

UNIDADE 2

A NECESSÁRIA ÊNFASE NA QUALIDADE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Relacionar a qualidade de um serviço à atividade de projeto;
- ▶ Interpretar o princípio “Zero Defeito”, destacando a sua aplicação em serviços;
- ▶ Destacar a principal função das ferramentas da qualidade;
- ▶ Explicar as cinco dimensões da ferramenta SERVQUAL; e
- ▶ Distinguir o conceito de produção de serviços de produtividade em serviços.

A NECESSÁRIA ÊNFASE NA QUALIDADE

Caro estudante,

Nesta Unidade vamos tratar sobre a Qualidade. Iniciaremos apresentando os seus conceitos, passando, em seguida, a discutir a forma de planejarmos a qualidade. Veremos também quais os princípios e as ferramentas que podem ser utilizadas para atingir-se a qualidade necessária nos serviços.

Faça a leitura com calma e procure esclarecer as dúvidas com o seu tutor sempre que necessário. Não se esqueça de fazer as atividades sugeridas ao final da Unidade.

Bons estudos!

As exigências a que as organizações estão submetidas aceleraram e fizeram crescer em importância os conhecimentos sobre Gestão da Qualidade, dos quais o Japão foi precursor, desenvolvidos nas últimas décadas com o movimento para o aperfeiçoamento da gestão.

Esse movimento ensejou o surgimento de conceitos como o de [Classe Mundial](#), associado ao sistema de gestão ou à organização na sua integralidade. O alcance do topo significaria ser uma referência (**benchmark***) para as demais.

Diversos prêmios foram criados, entre eles o Baldrige (Estados Unidos), o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (Brasil), o da Fundação



Saiba mais

Classe Mundial

Essa expressão é utilizada para caracterizar que uma organização está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio. São organizações que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos (bens e serviços) que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Fonte: <<http://www.fnq.org.br/site/415/DesktopDefault.aspx?PageID=415>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

***Benchmark** – indica um padrão ou ponto de referência para a comparação entre bens produzidos, produtividade, serviços, processos, taxas de juros etc. Expressa um referencial de liderança. Fonte: Lacombe (2009).



Para conhecer mais sobre esses prêmios, recomendamos o site da Fundação Nacional da Qualidade, no endereço <<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

Para conhecer mais sobre esse Programa, acesse <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

Europeia da Qualidade (Europa) e o Japan Quality Award (Japão). Existem mais de 75 prêmios em 100 países.

Especificamente para o setor público brasileiro temos o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), que foi instituído pelo Decreto n. 5.378/2005 e propõe-se a melhorar os produtos, isto é, os resultados do setor público. Está abrigado no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

As abordagens desses movimentos mostram a grande amplitude do tema qualidade. O que era restrito à função Controle passou a merecer maior escopo, fundamentado em técnicas elaboradas, vindo a constituir um corpo teórico próprio.

Todavia, essa constatação não afasta o assunto qualidade das questões sobre as quais se assenta: a estrutura e o funcionamento das organizações e de seus sistemas operacionais. Planejamento das operações tem entre suas incumbências o delineamento do produto e do processo. E é justamente quando projetamos o serviço que definimos suas características materiais, funcionais, de aparência e efeito (resultado), que serão depois percebidas e avaliadas pelo consumidor.

Além das definições anteriores, o Processo é fundamental para a conformação das características do produto (que pode ser um bem ou um serviço) e, portanto, da qualidade, pois é durante o processo que a qualidade é formada.

Podemos inferir, então, que os esforços da gestão para a qualidade devem ter como alvo o que precede ao processo e ao seu transcorrer.

A abordagem relativa a Serviços será apresentada nas Unidades 3 e 4, as quais tratarão de conjugar o conceito de qualidade com o de planejamento e com o de controle de serviços.

Vamos iniciar o reconhecimento de alguns conceitos, seguido de um esquema básico de planejamento e de ferramentas básicas para o incremento da qualidade.

AS DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

Genericamente podemos afirmar que o conceito de Qualidade pressupõe uma escala de quão bom é um produto, bem ou serviço; daí falarmos em má ou boa qualidade. Correntemente o termo qualidade é associado a algo positivo ou bom. Isso se reflete nos conceitos, como o de Juran (2000), autor do *Manual do controle da qualidade*. Segundo esse autor, qualidade se refere àquilo que atende às necessidades dos clientes; ou, também, é a ausência de deficiências.

O termo qualidade sugere algo sem defeito, que atenda às especificações determinadas. Slack *et al.* (1999, p. 414) definem qualidade como “[...] a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Essa definição indica a necessidade de atender a uma especificação clara, que seja projetada e controlada, no sentido de entender e de atingir as expectativas dos consumidores, dentro dos limites da organização.

Feigenbaum (1951 *apud* CORRÊA, 2007, p. 189) estabelece os princípios do Controle Total da Qualidade, que é definido como “[...] um sistema efetivo para integrar os esforços dos vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade e no melhoramento da qualidade [...]” para o marketing, a engenharia e a produção obterem resultados econômicos com vistas à ampla satisfação do cliente.

