

# Unidade III

## 5 QUALIDADE EM SERVIÇOS

### 5.1 Introdução

Diversas ferramentas podem, e devem, ser utilizadas no controle da qualidade em serviços de uma empresa. Elas auxiliam o grupo de executivos a estruturar melhor as ideias e manter os níveis de qualidade em serviço dentro das metas adequadas.

A preocupação do ser humano com relação à qualidade é inerente e tem crescido muito com o passar do tempo.

Quando a competitividade aumenta, o consumidor pode escolher maior variedade de produtos e serviços, e isso força os produtores e prestadores de serviço a usar a qualidade como um fator crítico de sucesso para sua empresa.

Dessa forma, manter o bom nível de qualidade de produtos e serviços pode significar a diferença entre a continuidade ou o fechamento dos negócios de uma empresa.

Vamos ver nesta unidade o que significa ter qualidade em serviços e o que é qualidade em Tecnologia da Informação.



Diversas ferramentas devem ser utilizadas no controle da qualidade em serviços de uma empresa.

### 5.2 Qualidade em serviços

#### 5.2.1 Definição de qualidade no setor de serviços

O setor de serviços tem crescido de forma bastante significativa no Brasil, fazendo com que empresas do ramo precisem ficar cada vez mais atentas aos níveis de qualidade que prestam a seus clientes.

Mas, mesmo com esse crescimento considerável, a qualidade de serviços, que sempre é tida como um fator estratégico de competitividade, é analisada e tratada com a devida atenção por parte dos gestores e executivos responsáveis pelas tomadas de decisão nas empresas.

Na maioria das vezes, as empresas prestadoras de serviços focam apenas no processo que envolve a produção, sem dar maior atenção ao processo de qualidade de como esses serviços são oferecidos.

Se focarmos nos serviços internos, ou seja, na qualidade dos serviços oferecidos aos colaboradores e fornecedores de uma empresa, os índices de qualidade são ainda mais baixos, chegando ao completo descaso em muitas corporações.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), atenção ainda menor é dada à qualidade dos serviços internos, ou às atividades de apoio de uma empresa. Atividades de apoio ou serviços internos são as atividades de serviços prestados dentro da corporação, aos próprios funcionários, que formam os clientes internos da empresa. Os vários departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos, que são de fundamental importância para o bom desempenho da empresa.

O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede, como maneira de junção das mais variadas funções que a empresa usa para atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade no atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas começarem a monitorar a qualidade dos serviços sob o ponto de vista dos clientes internos.

Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes internos exige, no mínimo, a identificação e o monitoramento de suas necessidades.



### Saiba mais

Você encontra uma série de artigos, e também um fórum para que possa entender como o conceito de qualidade está presente no dia a dia das empresas, no seguinte endereço:

<[http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas\\_gestao/normas/iso\\_iec20000](http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso_iec20000)>

### 5.2.2 Conceitos e indicadores da qualidade em serviços

Atualmente, compreendermos de forma adequada que as operações e os serviços oferecidos pelas empresas é fundamental, sabemos que a competitividade é cada vez maior, o que obriga os empresários a investirem no diferencial da qualidade.

O gerenciamento de serviços exige qualidades diferentes do gerenciamento de produtos. Trata-se de atividades distintas, embora as duas visem sempre ao melhor resultado para o consumidor.

Tão importante como sabermos distinguir essas diferenças é termos a exata compreensão das características dos serviços, que fazem com que sua gestão seja diferente da gestão de qualidade em produtos.

Pela amplitude, definir serviços não é uma tarefa muito fácil. Muitas vezes, torna-se bastante complicado compreender a maneira como são criados, oferecidos e entregues aos consumidores, porque muito deles são intangíveis, ou seja, não podemos pegar.

Na visão de Lovelock (2003), a grande maioria das pessoas não tem dificuldade quando precisa definir áreas como o setor agrícola ou o setor industrial, mas a definição de serviços tende a confundir.

### 5.2.2.1 O que é serviço, produto? O que são bens?

Segundo Juran (1992, p. 107):

Produto é o resultado de qualquer processo, e processo pressupõe um sistema, não importa qual o referencial definido. A palavra produto é um termo genérico, para qualquer coisa que se produza, independentemente de produzirmos bens ou serviços. Entende-se por bens algo físico, enquanto serviço significa trabalho executado por alguém.

Na visão de outro autor, Kotler (2000), os bens podem ser enquadrados em três categorias diferentes, tendo como base a taxa de consumo, a tangibilidade e a aplicação de *marketing*. As categorias idealizadas por esse autor são:

- **Bens duráveis:** são bens tangíveis, e usualmente têm vida longa, como geladeiras, roupas etc.
- **Bens não duráveis:** trata-se de bens tangíveis que são usualmente consumidos em pouco tempo, um ano ou pouco mais, como comida e produtos de higiene.
- **Serviços:** considera-se serviço todas as atividades e benefícios que são oferecidos para venda, como tratamentos estéticos e customizações.

Já para Horovitz (1993, p. 171):

Geralmente, podemos entender serviço como o conjunto das prestações que o consumidor quer, além do produto ou serviço essencial ou serviço de base, em função do preço, da imagem e da fama ou reputação do produto que estão presentes.

Mas, quando prestamos a devida atenção no papel estratégico e fundamental dos serviços, observamos o nível de complexidade e as diferenças que existem entre os termos serviços e bens. Como nos explica Lobos (1993):

Em geral, entendemos por serviço tudo aquilo que um restaurante precisa fazer para agradar seu cliente, incluindo a comida, o atendimento, o ambiente, etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente ao termo bens e serviços como partes do chamado produto.

