelo de avaliação da qualidade de serviço	155
Figura 39. Processo de construção e validação das medidas	156
Figura 40. Zona de tolerância para cada pergunta (U – utilizadores finais)	166
Figura 41. Zona de tolerância para cada pergunta (B3 – Profissionais I-D)	170
Figura 42. Zona de tolerância para cada pergunta e qualidade de serviço global (B2 – gestores coordenadores de serviço/responsáveis das Bibliotecas)	173
Figura 43. <i>Gap</i> conhecimento	179
Figura 44. <i>Gap</i> de percepção	181
Figura 45. <i>Gap</i> qualidade de serviço	183
Figura 46. Modelo teórico de análise	189
Figura 47. Modelo de análise	198

Introdução

«Se acham que a qualidade custa caro,
invistam na não qualidade».

Esta máxima atribuída a alguém atuando em consultadoria da qualidade, pretende provocar um choque cognitivo nos responsáveis institucionais para promoverem e assegurarem uma boa gestão e garantia de qualidade. Na verdade, aqui e ali, ouvem-se, por vezes, lamentos e desabafos relacionados com o custo financeiro associado à qualidade. Como consequência desta forma de reagir, diminuem os recursos financeiros destinados a promover, assegurar e gerir a qualidade. Se numa perspectiva de retorno do investimento no curto prazo tal reação poderia ter algum acolhimento, o mesmo não acontece se pensarmos no retorno do investimento no longo prazo. E se tal é válido para a qualidade aplicada aos produtos, mais validade adquire se referido à qualidade aplicada aos serviços. Desde já, de referir que a nossa perspectiva nesta matéria, é a de considerar os recursos financeiros necessários à promoção da mesma, não como um custo mas como um investimento, ou seja, encaramos os procedimentos conducentes à qualidade como potenciadores de crescimento e de competitividade e não como meros instrumentos de suporte a uma filosofia de bem-fazer.

Na verdade, se assumirmos que na definição de um serviço, cabe uma parte tangível e uma parte intangível, quanto menor for a parte tangível, menor é a possibilidade de se pensar no retorno a longo prazo na promoção da qualidade do serviço, uma vez que o consumo/experiência de serviço se traduz num ato imediato, cujas repercussões financeiras se refletem no momento. Se «eu», como consumidor de um serviço, perceciono que as minhas expectativas foram superadas pelo serviço recebido, terei tendência a avaliar tal serviço como sendo de qualidade e por esse facto, terei igualmente tendência a divulgar junto de terceiros os benefícios e vantagens associados ao consumo de tal serviço. Ora, este passar de boca em boca, representa o retorno imediato do investimento associado à prestação do serviço de qualidade que se multiplicará no consumo repetido e no consumo alargado a mais consumidores. Assim, a preocupação e esforço em fazer bem à primeira, independentemente do investimento associado, traduz-se em ganhos que não se compadecem com a definição de horizontes temporais para o surgir dos mesmos.

Depois de referirmos a importância da qualidade de serviço, uma palavra igualmente sobre a oportunidade do tema. Vivemos atualmente num tempo em que a indústria deu lugar aos serviços, se pensarmos em termos de contributo para o produto interno bruto da maioria dos países. Aquilo que foi preocupação em produzir produtos de qualidade ao longo do século XX, preocupação que foi evoluindo ao longo das décadas do mesmo século, ancorada no foco (interno/externo) e horizonte temporal (tático/estratégico) que a conceção de qualidade de produto foi assumindo, vem progressivamente evoluindo para uma conceção de qualidade que integra, para além das preocupações dos produtores, também as expectativas dos consumidores. Isto é, não basta produzir um produto de qualidade para ser competitivo, é igualmente necessário ser capaz de produzir um produto que se adequa às expectativas do consumidor. Ora é esta dimensão da expectativa que é crucial em matéria de qualidade de serviço.

Assumindo que as características de um serviço como intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade ou mesmo impossibilidade de armazenamento, o tornam diferente de um produto, falar em qualidade de serviço remete-nos obrigatoriamente para um conjunto de ideias e de procedimentos bem diferentes do aplicado à qualidade de produto. Definir qualidade como conformidade com as especificações ou adequação ao uso, revela-se inadequado quando aplicado à definição de qualidade de serviço. Na verdade, se entendermos um serviço como um processo de consumo e não como um simples resultado, percebemos a importância das evidências físicas associadas a um qualquer processo de prestar um serviço, bem como a importância da natureza relacional entre prestador do serviço e consumidor que acontecem numa experiência de serviço. Ora, tal contexto obriga a conceber e a medir a qualidade de serviço de forma diferente da utilizada para entender e avaliar a qualidade de um produto. Assim, é o consumidor de um serviço o principal juiz na avaliação da sua qualidade. Por isso, qualquer métrica da qualidade de serviço deverá, para ser credível, ancorar-se nas expectativas que o consumidor tem acerca de um serviço.