Este autor defende que o estabelecimento dos padrões é a base do sistema, seguido da avaliação de conformidade, da correção quando necessária e de um contínuo planejar para o melhoramento dos custos, do desempenho, da segurança e da confiabilidade.

Juran (*apud* CORRÊA, 2007, p. 185) propõe a trilogia da qualidade, composta de Planejamento, de Controle e de Melhoria da qualidade. O planejamento estabelece os objetivos e traça os planos para atingi-los. O controle avalia o desempenho, comparando-o com os objetivos e age nas diferenças. Finalmente, melhoram-se os níveis atuais de desempenho.

O plano, conforme sugerido por Juran (*apud* CORRÊA, 2007), é o seguinte:

- ▶ identificar os clientes e suas necessidades;
- ▶ traduzir as necessidades em especificações;
- ▶ desenvolver produtos de acordo com as necessidades, enfatizando as características-chave;
- ▶ desenvolver os processos correspondentes e testá-los; e
- ▶ operacionalizar os processos.

O PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

O planejamento e controle da qualidade podem ser divididos em seis passos, como mostra o fluxograma apresentado na Figura 1:

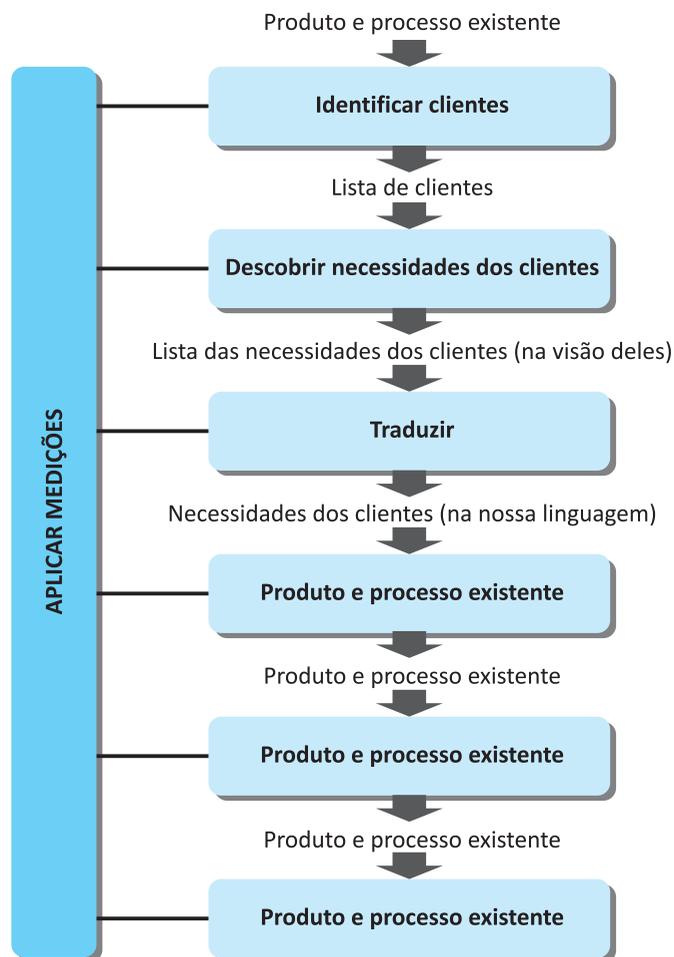


Figura 1: Fluxograma do controle da qualidade (tradução)
 Fonte: Juran (2000, p. 90)

 **Saiba mais** William Edwards Deming

Foi considerado um mestre do gerenciamento de qualidade no mundo, era reconhecido como o “guru do gerenciamento da qualidade”, mas ele preferia ser reconhecido como “consultor em estudos estatísticos”. Foi o responsável por grande parte dos avanços que levaram as indústrias japonesas a um crescimento incrível no período do pós-guerra. Fonte: <<http://www.pucrs.br/famat/statweb/historia/daestatistica/biografias/Deming.htm>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

O objetivo do planejamento e controle da qualidade é o de alcançá-la e mantê-la. A organização produzirá melhores produtos e promoverá melhoramentos contínuos, extensivamente ao processo de produção. Melhores índices de produtividade e de qualidade, menores custos de produção, o alcance de metas e melhor aproveitamento dos recursos são resultados esperados e, ao final, a satisfação do cliente certamente será incrementada.