Neste caso, o "bem" seria a refeição do cliente, o "serviço" seria caracterizado pelo atendimento e o "produto" a soma de todos esses itens, associados a outros que levam o cliente a voltar ao restaurante.

### 5.2.3 O nível de qualidade do serviço e a satisfação do cliente

Os serviços apresentam um pilar fundamental dentro das organizações, impactando nos índices econômicos da empresa e até de um país!

A importância do papel dos serviços tem estado presente dentro das empresas, e, a cada dia mais, o papel da qualidade em serviços é fator essencial para a sobrevivência das empresas.

Na visão de Deming (1990), a qualidade não é um ponto que as empresas devam ter como custo adicional aos seus produtos e serviços, mas deve ser vista pelas empresas como aquilo que os clientes necessitam e precisam de fato. Pode-se dizer que a qualidade está relacionada com a correta adequação ao uso e a conformidade das especificações acordadas previamente com o cliente

Já para Paladini (1994, p. 51):

[...] a questão fundamental que está relacionada à qualidade, enquanto adequação ao uso, está em determinar o que satisfaz o cliente. A resposta deve estar no próprio cliente da empresa, pois, a partir da percepção dos clientes, será possível tomar decisões organizacionais capazes de atender às demandas e, conseqüentemente, possibilitar a melhoria contínua de produtos e serviços.

Como o assunto qualidade de serviços e como o consumidor percebe essa qualidade é bastante amplo, vamos conferir a visão de mais alguns especialistas da área.

Para Kotler (1998, p. 133):

A qualidade é o conjunto total de características de um produto ou de um serviço que proporciona sensação de satisfação das necessidades declaradas ou mesmo das necessidades implícitas.

Nesse sentido, a qualidade tem como sua principal característica atender às necessidades dos clientes. A empresa que não atende às necessidades desse cliente não pode se enquadrar no mesmo nível de empresas que possuem qualidade.

A administração da qualidade total é uma técnica de abordagem empresarial, tem como característica ser bastante ampla e ter como meta a melhora da qualidade de todos os processos, produtos e serviços de uma empresa.

Portanto, pode-se concluir que o fator consumidor está incluído dentro da metodologia de qualidade total.

Depois que Kotler deu essa fantástica definição, os especialistas da área de qualidade começaram a tentar desenvolver vários conceitos e técnicas que tivessem como base a administração da qualidade, tendo como meta o aprimoramento de processos e serviços que resultariam em um produto de maior qualidade.

Para Kotler (1998), a gestão da qualidade total é uma técnica das corporações bastante ampla, que tem como foco a melhoria contínua de processos, serviços e, conseqüentemente, dos produtos finais.

Para que isso seja possível, todos na organização devem pensar em qualidade de produtos, só assim o cliente terá o produto que espera e de que necessita.

Ainda na visão de Kotler (1998, p. 147):

[...] a satisfação do cliente pode ser definida como sentimento de satisfação de alegria ou de desgosto, que resulta do comparativo do desempenho pretendido pelo produto (ou pelo resultado) em relação às expectativas do cliente consumidor.

[...] valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor, sendo que valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios esperados por um determinado produto ou serviço, e custo total esperado pelo consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, na obtenção e no uso do produto ou serviço.



### Lembrete

Podemos deduzir, por meio das citações de Kotler, que a visão positiva que o cliente pode ter sobre determinado produto está diretamente ligada à sensação de completude e prazer que esse consumidor sente ao adquirir e usar o produto ou serviço.

Podemos também usar outro autor como referência, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Para ele, a satisfação do consumidor com a qualidade do produto ou serviço está diretamente ligada ao nível de serviço que a empresa presta e também pelas necessidades e expectativas do resultado final do serviço prestado ou do produto adquirido.

Nas vezes em que o consumidor tem a sensação de que o serviço prestado superou suas expectativas, então a qualidade é ótima, sensacional. Mas, quando o serviço prestado ou o produto adquirido não corresponde às expectativas ou necessidades do consumidor, o serviço prestado ou produto adquirido não é considerado bom. Muitas vezes, esse serviço que não alcançou as expectativas é considerado péssimo ou inaceitável.



### Observação

Os serviços apresentam um pilar fundamental no interior das organizações, causando impacto nos índices econômicos da empresa e até do país.

#### 5.2.4 Características do termo serviços

Podemos definir as principais características do termo **serviços** usando o pensamento de Kotler (1993, p. 201-209):

- **Intangibilidade:** significa que os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos, cheirados, antes de serem comprados.
- **Inseparabilidade:** significa que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.
- **Variabilidade:** significa que os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem, quando e onde são executados.
- **Perecibilidade:** significa que os serviços não podem ser conservados em estoques, pois têm entrega imediata, e o sistema de produção sempre é disparado pelo cliente.

Mas, por outro lado, sabemos que o termo serviço tem tido sua definição amplamente aumentada, porque já somos capazes de reconhecer que ele pode ser o grande diferencial de estratégia que gera competitividade. Assim, o papel fundamental e estratégico que os serviços têm nas empresas vem aumentando a cada dia, e sua diferenciação está cada vez mais acentuada.

Na visão de Cobra e Rangel (1992), um serviço deve ser definido como uma maneira capaz de gerar tanta satisfação quanto possível pela posse do bem ou produto adquirido. Mas um serviço é, sobretudo, uma forma que temos de ampliar o produto vendido.

Dessa forma, o serviço pode ser um diferencial chave para o sucesso, ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico na organização.

Os serviços podem ter características próprias que fazem com que sua produção seja quase única e bastante trabalhosa, não importando muito o modelo de produção que adotemos, pois a união dos elementos é bastante instável, fazendo com que a produção de serviços seja completamente diferente da de bens ou produtos.

