

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

A QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS:
Uma Proposta para a Ômega Company de Santa Catarina

Fabiana de Agapito

Florianópolis - SC, Dezembro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

A QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS:
Uma Proposta para a Ômega Company de Santa Catarina

Fabiana de Agapito

Orientado por:
Prof. Maurício Fernandes Pereira

Área de Concentração:
Administração Geral

Florianópolis - SC, Dezembro de 2000.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ à aluna Fabiana de Agapito, na Disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Prof. Maurício Fernandes Pereira

Presidente

Prof. Fernando Ferreira de Mello Júnior

Membro

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima

Membro

“Quando nada parece ajudar, eu vou e olho o cortador de pedras martelando sua rocha talvez cem vezes sem que nem uma só rachadura apareça. No entanto, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela a que conseguiu, mas todas aquelas que vieram antes.”

Jacob Riis

AGRADECIMENTOS:

- ◆ Especialmente à Deus, fonte de inspiração e de fé, que concedeu a oportunidade da vida, às maravilhas do aprender e por ter aberto o caminho para realizar este trabalho;
- ◆ Aos meus queridos pais e irmãs, que suportaram as lamentações, angústias, ausências e pelo conforto e estímulo nas horas difíceis;
- ◆ A todos os familiares, amigos e colegas de trabalho que apoiaram e torceram pela concretização deste trabalho;
- ◆ Aos dirigentes da Instituição que permitiram utilizar a empresa como campo de estágio;
- ◆ A todos os colaboradores da Ômega que voluntariamente participaram das pesquisas;
- ◆ À toda equipe da Assessoria de Planejamento, pelas amizades, preocupação e contribuições;
- ◆ À Helena Kuerten Salles, por gentilmente ter cedido o programa de análise estatística, que muito facilitou a fase de análise dos dados;
- ◆ Aos funcionários das unidades operacionais por terem aplicado a pesquisa com os clientes;
- ◆ Aos colegas de turma que deram força para levar adiante o trabalho e possibilitaram a troca de informações e conhecimentos, emprestaram livros, deram dicas e, sobretudo, pela amizade construída;
- ◆ Ao meu namorado Maurício Walendowsky Sprícigo, pela paciência, compreensão das minhas ausências e pela força;
- ◆ Ao Prof. Maurício Fernandes Pereira, meu orientador, por ter compartilhado seus conhecimentos essenciais, fornecendo sugestões e garantindo informações preciosas para a realização deste trabalho.
- ◆ Por fim, a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE TABELAS	xi
SINOPSE	xii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação do Tema	01
1.2 Justificativa e Relevância do Trabalho	02
1.3 Problema de Pesquisa	03
1.4 Objetivos	03
1.4.1 Objetivo Geral	03
1.4.2 Objetivos Específicos	04
2 REVISÃO DA LITERATURA	05
2.1 História e Evolução da Qualidade	05
2.1.1 Eras da Qualidade	05
2.1.2 Considerações sobre o Desenvolvimento da Qualidade	09
2.2 Conceito de Qualidade	10
2.3 Conceito e Características dos Serviços	13
2.4 O Papel dos Serviços na Economia e nas Empresas	14
2.5 A Qualidade nos Serviços	16
2.5.1 O Novo Papel do Cliente	18
2.5.2 Como os Clientes Avaliam os Serviços	20
2.5.3 Os Fatores Fundamentais para a Qualidade dos Serviços	21
2.5.3.1 As Pessoas da Organização	22
2.5.3.2 As Instalações e os Equipamentos	24
2.5.3.3 Os Procedimentos, padrões e sistemas organizacionais	25

2.6 Os Modelos e as Ferramentas de Qualidade para o Setor de Serviços	25
2.6.1 Os Momentos da Verdade e o Ciclo de Serviços	26
2.6.2 O Modelo das Cinco Falhas	27
2.6.3 A Gestão da Qualidade Total	28
2.6.3.1 A Qualidade dos Processos	30
2.6.3.2 Método Gerencial ou Ciclo PDCA	30
2.6.3.3 As Ferramentas da Gestão da Qualidade Total	32
2.6.4 Programa 5 “S”	33
2.6.5 O Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ	35
2.6.5.1 Os Critérios do Prêmio Nacional de Qualidade	36
2.7 Mudança Organizacional e Qualidade	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 Tipo de Pesquisa	42
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	43
3.3 População e Amostra	44
3.3.1 Procedimentos e Operacionalização da Coleta de Dados	46
3.3.2 Limitações da Pesquisa	46
3.4 Análise dos Dados	47
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	48
4.1 Breve Histórico da Ômega Company	48
4.2 A Ômega Company em Santa Catarina	49
4.3 A Preocupação com a Qualidade	51
4.4 Os Serviços Oferecidos pela Instituição	52
4.5 Recursos Humanos	55
4.6 A Percepção dos Funcionários	58
4.7 A percepção da Clientela	68
4.8 Discussão dos Dados com Maior Deficiência na Pesquisa	82

5 UMA PROPOSTA PARA A ÔMEGA COMPANY	85
5.1. Estrutura para a Qualidade	85
5.2 Alicerces Fundamentais do Programa	87
5.3 Etapas, Objetivos e Ações do Programa	87
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O contínuo entre produtos e serviços _____	16
Figura 2 - Ciclo do Serviço _____	26
Figura 3 - Modelo para analisar as falhas de qualidade em serviços _____	27
Figura 4 - Ciclo PDCA _____	31
Figura 5 - Estrutura dos critérios _____	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características da era da inspeção _____	06
Quadro 2 - Principais características da era do controle estatístico da qualidade _____	07
Quadro 3 - Principais características da era da garantia da qualidade _____	08
Quadro 4 - Principais características da era do gerenciamento estratégico da qualidade ____	08
Quadro 5 - Principais diferenças da qualidade em ambientes industriais e ambiente de serviços _____	18
Quadro 6 - Visualização geral da proposta do programa de qualidade Ômega Company __	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Padronização dos processos	59
Gráfico 2 - Busca pela melhoria contínua	60
Gráfico 3 - Existência de processos desnecessários	62
Gráfico 4 - Necessidade da melhoria da sistemática	62
Gráfico 5 - Apuração dos custos da não-qualidade	63
Gráfico 6 - Áreas que necessitam de melhorias	65
Gráfico 7 - Existência de problemas no relacionamento cliente/fornecedor interno	66
Gráfico 8 - Percepção das U.O. no relacionamento com o DR e U.O.	67
Gráfico 9 - Percepção do DR no relacionamento com o DR e U.O.	67
Gráfico 10 - Categoria dos pesquisados	69
Gráfico 11 - Faixa etária	70
Gráfico 12 - Primeira vez que procura a Ômega	71
Gráfico 13 - Clientes que estão participando das atividades	71
Gráfico 14 - Frequências dos principais motivos em relação ao número de pesquisados	72
Gráfico 15 - Frequências dos principais fatores da qualidade em relação ao número de pesquisados	74
Gráfico 16 - Conceito do atendimento prestado	75
Gráfico 17 - Fatores a serem melhorados	77
Gráfico 18 - Fatores que podem ser melhorados por categoria de clientes	77
Gráfico 19 - Avaliação da rapidez no atendimento	79
Gráfico 20 - Avaliação do tempo de espera na fila	79
Gráfico 21 - Avaliação da cortesia dos atendentes	80
Gráfico 22 - Percepção da clientela sobre linha 0800	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cálculo amostral	45
Tabela 2 - Sexo dos funcionários	58
Tabela 3 - Faixa etária dos funcionários	58
Tabela 4 - Padronização dos processos	59
Tabela 5 - Frequência da busca pela melhoria contínua	60
Tabela 6 - Conscientização para melhoria dos processos	61
Tabela 7 - Conscientização necessita de melhorias	61
Tabela 8 - Existência de processos desnecessários	61
Tabela 9 - Percepção a respeito da sistemática de análise de processos	62
Tabela 10 - Apuração dos custos da não-qualidade	63
Tabela 11 - Percepção do DR no relacionamento cliente/fornecedor interno	64
Tabela 12 - Áreas com necessidade de melhorias	65
Tabela 13 - Percepção das Unidades no relacionamento cliente/fornecedor interno	66
Tabela 14 - Avaliação do relacionamento entre DR e Unidades	66
Tabela 15 - Favorável a formação de equipes de melhoria	67
Tabela 16 - Categoria dos pesquisados	69
Tabela 17 - Sexo da clientela	70
Tabela 18 - Faixa etária dos pesquisados	70
Tabela 19 - Primeira vez que utiliza a Ômega	71
Tabela 20 - Está utilizando participando de alguma atividade da Ômega	71
Tabela 21 - Motivos que levaram a escolha da Ômega	72
Tabela 22 - Fatores principais para a qualidade	73
Tabela 23 - Conceito do atendimento prestado pelos funcionários	74
Tabela 24 - Categoria x Fatores a serem melhorados	76
Tabela 25 - Fatores a serem melhorados por unidade operacional	78
Tabela 26 - Fatores a serem melhorados por unidade operacional	79
Tabela 27 - Avaliação do tempo de espera na fila por unidade operacional	80
Tabela 28 - Percepção dos pesquisados sobre linha 0800	81

RESUMO

Este trabalho concentrou-se na área de Administração Geral e objetivou a elaboração de um programa de qualidade voltado a uma empresa atuante no setor de serviços. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi uma pesquisa exploratória descritiva, a partir de dados primários e secundários, analisados quantitativa e qualitativamente. Apesar de historicamente as técnicas de melhorias de qualidade enfocarem com maior ênfase as atividades industriais, hoje sabe-se que independente do setor em uma empresa se enquadre, não é possível sobreviver em um mercado sem que se ofereça bens e serviços de qualidade. Segundo os autores, a qualidade nos serviços não se altera substancialmente, o foco principal continua sendo a plena satisfação dos consumidores, alterando-se apenas as características de qualidade, tanto no que se refere ao processo produtivo, quanto na interação com os consumidores. Partindo deste princípio, este trabalho, inicialmente, procurou rever o que dizem os especialistas a respeito da gestão da qualidade nos serviços. Em seguida, por meio de pesquisas com os clientes e funcionários da empresa Ômega, realização de entrevistas e a observação pessoal da pesquisadora, houve a correlação com a teoria investigada. Por fim, um conjunto de proposições foram apresentadas intencionando a melhoria da qualidade dos serviços da Ômega Company de Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Por muito tempo se atribui as atividades fabris o mérito responsável pela geração de riquezas de um país. Hoje, no entanto, é possível perceber uma transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada nos serviços.

O setor de serviços hoje destaca-se pela sua expressiva participação na economia e pela sua capacidade de geração de empregos. Além disso, vêm assumindo grande importância no desempenho de empresas que não integram este setor, principalmente as indústrias. Estas empresas estão mais conscientes que o sucesso dos produtos dependem em grande parte da qualidade dos serviços oferecidos, pois este é considerado o fator de diferenciação perante à concorrência.

Atualmente, o grande diferencial competitivo das empresas está centrado em atender e, principalmente, antecipar as necessidades dos clientes. Neste processo, um importante fator a ser considerado pelas organizações é que os clientes estão saindo do seu papel tradicional, para assumirem uma postura mais ativa e crítica em relação aos serviços e produtos oferecidos. Para enfrentar este consumidor cada vez mais exigente e a concorrência acirrada, as empresas vêm empregando inúmeros esforços em busca da qualidade.

Para as empresas atuantes no setor de serviços esta tarefa é mais complexa, pois além dos aspectos técnicos, há grande influência das características intangíveis. A gestão da qualidade dos serviços, embora contenha princípios comuns à manufatura, apresenta peculiaridades próprias que a diferem da indústria, e exigem habilidades e conhecimentos específicos para a definição de suas estratégias e operacionalização.

Partindo-se deste contexto, este trabalho foi desenvolvido buscando-se, primeiramente, rever o que dizem os especialistas a respeito da gestão da qualidade dos serviços, para então propor um programa de qualidade para uma empresa deste setor. A Ômega Company¹ é uma Instituição de âmbito nacional e de direito privado, administrada pela Confederação Nacional¹, e mantida pelas contribuições compulsórias dos empresários X¹ e caracteriza-se por ser uma empresa de serviços.

¹ Para o presente trabalho foi adotado um nome fictício para a Instituição. O nome completo da Confederação Nacional que administra a empresa, bem como, dos empresários que subsidiam a empresa também serão mantidos em sigilo.

A Instituição foi criada em 1946, mas somente em 1948 foi implantada em Santa Catarina. Estruturalmente, é constituída pelo Departamento Regional (DR), sede administrativa da empresa no Estado, e por 19 Unidades Operacionais (U.O.) distribuídas em 14 cidades do estado, que são responsáveis pela operacionalização dos serviços da empresa.

O principal objetivo da Ômega é contribuir para o bem-estar social e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores X e seus dependentes², através do oferecimento de serviços de caráter educativo nas áreas de saúde, educação, cultura e lazer.

1.2 Justificativa e Relevância do Trabalho

A missão da Ômega Company é investir em ações de excelência nas áreas da saúde, educação, cultura e lazer, que contribuam para a melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores X e seus dependentes.

Apesar de oferecerem serviços a um preço reduzido, a empresa é conhecedora que apenas preços baixos não são suficientes para atrair e conquistar a fidelização dos clientes. Um dos principais requisitos para o cumprimento de sua missão é o oferecimento de serviços de qualidade que satisfazem as necessidades dos seus clientes. No entanto, a Instituição ainda não apresenta padrões formais de qualidade.

Com a implantação em 1999 do planejamento estratégico da Instituição, foi previsto para o exercício de 2001 a implantação de um programa de qualidade.

Neste sentido, o presente trabalho apresenta relevância teórica para a empresa e poderá servir como um instrumento orientador para o seu programa, por abordar as principais características, requisitos e ações de uma gestão de qualidade voltada a uma empresa do setor de serviços.

Do ponto de vista pessoal, o fato de estar atuando na Ômega, constituiu-se um fator motivador para o desenvolvimento do trabalho, já que através deste estudo pode-se compreender o processo de qualidade nas empresas de serviços, para então propor uma gestão específica, adequada as peculiaridades da atividade e a realidade da empresa em estudo.

² Trabalhadores X e seus dependentes são pseudônimos adotados para representar os clientes principais da Ômega Company.

1.3 Problema de Pesquisa

Quando se pensa em uma empresa de serviços que atue com vanguarda no mercado, o termo qualidade já deve estar implícito. Não existe empresa que sobreviva num mercado competitivo, sem que ofereça produtos e serviços de qualidade.

No entanto, historicamente não existe um movimento específico pela “qualidade dos serviços”, é possível perceber que as técnicas de melhoria de qualidade sempre procuraram focar as atividades industriais, deixando os serviços em segundo plano. No entanto, rompendo este paradigma, nota-se que muitas empresas do setor de serviços estão engajadas no desenvolvimento e implantação de programas de qualidade.

A qualidade dos serviços não se altera substancialmente dos produtos, o foco principal continua sendo a plena satisfação do consumidor, mudam-se apenas as características da qualidade, tanto em termos de processos produtivos quanto no aspecto de suporte e interação com os clientes.

Especialistas no assunto como Paladini (2000) e Giansesi (1996) concordam em afirmar que é possível utilizar os mesmos conceitos de qualidade utilizados em ambientes industriais, mudando-se o enfoque de suas estratégias. No entanto, existem muitas questões a serem respondidas quanto as adaptações metodológicas necessárias para a implementação destes modelos para os serviços. Outros autores, procuram desenvolver modelos de gestão de qualidade específicos às empresas de serviços.

Desta forma, este trabalho foi desenvolvido a partir do seguinte questionamento:

- Como melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Ômega Company de Santa Catarina?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

- Desenvolver um programa de qualidade para a Ômega Company de Santa Catarina.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar a percepção da clientela a respeito da qualidade dos serviços da Ômega;
- Realizar uma análise da visão dos funcionários da Ômega Company a respeito dos aspectos vinculados a qualidade interna da empresa;
- Discutir e analisar os principais modelos de programa de qualidade aplicáveis ao setor de serviços;
- Estabelecer ações que promovam a melhoria da qualidade dos serviços da Ômega Company.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Vergara (1998), o referencial teórico é um dos elementos constitutivos do projeto que dá à investigação contextualização e consistência, pois permite, ao pesquisador e ao leitor, tomar conhecimento dos estudos realizados a respeito do tema proposto. Desta maneira, este capítulo apresentará o corpo teórico de sustentação que foi utilizado para a efetivação deste trabalho.

2.1 História e Evolução da Qualidade

A atual visão das empresas a respeito da qualidade, foi um produto de um longo desenvolvimento histórico, que sofreu inúmeros enfoques, de acordo com os diferentes estágios pelos quais as organizações passaram.

Conforme explica Paladini (1995), conceitualmente a qualidade não é algo novo, isto porque desde às épocas mais remotas, apesar de não existir uma clara definição do que fosse qualidade, muitos esforços eram empreendidos pelos povos primitivos, visando a garantia de sua sobrevivência.

Se no princípio a qualidade se limitava apenas a inspeção, ao zero defeito e o cliente era um elemento excluído do processo, hoje esta função recebeu uma conotação muito mais ampla, que envolve as mais diversas funções da organização. As empresas hoje estão mais conscientes que para oferecer bens e serviços de qualidade, precisam atentar integralmente ao atendimento ao cliente.

2.1.1 Eras da Qualidade

Visando compreender melhor o atual estágio da qualidade, a seguir, sob a ótica de Garvin (1992), será realizada uma breve retrospectiva histórica dos diversos estágios do desenvolvimento da qualidade.

- **Inspeção:**

Anteriormente a Revolução Industrial, não havia necessidade de realizar controles de qualidade. O próprio artesão era quem produzia e estabelecia padrões rudimentares. Não existia padronização, o cliente era quem avaliava a qualidade final do produto e, caso fosse

necessário, intervia junto ao produtor. Entretanto, a Revolução Industrial tornou a produção mais complexa. Grandes quantidades começaram a serem produzidas e houve a necessidade de tornar as peças intercambiáveis, foi quando então surgiu nas fábricas a figura do inspetor.

Como informa Teboul (1991), a partir deste momento começou a nascer nas empresas a preocupação com o controle de qualidade, necessária e fundamental para assegurar a possibilidade de intercâmbio das peças produzidas em grandes lotes e para redução de custos. O quadro 1 retrata as principais características desta fase.

Quadro 1: Principais características da era da inspeção

Identificação de Características	Inspeção
Preocupação básica	Verificação
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido
Ênfase	Uniformidade do produto
Métodos	Instrumento de medição
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação
Quem é o responsável da qualidade	O departamento de inspeção
Orientação e abordagem	“Inspecciona” a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin, 1992, p. 44.

Garvin (1992) explica que, nesta época, este controle da qualidade limitava-se apenas a inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. Assim, não cabia ao inspetor examinar as razões do não atingimento dos padrões, muito menos propor soluções para a sua melhoria. De modo geral, a qualidade era uma função bastante restrita e voltada a diminuição de custos e ganhos de produtividade.

- **Controle Estatístico da Qualidade:**

Foi na década de 30 que a qualidade sofreu um grande impulso. O Controle Estatístico da Qualidade representou um dos marcos desta história. Esta técnica teve origem a partir dos estudos de Walter Shewart na Bell System – EUA e permitiu, através do uso dos princípios da probabilidade e da estatística, a realização da inspeção por amostragem ao invés da inspeção generalizada.