Outro autor, o norte-americano [William E. Deming](#) contribuiu para o planejamento da qualidade, através de seu plano de 14 pontos (WALTON, 1989):

- ▶ estabelecer uma constância de propósitos para melhorar o produto (bem ou serviço);
- ▶ adotar a nova filosofia, pois não há mais espaço para erros, materiais ruins e coisas malfeitas;
- ▶ não depender da inspeção em massa, diminuindo as variações nos processos;
- ▶ terminar com a prática de negociar com base só no preço, privilegiando um ou poucos fornecedores, visando uma relação duradoura;
- ▶ melhorar constantemente o sistema de produção e não apenas corrigir os erros;
- ▶ fazer o treinamento para o amplo domínio das operações, o que diminui as variações;
- ▶ instituir a liderança, para que os líderes ajudem os demais a executarem melhor o trabalho;
- ▶ afastar o medo, isto é, estimular a geração de ideias, sem recear pela segurança se uma discussão for desencadeada, pois só assim as melhorias são possíveis;

- ▶ eliminar as barreiras entre as áreas, pois é preciso que a organização funcione como uma equipe – os objetivos das partes devem ser coordenados;
- ▶ eliminar *slogans*, exortações e metas, pois, na maioria das vezes, podem criar frustrações por não estarem ao alcance dos empregados;
- ▶ eliminar as cotas numéricas, especialmente quando sem conexão com outras condições como a qualidade;
- ▶ remover as barreiras ao orgulho da execução, que estão ligadas à falta de informação, a arbitrariedades e ao não envolvimento dos empregados com a organização;
- ▶ instituir um sólido programa de educação e retreinamento, investimento em pessoas com vistas ao longo prazo; e
- ▶ agir no sentido de concretizar a transformação, através de uma equipe de suporte (todos devem entender como melhorar a qualidade), que pode aplicar o ciclo de Shewhart/ciclo de Deming/ciclo PDCA.

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE

De acordo com Conte e Durski (2004), os principais mestres da qualidade, tratados anteriormente, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas de qualidade nas organizações, e cada um deles criou uma relação de princípios de qualidade total.

Esses princípios possuem certa similaridade e podem ser agrupados em dez princípios, abordados a seguir:

- ▶ **Primeiro princípio:** planejamento da qualidade. O Planejamento da Qualidade delinea a qualidade, conforme Juran (1990). A organização se prepara para alcançar as metas da qualidade. O planejamento se faz identificando clientes internos e externos; com o reconhecimento de suas exigências, desenvolvendo o bem ou o serviço, identificando os processos que influam sobre a qualidade, estabelecendo e garantindo o alcance das metas da qualidade.
- ▶ **Segundo princípio:** total satisfação do cliente. A total satisfação dos clientes é fundamental na Gestão da Qualidade. São os clientes que dão sentido a uma organização. O que os clientes precisam e como julgam os serviços deve ser entendido antes de tudo. Essa avaliação deve resultar em indicadores, de forma que a satisfação dos clientes possa ser medida. Uma intensa interação da organização com seus clientes é desejável e isso deve resultar num conhecimento mais profundo, que permita melhor interpretação e, desse

modo, uma antecipação das necessidades e superação das expectativas. Devemos dar importância tanto aos clientes internos quanto aos externos, como forma de garantir a boa qualidade.

- ▶ **Terceiro princípio:** gestão participativa. As novas ideias devem ser incentivadas. Deve prevalecer o espírito de equipe, evitando-se que a hierarquia gere qualquer tipo de entrave. A criatividade deve se dar a favor da solução de problemas e da busca por melhorias. O ato de ouvir internamente sugere que isso também ocorra em relação ao meio externo. As lideranças devem proporcionar os exemplos. Também é assim que se fomenta o nivelamento interno das informações. Sendo assim, é necessário criar uma cultura de participação e de repasse de informações para que haja um nivelamento entre o corpo funcional. A agilidade nesse processo decorre de um alto nível de delegação, de um correto sistema de distribuição dos resultados e de um sistema ágil de comunicação. Ao final esperamos ter um ambiente sinérgico, baseado na participação, na delegação e na equalização das informações.
- ▶ **Quarto princípio:** desenvolvimento dos recursos humanos. As pessoas devem exercitar a sua capacidade de participantes do processo. Para isso devem ter formação educacional de base sólida e treinamento. Pessoas que não estão aptas não participam, não permitem que a sinergia se estabeleça. Assim, também não questionarão e não testarão modificações ou tomarão quaisquer iniciativas visando melhorias. O trabalho e a qualidade produzida deve proporcionar orgulho.
- ▶ **Quinto princípio:** constância de propósitos. É preciso adotar uma postura perseverante. Os processos de planejamento e de fixação dos objetivos e metas devem ser construídos participativamente. Isso permite sua internalização e conseqüente fixação pelas pessoas.

Esse processo deve ocorrer em todas as camadas hierárquicas, a começar pela alta direção, que é responsável pela implantação de políticas, as quais, por essa razão, podem ser duradouras.