Pensar em todos os elementos que compõem essa cadeia de produção dos serviços não é tarefa simples para os gerentes e executivos; mas, quando os gestores entendem essa complexidade, podem ter vantagens estratégicas e competitivas.

Na visão de Davidow e Ural (1991), pequenas mudanças são rapidamente reconhecidas, ou seja, o consumidor costuma dar uma resposta bastante ágil quando percebe a adequação do serviço prestado, ou seja, quando alteramos, ainda que uma pequena parte do serviço, o cliente costuma perceber drasticamente a mudança positiva. Quando isso ocorre, ele consome mais, proporcionando chance de outras mudanças positivas ocorrerem.

### 5.2.5 Definição do termo intangível

O prazer e o bem-estar que os serviços ou bens proporcionam são bastante diversos, e incluem características tangíveis e intangíveis.

Quando um vendedor almeja uma venda, mostra características variadas de manter o cliente e, sob essa ótica, os produtos considerados intangíveis têm dificuldades próprias.

Na visão de Levitt (1990, p. 165):

As pessoas usam as aparências para julgar a realidade, é o que recomenda o bom senso, e o que confirmam as pesquisas de comportamento. Todos dependem, até determinado ponto, das aparências, das impressões externas. Assim, tampouco a importância das impressões se limita a produto genérico em si. Os produtos que são oferecidos serão julgados em parte por quem pessoalmente os oferece, e não apenas por quem é o vendedor da empresa, mas também por quem representa essa empresa.

Quando nos referimos aos produtos considerados intangíveis, devemos considerar que a produção deles inclui um grande número de pessoas em sua fase de produção, e também na fase de comercialização.

Ainda na visão de Levitt (1990):

Quanto maior o número de pessoas envolvidas em um determinado produto, mais espaço existe para a descrição pessoal, contradições, erros e delongas.

Um cliente já convencido pode mudar de ideia de forma bem fácil, como consequência de suas expectativas não terem sido plenamente atendidas.

Um produto tangível, fabricado sob intensa supervisão, geralmente, entregue através de uma rede ordenada de distribuição, tem muito mais probabilidade do que um produto intangível de cumprir a expectativa prometida.

Para a produção de produtos intangíveis, são necessárias muitas pessoas, portanto, há um problema enorme de controle da qualidade.

Já quando consideramos os produtos tangíveis, o controle é mais fácil, se uma porta azul for presa a uma geladeira branca, alguém na linha de produção automaticamente questionará. Mas, se um mecânico omite uma característica importante do funcionamento de um automóvel de corrida, ou não apresenta bem, sua falha, talvez, nunca seja encontrada, ou será tarde demais.



### Saiba mais

Você encontra no endereço <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20546/000632304.pdf?sequence=1>> um artigo científico que trata dos ativos intangíveis e suas potencialidades de capital.

### 5.2.6 Como a qualidade influencia a prestação de serviços

O processo utilizado para que consigamos manter um nível de qualidade adequado ao serviço prestado precisa ser constantemente medido e gerenciado.

Segundo Giansesi e Correa (1996), fora pouquíssimas exceções, não temos a existência de uma cultura organizacional bem definida, isso ocorre tanto nos casos em que buscamos, continuamente, um serviço adequado e considerado bom pelo cliente como em tentar manter um nível de serviço adequado pelo qual o consumidor paga.

Ainda na visão de Giansesi e Correa (1996), os principais motivos para justificar a pouca qualidade no setor de serviços são:

- Frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão de obra, temporária, e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento.
- Excessiva importância em cortes de custos e busca desenfreada por produtividade de recursos causam degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento.
- Consumidores, na grande maioria, adaptados a um nível mínimo de qualidade nos serviços não tentam exigir mais qualidade.
- Dificil padronização no setor de serviços, especialmente nos que dependem essencialmente de mão de obra, pela grande variedade de clientes, de prestadores de serviço e de situações típicas do dia a dia das pessoas.
- A qualidade do pacote de serviços ofertada é, normalmente, intangível, ou seja, difícil de mensurar.



De acordo com Juran (1990), as características da qualidade são facilmente identificadas e são atributos imprescindíveis para a correta usabilidade, mesmo com as especificidades de cada serviço. As principais são:

**Quadro 8 – Características da qualidade**

Características	Exemplos
Psicológicas	Comida, beleza
De tempo	Velocidade, agilidade no atendimento
Contratuais	Cumprimento dos prazos de garantia
Éticas	Honestidade dos colaboradores, cumprimento de prazos acordados
Tecnológicas	Terminais de consulta e verificação sempre em funcionamento

Adaptado de Juran (1990).

Já na visão de Ganesi e Corrêa (1996), as principais características do processo de avaliação de qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos clientes, são:

- **Consistência:** estar em conformidade com as experiências adquiridas anteriormente, não ter variações no processo nem no resultado.
- **Competência:** caracteriza-se pela habilidade e pelo nível de conhecimento para a execução do serviço, estar em sintonia com as necessidades técnicas dos clientes.
- **Rapidez no atendimento:** resposta da empresa e de seus colaboradores em prestar o serviço, tem relação com o tempo de espera percebido pelo cliente.
- **Atendimento e ambiência:** dar atenção especial e personalizada ao consumidor, comunicação adequada, educação, cuidado com o consumidor.
- **Flexibilidade:** capacidade de mudança e adaptação da operação, consequência de mudanças nas necessidades dos consumidores ou no suprimento dos recursos.
- **Credibilidade e segurança:** pequena percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.
- **Acesso:** facilidade de contato e de acessibilidade, localização adequada, horas de operação suficientes para atender à demanda.
- **Tangíveis:** qualidade ou aparência de qualquer evidência física (produtos facilitadores de algumas atividades, equipamentos, instalações, pessoal etc.).
- **Custo:** fornecimento de serviços com custo acessível.

