

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS VISANDO A MELHORIA NOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS¹

Carlos Koji Morikane²

Vilma da Silva Santos³

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

Resumo

Com a concorrência, os serviços vêm impondo a lei de mercado, favorecendo os melhores prestadores, pois as possibilidades de escolhas são múltiplas. Não é mais preciso reclamar, basta escolher um novo local para receber o serviço desejado. Neste cenário, analisa-se a implantação da qualidade em serviços dada a necessidade que existe para conhecer os clientes, empregados e proprietários, e assim, controlar os resultados para a empresa. Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória com aplicação de caso numa empresa prestadora de serviços no Vale do Paraíba, dada a necessidade de se conhecer e analisar os valores dos clientes e consumidores é a base para a melhoria da qualidade em serviços e sua implantação. Assim ao avaliar por meio de indicadores se as mudanças foram efetivas, apresentando os resultados obtidos pelas empresas que participaram da aplicação prática. Verificou-se que existe a possibilidade de alguns indicadores apresentarem valores com algumas melhorias e outros com moderadas, resultante do grau de intensidade do envolvimento da empresa em que foi realizado o estudo de caso, na proposta de melhorar a qualidade em serviços. Assim, os processos de melhoria em serviços poderão ocorrer quando a estrutura da empresa é acompanhada pela vontade do empresário, ou seja, torna-se indispensável e é também um fator fundamental para ampliar as melhorias da empresa quando parte para buscar a qualidade em serviços.

Palavras-chave: Qualidade; Qualidade em serviços; Gestão da qualidade; Melhoria contínua.

ANALYSIS OF THE IMPLANTATION OF THE QUALITY IN SERVICES AIMING AT THE IMPROVEMENT IN THE PROCESSES OF A RENDERING COMPANY OF SERVICES

Abstract

With the competition, the services come imposing the market law, favoring the best rendering, therefore the possibilities of choices are multiple. She is not more necessary to complain, is enough to choose a new place to receive the service desired. In this scene, it is analyzed thus implantation of the quality in services given the necessity that exists to know the customers, and proprietors employed, and, to control the results for the company. Exploratória bibliographical research with application of case in a rendering company of services in the Valley of the Paraíba was become fulfilled, given the necessity of if knowing and analyzing the values of the customers and consumers are the base for the improvement of the quality in services and its implantation. Thus when evaluating by means of pointers if the changes had been effective, presenting the results gotten for the companies who had participated of the practical application. It was verified that the possibility of some pointers exists to present values with some improvements and others with moderate, resultant of the degree of intensity of the involvement of the company where the case study was carried through, in the proposal to improve the quality in services. Thus, the processes of improvement in services will be able to occur when the structure of the company is folloied by the will of the entrepreneur, or either, it becomes indispensable and it is also a basic factor to extend the improvements of the company when part to search the quality in services.

Key-words: Quality; Quality in services; Management of the quality; Continuous improvement.

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional – Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté.*

³ *Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁴ *Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

1 INTRODUÇÃO

O grande processo de mudança que se verifica no mundo globalizado, resultado de uma ação mais competitiva, exige que as organizações sejam mais eficientes e eficazes. Alterar a forma de produzir, flexibilidade de negociação e forma de gerir os recursos, são frases constantes no ambiente de uma organização, cujo alvo principal consiste no desenvolvimento de ações que possibilitem a sobrevivência da organização no mercado.

Como resposta a essa mudança, as organizações estão adotando posturas fundamentadas na filosofia da qualidade, em que ter um Sistema da Qualidade implantado não é suficiente para garantir a qualidade e sua sobrevivência no mercado, é necessário o aperfeiçoamento contínuo de todo processo implantado.

E, com a concorrência nos serviços vem impondo a lei de mercado, favorecendo os melhores prestadores, pois as possibilidades de escolhas estão sendo multiplicadas. Não é mais preciso reclamar, basta escolher facilmente um novo local para receber o serviço desejado, pois nunca os serviços tiveram tantos concorrentes.