O uso desta técnica tornou possível prever e diagnosticar quando um processo saía dos níveis de controle. Desta forma, não era necessário inspecionar um lote inteiro, bastava desenvolver um sistema de amostragem que representasse toda a população a ser

inspecionada. A ênfase, como demonstra o Quadro 2 a seguir, continuava ser na uniformidade do produto, com a diferença de realizar um menor número de inspeção.

Quadro 2: Principais características da era do controle estatístico da qualidade

Identificação de Características	Controle Estatístico da Qualidade
Preocupação básica	Controle
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido
Ênfase	Uniformidade do produto com menos inspeção
Métodos	Instrumentos e técnicas estatísticas
Papel dos profissionais da qualidade	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos
Quem é o responsável da qualidade	Os departamento de produção e engenharia
Orientação e abordagem	“controla a qualidade”

Fonte: Adaptado de Garvin, 1992, p. 44.

Paladini (1995) explica que foi nesta época também, que surgiu a preocupação com os recursos humanos. A Segunda guerra mundial causou uma rápida expansão nas indústrias ligadas a armamentos e exigiu, com urgência, o incremento da produção. Foi nesta fase que sentiu-se necessidade de além de controles e inspeção do produto, melhorar a capacidade de produção dos recursos humanos, através de programas formais de qualificação pessoal.

- **Garantia da Qualidade:**

Até o final da década de 1940, não aconteceram grandes desenvolvimentos nos controles estatísticos. A qualidade era ainda limitada à inspeção e continuava ser vista como um mal necessário à empresa. Nas décadas de 60 e 70, houve um novo salto na história da qualidade: o surgimento da garantia da qualidade.

Como informa Garvin (1995), nesta época a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril, para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. Observa-se que os conceitos e a função da qualidade começam a serem disseminados por toda a empresa, deixando de ser uma função isolada, restrita ao nível operacional. Com esta nova visão é introduzido na empresa um novo termo: a prevenção. O Departamento de Qualidade é o primeiro a responder a esta missão de prevenir, coordenando a garantia da qualidade em cada uma das etapas (Teboul, 1991).

Quadro 3: Principais Características da Era da Garantia da Qualidade

Identificação de Características	Garantia da Qualidade
Preocupação básica	Coordenação
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente
Ênfase	Toda a cadeia da produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade
Métodos	Programas e sistemas
Papel dos profissionais da qualidade	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas
Quem é o responsável da qualidade	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade
Orientação e abordagem	“constrói” a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin, 1992, p. 44.

Analisando as características expressas no Quadro 3, percebe-se que, apesar do progresso inegável que trouxe esta nova disposição, ainda não havia por parte dos outros setores uma real responsabilidade em relação a qualidade. A mudança decisiva só poderia ocorrer quando a função da qualidade não fosse mais delegada, pois ela é importante demais para ser confiada apenas aos especialistas .

- **Gestão Estratégica da Qualidade:**

Esse quarto estágio da qualidade, finalmente inclui a responsabilidade de cada um em direção à realização de um bem ou serviço sem defeito, porém cedendo lugar a uma atitude externa não mais defensiva e sim ofensiva. Os antigos paradigmas de zero defeitos, inspeção e a arcaica visão de que a qualidade era sinônimo de custos começaram a ser abandonados. O quadro 4 a seguir, demonstra as principais características desta fase.

Quadro 4: Principais Características da Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade

Identificação de Características	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Estabelecimentos de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável da qualidade	Todos da empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“gerencia” a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin, 1992, p. 44.

Percebe-se portanto, que nesta fase do desenvolvimento, a qualidade passa a ser associada com lucratividade, a definição é realizada com base nos clientes e a função é incluída no planejamento estratégico das empresas.

2.1.2 Considerações sobre o Desenvolvimento da Qualidade

A introdução da função da qualidade proporcionou infinitos avanços, tanto do ponto de vista das empresas, que passaram a produzir de maneira a atender as expectativas dos clientes e assim tornaram-se mais competitivas, como para os próprios consumidores, que adquiriram melhores produtos e configuram-se atualmente um dos elementos chaves do processo.

No entanto, historicamente é possível perceber que, em momento algum do desenvolvimento da qualidade, existe um movimento específico pela “qualidade dos serviços”. Na verdade, os programas e sistemas aplicados nas empresas sempre enfatizaram a produção fabril e não os serviços.

Neste contexto, a qualidade hoje está alcançando as empresas atuantes no setor de serviços e, até mesmo, cativando a atenção de organizações de que não se enquadram no setor, mas que estão preocupadas com todas as interfaces da empresa.

2.2 Conceito de Qualidade

Apesar de ser um termo de domínio público e uso comum, a qualidade apresenta variadas interpretações. Para um consumidor, por exemplo, a qualidade pode ser tudo aquilo que não apresente problemas ou o que é único, genial, excelente. Do ponto de vista da empresa, pode ser a conformidade as especificações ou ainda a absoluta falta de defeitos nos bens e serviços prestados.

Há uma multiplicidade de autores que procuram conceituar a qualidade de maneira simples, visando a assimilação por todas as pessoas da empresas e abrangente, a fim de que possa tornar todos responsáveis pela sua obtenção.

Seguindo esta linha, o autor Juran (apud Paladini, 2000) define a qualidade simplesmente como “a adequação ao uso”. Este é um conceito bastante amplo, pois envolve um conjunto de aspectos que se não forem observados em sua integridade, põe em risco a qualidade. Para Paladini (2000), esta é uma definição que exige das empresas um enorme compromisso, pois tudo aquilo que de uma forma ou de outra possa contribuir para uma maior adequação do produto ou serviço deverá ser desenvolvido.

Uma definição também bastante abrangente sugerida por Kotler (1998) é a de que a qualidade é totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas.

Nota-se que sua conceituação é mais orientada ao consumidor e que, além da conformidade com as necessidades do consumidor, vai mais além pretendendo superar suas expectativas, que muitas vezes não estão declaradas.

Assim, com abordagens que vão desde a questão de preço, valor até a excelência, cada empresa interpreta o termo de maneiras diversa, e o que é pior, há situações que dentro de uma mesma empresa, diferentes grupos apresentam interpretações diferentes. Devido a este fato, é imprescindível para as empresas um entendimento do termo, a fim de que a qualidade possa realmente assumir um papel estratégico (Garvin, 1992; Paladini, 2000).

Pretendendo explicar a variabilidade da conceituação da qualidade em relação ao contexto em que é empregada, David A. Garvin publicou em 1984 nos EUA um artigo, onde foram propostas cinco abordagens básicas da qualidade, cada qual com seus pontos favoráveis e desfavoráveis, sendo estas:

- **Abordagem transcendente:** na visão transcendente a qualidade é algo que não se pode definir com precisão e é reconhecida apenas pela experiência, ou seja, é apenas observável

mas não pode ser descrita. Uma premissa implícita nesta visão é que a qualidade é algo intemporal e duradouro, uma essência que paira acima das mudanças de gosto ou estilo. Uma das principais deficiências desta abordagem é a falta de orientação prática.

- **Abordagem baseada no produto:** contradizendo-se à visão transcendentalista, esta definição vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Neste caso, a qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que apresenta um produto. Duas conclusões podem ser obtidas nesta abordagem. Um relaciona que a qualidade só pode ser obtida a um custo alto, pois os produtos exigem maiores quantidade de insumos, logo a qualidade custo caro. Em segundo lugar, a qualidade é vista como característica inerente aos produtos, não como algo atribuído a eles. Isto quer dizer que é possível avaliá-la sem levar em conta as preferências, pontos de vista e opiniões de outras pessoas, pois basta apenas fixar padrões. Apesar desta abordagem apresentar como um fator positivo a objetividade, que traz uma contribuição relevante para a fixação de orientações práticas, peca em negar outros aspectos que compõem a conceituação de qualidade, como por exemplo, os diferentes gostos e opiniões existentes.
- **Abordagem baseado no usuário:** nesta abordagem, a qualidade não pode ser definida se não for levada em consideração que o consumidor tenha diferentes desejos e necessidades. Assim, a qualidade fica condicionada ao grau de atendimento às necessidades e conveniências do consumidor. Mesmo tendo esta orientação ao usuário, o autor alega existir nesta definição dois problemas. Um deles diz respeito a dificuldade de agregar as preferências individuais amplamente variáveis para que elas permitam definições significativas em nível de mercado. Um outro está relacionado a dificuldade de distinguir os atributos do produto que sejam sinal de qualidade, daqueles que simplesmente maximizam a satisfação do consumidor.
- **Abordagem baseada na produção:** o foco desta abordagem é alocado a normalização, pois a qualidade é definida como conformidade com as especificações. Uma vez que é estabelecido um projeto ou especificação, qualquer desvio implica em uma queda de qualidade. A excelência é equiparada ao atendimento as especificações e ao “fazer certo da primeira vez”. Uma das fraquezas desta concepção é que se dá pouca atenção ao que os consumidores reconhecem entre qualidade e características do produto além da

conformidade. O enfoque da excelência é restrito ao atendimento pleno, logo no primeiro esforço, das especificações de um produto ou serviço.

- **Abordagem baseada no valor:** esta abordagem agrega qualidade aos custos de produção. Um produto só será de boa qualidade se apresentar além de um alto grau de conformação, um custo aceitável. A proposta básica desta abordagem é adequar o produto a finalidade a que ele se destina.

O principal objetivo deste estudo de Garvin (1992), foi o de revelar que as empresas não podem apenas restringirem-se a uma única abordagem, é preciso tirar proveito de suas perspectivas múltiplas.

Certamente, a abordagem voltada aos usuários é uma das mais relevantes, tendo em vista que, de certa forma, engloba as demais. Hoje nenhuma empresa pode abdicar de conhecer as necessidades e preferências do consumidor. É a partir de uma cuidadosa pesquisa que se iniciará todo o processo.

No entanto, não pode negar a importância das demais abordagens. A partir da identificação das necessidades dos clientes pode ser dada uma orientação ao produto, que procurará identificar as medidas e especificações que serão atribuídas aos bens e serviços. Por final, uma orientação à produção, procurando assegurar que os equipamentos e métodos produzirão com qualidade.

Como explica Garvin (1992) é preciso que cada função da empresa tenha perspectivas amplas a respeito da qualidade. Não é viável que cada departamento fique basicamente responsável por uma única abordagem da qualidade e não participe do processo em sua totalidade, é necessário uma íntima coordenação das atividades de cada função.

Conclui-se portanto que a qualidade envolve uma multiplicidade de itens que devem ser observados conjuntamente. Uma ênfase exagerada ou isolada de determinados aspectos, pode comprometer todos os esforços da empresa em busca da qualidade.

Para efeitos deste trabalho, a conceituação de qualidade adotada será a estabelecida por Juran (apud Paladini, 2000) que a define como “adequação ao uso”. Nesta definição, há a orientação ao cliente, que faz “uso” do produto ou serviço, e além disso, há o envolvimento de toda a empresa, pois esta adequação necessita da priorização de todos os elementos do produto ou serviço que sejam relevantes para o consumidor, sejam eles mensuráveis ou não, subjetivos ou não, expressamente declarados ou não.

Além do conceito de qualidade adotado, é conveniente clarificar o termo programa de qualidade que será usado no decorrer deste trabalho. O conceito adotado de programa de qualidade será o estabelecido pelo autor Las Casas (1994) que define como um processo gerencial planejado, documentado, controlado e implementado com o objetivo de atingir e manter a qualidade de um trabalho, item, material, produto, serviço ou de toda a organização.

2.3 Conceito e Características dos Serviços

Segundo a definição de Kotler (1998, p. 412), o serviço "é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico."

Para Paladini (1995) os serviços referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar.

Pode-se definir os serviços como o resultado de interações e experiências vivenciadas pelo consumidor, que podem ou não estar associadas a um bem tangível.

O mais importante nestes conceitos, é saber distinguir as particularidades da gestão de serviços, que a tornam diferente da manufatura. Estas especificidades dizem respeito a quatro características básicas presentes nos serviços, sendo estas: a intangibilidade, a inseparabilidade, a presença e participação do cliente e o grau de influência do cliente (Contador 1998; Giansi 1996).

A intangibilidade refere-se a não existência de forma física. Os bens manufaturados podem ser vistos, provados e sentidos. Os serviços não possuem forma física, são experiências que o cliente vivencia. Isto o torna uma atividade complexa para se avaliar os resultados e a qualidade. Muitas empresas buscam reduzir esta incerteza, tangibilizando aspectos como as instalações físicas, treinamento dos funcionários e os equipamentos utilizados.

A inseparabilidade representa uma outra particularidade. Na manufatura, pode haver uma etapa intermediária entre a produção de um bem e o seu consumo, pois caso não exista demanda há a possibilidade de estocagem. Nas atividades de serviço, a produção e o consumo são simultâneos, o armazenamento e a reprodução não pode ser assegurado. Este fato impõe uma grande necessidade de flexibilidade para a variação de volume no sistema de operações

de serviços, pois pode ocorrer da capacidade produtiva colocada disponível não ser utilizada ou haver uma demanda excessiva.

A presença e a participação do cliente representa outra característica. Em uma fábrica, para se produzir não há a necessidade da presença do consumidor. Já nos serviços, o cliente é quem dispara a produção. Na visão de Contador (1998), esta característica causa grandes implicações na decisão econômica de localização, nos critérios nos quais o cliente avalia o serviço e na própria gestão de recursos humanos. Além disso, a avaliação dos resultados é feita diretamente no momento da prestação dos serviços. Isto impede a possibilidade de checar os resultados previamente e corrigir eventuais falhas.

A quarta característica é o grau de contato com o cliente e a sua influência na gestão de operações de serviço. Quanto maior o contato com o cliente, mais carregado estará o ambiente de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. O atendimento pleno ao cliente irá exigir extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação, pois envolvem expectativas expressas pelo próprio cliente durante o processo (Paladini, 2000).

2.4 O Papel dos Serviços na Economia e nas Empresas

“Já que a maioria dos produtos é similares, o campo de batalhas são os serviços.” Kenton Denton

O setor de serviço tem apresentado nos últimos tempos importância crescente. Nos Estados Unidos, conforme dados apresentados por Kaplan (1996), o setor emprega mais de 70% da população economicamente ativa. Embora no Brasil, este setor não tenha alcançado a mesma importância dos países mais desenvolvidos, sua participação é bastante relevante.

Segundo informações do IBGE, estas atividades no país empregam mais de 50% da população ativa. No entanto, esta Instituição considera do ramo de serviços atividades de alojamento e alimentação, reparação e manutenção, serviços de higiene e estética pessoal, rádio difusão, televisão e serviços auxiliares diversos. Não estão englobadas as atividades de serviços industriais, de utilidade pública, médicos, dentistas, professores e profissionais do comércio que, apesar de serem serviços, foram classificados em outros setores.

Se para a economia os serviços vêm ganhando grande importância, para as empresas observa-se o mesmo fato, inclusive para aquelas que não atuam diretamente no setor.

Devido a tendência dos produtos tornarem-se efêmeros no que se refere a qualidade, tecnologias empregadas, sistema produtivo e designer e também ao acirramento da

concorrência, hoje se confere ao serviço o grande diferencial competitivo para as empresas manufatureiras.

Os serviços representam um dos principais fatores que aumentam o valor percebido do produto pelo consumidor (Gianesi, 1996; Denton, 1990). É através deles que uma empresa pode se diferenciar dos seus competidores.

Segundo Gianesi (1996), os serviços tem grande importância às empresas em três casos principais:

- **como diferenciadores competitivos:** atualmente há a tendência de tratar a produção de produtos e serviços como operações, que compõem um pacote a ser entregue ao cliente que pode ter maior predominância de um ou outro elemento. Com isto, fica evidente que a preocupação com os serviços não é apenas das empresas enquadradas neste setor, mas também das próprias indústria.
- **como atividades internas de apoio em uma empresa:** qualquer tipo de empresa executa atividades de apoio internamente que devem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação cliente-fornecedor interno. A boa gestão desta relação pode contribuir para a quebra de barreiras organizacionais, gerando a integração de diversas funções das empresa, concorrendo também para o atendimento de seus objetivos estratégicos.
- **como centro de lucro em empresas industriais:** muitas empresas criam serviços agregados aos seus produtos que acabam tornando-se atividades geradoras de lucros. Incluem-se como exemplos as atividades de manutenção, treinamento, transporte e distribuição, manutenção, entre outros.

Hoje a dicotomia entre empresas industriais e de serviços está diminuindo. É por este motivo que torna-se difícil o enquadramento das empresas no setor de serviços ou da indústria. As empresas estão percebendo que para sobreviver no mercado, precisam oferecer algo mais do que os clientes esperam, diferenciando-se da concorrência.

Como discorre Las Casas (1994), a grande maioria dos serviços possuem aspectos intangíveis e tangíveis, como demonstra a Figura 1 a seguir.

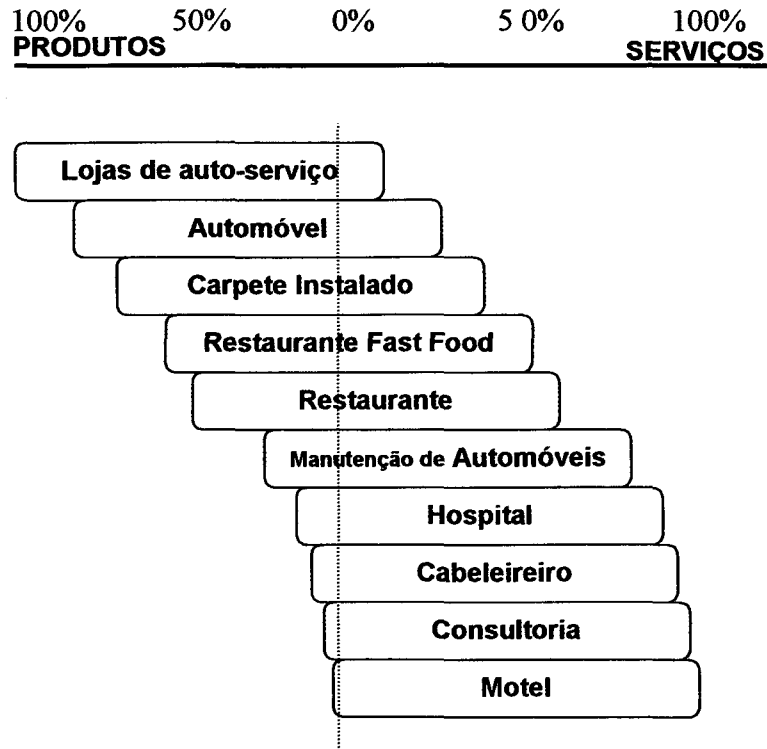


Figura 1 - O contínuo entre produtos e serviços. Fonte: Gianesi, 1996, p. 36.

Em um restaurante, por exemplo, há uma prestação de serviço do garçom, mas também existe um produto tangível, no caso a comida. Grande parte das empresas são uma combinação de fatores intangíveis e tangíveis. Assim, o que pode ocorrer é empresas com produtos mais tangíveis, característica do setor manufatureiro, e empresas com produtos menos tangíveis, que constituem o setor de serviços. O mais importante não é classificar a empresa neste ou naquele setor, mas observar estes aspectos tangíveis e intangíveis que sugerem às organizações uma diferenciação de tratamento no que tange a qualidade.