- ▶ **Sexto princípio:** aperfeiçoamento contínuo. É requisito essencial adquirir competência para a mudança. Os clientes estão permanentemente conectados aos movimentos da concorrência e da sociedade em geral. Isso leva ao surgimento de novos posicionamentos e assim também a novas necessidades. Novos e aperfeiçoados serviços são demandados. Essa realidade faz com que as organizações se reavaliem e se comparem constantemente, buscando novos conhecimentos e tecnologias.
- ▶ **Sétimo princípio:** gerenciamento de processos. Uma organização é sistema responsável por operacionalizar os processos. Estes são os responsáveis por produzir os bens e os serviços para os clientes, mediante a utilização das tecnologias. Os processos são formados por subprocessos. Podemos, assim, visualizar vários relacionamentos cliente-fornecedor. Esses subprocessos e o processo principal devem ser monitorados. Utilizamos para tanto os indicadores com o objetivo de acompanhar a qualidade e a produtividade. Gerenciar processos se faz com a adoção de um ciclo chamado PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), que significa planejar, executar, verificar e atuar de maneira a corrigir e a aperfeiçoar os processos.
- ▶ **Oitavo princípio:** disseminação das informações. Seria impossível implementar programas consistentes e competitivos se não houvesse engajamento pleno e amplo acesso à informação. É o tipo de canal que deve ser estabelecido internamente, visando à formação de arranjos e de esquemas capazes de reagir com rapidez a demandas externas (mercado). Do mesmo modo, a conexão efetiva com o mercado leva à sensibilidade necessária, à percepção, à antecipação de expectativas

e a necessidades dos clientes. Essa relação deve ser íntegra e proporcionar transparência e credibilidade interna e externa à organização.

- ▶ **Nono princípio:** garantia da qualidade. É um conjunto de procedimentos formais que visa a instrumentalizar a relação com os clientes. Atesta o domínio sobre processos e informações, através de documentos que permitam certificação, a exemplo das normas ISO 9000. Essa estrutura deve permitir a rastreabilidade, o controle sobre projetos, o controle de inspeções e não conformidades, as correções, o manuseio, a distribuição, as auditorias e outros procedimentos, tudo visando à padronização e ao domínio das ações.
- ▶ **Décimo princípio:** desempenho zero defeitos. Zero defeitos é um princípio que deve fazer parte da maneira de pensar e de agir de todas as pessoas da organização. É um quesito fundamental na busca pela perfeição nas atividades. Todos devem saber o que é certo e o que deve ser feito, o que leva aos procedimentos formais que permitem a garantia da qualidade. O PDCA faz as correções a partir do monitoramento dos indicadores. A disseminação e o entendimento das informações entre as pessoas e o conhecimento das providências a adotar assegurarão as melhorias na qualidade.

AS SETE FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Saiba mais

Kaoru Ishikawa

Aprendeu os princípios do controle estatístico da qualidade, traduziu, integrou e expandiu os conceitos de gerenciamento de William E. Deming e de Joseph Moses Juran para o sistema japonês. Em conjunto com a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE), em 1962, Ishikawa introduziu o conceito de Círculo de Qualidade. Em 1982, viria o Diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa. A melhor contribuição do Diagrama de Ishikawa foi fornecer uma ferramenta poderosa que pudesse ser facilmente usada por não especialistas para analisar e resolver problemas. Fonte: <http://www.qualidadebrasil.com.br/pagina/kaoru_ishikawa/114> Acesso em: 20 jan. 2011.

Kaoru Ishikawa defendia a utilização de métodos de solução de problemas, representados pelas Sete Ferramentas. Ele constatou que 95% dos problemas poderiam ser solucionados com o uso dessas ferramentas básicas. Essas ferramentas podem ser verificadas em obras sobre o tema Qualidade, como Campos (1990) ou Kume (1993).

Para o gerenciamento da melhoria da qualidade podemos utilizar o ciclo PDCA, de acordo com Werkema e Aguiar (1996). Campos (1992) apresenta um quadro contendo o *Método de solução de problemas*, ilustrado na Figura 2.

PDCA	FLUXO-GRAMA	Fase	Objetivo
P	①	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	②	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	③	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	④	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	⑤	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	⑥	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	⑦	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	⑧	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

Figura 2: Detalhamento do PDCA de melhorias

Fonte: Campos (1992, p. 61)

Segundo Werkema e Aguiar (1996), as ferramentas da qualidade podem ser integradas às etapas do PDCA, mencionadas na Figura 2, de acordo com a Figura 3.