Neste cenário, o desafio está lançado para as empresas prestadoras de serviços, pois o sucesso estará ligado a capacidade de atender às aspirações dos seus consumidores. Este é o problema que empresários terão de resolver.

A solução do problema deve ser procurada, mas não será a matéria-prima nem a tecnologia que vai diferenciar uma empresa da outra. De um pequeno comércio até uma grande indústria, o que vai fazer a diferença de uma empresa para a outra serão os serviços, que cada vez terão que ter mais qualidade.

Estar ciente que existe uma saída ou solução apontada pelo desenvolvimento da qualidade indica que a empresa neste estágio só deu um pequeno passo, pois o problema empresarial é descobrir qual o caminho que leva a empresa a desenvolver a qualidade em serviços e, em consequência disto, melhorar sua posição em relação aos concorrentes e ainda manter seus preços competitivos.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

No tocante a natureza esta pesquisa é classificada como pesquisa exploratória e aplicada. Esta classificação objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigida a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.⁽¹⁾ Nesse contexto, a pesquisa foi realizada numa empresa prestadora de serviços no Vale do Paraíba.

Quanto aos objetivos e das questões a serem investigadas teve um caráter exploratório. Assim, seu é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, o foco principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Nesse sentido, esta pesquisa visa o aprimoramento de idéias sobre o tema proposto, e pretende também, fazer uma incursão bibliográfica como forma de exploração. Desde que se tenha decidido que a solução de determinado problema deverá ser procurada a partir de material já elaborado, procede-se à pesquisa bibliográfica.⁽²⁾

3 CONCEITO DE QUALIDADE

Existe um consenso entre os estudiosos do tema que a preocupação com a qualidade é antiga, pois as necessidades humanas pela qualidade existem desde o início da história, mas, os meios para obter essas necessidades, ou seja, os processos de gerenciamento para a qualidade sofreram mudanças.⁽³⁾

O conceito atual de qualidade é bastante genérico, mas entende-se que é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico. A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas. Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo.

O tema qualidade é definido de forma ampla, significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos, entre outros. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. O autor ainda enfatiza o papel social da empresa, no momento que educa e treina seus integrantes, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador e em toda a nação.⁽⁴⁾

O aspecto dinâmico do termo qualidade ficou evidenciado com o livro sobre o assunto mostrando que o conceito muda conforme o contexto de quem avalia. Para melhor entender listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:⁽⁵⁾

- **Transcendente:** é sinônimo de excelência e não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;
- **Baseada no produto:** é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável;
- **Baseada no usuário:** é atendimento das necessidades e preferências do consumidor em que a avaliação dos usuários em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade;
- **Baseada na produção:** é sinônimo de conformidade com as especificações, pois a idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto, equivale a reduções no número de desvios, levando os menores custos; e
- **Baseada no valor:** é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável sendo que os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

Essa sistematização, refere-se ao reconhecimento de que estes conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização. Assim, a definição do conceito de qualidade fica simplificada nesta sistematização, pois as abordagens permitem aplicação para produtos e serviços da área privada.

3.1 Gestão da Qualidade Total

Dada as novas técnicas de gestão adotadas pelas organizações japonesas trouxe uma nova realidade de produção industrial, mudando o comportamento do

mercado trazendo uma necessidade de novas formas de se administrar e estruturação dos sistemas produtivos e, dentre elas, gestão da qualidade total ou *Total Quality Management* (TQM), com o intuito de tornar mais flexível a organização.