### 5.2.7 Como medir a qualidade nos serviços

Como dissemos, os serviços são intangíveis; então, como podemos medir a qualidade?

Como medir a qualidade de algo que não podemos pegar, ver, sentir? Já pensou como medimos a qualidade do nosso bem-estar? Qual medida usar? Como mensurar o resultado?

Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 314):

Os meios usados para controle da qualidade que são normalmente utilizados na produção de bens não podem ser aplicados na qualidade de serviços, pois são essencialmente distintos em sua produção, consumo e avaliação.

Na maioria dos serviços, não é possível separar a produção e o consumo, os clientes se encontram onde os serviços são produzidos, tendo a oportunidade de observar e avaliar o processo enquanto experimentam o serviço.

Como os serviços são intangíveis em sua essência, eles se constituem em *performance* e experiência, não sendo possível estabelecer padrões para alcançar a uniformidade da qualidade no processo da produção. Dessa forma, existe heterogeneidade no processo de entrega de serviços, a *performance* pode variar dependendo do consumidor, de usuário e até do dia do uso.



#### Saiba mais

Para ajudar na medição dos serviços, existe o Servqual. Para conhecer melhor esse método, acesse o artigo que se encontra neste endereço: <[http://www.aedb.br/seget/artigos11/1\\_Artigo%20Aplicacao%20e%20Avaliacao%20do%20Modelo%20Servqual%20para%20Analisar%20a%20Qualidade%20do%20Servico.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos11/1_Artigo%20Aplicacao%20e%20Avaliacao%20do%20Modelo%20Servqual%20para%20Analisar%20a%20Qualidade%20do%20Servico.pdf)>.

#### 5.2.7.1 Qualidade em serviços: principais programas

Sabemos que a grande maioria das metodologias e dos programas de qualidade foram desenvolvidos tendo como foco a indústria.

Um dos autores mais consagrados da qualidade, Deming, desenvolveu suas teorias tendo como principal foco a indústria japonesa, que é sinônimo de qualidade. Sem dúvida, seu foco era na sistematização e na reengenharia de processos de produção, tendo como meta o controle total da produção usando métodos de estatística.

Segundo Vergueiro (2002, p. 96):

[...] é interessante destacar que as bases da gestão da qualidade são aplicáveis tanto na área de produção como na área de serviços. Por mais que as técnicas de qualidade tenham tido sua origem na área de produção, isso não significa a incompatibilidade dessas teorias para a área de serviços. No entanto, é necessário fazer uma adaptação dos procedimentos para que possam ser usados na área de serviços.

A seguir, vamos mostrar um quadro adaptado de Mac Donald (1994) que mostra as principais diferenças entre produtos e serviços:

**Quadro 9 – Características de produtos e serviços**

Produto	Serviço
O cliente recebe o produto intangível na forma de bens que podem ser vistos ou tocados.	O cliente recebe um produto intangível que pode ou não satisfazê-lo.
Os bens permanecem com o cliente.	Os serviços são consumidos no momento de seu fornecimento.
Poucos produtores têm contato com os clientes.	A maioria dos produtos tem contato com o cliente.
A produção e a entrega dos bens são normalmente separados.	A produção, a entrega e o consumo dos serviços ocorrem, normalmente, ao mesmo tempo.
O cliente quase nunca se envolve no processo produtivo.	O cliente normalmente é envolvido nos serviços.
Os bens podem ser objeto do serviço posterior de conserto e reparação.	Os serviços já foram consumidos e não podem ser reparados.
Os bens podem ser objeto de garantia, mas o produto tem maior oportunidade para atenuar os efeitos no cliente e, assim, minimizar a penalidade financeira.	É complicado refazer os serviços que não atendem aos requisitos, o impacto financeiro costuma ser total.
Os bens podem ser comprados para serem armazenados e, assim, satisfazer às necessidades do cliente.	Serviços não podem ser armazenados, mas estar disponíveis para a demanda do cliente.
Os bens podem ser transportados para o ponto de venda.	Alguns serviços são transportáveis, mas a maioria precisa do transporte do prestador de serviço.
É fácil para os clientes avaliarem a qualidade dos bens.	A qualidade do serviço depende, essencialmente, da percepção subjetiva e das expectativas do cliente.

Adaptado de Mac Donald (1994).

## 5.3 Qualidades em serviços de TI

Sabemos que as empresas atualmente dependem dos serviços de TI, dessa forma, é cada vez mais presente a necessidade de investirem em qualidade de tecnologia da informação para continuarem competitivas dentro do mercado globalizado.

Os executivos das empresas devem ter a preocupação de oferecer serviços de TI com qualidade para seus clientes internos ou usuários. Essa deve ser a linha de gestão empregada para que a empresa possa alcançar mais qualidade e produtividade, deve-se adotar uma postura proativa, antecipando-se aos

possíveis problemas antes que eles ocorram. Convém salientar que esse processo não termina em algum método de medição de qualidade, pelo contrário, a qualidade em serviços de TI precisa de planejamento e acompanhamentos contínuos e sistemáticos, na busca diária pela excelência.

Segundo Ramos *et al.* (1999, p. 12):

A avaliação das atividades informacionais de um sistema de informação não pode ser apenas um fator de estudo, mas deve-se constituir em um instrumento vital para a gestão, que precisa ser inserida em todos os setores de uma unidade, avaliando-se as atividades em seu conjunto, ou em alguma outra atividade específica.