É esta abordagem da qualidade de serviço medida a partir das expectativas do consumidor e das percepções de serviço recebido que irá ser apresentada nesta publicação. Opinião do consumidor e opinião da organização servem de base à definição de um modelo de avaliação da qualidade de serviço, o *Gap Model*, o qual faz da diferença entre as expectativas do consumidor acerca do serviço e a percepção do serviço recebido, o indicador principal da qualidade de serviço. Conhecer as expectativas que o consumidor tem acerca de um serviço, padronizar a atividade na entidade que presta o serviço, cumprir padrões de desempenho e garantir promessas feitas, constituem as evidências físicas, de fatores influenciadores, associadas à prestação de um serviço que o modelo integra e que servem de base à avaliação final da qualidade de serviço. Trata-se, por isso, de um modelo complexo, na medida

em que a sua operacionalização implica recolher informação de consumidores e dos prestadores do serviço sobre uma diversidade de aspetos relacionados com o desempenho do serviço e ao mesmo tempo rico, porquanto, possibilita recolher informação útil para efeitos de diagnóstico e de intervenção sobre os elementos que mais diretamente contribuem para a qualidade de serviço.

O modelo assume uma característica importante em termos de aplicabilidade, que é a flexibilidade teórica relacionada com as dimensões da qualidade de serviço específicas de cada serviço a ser medido em relação à sua qualidade. A diversidade de serviços apresentada nesta publicação e que serve de base à apresentação prática do modelo, evidencia exemplos para cada serviço avaliado, da capacidade do modelo reproduzir e integrar teoricamente cada especificidade. Além da flexibilidade teórica que o modelo revela, os três tipos de serviço analisados e apresentados, pretendem servir igualmente uma finalidade pedagógica que facilite a utilização do *Gap Model*, no que se prende com a operacionalização e recolha da medida, nas técnicas de análise usadas para apurar as tendências de resultados refletidas nos dados, e ainda, na apresentação dos resultados facilitadores de um levantamento de necessidades diagnósticas e respetivas ações de correção e melhoria.

Desta forma, o potencial que o *Gap Model* vem revelando no contributo para consolidar o conceito e medida de qualidade de serviço, sai uma vez mais reforçado com a apresentação destes resultados. Por isso, esta publicação é de utilidade para todos aqueles que se interessam pela temática. Desde logo, é útil para todos aqueles que trabalham em organizações, ocupando-se de conceber, produzir e fornecer serviços, que independentemente do grau de tangibilidade e da intensidade de interação necessários para o fornecer do mesmo, se devem submeter ao veredito do consumidor para avaliar a sua qualidade. Interessa ainda a todos os estudantes que se ocupam a estudar a qualidade de serviço, na medida em que lidam com os aspetos teóricos, empíricos e de aplicação, necessários à credibilização destes temas de estudo e investigação. Por fim, o leitor que é simultaneamente um consumidor de serviços, poderá encontrar utilidade nesta publicação na medida em que incrementa a consciência de consumidor de serviços exigente e responsável.

Este trabalho está ancorado em duas partes. A primeira é de natureza mais teórica e pretende orientar o leitor na problemática da qualidade de serviço, referindo os conceitos de serviço e qualidade de serviço bem como a medida.

A segunda pretende ser uma ilustração da aplicabilidade do *Gap Model* e respetivos instrumentos de avaliação, através da operacionalização do modelo de qualidade de serviço, em três tipos de serviço, a saber: bibliotecas, e-serviço e serviço de saúde.

Em cada tipo de serviço, apresentamos a metodologia seguida, destacando as fases e respectivas atividades de cada fase, a operacionalização das variáveis, a obtenção de dados e as técnicas usadas para analisar os dados apresentados.

A discussão de resultados resulta igualmente informativa, porquanto integra aspetos relacionados com a validação do modelo, o qual sem perder a sua possibilidade de generalização, é suficientemente flexível para integrar dimensões específicas de cada tipo de serviço. Os trabalhos integram ainda a complexidade de relacionamento com outras variáveis, como a satisfação ou determinantes interindividuais da perceção da qualidade de serviço e informação diagnóstica e de intervenção, numa análise detalhada dos resultados.