Entretanto, a adoção de um novo modelo de gestão numa organização gera transformações tanto em dimensões estruturais, como processuais, comportamentais e no desempenho organizacional, causando uma mudança organizacional, que poderá afetar tanto processos, como estruturas e comportamentos, alterando o processo decisório como também os canais de comunicação.⁽⁶⁾

Podem surgir também, reações comportamentais, um elemento que, em alguns casos, determina o fracasso da mudança, como o absenteísmo, rotação de mão-de-obra, insatisfação no cargo, mau desempenho no trabalho e baixa produtividade são fatos que podem ser atribuídos, em parte, às atitudes negativas dos empregados para com a mudança planejada. Para modificar essa perspectiva negativa, a organização deverá realizar um planejamento de como procederá à mudança.⁽⁶⁾

Isso porque todo processo de mudança exige a adoção de estratégias para enfrentar possíveis resistências como incluir a participação dos funcionários no planejamento da mudança, a previsão de comportamentos de resistência, a abordagem sistêmica na implementação, além de outros.

Mas, as mudanças bem sucedidas envolvem a estrutura organizacional, uma combinação de diferentes métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como área potencial de mudanças.⁽⁶⁾

3.2 Qualidade nos Serviços

Diversos autores renomados citam que a qualidade de serviços tornou-se um fator de sucesso para todas as organizações. Clientes cada vez mais bem informados, exigentes e ajudados pela abertura das fronteiras, internacionalização do comércio e desenvolvimento das viagens elevam o nível de necessidade de melhoria pela qualidade.

Paralelamente, as mudanças ocorridas na indústria manufatureira, na qual as novas tecnologias tornaram-se rapidamente disponíveis e copiáveis, diminuindo com isto o tempo em que a organização consegue manter um diferencial pela inovação, promovem uma demanda crescente da qualidade nos serviços.⁽⁷⁾

O que parece é que as organizações estão compreendendo que a qualidade de serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva, uma garantia no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Todavia, é bom ressaltar que, na verdade, para ser realmente vitorioso nos dias atuais é preciso fornecer qualidade do produto e qualidade do serviço simultaneamente.

3.2.1 Serviços: conceito e características

O serviço representa um fenômeno multiface e abrangente. Além disso, existem muitas tentativas de definir serviços. Todavia, nenhuma é completa.⁽⁸⁾ De forma simples, pode ser definido como o trabalho desempenhado por alguém e numa conceituação mais completa é visto como uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que normalmente acontece mediante a interação entre o usuário e

o funcionário e/ou os recursos físicos e/ou os sistemas da empresa prestadora de serviços, fornecidos como soluções para os problemas dos usuários.⁽³⁾

Seguindo a mesma linha de pensamento, pode ser definido como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico.⁽⁹⁾

Considerando as definições, percebe-se que todas deixam implícita a idéia de que o serviço apresenta características peculiares que devem ser consideradas quando o objetivo é o alcance da qualidade, tais como:

- A fase de produção entrega e consumo ocorrem simultaneamente;
- As operações estão sujeitas a um elevado grau de variabilidade em virtude do envolvimento pessoal do cliente e de sua interação com o funcionário do atendimento. Com isso, a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviço podem afetar a qualidade dos serviços prestados;
- Os resultados são avaliados por critérios subjetivos devido a sua intangibilidade;
- O armazenamento ou reprodução não pode ser assegurado; e
- Medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base.

A administração da qualidade de um serviço, portanto, é muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam um maior número de características do que os produtos e, sobretudo, características mais visíveis. Paralelamente, a prestação e o consumo são simultâneos.

3.2.1.1 Conceito de qualidade nos serviços

O conceito de qualidade nos serviços é abordado por diferentes, mas da forma que sua definição genérica de “adequação ao uso” como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras. Da mesma forma trata a qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fato tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios para alguém.⁽⁶⁾

A qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. A qualidade percebida pelo usuário resulta da comparação (ou diferença) entre a qualidade esperada, ou seja, suas expectativas a respeito da qualidade do serviço e a qualidade experimentada, consequência da efetiva utilização do serviço.

A qualidade experimentada é por sua vez, constituída de duas dimensões básicas: uma funcional e outra técnica. A dimensão funcional deriva de aspectos comportamentais, vinculados ao encontro de serviço, que pode ser definido como a relação interpessoal entre o cliente e o funcionário de atendimento durante a prestação de um serviço.