Já para Moreira (1996), em termos conceituais, dentro dos sistemas de informação, os usuários podem ser denominados clientes internos, e o nível de satisfação do cliente é, praticamente, o único critério de classificação da qualidade do serviço. Sabemos que nem todos os fatores que determinam a qualidade podem ser medidos de forma quantitativa, e sim pelo senso de adequação, que, de forma conceitual, são medidas que obtemos por meio de levantamento junto aos clientes internos, em um esforço de conseguir medir ou quantificar suas percepções; esses indicadores resultam no nível de qualidade percebida. Dessa forma, conseguimos obter meios para medir o desempenho da empresa. Salienta-se que as medidas devem conter algumas características importantes, como:

- **ser confiável:** os instrumentos de medida precisam sempre dar o mesmo valor a algo invariável, que poderá ser o objeto da medição;
- **ser válida:** precisam mensurar tudo aquilo a que se destinam;
- **ser relevante:** precisa garantir que as informações fornecidas sejam relevantes, e não poderão ser substituídas por quaisquer outras medidas que, porventura, já tenham sido usadas;
- **ser consistente:** precisamos da consistência para garantir um determinado grau de equilíbrio em comparação com o sistema de medidas e manter a coerência com essas medidas.



### Saiba mais

Está disponível no endereço <<http://www.tiespecialistas.com.br/2011/03/gestao-de-qualidade-com-qualidade-em-ti/#.Uam9S4n-LVI>> a opinião de vários especialistas na área de qualidade da informação.

Sabemos que muitas mudanças foram implementadas com a intenção de fornecer auxílio ou subsídios para a realização da gestão estratégica da qualidade para a TI, estudando-se quais eram as necessidades dos usuários em relação aos serviços prestados pela área.

Na visão de Beluzzo e Macedo (1993):

Estabelecer padrões é condição essencial para um programa de garantia de qualidade. E, para que consigamos isso, temos três momentos de destaque na literatura:

- Olhar ao redor para detectar os problemas e tentar uma solução em termos do estabelecimento de metas.
- Fazer um levantamento para verificar as expectativas e necessidades dos usuários e torná-las o alvo dos padrões.
- Fazer uma análise de cima para baixo do serviço da empresa, desde o estabelecimento da missão, objetivo, serviços, até os métodos que serão utilizados para chegar ao modelo ideal planejado.

## 6 AMBIENTE DA QUALIDADE NO TRABALHO

### 6.1 A estrutura organizacional da qualidade

#### 6.1.1 Introdução

Podemos considerar a qualidade de vida no trabalho como um diferencial competitivo. Em sua essência, a melhora das condições de vida dentro do ambiente corporativo é o resultado das ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e também de inovações gerenciais e de tecnologia, além de mudanças na estrutura do ambiente corporativo.

O assunto qualidade de vida dentro do ambiente corporativo não é tão recente, os primeiros relatos dessa cultura surgiram há mais de vinte e cinco anos, e envolve diversas pesquisas científicas do mundo todo, desde o ambiente coletivo de trabalho até as relações interpessoais que podem interferir no fator motivacional e no desempenho dos funcionários.

Aos poucos, a palavra "pressão no ambiente de trabalho" vem sendo substituída pelo termo "motivação empresarial", que tem como objetivo aumentar os níveis de venda e de produção, fazendo com que os funcionários trabalhem satisfeitos e se sentindo importantes dentro desse ambiente.

Muitos autores têm como foco o estudo do comportamento empresarial, que visa promover a saúde, evitar patologias do trabalho, e, nos últimos tempos, os cientistas têm estudado o termo qualidade de vida no trabalho.

Esse será o primeiro assunto que abordaremos no próximo item!

### 6.2 Qualidade de vida no trabalho

Nos dias atuais, muitas ferramentas têm sido desenvolvidas para melhorar a forma como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho, e também como os colaboradores se relacionam com os clientes finais.

Infelizmente, as ferramentas que seriam capazes de ajudar o relacionamento entre gestores e colaboradores têm sido desenvolvidas em um ritmo muito menor do que o necessário. Na visão de Coda (1993), o clima organizacional é o indicador central do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, em comparação com diversos aspectos da cultura ou aparente realidade de uma empresa, como: setor de recursos humanos (RH), modelos de gerência, missão, visão e objetivos organizacionais, processo de comunicação empresarial, valorização do colaborador, entre outros aspectos importantes.

Já na visão de Payne e Mansfield (1973), o clima da corporação pode ser considerado como uma espécie de elo conceitual da ligação entre o nível individual e o nível da corporação. Esse elo é capaz de expressar o grau de compatibilidade de expectativas, valores e outros interesses pessoais com as expectativas valores e diretrizes da corporação.

Já na visão de Chiavenato (2003), o clima empresarial envolve uma grande observação, que deve ser maleável e abrangente sobre a influência da empresa no quesito motivacional dos colaboradores. É o fator da qualidade do ambiente da empresa que é percebido pelos colaboradores, e a maneira como essa percepção pode influenciar o desempenho desses colaboradores. Essa medição é feita no ambiente interno das empresas e das pessoas que convivem nesse meio.

A pesquisa sobre o clima da empresa é uma ferramenta bastante direta, sendo considerada bastante segura, que tem como meta a busca dos principais problemas para a gerência de RH.