2.5 A Qualidade nos Serviços

“O melhor serviço ao cliente visa o bem público e esse é o verdadeiro propósito da empresa.” Konosuke Matsushita

A qualidade dos serviços é definida por Albrech (1992), como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios à alguém. Pode ser definida ainda como o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas/excedidas por sua percepção dos serviços prestados (Gianesi, 1996).

Na visão de Las Casas (1994), a qualidade dos serviços apresentam dois componentes que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebida pelo cliente.

Esta observação é importante, pois pode ocorrer que um restaurante, por exemplo, preste excelentes serviços, os funcionários são devidamente treinados e coordenados, os clientes são rapidamente atendidos. No entanto, pode acontecer que o cliente vá ao restaurante esteja sem nenhuma pressa e, neste caso, o atendimento rápido pode ser percebido pejorativamente. Daí surge a necessidade de considerar estes dois componentes no processo, procurando atender sempre o que o cliente acha mais importante.

Pode-se concluir que como o produto final de um serviço é sempre um sentimento, os clientes ficam satisfeitos ou não conformem suas expectativas e estas são variáveis de pessoa para pessoa.

O processo de obter e manter níveis de qualidade dos serviços não se constitui uma tarefa simples. A intangibilidade dos serviços, a variabilidade de clientes e de suas necessidades, o desempenho dos funcionários e o fato dos serviços apresentarem situações que, muitas vezes não se repetem, restringem a obtenção de dados para definição de normas e procedimentos. No entanto, sabe-se que a condição para se manter no mercado é oferecer serviços de qualidade e para isso é necessário que toda a organização tenha a qualidade, tanto para os clientes internos quanto externos, como um norteador de todos os trabalhos.

A qualidade no ambiente de serviços centra-se fundamentalmente na interação com o cliente, pois é nesse processo interativo que a qualidade aparece. O autor Paladini (2000, p. 188) chama a atenção para esta característica por meio da seguinte explicação:

“...neste ambiente, a Gestão da Qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Este aspecto confere ao modelo de atendimento uma característica específica, que diferenciará a empresa no mercado e possibilitará obter a fidelidade do usuário. A qualidade, observe-se resulta do modelo de interação com o cliente. Por isso, concentra-se nele a atenção da Gestão da Qualidade.”

A empresa deve enfatizar um modelo específico de relacionamento com o cliente, pois é através do seu modelo de atendimento que ocorrerá a diferenciação.

Comparando a qualidade dos serviços com a da indústria, há diversas similaridades e diferenças que devem ser gerenciadas cuidadosamente. Hoje, já existe uma clara distinção entre o processo de gestão da qualidade na indústria e para as empresas de serviço. Autores como Paladini (2000), Giansesi (1996) e Las Casas (1994), concordam em afirmar que os mesmos conceitos de qualidade utilizados em ambientes industriais, podem ser aplicados às organizações do setor de serviços, mudando-se porém as suas estratégias. O quadro a seguir

expressa as principais diferenças na gestão da qualidade em ambientes industriais da gestão em serviços.

Quadro 5: Principais diferenças da qualidade em ambientes industriais e ambiente de serviços

Gestão da qualidade em ambientes industriais	Gestão da qualidade em ambiente de serviços e métodos
O esforço da qualidade aparece no produto	O esforço pela qualidade é na interação com o cliente.
Interação dos clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Elevada interação
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviço)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar.	Produção e consumo simultâneos
Expectativas menos sujeitas as mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil de ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços e métodos não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação aos processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização.	Serviços e métodos não podem ser protegidos

Fonte: Paladini, 2000, p. 190.

Independente do ambiente da qualidade, a meta prioritária é a plena satisfação do cliente, este continua sendo o único juiz dessa qualidade. O que altera-se são as características, tanto no que se refere ao processo produtivo, quanto na interação com os consumidores.

2.5.1 O Novo Papel do Cliente

“Só existe um chefe: o cliente. E este pode demitir todo mundo na empresa, do presidente ao funcionário mais humilde, basta que gaste seu dinheiro em outro lugar.” Sam Walton

Não se pode pensar em uma empresa que deseja obter a excelência em qualidade, sem focar as necessidades de sua clientela. Para isto, é importante compreender o atual papel do cliente na empresa.

Há muito tempo os clientes saíram do seu papel tradicional para assumirem uma postura mais ativa e dinâmica. Segundo estudos de Prahalad (2000) dos anos 70 até a década de 90, as empresas viam o consumidor como um agente passivo, com papel de consumo pré-

determinado. O cliente, nesta época, era tratado como um mero espectador às margens do que a empresa lhe pudesse oferecer.

Esta fase foi marcada por uma postura empresarial pouco voltada ao mercado. Como confirma Denton (1990), neste período as organizações supunham quais eram as necessidades dos seus clientes e o que fazer para satisfazê-las, ao invés de descobrir as suas reais necessidades.

Hoje no entanto, com a enorme variedade de produtos e serviços, bem como o advento das tecnologias de informações, os consumidores estão tornando-se muito mais críticos em relação as inúmeras ofertas. Os clientes configuram-se atualmente os principais agentes de mudanças e não haverá mais espaço no mercado para as empresas que ignorarem esta condição.

Isto quer dizer que uma empresa que deseja obter a excelência em qualidade, precisa primeiramente focar as necessidades de sua clientela e a partir desta definição empreender esforços para satisfazê-las e até mesmo superá-las.

A respeito deste assunto, Prahalad (2000) comenta que é preciso entender que o consumidor já não está mais interessado em comprar apenas um produto, mas em um conjunto de experiências que este pode proporcionar. O referido autor ainda complementa que as organizações necessitam criar produtos e serviços que se adaptem às necessidades do consumidor e não esperar que este se adapte aquilo que ela oferece.

Uma das grandes estratégias para a empresa é utilizar o próprio cliente como um fonte de competência, incentivando a sua participação na cadeia produtiva para a criação de valor aos produtos e serviços.

Para alcançar este nível, autores como Denton (1990) e Kotler (1996) enfatizam a necessidade de introduzir medidas que facilitem o relacionamento do cliente com a empresa, mantendo um canal de comunicação que diminua a distância entre a empresa e o seu mercado.

Práticas como pesquisa com a clientela, disponibilização de formulários para sugestões e reclamações, linha de discagem gratuita que facilite o contato do consumidor com a empresa, constituem-se exemplos de ações que visam a inclusão da clientela como elemento fundamental do negócio.

2.5.2 Como os Clientes Avaliam os Serviços

Os clientes identificam cortesia, prontidão, sensação de ser bem atendido e atitude do fornecedor como sendo fatores fundamentais para a alta qualidade dos serviços.” Spence Hutchim

Um dos aspectos mais delicados na gestão de serviços é a avaliação da qualidade pelo cliente. Devido as características inerentes aos serviços, inúmeros fatores influenciam a percepção do cliente, desde os mais tangíveis como as instalações, apresentação dos funcionários; até os mais intangíveis, como conforto, cortesia dos funcionários, atenção individualizada entre outros.

A empresa deve se preocupar em atender as necessidades e, principalmente, ir além das expectativas dos clientes. Além disso, é preciso considerar que as experiências passadas influenciam o nível de exigência dos consumidores.

Outro fator relevante na percepção dos serviços é que, além de serem dinâmicos, pois as expectativas e exigências dos clientes se evoluem, variam de acordo com o tipo de pessoa, pois os resultados são sentimentos, que dependem das expectativas de cada um.

Visando estabelecer um estudo para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade dos serviços os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry, desenvolveram a partir de uma pesquisa em diferentes ramos de atividades de serviços, cinco critérios que podem ser utilizados, de modo geral, para qualquer tipo de serviço, sendo estes:

- **Confiabilidade** - refere-se a habilidade de prestar o serviço de maneira confiável, precisa e constante;
- **Responsividade** – diz respeito a habilidade da empresa em prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- **Confiança** – capacidade dos funcionários transmitirem conhecimento daquilo que fazem, credibilidade e segurança;
- **Empatia** – fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de acesso e contato;
- **Tangíveis** – refere-se as instalações físicas dos equipamentos, dos funcionários e materiais de comunicação.

O autor Giansesi (1996), com base nos estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry, ampliou estes critérios de avaliação para:

- **Consistência:** que diz respeito a conformidade com a experiência anterior vivida pelo consumidor. Se o serviço esperado for o mesmo que o recebido, o consumidor poderá ter interesse em procurar novamente o fornecedor.
- **Competências:** são as habilidades técnicas necessárias para a empresa executar o serviço;
- **Velocidade do atendimento:** é um critério de vital importância, pois o tempo despendido com a execução do serviço é um fator decisivo para o consumidor escolhê-lo ou não;
- **Atendimento/atmosfera:** refere-se ao qual é agradável a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço. Entram neste critério: as instalações, equipamentos e a cortesia do atendente;
- **Flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação, atendendo as mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- **Credibilidade:** refere-se à indução de uma baixa percepção de risco no cliente, e habilidade de transmitir confiança. O cliente, por não poder avaliar o serviço antes da compra, percebe certo grau de risco;
- **Acesso:** avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor;
- **Custo do serviço:** avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço.

Os critérios estabelecidos por Zeithaml, Parasuraman e Berry configurarem-se fundamentais para os serviços, mas são bastante abrangentes para auxiliar no processo de decisão. Já o estudo de Giansesi (1996), estabelece de maneira mais específica os fatores avaliados pelo cliente, facilitando o gerenciamento.

2.5.3 Os Fatores Fundamentais para a Qualidade dos Serviços

Antes de discutir os principais modelos de qualidade voltados às empresas de serviços é preciso conhecer quais são os fatores essenciais que necessitam de atenção especial das organizações para o alcance da qualidade.

Segundo Campos (1992), independente do tipo de empresa e do produto ou serviço que ofereça, devem ser identificados e analisados três elementos críticos, sendo estes: as pessoas da organização, as instalações e equipamentos, os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais.

2.5.3.1 As Pessoas da Organização

“O que é realmente necessário em uma empresa de serviços, é pessoas que gostam de pessoas.” Karl Albrecht

Os recursos humanos sempre desempenharam um papel importante no esforço pela qualidade, pois são as pessoas que mudam efetivamente a história da organização em termos da qualidade (Paladini, 2000).

Para Gil (1994, p. 158), “... só se pode falar em qualidade total quando todos os membros das organizações se sentirem envolvidos nos processos.” Desta maneira, pode-se concluir que o comprometimento dos funcionários é uma das principais bases de sustentação de todo o processo de qualidade.

Para as empresas de serviço a participação do recursos humanos é um fator ainda mais imprescindível, pois a qualidade depende fundamentalmente da qualidade dos recursos humanos que os prestam. As empresas de serviços com qualidade são aquelas orientadas para as pessoas, pois estas organizações reconhecem que “serviços são pessoas”, tanto para os clientes quanto para os funcionários (Denton, 1990).

Esta preocupação já deve iniciar na própria seleção dos funcionários, pois é necessário escolher pessoas que realmente estejam dispostas a servir outras pessoas, independente do conhecimento técnico que possuem (Albrecht 1992; Denton, 1990).

A empresa deve criar um sistema que cuide das necessidades dos funcionários, fornecendo-lhes condições de trabalho adequadas e oportunidades de crescimento pessoal e profissional e incentivando-as a participarem do programa de qualidade.

As empresas, além dos fatores de ordem higiênica, como salários e condições de trabalho, por exemplos, devem também ter uma grande preocupação com os processos de administração de recursos humanos que promovam maior participação dos funcionários na busca pela qualidade, tais como a formação de equipes de melhorias, programas de sugestões e incentivos, avaliação de desempenho, plano de carreira e programas de treinamentos (Gil, 1994).

A respeito da formação de equipes de melhorias, muitas empresas vem empregando esta técnica como forma de elevar o grau de qualidade de suas operações. Moscovic (1994) define uma equipe como um grupo que compreende objetivos e está engajado a alcançá-los, de forma compartilhada. Em outras palavras, uma equipe trata-se de um grupo qualificado.

Considerando que a qualidade é um compromisso de todos, a formação de equipes torna-se uma importante ação estratégica para conseguir a adesão dos funcionários e para o processo de melhoria contínua (Brocka, 1994).

Para a formação de equipes, é necessário a realização de um trabalho de desenvolvimento. De acordo com o conceito de Moscovic (1994), o desenvolvimento de equipes consiste num processo educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas, utilizando de técnicas de dinâmica de grupo, laboratório e desenvolvimento interpessoal. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado, enfatiza Moscovic (1994).

Um importante aspecto a ser considerado pelas empresas é a motivação dos seus recursos humanos. Para Miranda (1994, p. 162) esta é uma das grandes barreiras a ser vencida pela gestão da qualidade, pois “envolver e capacitar a organização em ações rápidas e de curta duração não é necessariamente difícil, mas mantê-la comprometida e engajada a um longo prazo, é sempre um desafio crucial.”

A participação dos funcionários na formulação dos planos e decisões da empresa é um fator crítico para o sucesso da gestão da qualidade. A energia que se consegue empregar no atingimento dos próprios objetivos é freqüentemente muito maior do que aquela que se mobiliza para o atingimento de objetivos de terceiros (Miranda, 1994).

Coaduna Denton (1990) com esta afirmação, quando expõem que nunca se consegue um comprometimento significativo com os padrões de qualidade quanto estes são passados de cima para baixo, pelo contrário, os mesmos devem ser construídos em conjunto.

Os funcionários atuantes na linha de frente, principalmente, possuem maior conhecimento a respeito de como os clientes percebem e se comportam em relação aos serviços oferecidos e, sendo assim, podem trazer contribuições significativas.

Um aspecto relevante abordado por Gil (1994) e Campos (1992) diz respeito a educação e treinamento. Segundo os autores, a adesão dos funcionários para a qualidade é imprescindível, no entanto somente torna-se realidade a partir do momento em que as pessoas sejam educadas para se fazer o que é necessário.

Existe diferenças entre educação e treinamento. Enquanto os treinamentos atuam no desenvolvimento de habilidades específicas para se executar uma tarefa, a educação é mais ampla, envolvendo uma mudança de atitudes e para o autodesenvolvimento.

Na opinião de Las Casas (1994, p. 103) o treinamento é:

“...uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através dos treinamentos”.

Os treinamentos por si só não asseguram um serviço de qualidade, no entanto, são importantes para integrar a equipe, desenvolver nos funcionários o conhecimento pelo trabalho que executam e para acompanhar as orientações da empresa. No entanto, é através da educação dos funcionários, que ocorre o estímulo da criatividade, iniciativa e a criação de uma cultura disposta a aceitar mudança (Gil, 1994).

2.5.3.2 As Instalações e os Equipamentos

Mesmo sendo intangível, o serviço apresenta uma tangibilidade representada por entre outras coisas pelas instalações e os equipamentos. Geralmente, os clientes vêem o ambiente físico como um retrato do serviço que será prestado, por isso a importância de cuidar da imagem que as instalações estão repassando aos serviços (Las Casas, 1994).

Apesar da integração do pessoal da linha de frente com o cliente ser a parte mais importante para os serviços, não se pode negar que os avanços das tecnologias de informações nos últimos tempos melhoraram a consistência, responsabilidade e contabilidade dos serviços.

Muitas empresas já oferecem serviços completamente automatizados. Um exemplo disso são os bancos, em que o cliente é que, além de consumir, toma parte na execução do serviço. Isto é bastante positivo, no entanto é preciso ter cuidado com o uso destas tecnologias.

Para Denton (1990), a tecnologia deve ser utilizada de maneira apropriada, tendo como objetivo a melhoria dos serviços e não a substituição de pessoas. O serviço é altamente dependente do caráter pessoal, por isso a mão-de-obra torna-se um dos recursos mais importantes para o sucesso da organização.

2.5.3.3 Os Procedimentos, Padrões e Sistemas Organizacionais

A base de um sistema de qualidade é o conhecimento de cada processo (Campos, 1992). A satisfação, tanto do cliente externo como interno, é resultante da qualidade percebida pelos serviços prestados e estes serviços são resultados de todos os procedimentos, padrões e sistemas existentes na empresa.

Na visão de Denton (1990), o processo real de desenvolvimento e definição de procedimentos, padrões e sistemas requer a observação de dois aspectos: a finalidade e a descrição do que se espera.

Para o estabelecimento dos padrões é necessário que a empresa analise sob a ótica do cliente, porque os mesmos precisam ser desenvolvidos. Isto faz-se necessário, pois muitas vezes são estabelecidos padrões que indiretamente ou diretamente, não agregam valor ao cliente ou são criados apenas para a realização de controles internos desnecessários.

O segundo item diz respeito a descrição do que se deseja obter com este procedimento. Tal medida é importante pois faz com as pessoas compreendam o porque do seu estabelecimento e quais os tipos de ações devem ser executadas para a sua implementação.

O que se pode concluir com isto, é que para o estabelecimento de padrões, é necessário uma análise detalhada do serviço para identificar aqueles que exercem maior impacto sobre a percepção do cliente a respeito da qualidade e a partir daí estabelecer uma definição.

É importante salientar que estes padrões, devem ser constantemente revisados e melhorados. A empresa deve estar continuamente melhorando seus procedimentos para manter a qualidade daquilo que oferece. A flexibilidade é necessária, pois as necessidades e desejos dos clientes estão sempre se alterando.

2.6 Os Modelos e as Ferramentas de Qualidade para o Setor de Serviços

A seguir, serão discutidos os principais modelos e ferramentas de qualidade criados especificamente para os serviços ou adaptáveis a este ambiente.

2.6.1 Os Momentos da Verdade e o Ciclo de Serviços

Popularizado por Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airline System (SAS), a expressão “momentos da verdade” constituem os instantes em que o cliente entra em contato com qualquer setor do negócio e, com base neste contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, do produto (Albrecht, 1992).

Uma empresa durante um dia pode possuir dezenas ou centenas de momentos da verdade e estes, não necessariamente devem envolver o contato pessoal. Exemplos destes momentos são as ligações telefônicas dos consumidores, os pedidos de informações, a limpeza do ambiente, a leitura pelo cliente do anúncio da empresa.

Apesar de parecerem simples, estes momentos devem ser gerenciados pelas empresas pois como declara Albrecht (1992, p. 28), “o resultado de não saber lidar com os momentos da verdade é que torna a qualidade dos serviços medíocre em muitas empresas.”

Para determinar os momentos da verdade de uma empresa, é necessário identificar todos os contatos que o cliente mantém com a empresa, desde a aproximação até a pós-venda (Las Casas, 1994).

O estabelecimento dos momentos da verdade leva ao Ciclo do Serviço, que constitui um mapeamento de todas as experiências vivenciadas pelos clientes. A técnica usada é simples, bastando desenhar todos os momentos, conforme o cliente passa por eles.