CICLOS PDCA PARA MANTER (SDCA) E MELHORAR		SETE FERRAMENTAS DA QUALIDADE									
		FASES DO PDCA/SDCA	ESTRATIFICAÇÃO	FOLHA DE VERIFICAÇÃO	GRÁFICO DE PARETO	DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	HISTOGRAMA MEDIDAS DE LOC. E VAR.	DIAGRAMA DE DISPERSÃO	GRÁFICO DE CONTROLE		
	① IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	□ △	○ △	□ △	○ △	□ △	○ △	□ △	● ●		
	② OBSERVAÇÃO	□ △	○ △	□ △	□ △	□ △	□ △	□ △	□ △	● ●	
	③ ANÁLISE	□ △	○ △	□ △	□ △	□ △	□ △	□ △	□ △	● ●	
	④ PLANO DE AÇÃO										
	⑤ EXECUÇÃO	□ △	○ △	□ △	□ △				□ △	○ ●	
	⑥ VERIFICAÇÃO	□ △	○ △	□ △	□ △	□ △	□ △	□ △	□ △	● ●	
	⑦ PADRONIZAÇÃO	□ △	○ △	□ △							
	⑧ CONCLUSÃO				□ △	○ △			□ △	○ ●	
	⑨ MEIA PADRÃO										
	⑩ PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO										
	⑪ EXECUÇÃO	□ △	○ △	□ △	□ △				□ △	○ ●	
	⑫ VERIFICAÇÃO					□ △	□ △	□ △	□ △	● ●	
	⑬ AÇÃO CORRETIVA	□ △	○ △	□ △		□ △	□ △	□ △	□ △	● ●	
	Volume da Série "Ferramentas da Qualidade" da FCO							2		2 e 3	
	Legenda: Estágio da Capacidade de Gerenciamento (Alcance de metas) de Empresa		□ Inicial	○ Intermediário	△ Avançado	● Ferramenta muito efetiva	○ Ferramenta eletiva				

Figura 3: Meta-padrão

Fonte: Campos (1994 apud WERKEMA; AGUIAR, 1996, p. 11-12)

A QUALIDADE EM SERVIÇOS

Você sabe como definir a qualidade de um serviço?

Quando falamos de produtos materiais, os bens, definir qualidade é algo mais fácil. O bem, por ser tangível, pode ter sua qualidade mais facilmente definida e inspecionada. Mas quando o assunto se refere a serviços, a qualidade tem alguns elementos que dificultam sua definição e aplicação. O serviço, por ser intangível e altamente dependente das pessoas, requer estratégias diferenciadas de qualidade. Las Casas (1999) chama de “momentos da verdade” os momentos caracterizados pelo contato direto com o cliente, em que, mesmo havendo elementos materiais envolvidos, é inevitável o relacionamento pessoal. E são nesses “momentos da verdade” que o cliente tem a percepção da qualidade não só dos serviços, mas também de toda a organização.

Você saberia dizer quais os elementos que podem influenciar na qualidade de um serviço? Vamos ver?

Temos como fatores inerentes à qualidade de um serviço os seguintes elementos:

- ▶ cordialidade;
- ▶ confiança;
- ▶ credibilidade;
- ▶ competência;
- ▶ relacionamento entre clientes internos e externos;
- ▶ capacidade de entender e de satisfazer as necessidades do cliente;

- ▶ comunicação;
- ▶ humor; e
- ▶ entendimento completo do conceito e da responsabilidade direta com a qualidade.

Outro fator que devemos levar em consideração é que, como a interação com o cliente é direta, o conceito de qualidade torna-se altamente subjetivo. O que é qualidade para uma pessoa pode não ser para outra. E isso torna o conceito de qualidade em serviços algo bastante singular.

Tantas dificuldades causam insatisfação generalizada com relação à qualidade dos serviços. Não é raro encontrarmos consumidores insatisfeitos com o atendimento dos prestadores de serviços, razão primeira da percepção de qualidade nesse setor. Essa insatisfação advém da falta de consciência que os prestadores de serviço têm com relação à qualidade e seus conceitos.

Que o cliente é a peça fundamental todos sabem; pois é para quem os programas de qualidade precisam se orientar e, por ser o serviço o momento de principal contato com ele, as organizações precisam priorizar a qualidade desse atendimento, trabalhando para que o cliente tenha uma percepção satisfatória dos serviços prestados. O investimento na qualidade dos serviços gera uma vantagem competitiva bastante consistente atrelada à satisfação do cliente. Assim, mais do que usar o velho jargão de que o cliente é a razão de ser da organização, é preciso agir como tal.

Podemos citar alguns exemplos bem comuns da insatisfação dos clientes com relação à qualidade dos serviços:

- ▶ filas intermináveis em bancos e supermercados;
- ▶ demora na montagem de um móvel, muitas vezes pago à vista;
- ▶ vendedores mal-humorados que só querem se livrar do cliente;
- ▶ caixas eletrônicos indisponíveis ou sem dinheiro para saque;

- ▶ telefonistas que transferem ligações erradas por não ouvir o que o cliente deseja; e
- ▶ motoristas e cobradores que parecem carregar bois no lugar de gente.

São inúmeros os exemplos. Você mesmo deve conhecer alguns. E o que fazer para que o cliente seja atendido com qualidade e a organização ganhe vantagem competitiva com isso?

Muitas organizações estão verificando que é mais vantajoso oferecer uma espécie de “garantia do serviço” do que deixar que o cliente saia com má impressão. Essa garantia, ao contrário dos bens, não significa garantir que o serviço não saia com defeito, mas reembolsar o cliente de alguma forma caso o serviço falhe (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Essa é uma forma de ter um *feedback* dos clientes sobre o atendimento, ao mesmo tempo que demonstra a preocupação com a satisfação deles. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que esse tipo de prática aumenta a confiabilidade e constrói uma base de clientes fiéis.