Parte 1

QUALIDADE DE SERVIÇO

Qualidade e serviço

Na atualidade caracterizada por elevada competitividade e intensa globalização, o negócio dos serviços assume cada vez mais a especificidade de necessitar de ter clientes satisfeitos para sobreviver. A verdade desta afirmação pode constatar-se na importância do passa palavra de clientes insatisfeitos, no momento presente muito ampliada pelas redes sociais e do efeito de contágio que tem sobre outros potenciais clientes, desincentivando-os a experimentarem idênticas experiências com este ou aquele serviço. Por que isto é uma realidade indesmentível, também o reverso da situação é constantemente ativado, uma vez que se acredita no efeito multiplicador de resultados positivos que representa em termos de negócio de serviços, o testemunho de clientes satisfeitos. Como consequência, emerge uma elevada preocupação por parte dos fornecedores de serviços em monitorarem a evolução desta variável, o que os sistemas de gestão da qualidade habitualmente trabalham, embora com deficiências notórias, porque se ancoram fundamentalmente em dois tipos de evidências muito falíveis e excessivamente periféricas, a saber: medidas de reação afetiva a uma situação de consumo, os vulgares inquéritos de satisfação de cliente e medidas reativas a uma situação de consumo infeliz, as habituais reclamações de clientes. Ora é fácil entender que abordar a qualidade de serviço por estas vias é muito redutor e extremamente enviesado. Redutor, na medida em que a qualidade de serviço é muito mais que o resultado deste tipo de medidas e enviesado no sentido de que a informação obtida por esta forma é difícil de filtrar, separando os aspetos idiossincráticos de cada consumidor, dos aspetos funcionais e técnicos associados a cada serviço.

A produção e venda de serviços têm sido objeto de preocupação por parte de investigadores de várias áreas disciplinares e gestores ao longo das últimas décadas. Para os primeiros, a preocupação consiste em procurar compreender os aspetos teóricos e metodológicos relacionados com o conceito de qualidade de serviço. Os segundos procuram saber o que querem os clientes dos serviços que consomem, como podem adequar o fornecer do serviço a tal expectativa e o que fazer para garantir a lealdade dos mesmos. Tal é válido para os serviços ditos mais tradicionais (transporte aéreo, serviço de restauração, serviço de cabeleireiro, ato administrativo, serviço de saúde, de educação, etc.) e para os serviços eletrónicos (compra eletrónica, pesquisa turística, consulta de biblioteca, operação bancária, etc.). Por isso, a qualidade de serviço parece um conceito simples, porque muito ligado à nossa experiência individual de consumo, mas a complexidade associada à criação e fornecimento de serviços que sejam experienciados pelos clientes de forma positiva, vem sendo assunto que preocupa investigadores e gestores. A vantagem competitiva que advém para as organizações que trabalhem bem a qualidade de serviço bem como



José Gonçalves das Neves.

Doutor em Psicologia Social e Organizacional, é Professor Associado com Agregação no Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE-IUL. Docente e investigador, tem publicados numerosos trabalhos

sob a forma de artigos e livros. Clima e cultura organizacional, qualidade de serviço e responsabilidade social, são temas de investigação de interesse atual.



Maria Helena Vinagre.

Doutora em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISCTE-IUL. Foi Professora Assistente convidada em Gestão da Qualidade, Psicologia das Organizações e do Trabalho, GRH e Aprendizagem Organizacional, atualmente diretora de departamento num serviço público. Tem desenvolvido trabalhos de pesquisa na área da qualidade de serviço. Autora de diversos artigos publicados em revistas internacionais e capítulos de livros nacionais.

tem desenvolvido trabalhos de pesquisa na área da qualidade de serviço. Autora de diversos artigos publicados em revistas internacionais e capítulos de livros nacionais.

A atualidade empresarial caracteriza-se por uma elevada competitividade e uma intensa globalização, onde o negócio dos serviços necessita de ter clientes satisfeitos para sobreviver.

A importância do passa palavra de clientes satisfeitos e insatisfeitos, muito ampliada pelas redes sociais, acompanhada pelo respetivo efeito de contágio sobre outros potenciais clientes, coloca a questão da qualidade dos serviços em primeiro plano, pressionando os fornecedores a desenvolverem esforços e a monitorizarem a evolução desta variável para se adaptarem às expectativas dos clientes.

O que querem os clientes dos serviços que consomem? Como podem os fornecedores adequar o serviço às expectativas desenvolvidas? O que fazer para garantir a lealdade dos mesmos? Para qualquer gestor de serviços as respostas a estas questões são a chave-mestra para o sucesso.

O GAP MODEL, apresentado neste livro, podendo ser utilizado em todos os setores de atividade, é uma ferramenta que permite:

- Identificar os desvios entre as expectativas dos clientes e os serviços oferecidos.
- Eliminar os desvios e melhorar a qualidade do serviço.

Para além da teoria necessária, os casos práticos apresentados neste livro, têm como finalidade facilitar a compreensão do modelo bem como a sua colocação em prática para detetar as necessidades de ações.

Este livro pode ser lido com vantagens imediatas por todos os responsáveis de serviços e todos aqueles que, no âmbito dos seus estudos, ou como futuros profissionais, queiram garantir o sucesso das suas organizações.