Quando temos um clima organizacional com qualidade e saudável, todos se beneficiam, inclusive o cliente final da empresa. A situação contrária também é válida: quando o ambiente empresarial não é saudável, todos saem prejudicados:

**Quadro 10 – Resultados propiciados pelos Recursos Humanos**

Clima oraganizacional		
Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
- frustração;	- indiferença;	- satisfação;
- desmotivação;	- apatia;	- motivação;
- falta de integração empresa/funcionário;	- baixa integração empresa/funcionário;	- alta integração empresa/funcionário;
- falta de credibilidade mútua empresa/funcionários;	- baixa credibilidade mútua empresa/funcionários;	- alta credibilidade mútua empresa/funcionários;
- falta de retenção de talentos;	- baixa retenção de talentos;	- alta retenção de talentos;
- improdutividade;	- baixa produtividade;	- alta produtividade;

- pouca adaptação às mudanças;	- média adaptação às mudanças;	- maior adaptação às mudanças;
- alta rotatividade;	- média rotatividade;	- baixa rotatividade;
- alta abstenção;	- média abstenção;	- baixa abstenção;
- pouca dedicação;	- média dedicação;	- alta dedicação;
- baixo comprometimento com a qualidade;	- médio comprometimento com a qualidade;	- alto comprometimento com a qualidade;
- clientes insatisfeitos;	- clientes indiferentes;	- clientes satisfeitos;
- pouco aproveitamento nos treinamentos;	- médio aproveitamento nos treinamentos;	- maior aproveitamento nos treinamentos;
- falta de envolvimento com os negócios;	- baixo envolvimento com os negócios;	- alto envolvimento com os negócios;
- crescimento de doenças psicossomáticas;	- algumas doenças psicossomáticas;	- raras doenças psicossomáticas;
- insucesso nos negócios.	- estagnação nos negócios.	- sucesso nos negócios

Adaptado de Bispo (2006).



## Saiba mais

No endereço <<http://www.ismabrasil.com.br/artigos>>, você encontra vários artigos científicos sobre o impacto da qualidade de vida no trabalho no desempenho organizacional.

### 6.2.1 Visão biopsicossocial

Podemos dizer que as empresas começam a construir um sistema de qualidade de vida no trabalho quando os colaboradores começam a se ver como parte do todo, ou seja, a partir do momento em que despertam sua visão biopsicossocial.

O termo biopsicossocial tem sua origem em outra ciência: a Matemática Psicossomática, que tem como objetivo principal a visão holística e integrada do ser humano, em completa oposição à antiga observação cartesiana que divide o ser humano em partes.

Hoje, podemos dizer que todo ser humano constitui um complexo biopsicossocial, pois cada um tem características e potencialidades próprias. Essas potencialidades correspondem aos aspectos psicológicos, biológicos e até mesmo sociais, que resultam na condição de vida de cada um. Sabemos que esses fatores podem ser combinados de inúmeras formas, gerando resultados bem diferentes uns dos outros. Vamos entender melhor esses fenômenos?

Vamos usar o autor Lipowski (1986) para compreender melhor essas características:

- **Aspecto biológico:** podemos dizer que os aspectos ou características biológicas estão ligados às características físicas, que são nossa

herança genética. Essas características também podem ser adquiridas ao longo da vida e nos acompanham até a morte. Fazem parte dessas características: metabolismo, tendências, vulnerabilidade, entre outros aspectos.

- **Aspecto psicológico:** podemos dizer que o aspecto psicológico são as características que se referem ao nosso processo afetivo, a maneira como vemos nossos relacionamentos, sejam eles familiares, pessoais ou profissionais. Inclui aspectos de raciocínio lógico, ações conscientes ou inconscientes. A união de todos esses fatores dá origem a nossa personalidade e à maneira como nos posicionamos diante das pessoas, dos desafios e das adversidades.
- **Aspectos sociais:** podemos dizer que os aspectos sociais estão ligados aos nossos valores, às nossas crenças, à importância que damos à nossa família e ao nosso trabalho, os grupos que frequentamos e com os quais interagimos. O meio ambiente em que vivemos e a forma como interagimos com ele também compõem essas características.

Ainda segundo Lipowski (1986), essa conceituação que descrevemos é uma espécie de ressurgimento de uma visão abrangente sobre o que significa o conceito de saúde. Sabemos que a saúde não é apenas a ausência de uma determinada doença, é o bem-estar das pessoas, e inclui aspectos biológicos, sociais e psicológicos.

Quando conseguimos ampliar nossa visão sobre esses aspectos do ser humano, compreendemos que o corpo do indivíduo é capaz de revelar as condições de vida, suas necessidades, e até mesmo suas experiências. Dessa forma, podemos dizer que o indivíduo é o eixo central do tema qualidade de vida no trabalho.

Alvesson (1996) referenciou em suas pesquisas estudos feitos por Bolinder e Ohlstrom's. Nesses estudos, fica estabelecido a clara relação entre períodos de *stress* mental e pressões no trabalho com sintomas psicossomáticos. As principais causas dessas relações são os períodos de exaustivo trabalho, físico e mental, podemos acrescentar a essas causas problemas relacionados a salários e atividades que não despertam interesse ou motivação do colaborador.

### 6.3 Abordagens da qualidade de vida no trabalho

Temos três formas fundamentais de classificar a qualidade de vida no trabalho: o sistema de qualidade, o potencial humano e a saúde e segurança no trabalho.

- A abordagem sobre qualidade de vida no trabalho sob o prisma dos sistemas da qualidade envolve temas como políticas e programas da qualidade, certificação ISO 9000 e muitas outras formas, métodos e metodologias gerenciais que têm como objetivo a satisfação do cliente.



- A abordagem sobre o potencial humano diz respeito à capacitação de funcionários, fator motivacional, desenvolvimento profissional da equipe profissional, educação com foco na convivência social e utilização da capacidade para o aprendizado.
- A abordagem que foca na saúde e na segurança tem como ponto principal a adoção de atitudes proativas, ou seja, a preservação no lugar da correção ou reparação de aspectos humanos e ambientais. Ter atitudes proativas pode ajudar a preservar a saúde do ambiente de trabalho.