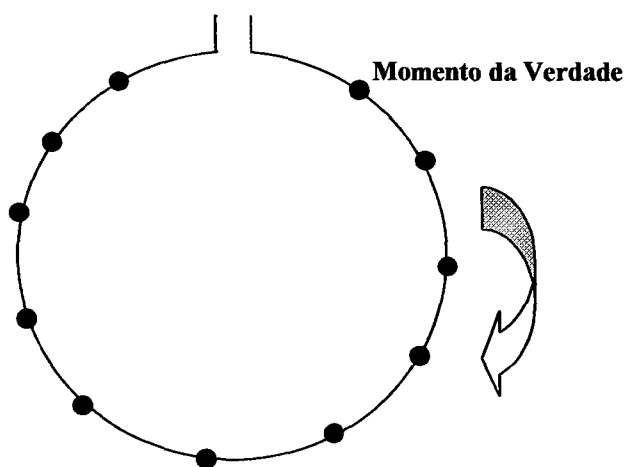


Figura 2 - Ciclo do Serviço. Fonte: Albrecht, 1992, p. 36.

Os momentos da verdade, além de permitir uma noção geral de como ocorre o processo, possibilita que os funcionários visualizem como cada aspecto vivenciado pelo cliente está ligado um ao outro e, além disso, faz com que cada um deles exerça um controle

sobre o seu próprio comportamento em relação ao cliente. No entanto, apesar de identificar estes aspectos, este modelo não aborda com devem ser solucionados os problemas.

2.6.2 O Modelo das Cinco Falhas

O modelo das cinco falhas é um modelo de qualidade de serviços formulado pelos americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry que identifica as principais exigências para a prestação de serviços que precisam ser monitorados (Kotler, 1998; Giansi 1996).

A Figura 3 a seguir, expressa os principais fatores que necessitam de monitoramento.

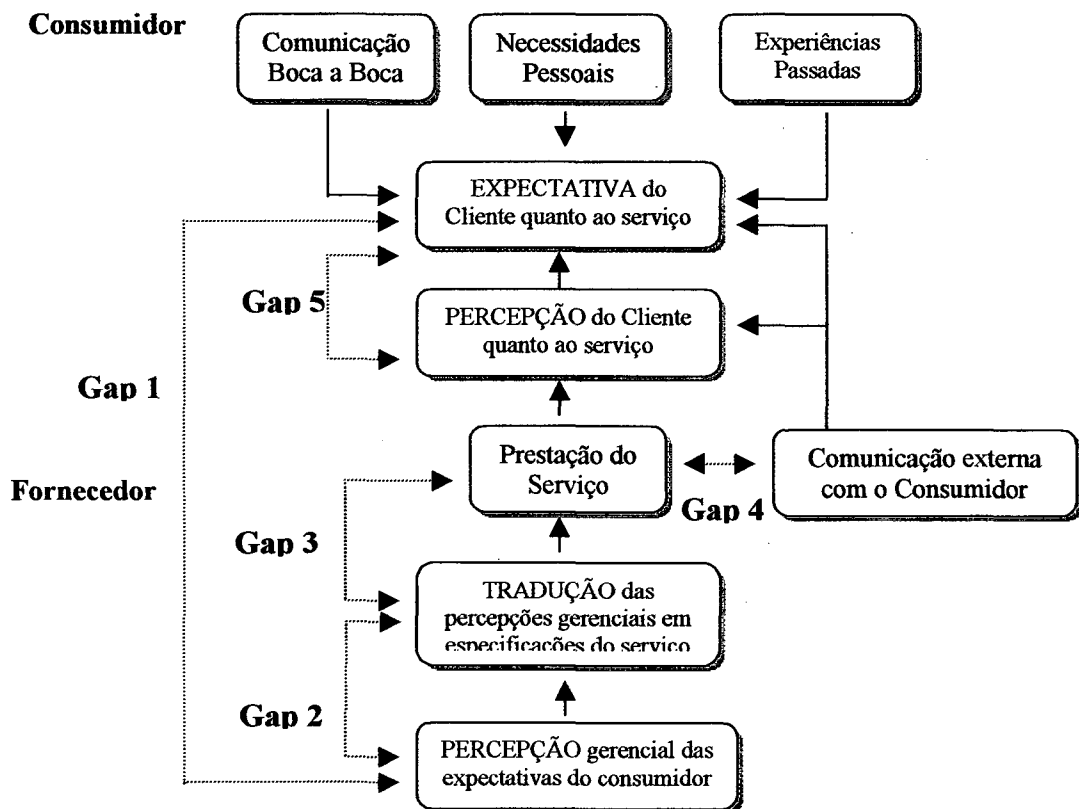


Figura 3 - Modelo para analisar as falhas de qualidade em serviços. Fonte: Giansi, 1996, p. 203.

- Gap 1: lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa: nem sempre a empresa percebe corretamente o que os seus consumidores desejam.
- Gap 2: lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade dos serviços. A administração pode perceber corretamente os desejos dos consumidores, mas não adota um padrão de desempenho específico.

- Gap 3: Lacuna entre as especificações de qualidade dos serviços e sua execução: pode ocorrer dos funcionários estarem sobrecarregados, mal treinados ou indispostos para atender a um padrão mínimo de qualidade.
- Gap 4: Lacuna entre o serviço entregue e a comunicação externa aos clientes sobre o serviço fornecido: as declarações feitas pela empresa, através de propagandas ou através dos empregados afetam as expectativas dos clientes. As promessas oferecidas devem ser fielmente cumpridas.
- Gap 5: Lacuna entre o serviço percebido e o esperado: ocorrer quando o consumidor avalia o desempenho da empresa de maneira diferente e subestima a qualidade do serviço.

O modelo analisa as diferenças entre as expectativas dos clientes e as percepções adquiridas com o uso deste serviço. Se o nível de percepção estiver aquém do nível de expectativa, o cliente levará a impressão de um serviço de baixa qualidade (Gianesi, 1996). Apesar de demonstrar os aspectos que são responsáveis pela baixa qualidade, o modelo não propõe processos de melhorias para a resolução das falhas identificadas, sendo estes um dos fatores limitantes.

2.6.3 A Gestão da Qualidade Total

Amplamente utilizada pelas empresas, a Gestão da Qualidade Total – GQT ou a Total Quality Management - TQM é um sistema gerencial bastante abrangente e consistente. Esta metodologia, embora tenha sido criada a priori, para a indústria manufatureira, pode ser utilizada nas empresas de serviços, respeitando as peculiaridades de cada organização (Campos, 1992; Paladini 2000).

A GQT é uma filosofia de administração com o foco no cliente e que utiliza a melhoria contínua como um dos princípios para a vantagem competitiva. Hoje, no entanto, sabe-se que a gestão da qualidade não é mais considerada fator diferenciador, mas uma questão de sobrevivência (Campos, 1992).

Na visão de Barçante (1998, p.86) a gestão da qualidade total é “o conjunto de ações organizadas para atender ou superar, continuamente, as necessidades e as expectativas dos clientes.” A Gestão da Qualidade Total pode ser definida como um sistema gerencial praticado por todos, visando a satisfação do cliente.

Partindo-se do conceito de qualidade total, é importante ressaltar que a noção de cliente, envolve não apenas o público externo, mas também todas as pessoas e grupos internos impactados pelas ações da empresa, são os chamados clientes internos.

Como explica Miranda (1994), cada pessoa dentro da organização atua em dois papéis: o de fornecedor e o de cliente. Cada um tem um objetivo de gerar bens, serviços ou informações capazes de satisfazer as necessidades de pessoas e setores, somando de maneira direta ou indireta para o desempenho global da empresa.

Apesar do termo “qualidade total” parecer redundante, pois adotando a definição de Juran não existe qualidade que não seja total, quando menciona-se “gestão da qualidade total”, deseja-se lembrar que existe um novo modelo de gestão baseado em um novo conceito de qualidade, que deixou de resumir-se à inspeção para assumir uma postura mais abrangente e dinâmica (Paladini, 2000). A expressão “qualidade total” não está associada à perfeição ou qualidade absoluta.

O autor Paladini (2000, p. 310) explica que o conceito de qualidade total atua em duas dimensões:

“(1) inclui todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para adequar-se plenamente às necessidades, às preferências ou conveniências dos clientes; e (2) a coordenação dos elementos da empresa cujas diversas contribuições se direcionem para essa coordenação. As dimensões confluem para o conceito de “melhoria contínua” (aumento do grau de ajuste do produto à demanda) que caracteriza a Gestão da Qualidade Total”.

O principal objetivo da gestão da qualidade é a criação de ações estratégicas de qualidade, que comprometam todas as pessoas da organização, com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade de suas atividades, produtos e serviços de forma a satisfazer às necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos.

A melhoria contínua parte do princípio que há sempre uma maneira melhor de realizar o que vem sendo feito, pois a concorrência não para (Barçantes, 1998). Através deste aprimoramento contínuo, a empresa realiza pequenas e grandes melhorias que contribuem para o seu desempenho global.

Para atingir a qualidade total, é necessário que a empresa acompanhe continuamente os resultados para saber se estes foram alcançados ou não (Campos, 1992). Esta atividade é definida como o controle total, ou seja, o controle exercido por todas as pessoas da empresa de forma harmônica e metódica.

A respeito do controle, é importante ressaltar o que expõe Paladini (1995). O autor explica que tradicionalmente no âmbito da qualidade, esta palavra esteve associada a procedimentos fiscalizadores, punitivos. Rompendo este paradigma, o controle na GQT não

apenas constata defeitos, como também analisa e previne sua ocorrência, estabelece, melhora e assegura a qualidade dos produtos e serviços.

2.6.3.1 A Qualidade dos Processos

Os processos são definidos como um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos (Campos, 1992). Podem ser conceituados ainda como um conjunto de tarefas que visam atingir determinado resultado.

Tanto os produtos como os serviços, são resultados de um processo. Assim, a qualidade de um produto ou serviço pode ser assegurada através do gerenciamento do processo. O fato do processo ser divisível, permite o controle de cada um deles separadamente, podendo desta forma, manter um controle sobre o processo como um todo.

Uma das principais maneiras de gerenciar o processo é através de sua análise. Campos (1992) enfatiza que nas empresas brasileiras há uma tendência de solucionar problemas baseado na experiência ou naquilo que julgam ser o conhecimento certo. No entanto, em determinadas situações, estas organizações acabam tomando decisões pouco acertadas, que prejudicam a satisfação do cliente e sua posição competitiva.

Por isso, é preciso realizar a análise dos processos, que consiste em um conjunto de procedimentos lógicos, baseados em fatos e dados, que objetivam localizar a causa fundamental do problema (Campos, 1992). Esta técnica tanto pode ser empregada para a melhoria de rotinas, como para o gerenciamento interfuncional da empresa, bastando para este caso considerar a nova proposta como “problema”.

É importante ressaltar que com a análise da rotina, a empresa mantém a mesma qualidade, os mesmos custos, as mesmas características do que faz ou produz. A manutenção destas condições podem fazer com que a organização atinja um status quo, que a engesse de desafiar novas metas. É necessário para o crescimento das empresas, além da prática da rotina, conduzir ações de gerenciamento que conduzam às melhorias, pois são através destas mudanças que as empresas crescem e se desenvolvem.

2.6.3.2 Método Gerencial ou Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewart é um método gerencial que constitui-se uma das principais bases de todos os procedimentos de melhoria da GQT (Campos, 1992; Paladini 1995). Este método é composto de quatro fases básicas:

- **Planejamento (Plan-P):** ao planejar qualquer atividade de Qualidade Total, há o estabelecimento do plano, definição de metas e métodos que permitirão o seu cumprimento.
- **Execução (Do-D):** nesta etapa, precisa-se educar e treinar as pessoas envolvidas para atingir as metas estabelecidas. As tarefas são executadas conforme o estabelecido no plano.
- **Verificação (Check-C):** em seguida, é necessário verificar os resultados das tarefas executadas, comparando o que foi obtido com o planejado inicialmente.
- **Ação Corretiva (Action-A):** esta é a etapa onde o responsável pelo processo, tendo detectado desvios, atuará no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca mais volte a ocorrer.

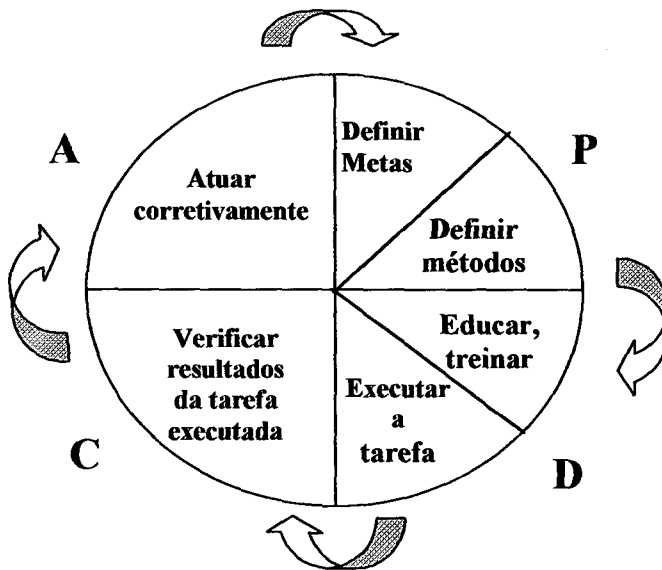


Figura 4 - Ciclo PDCA. Fonte: Campos, 1992, p. 30.

O controle dos processos na Gestão da Qualidade Total são gerenciados através do PDCA, que tanto pode ser usada para implementação de rotinas, como para melhorias. Como na GQT todos são responsáveis pela qualidade, conseqüentemente todos utilizam este método.

2.6.3.3 As Ferramentas da Gestão da Qualidade Total

As ferramentas da qualidade constituem métodos práticos utilizados para a melhoria da qualidade dos bens e serviços. Autores consagrados da área como Paladini (2000), Las Casas (1994) e Campos (1992) garantem que sua aplicação nas empresas geram grandes benefícios.

Entretanto, é preciso levar em consideração que sua utilização sofre variações conforme a cultura da empresa, tipo de produtos ou serviços, métodos de trabalho, sendo necessário em muitos casos adaptar à realidade de cada organização. A seguir, serão descritas as principais ferramentas utilizadas na GQT.

Fluxogramas

Bastante tradicional, os fluxogramas são representações gráficas das fases que compõem um processo que permitem, simultaneamente, uma visão global das atividades e das características que compõem cada uma das etapas e como se relacionam entre si (Paladini, 2000). Este instrumento facilita a compreensão do processo.

Diagrama de Pareto

O gráfico de Pareto é uma ferramenta utilizada pela GQT que tem como objetivo classificar e priorizar os problemas. Segundo o “princípio de Pareto”, normalmente poucos fatores são responsáveis por grande parte dos problemas (Las Casas, 1994).

Esta ferramenta, na percepção de Campos (1992) é de grande importância, principalmente para a alta administração, pois os problemas são maiores e a metodologia proposta permite dividi-los de forma a ser resolvido pelos outros níveis.

Em contra-partida, como explica Paladini (2000), “...as restrições ao uso dessa estratégia estão mais ligados a uma suposta falta de atenção às atividades menos relevantes, mas que contribuem para o processo ou produtos...”. Isto quer dizer que as atividades que não estão ligadas diretamente ao processo, podem ser relevantes para a adequação do bem ou serviço ao cliente, além disso por haver uma diversidade de elementos envolvidos, podem ser insuficientes como mecanismo de análise.

Desdobramento da Função da Qualidade - QFD

É um método estruturado no qual a exigência do consumidor são traduzidos em especificações técnicas apropriadas para cada estágio de desenvolvimento do serviço ou processo (Paladini, 2000).

Esta técnica é de grande importância, pois faz com que toda a empresa esteja voltada para o mercado, pois através da visão do cliente se inicia o processo de decidir a qualidade dos serviços e dos produtos.

Como restrições ao método, uma das principais citadas por Paladini (2000) e Campos (1992) é a dificuldade do consumidor expressar de maneira correta o que deseja e a empresa entender o que o cliente está dizendo.

Diagrama de Causa ou Efeito

Também chamado de Ishikawa (nome do seu criador), ou de espinha de peixe, por assemelhar nos desenhos, esta técnica consiste na construção de um gráfico com o problema identificado (Las Casas, 1994).

O eixo principal do gráfico representa o fluxo básico de dados e as espinhas caracterizam os elementos que confluem para esse fluxo fundamental. A partir da definição do problema, são identificados as prováveis causas, que são sucessivamente divididas em causas menores.

Um dos principais cuidados que se deve ter com esta técnica é a correta determinação de suas causas e não apenas de seus sintomas, pois é comum cometer equívocos.

Paladini (2000) chama atenção para a questão do treinamento. Para o sucesso desta técnica, segundo o autor, é necessário a realização de treinamentos, a fim de que as pessoas estejam capacitadas corretamente quanto a sua utilização.

2.6.4 Programa 5 “S”

O Programa 5”S” foi desenvolvido no Japão na década de 50 e tem como proposta básica preparar o ambiente da empresa para a qualidade. Este programa tem sido amplamente

empregado pelas empresas, principalmente por aquelas que adotam a Gestão da Qualidade Total.

O nome "5S" vem das iniciais dos sentidos que compõem o programa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shituzke, que em português foram traduzidos por senso de organização, ordenação, limpeza, conservação/padronização e autodisciplina. Estes sentidos também são conhecidos por outras traduções, mas sua estrutura e conceitos mantêm-se os mesmos. As propostas de cada sentido são:

- **Utilização:** objetiva a melhor utilização dos recursos da organização, procurando eliminar tudo aquilo que é desnecessário ou que seja fonte de desperdícios. Busca otimizar atividades, eliminar ações puramente burocráticas, determinar o melhor uso de equipamentos, métodos, processos e sistemas;
- **Ordenação:** após a eliminação de tudo o que não é mais preciso, o passo seguinte é ordenar a disposição tanto dos bens tangíveis (layouts), como dos intangíveis (informações). Este sentido permite a otimização da ação humana, pois reduz o cansaço da otimização, permite a redução de tempo a procura de materiais, informações e agiliza os processos.
- **Limpeza:** está relacionado a conservação do ambiente de trabalho, cada pessoa deve ser responsável pela limpeza do seu próprio local de trabalho. Este sentido proporciona ambientes físicos adequados, na manutenção de equipamentos e na eliminação de fontes de quaisquer tipos de poluição, sejam ela sonora, ambiental ou visual.
- **Conservação e Padronização ou Saúde:** envolve a saúde mental e emocional dos recursos humanos da organização e a conservação da ordem e a limpeza já alcançados no ambiente de trabalho. Isto é conseguido por meio da padronização de hábitos, normas e procedimentos que envolvem, inclusive, aspectos de segurança no trabalho, não esquecendo-se da necessidade de melhoria contínua de todos os sentidos anteriores.
- **Autodisciplina:** refere-se à definição e manutenção de todos os valores e normas estabelecidos pelo grupo. É a incorporação no cotidiano da prática voluntária

dos sentidos anteriores. Com a autodisciplina, sugere-se a eliminação dos controles e fiscalização externas.

Apesar de parecerem medidas simples, este programa possibilita que todas as pessoas realizem contribuições relevantes para a melhoria de elementos fundamentais para a qualidade, que tem impacto em toda a organização, o que é essencial para o início de um programa de qualidade (Paladini 2000; Campos, 1992).

Uma das principais vantagens desta metodologia, na visão de Paladini (2000), é a facilidade da obtenção de resultados práticos, visíveis e valiosos para a Gestão da Qualidade.