Tal relação é fundamental, pois dela deriva grande parte das percepções utilizadas pelo usuário para avaliar a qualidade do serviço. Envolve grau de cortesia, presteza, atenção, interesse. A dimensão técnica vincula-se à solução “técnica” encontrada pela empresa para atender à necessidade de seu mercado. Esta solução, naturalmente, pode influenciar a relação cliente-funcionário.⁽⁶⁾

Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer os clientes apenas proporcionando bons serviços técnicos. Por outro lado, algumas empresas têm dedicado esforços apenas em promover atitudes simpáticas, o que pode

agradar o cliente em uma primeira instância, mas não garante a qualidade dos serviços prestados.

Saber reconhecer e diferenciar a qualidade requerida pelos clientes, a qualidade planejada pela administração e, finalmente, a qualidade oferecida pelos empregados é extremamente importante quando se fala em qualidade de serviços entende que o objetivo da empresa deve ser o de manter esses três enfoques da qualidade o mais próximos possível.⁽⁹⁾ De forma geral, faz-se as seguintes observações referentes ao gerenciamento da qualidade de serviço:⁽¹⁰⁾

- O conceito de qualidade não muda substancialmente, ou seja, persiste a meta prioritária da satisfação do consumidor;
- É fundamental considerar que a satisfação do cliente é avaliada em termos de aspectos subjetivos e fortemente afetada por expectativas muito dinâmicas, razão pela qual o sistema de produção deve ter características extremamente flexíveis; e
- Três aspectos fundamentais devem ser considerados: a presença física do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo; a dificuldade de fixar nos serviços especificações da qualidade, devido a sua não-tangibilidade e; o fato de que o serviço pouco se repete, restringindo a obtenção de dados e a definição de normas e procedimentos padrões.

A gestão da qualidade de serviços deve ser tratada holisticamente, pois é um conceito organizacional de visão global. É uma questão de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, que deverão ser compartilhados por todos na organização.

4 RESULTADOS OBTIDOS

A escolha de uma empresa prestadora de serviço foi motivada pelo interesse dos sócios em participar de um trabalho de melhoria contínua, após conversa informal com os dois sócios. Observou-se neste encontro que as atribuições dos empregados estavam bem definidas, e foram atendidos os critérios para a participação da empresa no processo de melhoria.

No que tange aos equipamentos, a utilização inteligente da tecnologia melhora a consistência, responsabilidade e contabilidade do serviço prestado. Podendo ser acrescentada também, a idéia de que a tecnologia agiliza a prestação do serviço, principalmente quando relacionado com a informação. Nesse contexto, a empresa estava atando com tecnologia suficiente para o atendimento ao interno e externo.

Todavia, pelas características peculiares do setor de serviço, a tecnologia deve estar sempre aliada a uma grande dose de sensibilidade, ou seja, ao trabalho de uma pessoa que possa avaliar e satisfazer todas as necessidades dos clientes. Um sistema de qualidade é também uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro desses padrões.

Assim, trabalhar com procedimentos e processos, implica em identificar o conjunto de tarefas que, independentemente das funções, gerem serviços que agreguem valor ao cliente. Desta forma, a padronização dos processos e o aprimoramento contínuo dos mesmos, com alterações ágeis e precisas deve ser uma prática comum quando o desejo é alcançar a excelência dos serviços prestados.

Entretanto, vários autores concordam que a qualidade dos serviços depende da qualidade das pessoas que o prestam, já que os serviços são gerados por elas e não produzidos por máquinas. Então, desenvolver lideranças para a qualidade, criar um programa de gestão de pessoas bem estruturado, preocupar-se com o moral e capacitação das pessoas, delegar responsabilidade aos envolvidos e valorizar o trabalho executado constituem aspectos essenciais para o sucesso no alcance da qualidade.

O aparecimento da característica qualidade de produto que não se trata de um serviço, tem significativa importância na percepção do cliente, pois ele desejava que o produto comprado tivesse total garantia de qualidade. Isto não deveria ser um valor de produto, mas apenas uma condição natural de um serviço prestado com qualidade nos produtos.