Na visão de Harman e Hormann (1990, p. 53):

As novas posturas de vida no trabalho dão origem a uma nova forma de ser. São muitos os tipos de movimentos sociais que mostram a integração holística da saúde. Os principais focos dessa integração holística são:

- responsabilidade pelo próprio bem-estar físico;
- adoção de métodos de medicina preventiva;
- presença de um curador interior;
- ver na doença uma oportunidade para melhorar o bem-estar;
- manter uma definição mais ampla sobre saúde;
- concepção de que ser saudável é estar pleno e ter um senso de bem-estar bastante amplo e tranquilo.

### 6.4 A cultura corporativa

Os aspectos humanos são frequentemente revisitados pelos autores de qualidade, pois, em muitas ocasiões, são considerados como fator primordial para o sucesso, especialmente na parte de serviços.

Alguns autores fazem distinção entre as atividades que dependem, em um grau maior ou menor, da intervenção humana; mas o ideal é fazer o balanceamento entre a capacidade humana (dependência das pessoas para proporcionar qualidade em determinados processos) e a interação com os sistemas.

Dessa forma, o ideal é disseminar a cultura do serviço para nossos clientes, capaz de motivar, fazer a capacitação e, em particular, realizar o empoderamento ou *empowerment*, especialmente para que o prestador de serviço consiga realizar as tarefas de que seu cliente necessita.

Segundo Kondo (1989), é necessário que identifiquemos, nas tarefas que serão realizadas por pessoas, fatores que contribuam para promover e desenvolver o fator motivacional pela tarefa, contribuindo para um resultado mais efetivo da qualidade final.

Já para Normann (1993, p. 97-105):

Existem alguns elementos fundamentais para a filosofia das empresas, são eles:

- orientação para qualidade de excelência;
- orientação para o cliente;
- investimento em pessoas e elevada orientação em tecnologia social;
- controle rigoroso sobre os Fatores Críticos de Sucesso;
- focalização forte e perspectivas amplas.

A visão de outro autor, Fleury (1989, p. 88):

[...] existe um paralelo que trata o fator cultura como uma espécie de rede de concepções, normas e valores, que são tomadas consideradas corretas e que, por isso, permanecem submersas por longos períodos na vida da corporação. Para que sejamos capazes de manter a cultura, esses valores, normas e concepções devem ser frequentemente reafirmados e comunicados às pessoas que compõem uma corporação de forma tangível, as formas culturais, os gestos, os rituais, entre outros fatores.

### 6.5 Endomarketing

Segundo Gronroos (1995), o *endomarketing* começa na ideia de que os funcionários constituem o primeiro mercado para as organizações, e este conceito não é tão novo que as empresas não possam conhecê-lo.

Já para Heskett (1994), é necessário que as empresas façam o correto direcionamento da visão estratégica dos serviços para seu interior. A ideia que origina o conceito de *endomarketing* é que a empresa precisa, primeiro, cuidar e divulgar sua própria imagem para os colaboradores internos, para que esses possam reproduzir essa imagem para os clientes externos da empresa.

Um fator demasiadamente negativo acerca do assunto é o fato de que o colaborador possa tecer comentários maliciosos sobre a empresa quando, porventura, ocorrer uma falha.

Existem relações entre um programa de *endomarketing* e os temas qualidade total, desenvolvimento organizacional, produtividade do serviço interno, imagem corporativa.

Para Gronroos (1995), os principais objetivos do *endomarketing* são:

- garantir a motivação para um bom desempenho por parte dos funcionários de linha de frente;
- atrair e manter bons funcionários.

Já os requisitos para o *endomarketing* são:

- o *endomarketing* deve ser considerado como parte integrante da gestão estratégica;
- o processo de *endomarketing* não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou pela falta de apoio da gestão;
- os altos executivos e a alta gestão devem demonstrar apoio ao processo, sempre.

### 6.6 Empoderamento

Essa palavra, que deriva do inglês *empowerment*, é usada para mostrar situações de autonomia no quesito de tomada de decisões e também de ações dos colaboradores nas empresas, independentemente do nível hierárquico.

Segundo Parasuraman (1992), colaboradores de empresas sem uma espécie de autoridade prestam um tipo de serviço regido pelo manual. Isso pode fazer com que um serviço se torne demasiadamente padronizado, cheio de regras, e que pode causar insatisfações em algumas situações.

O ideal é que o consumidor possa sempre ter alguma espécie de apoio de alguma autoridade, capaz de tomar decisões caso seja necessário.

### 6.7 Liderança

O fator liderança, especialmente por parte da alta gerência, constitui um item fundamental para o sucesso da implantação de um modelo de gestão da qualidade, em todos os ambientes, em qualquer setor.

Segundo Normann (1993), algumas atitudes que destacam uma liderança eficiente são a fixação de padrões de qualidade, avaliação de pessoas, estabelecimento de um código de conduta e promoção de credibilidade que sugere a busca constante por resultados rápidos que possibilitem a continuidade do negócio.

Outro ponto importante que devemos ressaltar é que os líderes sempre colocam o cliente em primeiro lugar. Além disso, têm como meta promover sua equipe de trabalho, e não estacionam seus conhecimentos, ou seja, nunca param de querer aprender. Além disso, líderes estão sempre em busca de objetivos anteriormente estabelecidos (WHITELEY, 1992)

Alguns autores, como Davidow e Uttal (1991), criam uma relação entre princípios de liderança e algumas características fundamentais, como ter cultura voltada para o serviço, criar uma forma de fazer com que o serviço que vamos prestar ao consumidor seja interessante e relevante para toda a equipe, definir padrões de qualidade altos, a fim de que a equipe sempre melhore seus conhecimentos, importar-se com os colaboradores da linha de frente dos projetos e facilitar os processos, eliminando a burocracia, que só atrapalha o desenvolvimento dos projetos. Esses autores costumam usar uma frase que diz: faça aquilo que você diz que sabe e pode fazer!