A implantação dos 5 “S” em todos os níveis da empresa traz inúmeros benefícios para a empresa, diretos ou indiretos, entre estes pode-se citar como principais: a eliminação de desperdícios, melhoria no ambiente de trabalho e no aproveitamento de espaços e o maior espírito de equipe.

2.6.5 O Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ

A premiação das empresas que se destacam em qualidade, iniciou-se em 1951 através do Prêmio Deming, no Japão. No Ocidente, o precursor foi o Prêmio Malcolm Baldrige, criado em 1988 nos Estados Unidos (Barçantes, 1998). Desde então, muitos países têm formulado seus próprios sistemas de reconhecimento, e as empresas, por sua vez, empreendendo esforços visando alcançar o mérito pela excelência.

É importante comentar, que a proposta destes prêmios não é de apenas conceder premiação às empresas, mas sim a promoção da troca de informações sobre as práticas de gestão que alcançaram sucesso e os benefícios decorrentes de sua utilização, pois tal fato estimula as empresas a se modernizarem.

No Brasil existe o Prêmio Nacional de Qualidade que foi criado em 1991 pela Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ), e baseou-se integralmente no modelo americano. Nestes nove anos de experiência, o PNQ a cada ciclo implementa novas alterações visando acompanhar as tendências e os novos conceitos de gestão.

Para a FPNQ (2000, p.8), o Prêmio Nacional da Qualidade,

“estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram nível de desempenho de “classe mundial”, promovendo interna e externamente, a reputação da excelência dos produtos e serviços brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida para o povo.”

A base do PNQ, se alicerça em sete grandes categorias de avaliação denominadas os “Critérios de Excelência do PNQ”, que incorporam nos seus requisitos o que há de mais atualizadas e bem sucedidas da administração das organizações (Barçantes, 1998; FNPQ, 2000).

Os critérios de excelência do Prêmio, conforme a FPNQ (2000), foi desenvolvido a partir de nove fundamentos, que envolve de maneira sistêmica, toda a organização. São estes:

- Qualidade centrada nos clientes
- Foco nos resultados
- Comprometimento da alta direção
- Visão de futuro de longo alcance
- Valorização das pessoas
- Gestão baseada em fatos e processos
- Responsabilidade social
- Ação pró-ativa e resposta rápida
- Aprendizado contínuo

Devido ao enfoque sistêmico do Prêmio Nacional da Qualidade e pelo fato de estabelecer referenciais de excelência é que, até mesmo empresas não candidatas ao prêmio, utilizam seus critérios como referenciais para formularem seus programas de qualidade e gestão de negócios, pois estes incluem as bases fundamentais para a obtenção da excelência no desempenho global da empresa (Barçantes, 1998).

2.6.5.1 Os Critérios do Prêmio Nacional de Qualidade

Os setes critérios de excelência da gestão são: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados da organização (Barçante, 1998; FNPQ 2000).

De acordo com a FPNQ (2000), os critérios formam três grandes blocos, sendo estes:

- **Planejamento:** formada pela liderança, planejamento estratégico e foco no cliente e no mercado. Através da liderança forte da alta direção, que focaliza as necessidades dos clientes e dos mercados, é que as operações da empresa são planejadas.

- **Execução:** abrange a gestão de pessoas e de processos. O atendimento das necessidades, em conformidade com a estratégia e planos de ação, é feito por meio de pessoas e processos.
- **Controle:** inclui os resultados da organização, que atua acompanhando a satisfação do cliente, mercado, finanças e gestão de pessoas.
- **Tomada de ação:** integrado pelas informações e análises, é onde está concentrada toda a inteligência da organização e a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores.

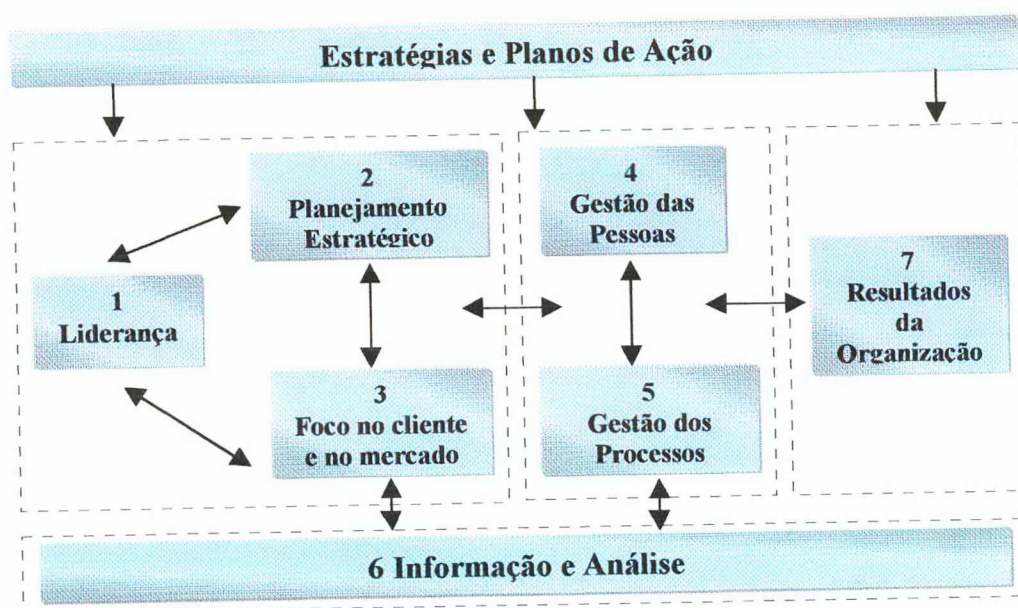


Figura 5 - Estrutura dos critérios. Fonte: Adaptado de FPNQ, 2000,

Pode-se observar-se pela Figura 5, que todos os aspectos críticos devem estar alinhados as estratégias e planos de ação.

A seguir, será abordado especificamente cada critério de análise que compõem o Prêmio:

- **Liderança:** de acordo com a FPNQ (2000), este critério tem como principal objetivo examinar o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal da alta administração no estabelecimento e disseminação de práticas, diretrizes e valores que promovam a excelência no desempenho, levando em consideração todas as partes interessadas. Este critério examina dois itens principais: o sistema de liderança e a responsabilidade pública e cidadania. O primeiro, refere-se a definição de diretrizes da organização, tais como missão, visão e valores, e a forma como é comunicada e reforça pelos

líderes. Inclui ainda, a participação efetiva da alta direção na formulação de estratégia e a maneira como os membros da alta direção participam da análise crítica do desempenho global e promovem ações para buscar o comprometimento de todos no processo rumo à excelência do desempenho. A responsabilidade e cidadania, por sua vez, analisa como a organização aborda os impactos públicos relacionados com seus produtos, processos e instalações e promove o comportamento ético em todas as suas atividades.

- **Planejamento estratégico:** Para a FPNQ (2000), este critério examina a maneira como são desenvolvidas suas estratégias, salientando como os cenários são examinados e utilizados para a formulação das estratégias. Inclui também, a maneira como a organização garante a coerência entre as necessidades das partes interessadas e a forma como são comunicadas. A operacionalização destas estratégias é analisada observando como é realizado o seu desdobramento em planos de ação pelos diversos setores e unidades de organização, de forma a englobar todos os segmentos de atuação.

- **Foco no cliente e no mercado:** independente do tipo de empresa, todas as suas ações devem estar direcionadas para a sua clientela. Assim, com este critério, a FPNQ (2000) examina como a organização adquire conhecimentos sobre os clientes atuais e potenciais, para entender suas necessidades e antecipar-se às oportunidades identificadas. Questões referentes a divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria, bem como a existência de canais de acesso para reclamações e sugestões de clientes, são incluídos neste item. A fundação analisa a forma que a organização seleciona e disponibiliza os canais de acesso, estabelece padrões de atendimento, gerencia reclamações e/ou sugestões e avalia a opinião de clientes.

- **Informação e análise:** a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (2000) analisa como são selecionadas, obtidas, utilizadas e atualizadas as informações necessárias para apoiar as operações e a tomada de decisões. Outro item avaliado por este critério, diz respeito a maneira como a empresa desenvolve os indicadores de desempenho, integra-os e correlaciona e analisa criticamente em relação a performance da organização.

- **Gestão de Pessoas:** abrange três grandes itens: o sistema de trabalho; educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas e bem-estar e satisfação das pessoas. No sistema de trabalho, a FPNQ (2000) enfoca como a estrutura de trabalho e de cargos, são definidas, implementadas e acompanhadas e como o sistema de remuneração e reconhecimento das

pessoas, estimulam a obtenção das metas de desempenho e aprendizado. A educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas é examinada pela Fundação, observando como são identificadas as necessidades de educação e treinamento, a maneira como as pessoas são envolvidas, bem como, os métodos utilizados. O bem estar e satisfação das pessoas, analisa como é mantido o ambiente de trabalho e como são promovidos o bem-estar, por meio de serviços, instalações, atividades e oportunidades.

- **Gestão de Processos:** este critério é considerado pela FPNQ (2000) como o alicerce da gestão de todos os principais processos voltados à atividade fim da organização, bem como, todos os processos de apoio relacionados diretamente com a atividade. A Fundação aborda o conjunto de três itens. O primeiro é relativo aos produtos, e analisa como a organização projeta, introduz no mercado, produz, analisa e melhora seus produtos e processos de produção. O segundo, diz respeito aos principais processos de produção da organização. Este tópico avalia a existência de uma metodologia estruturada para execução, análise e melhoria dos processos de produção, bem como, os indicadores de desempenhos relativos a esses requisitos. Por fim, é analisado como a organização trata os processos relativos aos fornecedores. A Fundação entende como fornecedor qualquer organização que forneça bens ou serviços à empresa, até mesmo os prestadores de serviços das áreas de saúde, manutenção, treinamento e execução. Este item verifica, principalmente, os principais requisitos de desempenho para os fornecedores, bem como, o relacionamento diferenciado que as organizações costumam estabelecer com seus principais fornecedores, incluindo a consolidação de relações de parceria.

- **Resultados da organização:** último critério do PNQ, aborda os resultados que propiciam as avaliações: da satisfação dos clientes, do desempenho no mercado, do desempenho financeiro global, da gestão de pessoas, fornecedores, produtos, e de todos os principais processos da organização. A proposta da Fundação é balancear os resultados financeiros com os não-financeiros, procurando abordar todas as partes interessadas na organização. Desta forma, este critério proporciona informações em tempo real, quanto à avaliação e melhoria de processos e produtos alinhados com a estratégia global da organização.

Pela descrição dos critérios, percebe-se que a análise para o PNQ é bastante ampla, incluindo não apenas fatores internos com também as consequências da ação da empresa no seu meio externo.

A avaliação dos critérios estabelecidos pela Fundação fornece um diagnóstico da empresa e das oportunidades de melhoria para cada um dos itens, possibilitando a tomada de ações para melhorar os resultados organizacionais (FPNQ, 2000).

É importante ressaltar que os critérios não prescrevem ferramentas e formas de implementação, utilização de tecnologias, existência ou não de departamentos de qualidade ou padronização de sistemas de gestão. Na verdade são um conjunto de requisitos inter-relacionados e orientados para os resultados, que permitem uma grande amplitude de enfoque na maneira como esses requisitos serão atendidos.

2.7 Mudança Organizacional e Qualidade

Qualquer empresa que deseja implantar um programa de qualidade necessita de mudanças na organização do trabalho e isto pode incluir uma transformação gradativa na sua cultura e nos sistemas de valores da organização. Por tal motivo, faz-se importante inicialmente apresentar o conceito de cultura organizacional.

A cultura de uma empresa é definida por Fleury (1994) como um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consumo, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. Em outras palavras, pode-se conceituar cultura como o conjunto de todos os valores, crenças e hábitos que caracterizam uma organização.

Um dos fatores mais importantes para a consolidação da gestão da qualidade é a cultura de uma empresa, pois tanto pode contribuir, quanto oferecer obstáculos ao sucesso dos programas de qualidade (Las Casas, 1994 e Paladini, 2000).

Não pode manter um comprometimento duradouro com a qualidade do serviço, sem uma cultura que influencie as pessoas a se comportarem e relacionarem-se de maneira orientada para o serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar (Albrecht, 1992).

O autor Paladini (2000) coaduna com esta afirmação quando relata que a mais importante atribuição da gestão da qualidade é inseri-la na cultura organizacional, transformando-a em um valor para todos. Nas palavras do autor “...é fazer com que todos tornem-se intimamente convencidos de que a qualidade é necessária e vale a pena” (Paladini, 2000, p. 164).

A qualidade, portanto, não deve ser algo imposto de cima para baixo. Pelo contrário, deve tornar evidente a todos que o se deseja é fazer com que o cliente torne-se o maior valor para a empresa. Entretanto, como confirma Las Casas (1994), não se pode alterar uma cultura repentinamente, pois é necessário a verificação dos valores principais, crenças, normas e procedimentos para identificar os pontos de mais fácil penetração e, de forma gradativa, iniciar uma mudança.

De acordo com Levin (apud Hersey, 1977) a mudança organizacional acontece em três fases. A primeira é o descongelamento e tem como objetivo demonstrar aos indivíduos o quanto o necessário a mudança. Como explica Hersey (1977) é a quebra de costumes, hábitos e tradições, de forma que a pessoa esteja preparada para aceitar novas alternativas.

Na fase de descongelamento, um dos fatores fundamentais para uma mudança organizacional é o apoio da alta administração. A alta administração deve apoiar o programa de qualidade e participar ativamente, criando um ambiente que estimule a participação de todos. Este comprometimento é fundamental, pois assim poderão motivar os seus funcionários a criarem valor para o seu desempenho (Las Casas, 1994).

A respeito deste aspecto, Berry (1996) afirma que os líderes devem ser defensores ardorosos da qualidade, pregando não somente por discursos mas por meio de atitudes. O autor ainda comenta que se os líderes estiverem propensos a oferecerem um serviço de qualidade, isto será visível em suas atitudes e os funcionários estarão mais dispostos a seguir estas pessoas.

O segundo estágio do modelo de Levin (apud Hersey, 1977) é a mudança e esta ocorre com sucesso quanto os empregados participam da definição de onde estas devem ocorrerem. Uma vez estabelecida a mudança, faz-se necessário uma série de iniciativas para tornar a política uma nova realidade e isto pode ser alcançado através de educação, treinamento e desenvolvimento individual (Brocka, 1994).

Com a nova cultura organizacional posicionada, a terceira e última etapa é o recongelamento, ou seja, tornar a mudança parte da rotina diária da empresa. As lideranças devem manter um meio ambiente no qual o esforço para a mudança seja constante (Brocka, 1994 e Hersey, 1997).

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (1991), o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar os objetivos, traçando caminhos a serem seguidos, detectando erros e auxiliando decisões do pesquisador. É por meio do método científico que se ordenam os procedimentos sistematizados que permitem ao cientista encontrar soluções para problemas propostos.

Partindo destes conceitos, este capítulo tratará dos métodos e técnicas estabelecidos para a concretização dos objetivos deste trabalho.

3.1 Tipo de Pesquisa

Considerando os objetivos do trabalho, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa exploratória descritiva.

A pesquisa exploratória foi a escolhida, pois é apropriada, como diz Vergara (1998, p. 45) "...para ser aplicada em áreas na qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado".

Este tipo de pesquisa representa o primeiro estágio da investigação, pois visa tornar familiar o assunto a ser investigado. O pesquisador pode conhecer o assunto, no entanto, a pesquisa exploratória torna-se relevante pois podem existir várias explicações alternativas e isto proverá o pesquisador de conhecimentos mais abrangentes.

Por expor características de determinado fenômeno e apresentar técnicas padronizadas de coleta de dados, a metodologia adotada também pode ser classificada como descritiva. Como o próprio nome sugere, este tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada situação. O objetivo primordial deste método é a descrição das características de uma população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza (Gil 1991; Vergara 1998).

Aqui Em relação ao meios de investigação, classifica-se por ser uma pesquisa de campo, que na definição de Vergara (1998), trata-se de uma investigação empírica realizada onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Para o levantamento das informações necessárias à pesquisa, utilizou-se tanto de dados primários como secundários. Os dados primários, conforme Mattar (1997), são aqueles que são coletados pela primeira vez pelo pesquisador, através de questionário, entrevista ou observação. Já os secundários, dizem respeito aos dados existentes em livros e revistas da área investigada, que neste estudo auxiliaram numa melhor estruturação das idéias referentes aos objetivos estipulados.

Inicialmente, uma das técnicas utilizadas foi o levantamento bibliográfico, necessário para obter o embasamento teórico que forneceu suporte para o desenvolvimento da proposta. Vergara (1998) define este tipo de pesquisa como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

Foi realizada uma investigação documental no Departamento Regional, visando a coleta de informações em normas, legislação, históricos, regimento e estatuto, que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho.

Os dados primários foram provenientes da pesquisa de campo realizada com a clientela alvo da Ômega e com os funcionários. A realização da pesquisa com os clientes atuais da empresa possibilitou uma reflexão quanto aos fatores considerados importantes na definição da qualidade na percepção da clientela e o grau de satisfação com os serviços prestados pela Instituição. Isto colaborou para uma melhor definição de ações voltadas à melhoria da qualidade. O método adotado para esta pesquisa foi o da comunicação, que na definição de Mattar (1997), consiste no questionamento verbal ou escrito aos respondentes, para a obtenção dos dados desejados, fornecidos por declaração verbal ou escrita do pesquisado. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas e objetivos não disfarçados.

Visando obter informações a respeito do relacionamento cliente e fornecedor interno, a percepção sobre os processos realizados, bem como coletar sugestões para o desenvolvimento da proposta, foi aplicado um questionário envolvendo ^{acadêmicos} os funcionários do Departamento Regional e gerentes de Unidades Operacionais. Como no caso anterior, o método utilizado foi o da comunicação, por meio de um questionário estruturado contendo questões fechadas e abertas e com objetivos não disfarçados.

A obtenção de dados primários incluiu também a realização de entrevistas semi-estruturadas, que utilizou-se de um roteiro prévio, possibilitando flexibilidade tanto ao entrevistado como para o entrevistador. Estas entrevistas foram realizadas com a diretora da

informação fornecida
quest.

EX. Alunos de S.C. da UFPA

Divisão de Programação Social, diretora de Recursos Humanos e o gerente da Divisão de Investimentos.

Ainda foi utilizado para a concretização do trabalho o método da observação informal e dirigida, no próprio ambiente da Instituição. Foram observados comportamentos, ações e fatos relacionados com o objetivo da pesquisa, que comparados com a literatura pesquisada, enriqueceram o desenvolvimento do trabalho.

3.3 População e Amostra

Uma população pode ser definida como um conjunto de elementos que se enquadram dentro de determinadas especificações previamente estabelecidas. Para Gil (1991), quando trabalha-se com uma população numerosa torna-se interessante o estabelecimento de uma amostragem, que consiste na seleção de uma parte representativa que compõem o todo.

Partindo-se disso, será demonstrado a seguir as amostras utilizadas para as pesquisas com os clientes e com os funcionários da Ômega.