Outra ferramenta bastante interessante é o Modelo dos Cinco *Gaps*, apresentado por Martins e Laugeni (2005) e chamado de Cinco Falhas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). *Gaps* são as divergências, as lacunas (ou abismos, na tradução literal) dentro da organização e dela para o cliente, que geram a má qualidade dos serviços. A técnica será rediscutida no item sobre a Qualidade e a Produtividade.

Descobrirmos onde e por que as falhas ocorrem é o primeiro caminho para eliminá-las. Não se trata de medirmos a qualidade, mas de pesquisarmos a satisfação dos clientes com base nas falhas que ocorreram durante a prestação de serviço.

O SERVQUAL é a ferramenta criada para esse fim. Trata-se de uma escala de múltiplos itens que procura medir cinco dimensões da qualidade em serviços que, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), compreende os seguintes itens:

- ▶ **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.
- ▶ **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- ▶ **Responsabilidade:** disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço.
- ▶ **Empatia:** é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes.
- ▶ **Aspectos tangíveis:** é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

A ferramenta SERVQUAL é composta por duas partes. A primeira registra as expectativas dos clientes por uma classe de serviços (hotéis ou restaurantes, por exemplo). A segunda registra as percepções do cliente sobre determinada organização, que presta esses serviços. Uma pontuação então é obtida através do cálculo de valores que os clientes atribuem aos enunciados de cada parte (expectativa e percepção). Essa pontuação é chamada de *gap* ou falha 5, pois é o resultado de outras falhas no processo de prestação de serviço.

Esse instrumento é de importante valia para a Administração porque, com os resultados dele, poderá detectar as fontes de insatisfação e conseqüente falta de qualidade e, então, trabalhar na correção da fonte causadora da percepção de má qualidade pelo cliente. É importante lembrarmos que, no serviço, o cliente tem alta participação no processo produtivo. Por isso a preocupação em saber o que ele pensa para, a partir daí, preparar estratégias de melhoria da qualidade de serviço.

Para prepararmos um instrumento de pesquisa capaz de realmente identificar os problemas com a qualidade é necessário termos uma visão abrangente do sistema de serviço:

- ▶ **Conteúdo:** como o serviço está sendo prestado? Os procedimentos-padrão estão sendo atendidos?

- ▶ **Processo:** a sequência do serviço é lógica? Os funcionários realizam o processo de modo adequado? As interações entre os clientes e funcionários ocorrem de maneira eficaz?
- ▶ **Estrutura:** as instalações físicas e os equipamentos são adequados? Estão funcionando perfeitamente? São de boa aparência e higiene? Os funcionários foram treinados?
- ▶ **Resultado:** ocorreu alguma mudança depois que o serviço foi realizado? O cliente ficou satisfeito?
- ▶ **Impacto:** qual é o efeito do serviço a longo prazo sobre o cliente e sobre a sociedade?

A qualidade em serviços somente pode ser medida depois do serviço prestado. Por isso, o impacto sobre o cliente e sobre a imagem da organização sempre é grande. Isso é um desafio para o gestor, pois quem percebe a falta de qualidade de serviço é o próprio cliente. Logo, é necessária atenção redobrada por parte da organização, caso contrário, o cliente terá uma experiência não agradável para contar aos amigos e conhecidos, gerando prejuízos para os futuros negócios.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) alertam para a recuperação dos serviços quando os clientes ficam insatisfeitos. Para isso, é necessário treinar e envolver os funcionários a fim de que estejam atentos a qualquer sinal de insatisfação, para agirem de modo rápido. Existem três fases no processo de recuperação de uma falha em serviço:

- ▶ a pré-recuperação, que inclui a garantia;
- ▶ o treinamento e a delegação de poderes para o funcionário agir de modo imediato e apropriado; e
- ▶ o incentivo para que o cliente volte.

Quanto às abordagens, podemos tratar a recuperação de serviços:

- ▶ **Caso a caso:** analisamos a insatisfação/reclamação de cada cliente individualmente.

- ▶ **Resposta sistemática:** seguimos um protocolo para lidar com as reclamações dos clientes.
- ▶ **Intervenção inicial:** tentamos intervir e resolver os problemas geradores de insatisfação assim que percebidos, preferencialmente antes que cheguem ao cliente.
- ▶ **Recuperação substituta de serviço:** usamos a falha do concorrente para ganhar o cliente oferecendo uma solução imediata para o problema dele.

Outra estratégia de recuperação dos serviços é a chamada garantia incondicional, que garante serviços que atendam as expectativas dos clientes, ou o dinheiro de volta. Pode parecer arriscado, mas é uma estratégia que tem dado certo a partir do momento em que os funcionários estejam engajados para garantir a qualidade, e o cliente tenha respaldo com relação **à expectativa de que seus anseios serão atendidos.**

Agora que você já sabe sobre virtudes e fragilidades na prestação de serviços, realize a atividade 2, na seção Atividades de aprendizagem.

A QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE

De acordo com Martins e Laugeni (2005), a conceituação de produtividade tem abrangência ampla. Uma delas, bastante geral, é a que considera a produtividade como a relação existente entre a quantidade de produto produzido e o conjunto de insumos utilizado para produzi-la. Outra forma de medir a produtividade é a utilização dos custos e preços associados aos resultados (ou produtos) obtidos. Assim, a produtividade depende essencialmente do *output*, ou seja, o numerador da fração, e do *input*, isto é, o denominador.

Usualmente abordamos o tema do ponto de vista do aumento da produtividade, seja em âmbito pessoal, departamental, organizacional ou macroeconômico.

A Figura 4 mostra o impacto econômico da melhoria na produtividade e na qualidade a partir da ação gerencial.

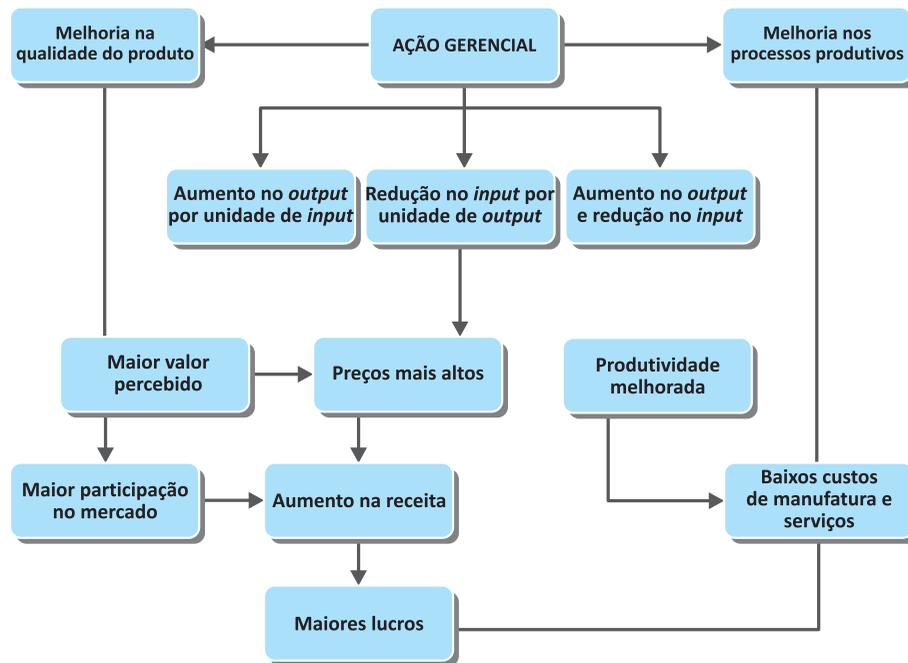


Figura 4: Impacto econômico da melhoria na produtividade e na qualidade
 Fonte: Martins e Laugeni (2005, p. 11)

Produtividade na prática assume diversas abordagens e chegar a um indicador completo e abrangente (produtividade total) é uma tarefa muitas vezes difícil de ser alcançada. Por isso temos muitas situações em que a produtividade está relacionada somente a alguns dos insumos utilizados – é o que designamos produtividade parcial.

A Produtividade Parcial é a relação entre o produzido, o medido de alguma forma e o consumido de um dos insumos (recursos) utilizados. Assim, a produtividade da mão de obra é uma medida de produtividade parcial.

A Produtividade Total é a relação entre o *output* total e a soma de todos os fatores de *input*. Assim, reflete o impacto conjunto de todos os fatores de *input* na produção do *output*.

A qualquer instante, uma organização envolvida em um programa de melhoria da produtividade estará em um dos quatro estágios ou fases: medida, avaliação, planejamento e melhoria. Essas fases, representadas na Figura 5, caracterizam o ciclo da produtividade.

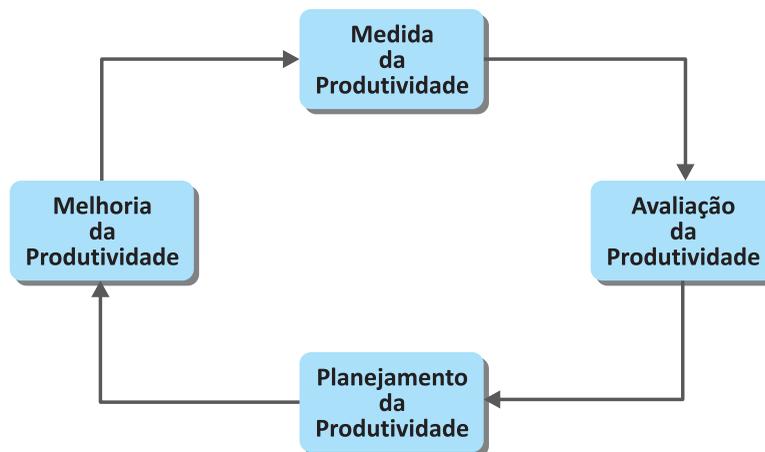


Figura 5: Ciclo da produtividade
Fonte: Martins e Laugeni (2005, p. 15)