Segundo Yoshimura (1996):

É preciso disseminar dentro da corporação o "espírito de servir". Usualmente esse termo é usado para caracterizar na corporação alguns comportamentos que passam a sensação de bem-estar no cliente, através da presteza, atitude cordial, vontade de ajudar o cliente.

Esse modo de pensamento tenta dar um ponto final na tendência que o prestador de serviço tem de se colocar como "menos", ou seja, como produtor de um serviço menos importante. Essa linha de raciocínio tende a acabar com a sensação do prestador de serviço de se inferiorizar perante as outras linhas de trabalho.

Podemos dizer que essa é uma tendência que tem origem etimológica, ou seja, a própria palavra serviço vem da palavra servir, que pode sugerir posição de subserviência.

Existe certo exagero na necessidade da criação de uma postura de sempre estar disposta a servir, criada pelas empresas, onde existe a necessidade dos consumidores e atender a essas necessidades, mas é preciso atender a essas necessidades sem ser servil, ou seja, devemos sempre tentar despertar o espírito de liderança, em favor do cliente, assumindo riscos e dando o exemplo para a equipe.



### Lembrete

Mais do que apenas metodologias, técnicas ou sistemas, a liderança exercida por uma pessoa tende a se disseminar pela empresa e nortear diretrizes e ações, provocando nos clientes e na comunidade uma boa percepção da qualidade fornecida.



### Resumo

Esta unidade iniciou com uma abordagem do que é qualidade em serviços, e procuramos definir o que são serviços. Apesar de muito usado, esse termo não é totalmente compreendido pelos prestadores de serviços, pelas empresas e até mesmo pelos clientes.

O prestador de serviços também deve ter postura empreendedora e buscar certo diferencial perante seus concorrentes

Ainda nesse sentindo, procuramos definir melhor quais são as categorias de serviços, como a TI está inserida dentro desse universo, o que são bens duráveis e qual a diferença desse tipo de produto para os serviços.

Abordamos também o uso dos indicadores para medir a qualidade nos serviços, quais são os mais utilizados, os mais comuns, os mais eficientes e os mais populares no mercado de trabalho.

Depois de caracterizar qualidade em serviço, destacando as atitudes e os conceitos mais importantes, começamos a abordar o segundo tema desta unidade: o fator humano dentro da qualidade.

Sabemos que as pessoas estão diretamente ligadas dentro do processo de gestão de qualidade e que, se não usarmos as ferramentas adequadas para que tenhamos controle dos processos de como os produtos e serviços são executados, tendemos a ter uma falha na gestão da qualidade.

Abordamos ainda algumas questões que devem ser levadas em consideração no processo de qualidade; por exemplo, como o fator motivacional pode impactar o resultado do processo produtivo? Como pode melhorar a prestação de serviços?

As empresas têm despertado para o tema motivacional e para quais são os impactos desse tema dentro do ambiente corporativo. Ao contrário do que se pensa, o desenvolvimento motivacional dos colaboradores pode ser um processo que exige estratégia para se desenvolver.

Outro tema que abordamos nesta unidade foi o fator da qualidade de vida no trabalho. Questão de extrema importância nos dias de hoje, pois, de acordo com pesquisas recentes, até mesmo o fator da estética pode influenciar o desempenho dos funcionários.

Criar um ambiente saudável, limpo, onde os colaboradores sintam-se bem, com vontade de produzir, é essencial para o crescimento empresarial. A falta de harmonia dentro do ambiente corporativo pode ocasionar *stress*, que é, sabidamente, um dos maiores problemas de saúde nos dias de hoje.

Por fim, abordamos o tema liderança e o impacto que um líder pode ter dentro da gestão da qualidade.

Quais são as características fundamentais de um líder? Como ele pode influenciar o grupo? Será que o cliente também pode ser influenciado pela postura proativa de um líder nato?

Essas foram algumas das questões que respondemos no final deste capítulo, em que procuramos mostrar como a liderança pode ser um fator crítico de sucesso dentro do ambiente corporativo.



### Exercícios

**Questão 1** (Enade, 2006). Na maioria dos serviços, o pessoal de atendimento ao cliente necessita de treinamento em habilidades interpessoais.

PORQUE

Na maioria dos serviços, a produção e a entrega acontecem simultaneamente entre o pessoal de atendimento e o cliente.

Analisando as afirmações anteriores, conclui-se que:

- A) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- B) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- C) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) As duas afirmações são falsas.

Resposta correta: alternativa A.

#### Análise das alternativas

Na maioria dos serviços, o pessoal de atendimento ao cliente necessita de treinamento em habilidades interpessoais.

Afirmativa correta.

Justificativa: o contato com o cliente e a subjetividade com que cada consumidor julga a qualidade do serviço exigem habilidade interpessoal, obtida por meio de treinamento.

Na maioria dos serviços, a produção e a entrega acontecem simultaneamente entre o pessoal de atendimento e o cliente.

Afirmativa correta.

Justificativa: é característica dos serviços a simultaneidade entre a produção e o consumo, ou a entrega. Essa característica torna o contato com o consumidor elevado, consequentemente tornando obrigatório o treinamento das habilidades interpessoais dos responsáveis pelo atendimento ao cliente.