- ◆ **Pesquisa com a clientela:** a pesquisa envolveu 15 Centros de Atividades da Instituição e foi realizada no mês de outubro. O método de amostragem foi o não-probabilístico, pois demonstrava ser o mais adequado, tendo em vista a escassez de tempo, o fato de toda a população não estar disponível para ser sorteada e a dispersão geográfica dos Centros de Atividades. A mostra foi selecionada pelo método de conveniência, na qual os elementos foram escolhidos por estarem disponíveis no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada. Através dos dados cedidos pela Assessoria de Planejamento, foi detectado o número de clientes matriculados³ (população) em cada centro de atividade. De posse dos dados anteriores, foi aplicada uma amostra do tipo estratificada admitindo-se um erro amostral de cinco por cento. O critério empregado foi o da proporcionalidade, considerando o valor de matrículas de cada unidade até o mês de julho. O cálculo da amostra adotado seguiu as orientações de Mattar (1997), da seguinte forma:

$$n = \frac{4NPQ}{e^2(N-1) + 4P}$$

³ Para utilizar os serviços da Ômega é preciso fazer anteriormente um cadastro ou matrícula

Onde: n = número de elementos da amostra a ser pesquisada = ?

N = número de elementos da população = 33.467

P = proporção da ocorrência da variável em estudo da população = 0,5

Q = proporção de não ocorrência da variável em estudo na população = 0,5 sendo

$P+Q=1$

E = previsão da amostra ou erro máximo admitido, neste caso cinco por cento = 0,05

Transferindo para a fórmula: $n = \frac{4 \times 33.467 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 (33.467 - 1) + 4 \times 0,5 \times 0,5}$

$n = 400$ elementos

A tabela a seguir demonstra o número de elementos por unidade operacional. Percebe-se que a pesquisa realizada superou as expectativas, pois na realidade foi atingida uma amostra superior a estipulada.

Tabela 1 - Cálculo amostral

Unidade	Matrículas Realizadas Até Julho	% Realização	Nº Amostra	Retorno dos Questionários
Blumenau	3.276	9,79	39,15	46
Brusque	627	1,87	7,49	11
Chapecó	3.571	10,67	42,68	46
Concórdia	843	2,52	10,08	15
Criciúma	945	2,82	11,29	16
Florianópolis 1	3.294	9,84	39,37	41
Florianópolis 2	10.604	31,68	126,74	127
Itajaí	996	2,98	11,90	15
Jaraguá Do Sul	543	1,62	6,49	10
Joinville	3.753	11,21	44,86	50
Lages	1.496	4,47	17,88	18
Laguna	565	1,69	6,75	15
Rio Do Sul	797	2,38	9,53	13
Tubarão	1.556	4,65	18,60	18
Xanxerê	601	1,80	7,18	13
Total	33.467	100,00	400	454

Fonte: Dados primários coletados.

- ◆ Pesquisa com os funcionários: A realização desta pesquisa utilizou-se do método não-probabilístico de amostragem intencional para a definição dos elementos de pesquisa. Conforme Mattar (1997), este tipo de amostragem se caracteriza pela escolha intencional de um grupo de elementos para a formação da amostra. No total, foram envolvidos 49 funcionários dos 470 atuantes na Instituição, entre estes: diretores, gerentes, assessores e

colaboradores. Nas Unidades Operacionais, foram pesquisados apenas os gerentes.. A utilização deste tipo de amostra deu-se inicialmente pelo fato do questionário ter perguntas que exigiam o conhecimento de termos técnicos e também pela disponibilidade de tempo da pesquisadora e a dispersão geográfica. O maior número de elementos pesquisados foi no Departamento Regional, pelo fato deste órgão estabelecer a grande parte dos processos que são utilizados por todas as U.O..

3.3.1 Procedimentos e Operacionalização da Coleta de Dados:

Para a pesquisa com a clientela e com os funcionários foram estipuladas determinadas etapas, que objetivaram o seu correto desenvolvimento, sendo estas:

- Construção do formulário: na pesquisa com os funcionários houve uma pequena diferença no questionário (anexos 7 e 8) para os funcionários do DR e para as Unidades Operacionais.
- Pré-teste: realizado com aproximadamente dez pessoas (para cada pesquisa), a fim verificar o comportamento do instrumento de coleta com os pesquisados. Após o pesquisado responder o questionário, foi realizada uma entrevista informal, procurando saber da pessoa a existência de dificuldades para responder. Com base nestas informações foram realizados os ajustes definitivos nos questionários.
- Envio do questionário: para a pesquisa com a clientela, os questionários foram enviados às Unidades por meio de uma Circular, contendo orientações sobre a correta aplicação. Para os funcionários, os questionários foram entregues pessoalmente.
- Recebimento dos questionários preenchidos;
- Tabulação e análise dos dados coletados. Para a tabulação dos dados com a clientela foi utilizado um software específico o *Estatistic*, que permitiu uma rápida detecção dos valores estranhos, verificação da consciência dos conjuntos de dados e dos valores extremados e a realização de tabulação cruzada.

3.3.2 Limitações das Pesquisas

Apesar da intenção de realizar uma pesquisa perfeita, algumas limitações de ordem operacional e temporal não permitiram o alcance desta meta.

As limitações operacionais referem-se ao fato da pesquisadora não poder estar presente em todos as U.O. para pesquisar a clientela, contudo houve precaução de orientar os funcionários da maneira de realizar a investigação corretamente. De ordem temporal, diz respeito a restrição do tempo que impossibilita a análise detalhada de todos os serviços oferecidos pela Instituição, bem como de envolver todas as Unidades Operacionais⁴.

Quanto a amostragem, foi utilizado o método não probabilístico, apresentando a limitação de que os clientes e funcionários não tiveram a mesma chance de serem entrevistados.

Apesar destas limitações, não há motivos suficientes que possam afetar a credibilidade do trabalho ou desvalorizar seus resultados.

3.4 Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados e interpretados de maneira qualitativa e quantitativa. O tratamento quantitativo submete os dados a uma análise estatística formal, procurando estudar o comportamento de determinadas variáveis. Já o método qualitativo, segundo Vergara (1998) há uma codificação e apresentação os dados de maneira estruturada e uma análise, de modo que possibilite o alcance dos objetivos propostos para o trabalho.

A primeira etapa foi a coleta dos dados secundários, que permitiu a construção de uma fundamentação teórica, adequada as exigências do trabalho. Obtidas estas informações e realizada a caracterização da Instituição, relatou-se com base nos dados primários obtidos a atual situação da empresa, no que se refere a qualidade. Em seguida, com base na revisão da literatura, do diagnóstico da empresa e o conhecimento adquirido, confrontou-se a teoria com a empiria, que por fim possibilitaram a proposição de ações voltadas à melhoria dos serviços da Ômega.

⁴ A pesquisa com a clientela não envolveu as sedes campestres pelo fato do período não ser o mais adequado para efetuar o tipo de análise desejado.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a Instituição em estudo, seu histórico, estrutura organizacional e serviços oferecidos, bem como os resultados das pesquisas que serviram de base para a elaboração do programa de qualidade.

4.1 Breve Histórico da Ômega Company

A iniciativa do surgimento da Ômega Company ocorreu em maio de 1945, numa época que, após seis anos de guerra, o país começava a reestabelecer-se.

No governo de Eurico Gaspar Dutra, no ano de 1946, a Ômega foi criada com o objetivo de contribuir para o bem-estar social e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores X e de sua família, seu grande foco de atuação.

A Ômega Company é uma Instituição de âmbito nacional, administrada por uma Confederação Nacional (CN) e mantida pelas contribuições compulsórias dos empresários X.

Os recursos necessários para a operacionalização da Ômega são obtidos do empresariado através de contribuições compulsórias.

Embora muitas pessoas pensem ser a Ômega um organismo público, a Instituição é de direito privado, cuja organização e administração foram delegadas por lei à CN, órgão máximo de representação sindical patronal.

Atualmente, a Instituição oferece múltiplas atividades a um preço acessível nos campos da saúde, educação, cultura e lazer e está presente em todos os estados, totalizando 2.245 unidades no Brasil.

Para cumprir suas finalidades e alcançar seus objetivos, a Ômega conta com uma estrutura que compreende:

- Administração Nacional (AN): com jurisdição nacional é composta pelo Conselho Nacional (CN), órgão deliberativo, Departamento Nacional (DN); órgão executivo que estabelece as principais diretrizes de ação e o Conselho Fiscal (CF), órgão de fiscalização financeira.
- Administração Regional (AR), com jurisdição nas bases territoriais correspondentes, e que se compõe de Conselho Regional (CR) e Departamento Regional (DR). O Departamento Regional, localizado nas capitais, é órgão administrativo central em cada

estado, e Conselho Regional (CR), órgão deliberativo estadual composto por representantes do setor X.

O item a seguir, discorrerá especificamente sobre a atuação da Ômega Company em Santa Catarina.

4.2 A Ômega Company em Santa Catarina

A Ômega Company foi instalada em Santa Catarina em 1948. Atualmente a Instituição disponibiliza seus serviços aos trabalhadores X do Estado, por meio de 18 Unidades Operacionais (U.O.), que constituem os órgãos responsáveis pela operacionalização das atividades, sendo:

- 15 Centros de Atividades (CA) localizados nas cidades localizados nas cidades de: Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Tubarão, Rio do Sul e Xanxerê;
- 2 sedes campestres, uma em Blumenau e outra na Capital;
- 1 Restaurante;
- 1 unidade móvel que desenvolve um trabalho de itinerância nas cidades onde não há uma estrutura fixa da Ômega Company.

O Departamento Regional, é o órgão estadual que faz cumprir todas as diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional e coordena todas as ações necessárias à execução das atividades nas Unidades Operacionais. A estrutura do Departamento Regional da Ômega em Santa Catarina compreende basicamente:

- Direção do Departamento Regional (DR);
- 3 assessorias: Assessoria de Informática (AINFO), Assessoria Jurídica (AJUR) e Assessoria de Planejamento (APLAN);
- 4 divisões: a Divisão Financeira (DIF), a Divisão de Investimentos e Serviços (DIS), a Divisão de Programação Social (DPS) e a Divisão de Recursos Humanos (DRH), que, por sua vez, estão subdivididas em setores;
- 18 Unidades Operacionais distribuídas pelo Estado. A estrutura de cada Unidade Operacional não é subdividida hierarquicamente. Basicamente é constituída por uma gerência (a qual existe subordinação) e por setores, que variam conforme os

serviços realizados por cada Unidade, como por exemplo, setor de esportes, setor de educação, entre outros.

Apresenta-se a seguir, resumidamente, as principais atribuições de cada órgão, de acordo como o Regimento Interno da Instituição e Legislação da Ômega Company:

- Conselho Regional: órgão que o DR/SC está subordinado, tem como função deliberar a administração da Ômega, apreciando sua regularidade;
- Direção Regional: tem a função de organizar, dirigir e fiscalizar os serviços do órgão a seu cargo;
- Assessoria de Planejamento: tem por responsabilidade prestar assessoramento à Direção Regional na definição de política, diretrizes, normas, organizações e métodos de trabalho, planos e programas da Administração Regional em assuntos relevantes;
- Assessoria Jurídica: executar medidas de apoio necessário ao perfeito desempenho das atribuições da Ômega Company;
- Divisão Investimentos e Serviços: tem por competência organizar, executar e acompanhar as atividades inerentes as áreas de obras, material, patrimônio e serviços do DR/SC;
- Divisão Financeira: Executar e acompanhar as atividades econômico-financeira do DR/SC;
- Divisão de Programação Social: propor, apoiar e orientar às Unidades Operacionais na implantação e desenvolvimento das atividades dos programas: cultura, saúde e assistência garantindo a prestação de serviços de qualidade à clientela;
- Divisão de Recursos Humanos: tem por competência coordenar, supervisionar e controlar as atividades relacionadas a RH;
- Unidades Operacionais: Programar e desenvolver as atividades aos trabalhadores X e seus dependentes, observando as orientações e normas emanadas pelo DR e de modo a manter um nível de qualidade compatível como os anseios de promoção da classe social.

O organograma gráfico que encontra-se em anexo, evidencia a estrutura da Ômega Company.

4.3 A Preocupação com a Qualidade

O campo de ação da Ômega Company é muito amplo e voltado a um mercado composto por pessoas de todas as faixas etárias. Os serviços oferecidos incluem desde a realização de cursos de formação e atualização profissional, atividades esportivas, recreativas e culturais; assistência odontológica, recreação pré-escolar, nutrição, trabalhos com a terceira idade, até opções de lazer, disponíveis através de suas sedes campestres e dos pacotes turísticos oferecidos. Além disso, a realidade das Unidades Operacionais diferencia-se de cidade para cidade, pois existe uma cultura inter-regional, e isto exige um grau de coordenação ainda maior para o desenvolvimento do trabalho.

Desta maneira, embora não possua um concorrente direto, pois não existe outra Instituição de tal nível que preste assistência aos trabalhadores X, a Ômega Company indiretamente está exposta a um grande número de concorrentes e isto exige que suas ações sejam amplamente discutidas e planejadas.

Apesar de oferecer seus serviços a um preço que, na maioria das vezes encontra-se abaixo do praticado pela concorrência, a Instituição reconhece que esta condição não é suficiente para obter a fidelização de sua clientela.

Embora seja uma empresa de grande porte presente em todo o país e que possui uma preocupação com a qualidade dos serviços, percebe-se que são realizadas ações isoladas. O fato de atuar no setor de serviços, onde os aspectos intangíveis exercem grande influência e por estar geograficamente distribuído e atuar com serviços diversos, tornam o gerenciamento da qualidade ainda mais complexo.

A nível nacional, o DN estabelece as diretrizes e fornece determinados subsídios como treinamentos, equipamentos para a operacionalização das atividades, contudo, não há uma política de qualidade difundida, o que pode explicar o fato da Ômega Company em Santa Catarina não possuir padrões formais de qualidade.

É por este motivo, que a organização em estudo sente a necessidade de estabelecer um programa qualidade, que comprometa todos os colaboradores em busca da satisfação total da sua clientela, tanto externa quanto interna. No próprio planejamento estratégico da Ômega Company, este item foi classificado como um dos fatores deficientes na organização e uma de suas ações estratégicas constitui-se a definição de um programa específico.

Confrontado com que expõem os autores Paladini (2000) e Campos (1992), o fato da alta administração ter consciência da necessidade de implantação de um programa formal de

qualidade é um fator de considerável importância para deflagrar o processo de mudança, revertendo-se positivamente para a Ômega Company.

4.4 Os Serviços Oferecidos pela Instituição

Com ações priorizadas nos campos da Educação, Saúde, Cultura e Lazer, atualmente a Ômega Company em Santa Catarina oferece aos seus clientes os seguintes serviços:

- Recreação infantil – desenvolve atividades com crianças de 3 a 6 anos, incluindo a alfabetização;
- Desenvolvimento físico esportivo – a Ômega conta com uma infra-estrutura de ginásio, quadras esportivas, piscinas e áreas para atividades recreativas que permitem ampla realização de atividades esportivas, sejam individuais ou coletivas;
- Cursos de atualização de conhecimentos – engloba cursos de línguas, informática e de temas da atualidade, além de palestras e seminários;
- Cursos supletivos;
- Assistência odontológica;
- Refeições;
- Assistência médica – realiza apenas exame para a prática desportiva, porém a Ômega mantém convênio com clínicas médicas que realiza atendimento aos seus clientes;
- Trabalho com grupos – desenvolve programas voltados a grupos específicos (terceira idade, pais e adolescentes) com atividades bastantes diversificadas;
- Biblioteca;
- Temporada de férias – por meio das duas sedes campestres, que detêm uma ampla estrutura com parque aquático, restaurante, quadras esportivas, jogos, salão de festas, área verde e hospedagem que procuram atender às necessidades de descanso e lazer da clientela. A Instituição oferece também opções de passeio e excursões, com itinerários diferenciados, inclusive para outros Estados.
- Desenvolvimento Artístico Cultural – inclui cursos de dança, música, teatro e pintura.

Além destes serviços, que são oferecidos continuamente nos Centros de Atividades e sedes campestres, as Unidades Operacionais⁵ também realizam frequentemente eventos em

⁵ Nem todas as Unidades Operacionais oferecem todos os serviços. Há uma programação específica que varia conforme a estrutura física das U.O., as características da clientela e as peculiaridades regionais.

suas próprias estruturas ou nas comunidades onde atuam, como campanhas nas áreas de saúde e educação, apresentações teatrais e exposições artísticas.

Percebe-se, portanto, que a Ômega Company possui um campo de ação bastante abrangente, com uma grande diversidade de atendimento. Porém, nem todas as atividades são realizadas diretamente pela Instituição. Hoje, as lanchonetes da Ômega de Blumenau, Criciúma, Itajaí, Brusque, Chapecó, Lages e Joinville e os restaurantes de Blumenau, Chapecó, Itajaí e Joinville são terceirizados. Além disso, a Ômega mantém convênios com clínicas médicas e odontológicas e academias esportivas de várias cidades.

Apesar de nestes casos a Ômega não realizar o serviço, de certa forma é também responsável pela qualidade. Na realidade, estas empresas atuam como um fornecedor da Instituição em estudo. Segundo a diretora Divisão de Programação Social há uma preocupação em escolher empresas que prezem pela qualidade.

No que se refere a alimentação, para uma empresa atuar junto com a Ômega faz-se necessário uma série de procedimentos que inclui desde alvará sanitário até a presença de nutricionista para inspecionar o serviço. A Instituição procura orientar tais empresas quanto a higiene do ambiente, os cuidados com o manuseio dos alimentos, a forma de atendimento ao cliente e os tipos de produtos ofertados. No entanto, a Ômega não pode realizar inspeção no local, como por exemplo, para averiguar como os alimentos são produzidos ou a maneira como são acondicionados. Tal atitude pode configurar uma relação empregado e empregador, podendo acarretar prejuízos à empresa em estudo. Caso exista um descontentamento com o serviço prestado, a Ômega tem abertura para reincidir o contrato.

Quanto a avaliação da qualidade destes serviços, conforme entrevista realizada, os gerentes das Unidades Operacionais são responsáveis em verificar como está a qualidade, inclusive há uma orientação para realizar pesquisas de satisfação com os clientes.

Atividades da área meio das Unidades Operacionais, como limpeza, vigilância, serviços gerais e telefonia também são executadas por terceiros. Em entrevista realizada com o gerente da Divisão de Investimentos, órgão responsável pelo estabelecimento destes contratos, devido as peculiaridades desta modalidade de serviço, são estabelecidos no contrato todas as exigências necessárias, quanto a forma de trabalho e a necessidade de pessoal devidamente capacitado e treinado. De acordo com o gerente esta é uma das maneiras de garantir a qualidade dos serviços, já que a Ômega não pode estabelecer um contato direto com os funcionários terceirizados, sob pena de caracterizar uma relação de subordinação.

O acompanhamento do desempenho destes serviços é de responsabilidade das próprias Unidades Operacionais que devem fiscalizar permanentemente a qualidade,

propondo medidas ou alterações que visem suas melhorias. Nos casos em que as empresas terceirizadas não estejam atendendo as expectativas da Ômega Company e isto possa ser comprovado, tem-se autonomia para cancelar o serviço.

Para se avaliar o grau de satisfação com os serviços prestados pela Ômega, de acordo com a diretora da Divisão de Programação Social, os gerentes são orientados a empregarem avaliações, a fim de colherem subsídios para efetuarem correções.