Inicialmente, devemos medir a produtividade pela definição de métodos adequados, utilizando dados já existentes ou coletando novos. Uma vez medida, podemos compará-la com índices equivalentes a outras organizações. Essa metodologia está se tornando comum graças aos processos de *benchmarking*. A partir dos níveis identificados e das comparações realizadas, podemos planejar níveis a serem atingidos. Feito o planejamento com a fixação

de objetivos, resta-nos passar à ação, introduzindo as melhorias propostas, fazendo as verificações necessárias, bem como as novas medidas e assim sucessivamente.

A administração da produtividade corresponde ao processo formal de gestão, envolvendo todos os níveis de gerência e de colaboradores, a fim de reduzir os custos de manufatura, de distribuição e venda de um bem ou serviço por meio da integração de todas as fases do ciclo da produtividade.

A Produtividade Total na organização pode ser avaliada pelo indicador PT, que é a relação entre a medida do *output* gerado entre dois instantes *i* e *j*, a preços do instante inicial; e a medida do *input* consumido entre os dois instantes *i* e *j*, a preços do instante inicial.

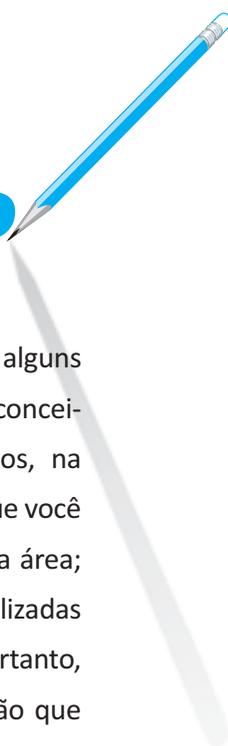
$$(PT)_{ij} = O_{ij}/I_{ij}$$

Já a Produtividade Parcial do trabalho (PP) é a relação entre o *output* total no período, a preços constantes; e o *input* de algum item, como a mão de obra, por exemplo, no mesmo período, a preços constantes.

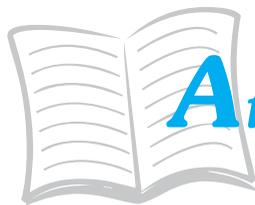
A relação entre produtividade e qualidade pode ser entendida a partir de Deming (1970 *apud* MARTINS; LAUGENI, 2005), quando afirma que a melhoria da qualidade transfere o desperdício em homens-hora e tempo-máquina para fabricação de um bem e melhor prestação de serviços. Assim, resultariam em custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho e mais empregos.

O binômio qualidade-produtividade também pode ser interpretado como antagônico, ou seja, quando um fator melhora o outro piora. Apresente a sua opinião sobre esse binômio realizando a atividade 3, na seção Atividades de aprendizagem.

Resumindo



Você acabou de tomar conhecimento acerca de alguns tópicos de base no assunto Qualidade. São, inicialmente, conceitos fundamentados nos principais autores. Apresentamos, na sequência, as etapas do planejamento da qualidade para que você tenha um referencial básico para implementar ações nessa área; apoiando-se nos princípios, as ações podem ser operacionalizadas utilizando-se as ferramentas preconizadas pelos autores. Portanto, seguindo um plano e considerando o contexto e a situação que você quer atacar, utilize as ferramentas dadas ou outras de que você dispuser ou criar. Como nossa abordagem é de serviços, apresentamos também algumas peculiaridades desse tipo de sistema de produção. Recomendamos aprofundar sua leitura em textos específicos desta área, como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Schmenner (1999). Complementarmente também entendemos por adequado discutirmos o binômio Qualidade-Produtividade, pois que são conceitos interligados. As organizações, e assim o Setor Público, dependem do bom desempenho em ambos para ser bem sucedido.



Atividades de aprendizagem

Agora chegou a hora de analisarmos se você está entendendo o que estudamos até aqui. Procure resolver as atividades propostas a seguir e lembre-se: você pode contar com o auxílio de seu tutor.

1. Os princípios da qualidade são orientações gerais e devem ser operacionalizadas em situações específicas. Tome um dos princípios e defenda-o, ilustrando uma aplicação a uma situação específica conhecida por você.
2. Indique um cuidado ou aplicação de uma técnica ou de procedimento que leve à preservação da boa qualidade de um serviço.
3. O binômio qualidade-produtividade também pode ser interpretado como antagônico, ou seja, quando um fator melhora o outro piora. Como você defenderia essa posição?
4. Com base nas informações e na condição de cliente de organizações de serviços, conceitue Qualidade (caso deseje, você pode referir-se a um bem ou a um serviço).