De acordo com os resultados das entrevistas com os proprietários/sócios, os mais importantes valores manifestados pelos clientes para escolher um serviço respectivamente estão relacionados com: o indicador da capacidade do profissional em primeiro lugar, do bom atendimento em segundo lugar e do compromisso com o cliente em terceiro lugar, representam 78% das escolhas.

Comparando-se as escolhas dos clientes, notou-se que o conceito de desempenho representou a capacidade profissional e o conceito de atendimento prestado ao cliente. Além disso, foi apresentado no relatório daquilo que os clientes desejavam receber de valor no serviço para obter a satisfação deles.

Os empresários tinham alguma noção sobre a maioria dos valores dos clientes, mas não conheciam quais as prioridades e nem a sua intensidade. Quando o consumidor expressa o descontentamento com o mau humor, cabe ao empresário acompanhar o prestador de serviço para verificar se esta atitude é passageira ou uma característica da pessoa, pois ou prestador de serviço gosta do que faz ou o serviço não sairá bem feito. Assim, para a empresa, as melhorias de processo com base na voz do consumidor, podem ser implantadas, em grande parte mediante ações internas.

5 CONCLUSÃO

A proposta para a melhoria da qualidade em serviços apresentou o resultado esperado de melhoria da qualidade, proporcional ao empenho da empresa que participaram do trabalho, de realizarem as mudanças. A forma como a mesma tomou ciência das necessidades de mudanças foi baseada nos princípios da qualidade em serviços, que permitiram o desenvolvimento e a aplicação de um processo metodológico, que considerou os ambientes internos e externos para desenvolvimento da qualidade.

Ouvir as vozes dos clientes, dos consumidores, dos prestadores de serviços e transformar estas informações em indicadores que, dependendo da decisão empresarial e do índice medido pelo indicador, representaram os pontos de melhoria para a empresa. Realizadas as melhorias através de planos de ação, fez com que ocorresse o acompanhamento das vozes das partes interessadas, para que ficasse estabelecido o processo de melhoria contínua.

A pesquisa permitiu que fosse obtida uma lista dos principais valores dos serviços pesquisados, através da análise das informações passadas pelos clientes, consumidores e prestadores de serviços. Este conhecimento foi fundamental para orientar a empresa a trabalhar no sentido de assumir os valores externos como um processo de agregação de valor para o consumidor.

Em parte, alguns indicadores levantados poderiam ter sido melhor explorados na elaboração da estratégia empresarial. Isto se justifica, pois os executivos foram muito cautelosos em executar as ações que implicassem em mudanças profundas na empresa e que requeressem dispêndio de recursos financeiros mais elevados.

Outro aspecto de sucesso foi a participação de integrantes de diversos níveis hierárquicos da empresa na determinação dos indicadores que foram implantados, pois efetivamente tiveram maior interesse em implantar os indicadores escolhidos. Por esta razão, de pouco adiantaria ter um grande objetivo se o querer daqueles que efetivamente irão implantar as mudanças não for similar ao planejado. A melhoria ocorre dentro de um processo gradual, definido como melhoria contínua ou aprendizado empresarial.

REFERÊNCIAS

- 1 SILVA, Edna L. ; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- 2 GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 3 JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.
- 4 ISHIKAWA, Karou. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. São Paulo: Campus, 1995.
- 5 GEORGE, Stephen. **O sistema Baldrige de qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 6 ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 7 LÃS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercício práticos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 8 SILVA, Antomar Marins. **Qualidade em serviços**: fator de vantagem competitiva. *In*: Administração de Negócios. Rio de Janeiro, n. 25, p. 295-298, jun. 1995.
- 9 LEITE, Roberto Cintra. **Qualidade em serviços**. *In*: Gazeta Mercantil. São Paulo, 29/mai./1998, Economia, p.4.
- 10 PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.