No caso de cursos em esporte, educação e cultura, há uma orientação para realizar avaliações no decorrer da atividade e ao seu término. Já em recreação infantil, o DR orienta para fazer uma reunião com os pais das crianças juntamente com os respectivos professores. Nas lanchonetes e restaurantes administrados pela própria Ômega, há um formulário próprio de pesquisa à clientela e um acompanhamento realizado pela nutricionista, o mesmo ocorre com o serviço de odontologia.

Quanto aos eventos realizados pela empresa, há avaliações que envolvem tanto a clientela, quanto as parceiras e monitores envolvidos. Além dessas ações, os próprios funcionários da Unidade realizam reuniões entre si, para avaliar estes aspectos. Por parte do Departamento Regional, os técnicos responsáveis por cada atividade visitam periodicamente a Unidade procurando averiguar fatores referentes a qualidade. Pelo o observado na pesquisa, a intenção da Divisão de Programação Social é disponibilizar na intranet (rede interna) modelos de avaliação para cada atividade, a fim de obter uma uniformidade.

Apesar de existir uma orientação quanto a avaliação dos serviços, em visita a duas Unidades Operacionais da Capital, foi possível perceber uma diferenciação tanto nos instrumentos aplicados, quanto na metodologia, tipo de atividade que passam pela avaliação, bem como a periodicidade destas. Foi detectado também entraves nos serviços prestados pelos terceirizados, principalmente da limpeza. O fato de não poder dar orientações diretas aos funcionários, de acordo com os gerentes, é prejudicial à qualidade. No entanto, é importante mencionar que em conformidade com a lei que rege a terceirização, isto caracterizaria uma relação empregatícia. Na realidade, é preciso contratar empresas que estejam comprometidas com a qualidade e que motivem os seus funcionários a trabalharem com esta consciência, o que geralmente não constitui-se uma tarefa simples.

Independente da empresa realizar ou não os serviços, os fatos relatados anteriormente evidenciam a necessidade da instituição rever o seu sistema de avaliação dos serviços, estabelecendo além de uma metodologia uniforme e consistente, indicadores para que sejam realizados esforços naqueles que encontram-se deficientes.

Uma outra forma da Ômega Company oferecer seus serviços é por meio de convênios com clínicas médicas, odontológicas e academias. Para o estabelecimento destas parcerias, a Instituição procura visitar tais empresas, para avaliar o ambiente, higiene, atendimento, existência de documentação legal para funcionamento e para verificar se os serviços prestados são compatíveis com a proposta da Ômega. A diretora da DPS relatou que em alguns casos, alguém da empresa participa de uma consulta como “cliente-fantasma”, para obter uma avaliação mais prática.

A Ômega Company também desenvolve seus serviços por meio de instrutores comissionados, principalmente os cursos de atualização de conhecimentos, desenvolvimento artístico cultura e atividades esportivas. Conforme a Divisão de Recursos Humanos, estes instrutores são pessoas que mantêm contrato de trabalho com a Ômega Company, possuem todos os direitos contidos na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), porém não recebem determinados benefícios da empresa, tais como: vale transporte, assistência médica e auxílio farmácia, que concede desconto aos funcionários da Ômega. Cada instrutor possui uma meta de gerar uma receita mínima, caso contrário, recebe da empresa uma remuneração básica.

Conforme a Divisão de Recursos Humanos, não existe um acompanhamento formalizado do desempenho deste instrutores, há uma verificação se cada um está atingindo o número de atendimentos previstos.

Outro aspecto limitante, é que os instrutores não podem participar de treinamentos ou capacitações da Instituição, apenas podem ser repassadas orientações pela área técnica específica. Na opinião da diretora de DRH, no âmbito da qualidade, deveria existir um acompanhamento mais rigoroso.

Na realidade, seria importante um processo que incluísse a preocupação desde a seleção e ambientação deste instrutor, até a avaliação do seu desempenho, tanto por parte da clientela quanto da própria Instituição.

Em relação a padronização dos serviços executados pela Ômega Company nas diversas Unidades, segundo a DPS, o Departamento Regional vem definindo propostas de trabalho para cada atividade. Isto já proporcionou consideráveis melhorias, no entanto este processo é gradativo e ainda encontra-se em desenvolvimento.

4.5 Recursos Humanos

Considerando que os recursos humanos são os principais propulsores da qualidade, faz-se necessário o conhecimento das principais práticas de RH da instituição.

A Ômega Company possui um quadro de pessoal composto por 470 pessoas, sendo que 87 são do Departamento Regional e 383 das Unidades Operacionais.

Em entrevista com a diretora da Divisão de Recursos Humanos (DRH), foi possível perceber que a Instituição encontra-se em processo de reestruturação da área de RH.

O planejamento estratégico da Instituição estabeleceu uma série de programas relativos ao setor, a fim de que se possa adequar suas práticas de gestão de pessoal a nova realidade da organização. Por tal motivo, o plano de cargos e salários está sendo revisado e criada uma avaliação de desempenho. Encontra-se em elaboração também um plano de desenvolvimento pessoal, que incluirá a realização de levantamento de necessidade de treinamento, que atualmente não é realizado. Diante disto, tais aspectos não foram alvos de avaliação, porém evidencia-se que para o sucesso de uma empresa, estes instrumentos são fundamentais e devem estar adequados as necessidades e anseios dos funcionários.

Outra estratégia da DRH que está sendo executada é a realização de pesquisa de clima organizacional em todas as U.O. e no DR. O objetivo com este estudo é obter subsídios para a gestão de RH, por meio da avaliação da satisfação e bem estar das pessoas. A partir destas informações será possível estabelecer melhorias.

Apesar de muitos autores considerarem as ações citadas anteriormente como aspectos básicos do gerenciamento de RH, o fato de se estar reformulando estas práticas é um fator fundamental para o desenvolvimento da Ômega Company, já que as pessoas são os principais componentes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em relação ao processo seletivo, de acordo com a diretora de Recursos Humanos, a Instituição preocupa-se em realizar a seleção em conformidade com o perfil exigido pelo cargo, levando em consideração não apenas as qualificações técnicas, mas também fatores comportamentais. Conforme a diretora, estes processos, na maioria das vezes, incluem a participação da DRH juntamente com responsáveis pela área a qual está sendo pleiteado o cargo.

Correlacionando com os autores pesquisados como Denton (1990) e Albrecht (1992), a preocupação em empregar pessoas condizentes com as características necessárias para a função é de grande importância, principalmente para os serviços, onde não só os fatores técnicos devem ser observados, mas também aspectos relativos ao tratamento com o cliente.

Quanto a existência de um processo de ambientação de novos funcionários, conforme a diretora da DRH, não existe formalizado um programa que trate da apresentação geral da Instituição, a transmissão dos seus valores, missão, visão, ou seja, não há um

processo formalizado que garanta a adaptação, conhecimento e integração do funcionário novo, apenas ações isoladas. A DRH elaborou uma cartilha informativa, no entanto, cada gerente de Unidade Operacional realiza da maneira que considera mais apropriada. Isto configura-se um aspecto a ser melhorado e deveria ser realizado não só com os novos funcionários, mas também com instrutores comissionados, empresas terceirizadas, conveniados, arrendatários de lanchonetes, restaurantes e conveniados.

Em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários, a Ômega Company possui uma política bastante favorável que inclui:

- Assistência médica;
- Auxílio farmácia, que concede desconto para os funcionários em suas despesas com compra de remédios;
- Plano de previdência especial;
- Vale alimentação;
- Auxílio filho excepcional, por meio de ajuda de um salário mínimo;
- Programa de benefício e assistência social, que fornece apoio aos funcionários que encontram-se doentes ou com problemas familiares.
- Descontos de 50% nas atividades realizadas pela Ômega

A empresa, com recursos próprios ou do Departamento Nacional, realiza investimentos consideráveis em treinamentos e capacitações e isto é bastante positivo. Estes treinamentos podem envolver todos os funcionários ou somente aqueles atuantes em serviços específicos. O Departamento Regional realiza anualmente um planejamento dos treinamentos, capacitações e estágios.

Além disto, os funcionários que tenham no mínimo dois anos completos de trabalho na Ômega Company, podem solicitar cursos e treinamentos, desde que sejam condizentes com a função desempenhada. Estas solicitações são analisadas e, caso comprove-se a real necessidade, a empresa subsidia os custos.

Com relação a programa de sugestões, de incentivos e/ou desenvolvimento de equipe, segundo a DRH não existem previstos projetos que implementem estas ações. Estes aspectos, sob o ponto de vista da diretora entrevistada, são considerados importantes, no entanto, a Instituição está concentrando seus esforços nos pilares básicos da gestão de RH. Porém, embasando-se no que diz o autor Gil (1994) a respeito do assunto, práticas como programas de sugestões, formação de equipes são fundamentais para se estimular a

participação de todos na solução de problemas ou na introdução de melhorias, constituindo-se desta forma uma importante estratégia para o programa de qualidade.

4.6 A Percepção dos Funcionários

Com o intuito de obter a opinião do corpo diretivo e dos funcionários da Ômega Company a respeito da qualidade, foi aplicado um questionário que envolveu 49 pessoas atuantes na Instituição. O objetivo com esta pesquisa era coletar informações a respeito de três grandes itens:

- Processos organizacionais
- Relacionamento cliente e fornecedor interno
- Sugestões para melhoria da qualidade

Analisando as características pessoais da amostra abordada, identificou-se que 75,51% dos funcionários pesquisados são do Departamento Regional e 24,48% são gerentes de Unidades Operacionais.

Percebe-se pela Tabela 2 que 42,86% são do sexo masculino e 57,14% do sexo feminino.

Tabela 2 – Sexo dos funcionários

Sexo	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freqüência	% Freqüência Acumulada
Masculino	21	21	42,86	42,86
Feminino	28	49	57,14	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

A idade predominante (44,90%) é de pessoas com idade entre 26 a 35 anos. Aqueles que possuem de 36 a 45 anos, ocuparam a segunda maior incidência.

Tabela 3 - Faixa etária dos funcionários

Faixa etária	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freq. Acumulada
De 21 a 25 anos	9	9	18,36	18,36
De 26 a 35 anos	22	31	44,90	63,26
De 36 a 45 anos	11	42	22,45	85,71
De 46 a 55 anos	7	49	14,29	100,00
Mais de 56 anos	0	0	0,00	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

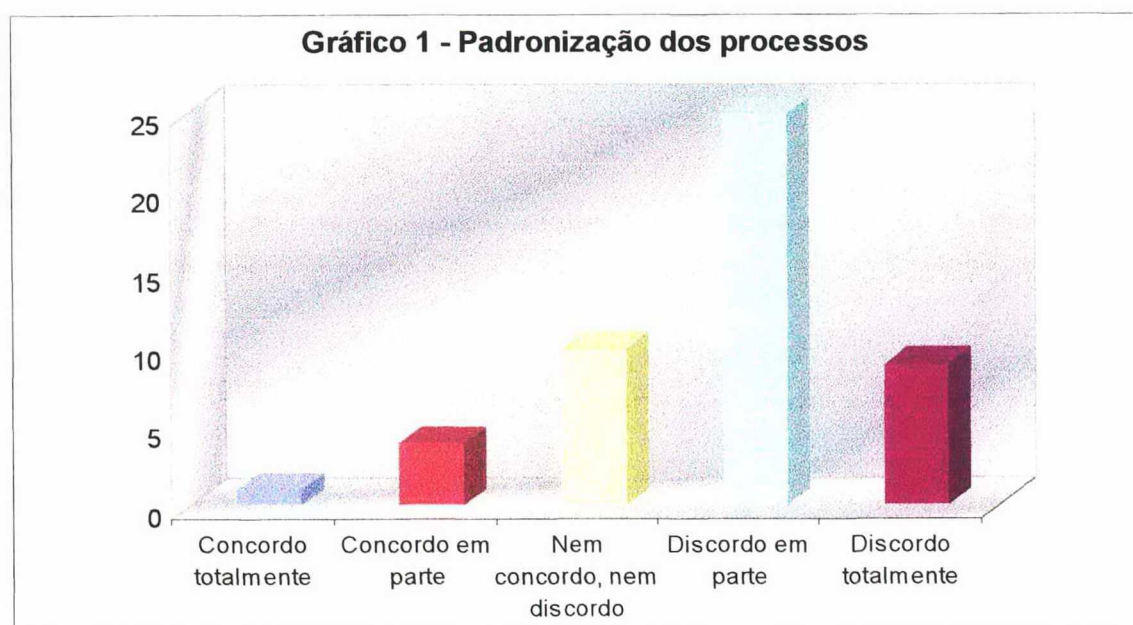
Inicialmente foi exposto no instrumento de pesquisa o conceito de processo organizacional, a fim de esclarecer aos entrevistados a definição adotada para responder as questões. Isto foi necessário, pois na linguagem interna da Ômega processo significa um instrumento de comunicação entre as Unidades Operacionais e o Departamento Regional.

Um percentual significativo dos funcionários pesquisados (51,02%) discordaram em parte a afirmação de que a padronização dos processos organizacionais na Ômega é uma prática constante. Já 18,37% discordaram totalmente. Do total de pesquisados, 20,41% mantiveram-se indiferentes quando a pergunta.

Tabela 4 - Padronização dos processos

Prática da padronização dos processos	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freqüência	% Freqüência Acumulada
Concordo totalmente	1	1	2,04	2,04
Concordo em parte	4	5	8,16	10,20
Nem concordo, nem discordo	10	15	20,41	30,61
Discordo em parte	25	40	51,02	81,63
Discordo totalmente	9	49	18,37	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



Considerando que 69,39% das repostas diluíram-se entre discordo em parte e discordo totalmente, percebe-se que este é um dos fatores a serem melhorados na Instituição. Apesar dos nos serviços existirem fatores que são de difícil padronização, é necessário que determinados aspectos, principalmente os tangíveis, sejam padronizados a fim de que se possa

obter uma uniformidade e a garantia de um serviço de qualidade em todas as unidades da empresa. Cabe evidenciar que esta padronização requer flexibilidade, pois as necessidades dos clientes estão em constante transformação.

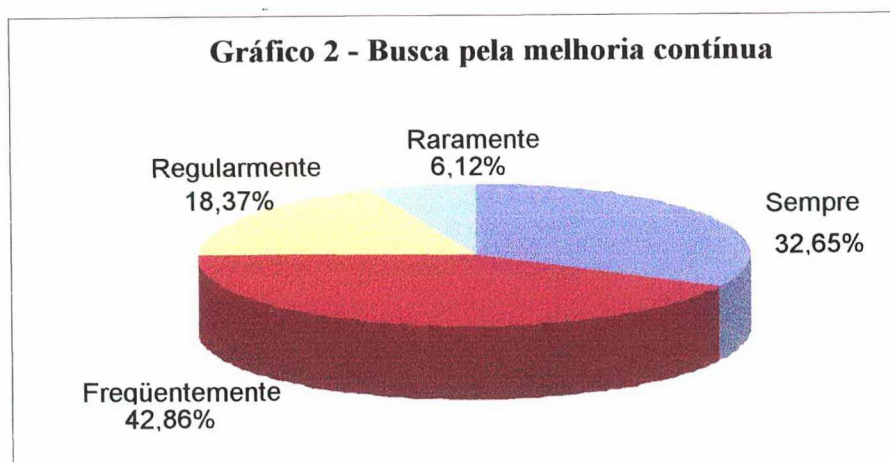
Apesar da maioria dos pesquisados comportarem-se de maneira mais negativa quanto a afirmação de que a padronização é uma prática constante, verifica-se que há uma preocupação em melhorá-los a fim de proporcionar uma maior satisfação aos clientes internos e externos. Acumulando-se as frequências, observa-se pela Tabela 5 que nesta questão 75,52% das respostas foram concentradas entre sempre e freqüentemente.

Tabela 5 - Frequência da busca pela melhoria contínua

Busca pela melhoria contínua	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulada
Sempre	16	16	32,66	32,66
Freqüentemente	21	37	42,86	75,52
Regularmente	9	46	18,35	93,87
Raramente	3	49	6,13	100,00
Nunca	0	49	0,00	100,00
Não sei	0	49	0,00	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Entretanto, é considerável o percentual de 24,48% que afirmaram que isto é algo realizado regularmente ou raramente. Considerando que os processos devem ser estabelecidos para melhor adequação do produto ou serviço ao uso, tal comportamento constitui-se um fator negativo para a Instituição.



Uma considerável parcela de 95,92% dos pesquisados consideram que existe uma conscientização para que os processos sejam adequados às necessidades da clientela, o que é um fator positivo.

Tabela 6 - Conscientização para melhoria dos processos

Há conscientização para melhoria	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freqüência Acumulada
Sim	47	47	95,92	95,92
Não	2	49	4,08	100,00
Não sei	0	49	0,00	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

No entanto, os pesquisados são quase unânimes (97,87%) em afirmar que há carência de um trabalho que enfatize ainda mais este quesito.

Tabela 7 - Conscientização necessita de melhorias

Necessita de melhorias	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freqüência	% Freqüência Acumulada
Sim	46	46	97,87	97,87
Não	1	1	2,13	100,00
Não sei	0	47	0,00	100,00
Totais	47		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Verificou-se pela pesquisa que há processos na empresa que não agregam valor aos clientes, pois 57,14% dos entrevistados afirmaram que existem tarefas desnecessárias que não contribuem para a qualidade dos serviços. Tendo em vista que a otimização é necessária para alcançar uma maior eficiência, isto evidencia ainda mais a necessidade da Instituição por um melhor gerenciamento dos seus processos. Cabe lembrar que, o DR segue as normas do Departamento Nacional, que define as ações gerais da Ômega e, em consequência muitos dos seus processos.

Tabela 8 - Existência de processos desnecessários

Existe processos desnecessários	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freqü.	% Freq. Acumulada
Sim	28	28	57,14	57,14
Não	13	41	26,53	83,67
Não sei	8	49	16,33	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



Dos pesquisados, 65,31% percebem que a Instituição possui uma metodologia para apurar dados, analisar falhas e causas de problemas. Já um expressivo percentual de 32,65% discordam desta afirmativa. Isto pode explicar a existência de processos que não agregam valor e também a falta de apuração dos custos da não qualidade, que será tratado a seguir.

Tabela 9 - Percepção a respeito da sistemática de análise de processos

Existe uma sistemática	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freqüência	% Freq. Acumulada
Sim	32	32	65,31	65,31
Não	16	48	32,65	97,96
Não sei	1	49	2,04	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Dos que concordaram que há uma sistemática para resolução de problemas houve uma diferença pequena entre aqueles que a consideram inadequada (40,63%) e adequada (43,75%). Analisando as respostas, verificou-se que os funcionários do Departamento Regional percebem mais a necessidade de adequar a metodologia do que os gerentes de unidades, o que pode estar relacionado ao fator do DR estabelecer grande parte dos processos.



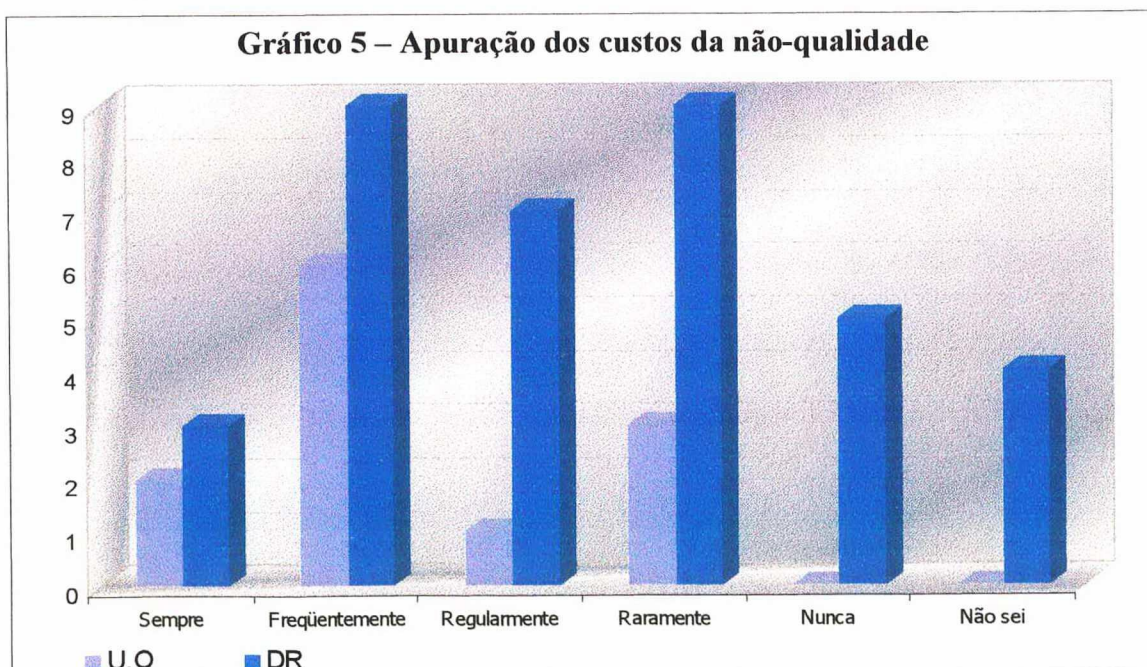
Um outro ponto negativo detectado na pesquisa foi quanto a apuração dos custos da não-qualidade, tais como perda de clientes, desperdício de materiais e retrabalho. As respostas nesta pergunta foram bastante variadas, entretanto observa-se pela Tabela 10 que na coluna referente a frequência acumulada a maiores incidências mantiveram-se concentradas no intervalo de regularmente a nunca.

Tabela 10 - Apuração dos custos da não-qualidade

São medidos os custos da não-qualidade	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Frequência Acumulada
Sempre	5	5	10,20	10,20
Freqüentemente	15	20	30,61	40,81
Regularmente	8	28	16,33	57,14
Raramente	12	40	24,50	81,64
Nunca	5	45	10,20	91,84
Não sei	4	49	8,16	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Foi verificado que existem diferenças de opiniões entre os funcionários do Departamento Regional e os gerentes de unidades. Analisando as respostas dos gerentes das Unidades detectou-se que 75% das incidências posicionaram-se no intervalo de sempre a freqüentemente. A visão dos pesquisados no DR é oposta, pois 69,44% assinalaram entre os intervalos freqüentemente a nunca.



Uma possível explicação para este comportamento, é que as Unidades Operacionais atuam com recursos financeiros mais escassos, exigindo um maior monitoramento das perdas. Contudo, como atuante na empresa, percebe-se que é de vital importância que a Ômega apure estas informações de forma sistemática, tanto no Departamento Regional como nas unidades, principalmente a relativa a perdas de clientes, a fim de que se crie a consciência em prol da qualidade e a necessidade de fazer certo pela primeira vez.

Partindo para a análise do relacionamento cliente e fornecedor interno, verificou-se neste aspecto a existência das maiores deficiências, principalmente no Departamento Regional. Dos funcionários pesquisados no DR, 44,44% afirmaram possuir dificuldades neste tipo de relacionamento.

Tabela 11 - Percepção do DR no relacionamento cliente/fornecedor interno

Possui entraves no relacionamento	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freq. Acumulada
Sim	16	16	43,24	43,24
Não	21	37	56,76	100,00
Não sei	0	37	0,00	100,00
Totais	37		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Analisando as sugestões apresentadas ao final do questionário, mesmos as pessoas que responderam não haver entraves, citaram a melhoria do relacionamento interno como um fator a ser trabalhado. O índice de sugestão neste sentido foi de 53,84%. É importante comentar que o Departamento Regional está estruturalmente organizado de maneira piramidal, com hierarquia e poderes bastante definidos, o que pode estar acarretando este isolamento das divisões e assessorias. Também já foi detectado a existência de problemas na comunicação interna da organização, o que é uma consequência de tudo isto.

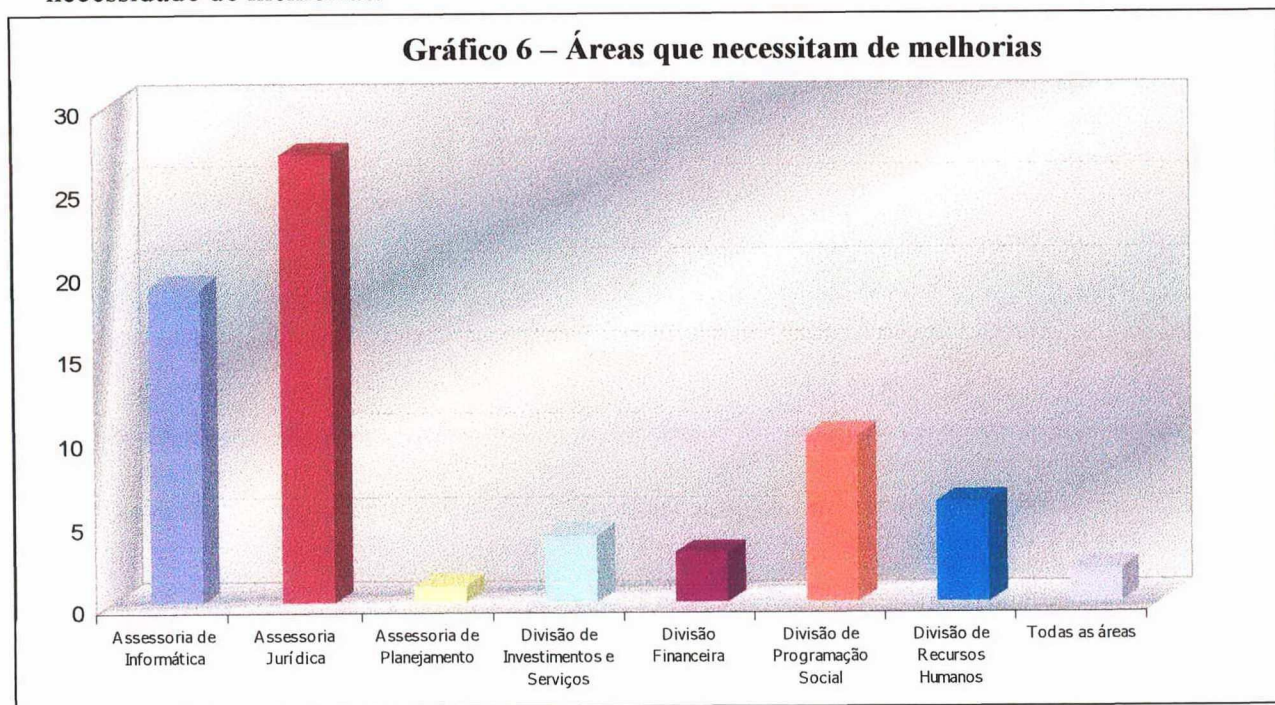
Apesar da maioria dos pesquisados no DR considerar que estão conscientizados a trabalharem orientados para o cliente, percebe-se pela Tabela 12 que todas as áreas apresentam deficiências na relação cliente e fornecedor, comprovando a necessidade de melhorias.

Tabela 12 - Áreas com necessidade de melhorias⁶

Área	Nº de respostas	Nº de respostas Acumuladas	% Freq.	% Freq. Acumulada
Assessoria de Informática	19	19	26,39	26,39
Assessoria Jurídica	27	46	37,50	63,89
Assessoria de Planejamento	1	47	1,38	65,27
Divisão de Investimentos e Serviços	4	51	5,56	70,83
Divisão Financeira	3	54	4,17	75,00
Divisão de Programação Social	10	64	13,89	88,89
Divisão de Recursos Humanos	6	70	8,33	97,22
Todas as áreas	2	72	2,78	100,00
Totais	72		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

O Gráfico 6 expressa que a Assessoria Jurídica, Assessoria de Informática, Divisão de Programação Social e a Divisão de Recursos Humanos, são as que apresentam a maior necessidade de melhorias.



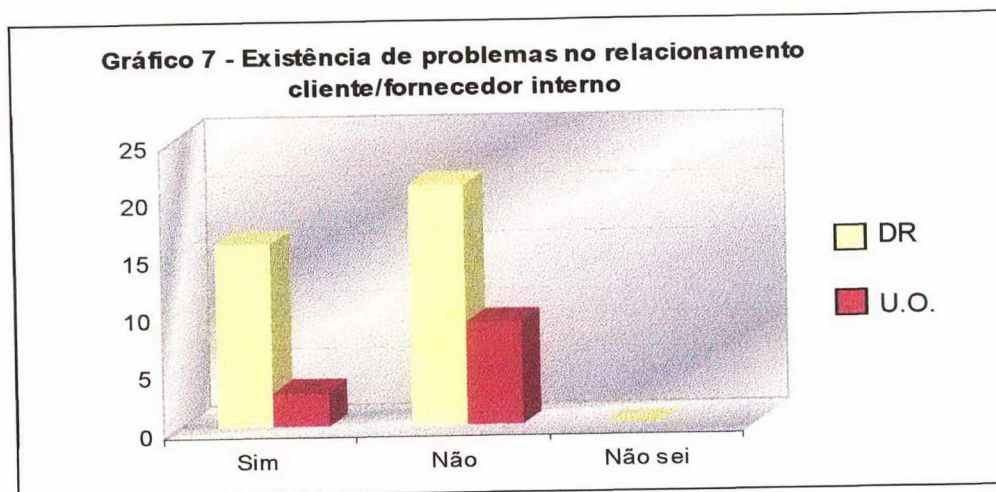
Analisando esta relação nas Unidades Operacionais que participaram da pesquisa, nota-se pela Tabela 13, que apenas 25% dos gerentes consideraram que existem dificuldades nesta relação. Percebe-se pelo Gráfico que existem grandes diferenças entre as unidades e o DR. É importante lembrar que não foram pesquisados os funcionários das unidades.

⁶ Pergunta de múltipla escolha.

Tabela 13 - Percepção das Unidades no relacionamento cliente/fornecedor interno

Possui entraves no relacionamento	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freq. Acumulada
Sim	3	3	25,00	25,00
Não	9	12	75,00	100,00
Não sei	0	12	0,00	100,00
Totais	12		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



Confrontando o relacionamento cliente/fornecedor interno entre as U.O. e DR, verifica-se também a carência por mudanças. Analisando a opinião do DR e das Unidades, a grande incidência (57,15%) foi para o conceito bom, entretanto 20,41% consideraram como de regular a ruim.

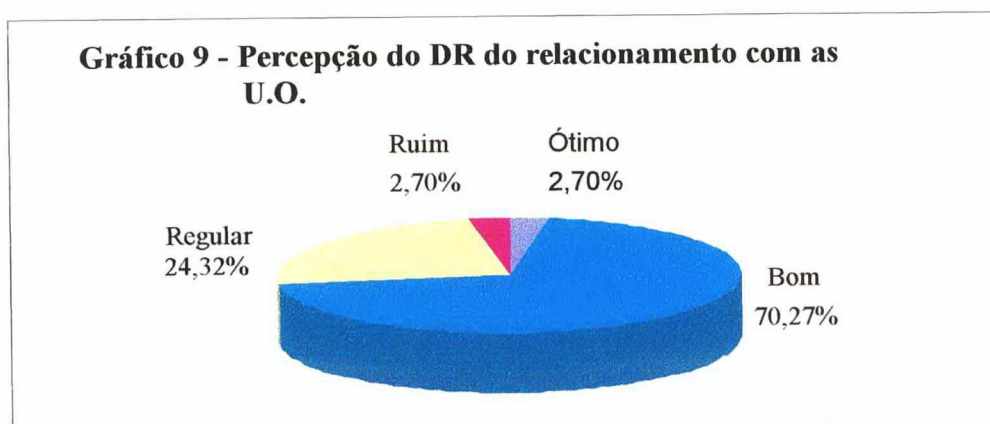
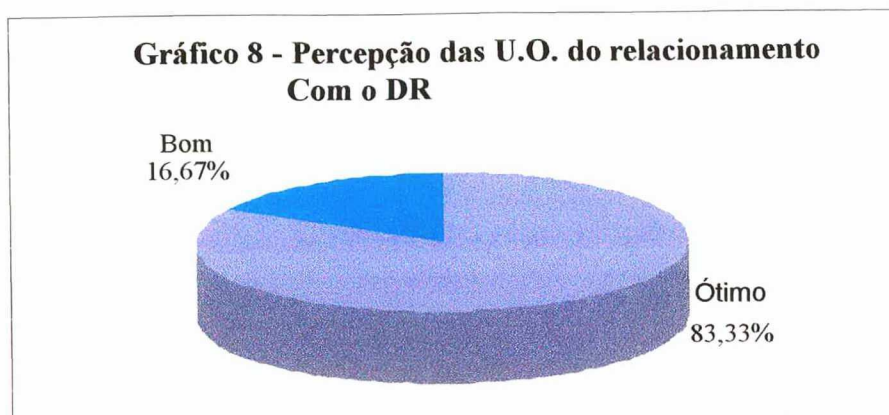
Tabela 14 - Avaliação do relacionamento entre DR e Unidades

Relacionamento entre DR e U.O.	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freq. Acumulada
Ótimo	11	11	22,44	22,44
Bom	28	39	57,15	79,59
Regular	9	48	18,36	97,95
Ruim	1	1	2,05	2,05
Péssimo	0	0	0,00	100,00
Não sei	0	0	0,00	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Novamente percebe-se a existência de pontos de vista divergentes entre gerentes das unidades e colaboradores do DR, isto fica bastante evidente nos Gráficos 8 e 9. Somente os funcionários do Departamento Regional consideraram de regular a ruim o relacionamento

entre a sede e as filiais, confirmando que o DR apresentam mais dificuldades que os gerentes das U.O., um outro ponto a ser avaliado.



Quando questionados a respeito da possibilidade da formação de equipes de melhorias de qualidade, tanto no Departamento Regional como nas Unidades Operacionais, a maioria dos entrevistados demonstraram-se bastante favoráveis, o que é um fator positivo para a Instituição. Nesta questão não foram observadas diferenças de opiniões entre o DR e as Unidades.

Tabela 15 - Favorável a formação de equipes de melhoria

Favorável a formação de equipes de melhoria	Nº de pesquisados	Nº de pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freqüência Acumulada
Sim	46	46	93,87	93,87
Não	2	48	4,08	97,95
Não sei	1	49	2,05	100,00
Totais	49		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

No espaço reservado às sugestões para a melhoria da qualidade dos serviços, percebe-se que os funcionários pesquisados detêm bom conhecimento a respeito da qualidade, pois houveram colaborações bastante ricas. Entre as principais citam-se sinteticamente:

- Implantar serviços visando a necessidade de cada comunidade onde a Ômega atua;
- Valorização dos funcionários, através de reestruturação de plano de cargos e salários, programa de incentivos e flexibilidade nos horários;
- Maior conhecimento dos trabalhos realizados pelos outros setores do Departamento Regional;
- Melhor conhecimento dos trabalhadores X e de seus dependentes para o oferecimento dos serviços;
- Não trabalhar com empresas terceirizadas, pois não estão integradas à ideologia da Ômega;
- Promover melhorias na comunicação interna;
- Articulação de medidas que possibilitem a maior interação interna entre os colaboradores;
- Maior investimento em treinamentos;
- Realização de trabalhos motivacionais com as equipes das centrais de atendimentos das unidades;
- Simplificação do processo de cadastramento da clientela;
- Realização das tomadas de decisões em grupo;
- Conscientização para evitar desperdícios;
- Padronização dos processos de maneira integrada, envolvendo todos os setores pertinentes;
- Implantação de um sistema de comunicação com o cliente final;
- Formação de equipes de controle interno da qualidade.

4.7 A Percepção da Clientela

Partindo-se do princípio de que a qualidade é definida pelo cliente, para a consolidação de um programa de ações o conhecimento da opinião da clientela da Ômega Company a respeito dos seus serviços torna-se fundamental.

Desta maneira, será apresentado neste momento, os principais resultados obtidos com a pesquisa realizada no mês de outubro, com os frequentadores dos 15 Centros de Atividades da Instituição.

Antes de iniciar os comentários provenientes do comportamento das variáveis em estudo na pesquisa, é importante conhecer as categorias de clientes da empresa. A Ômega company possui três grandes perfis de clientela:

- Trabalhadores do setor X - pessoas que trabalham em empresas do ramo X;
- Dependentes de trabalhadores X – são os pais, filhos, enteados e cônjuge do trabalhador X;
- Usuários - que engloba pessoas da comunidade, empresários X e seus dependentes (filho, cônjuge) e os conveniados (empresas que não fazem parte do setor X e firmam convênio com a Ômega par utilizar dos seus serviços).

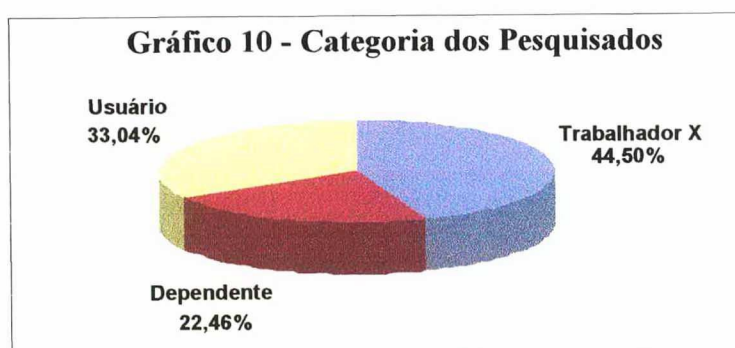
A pesquisa envolveu tanto a clientela preferencial da Ômega Company, ou seja os trabalhadores X e seus dependentes, pois são os principais grupos de interesse, assim como os usuários, pois também constituem-se um público importante para a empresa e atualmente bastante expressivo.

Primeiramente verificou-se no universo estudado que 44,50% são trabalhadores X, 22,46% dependentes de X e 33,04% usuários. Acumulando os dados, percebe-se pela Tabela 16 a seguir, que a maioria dos pesquisados (66,96%) foram clientes preferenciais da Instituição.

Tabela 16 - Categoria dos pesquisados

Categoria	N.º de Pesquisados	N.º de Pesquisados Acumulados	% Freq.	% Freq. Acumulada
Trabalhador X	202	202	44,50	44,50
Dependente	105	304	22,46	66,96
Usuário	150	454	33,04	100,00
Totais	454		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



Na distribuição dos entrevistados por sexo, 65,20% foram mulheres e 34,80% homens.

Tabela 17 - Sexo da clientela

Sexo	N.º de Pesquisados	N.º de Pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freqüência Acumulada
Masculino	158	158	34,80	34,80
Feminino	296	454	65,20	100,00
Totais	454		100,00	

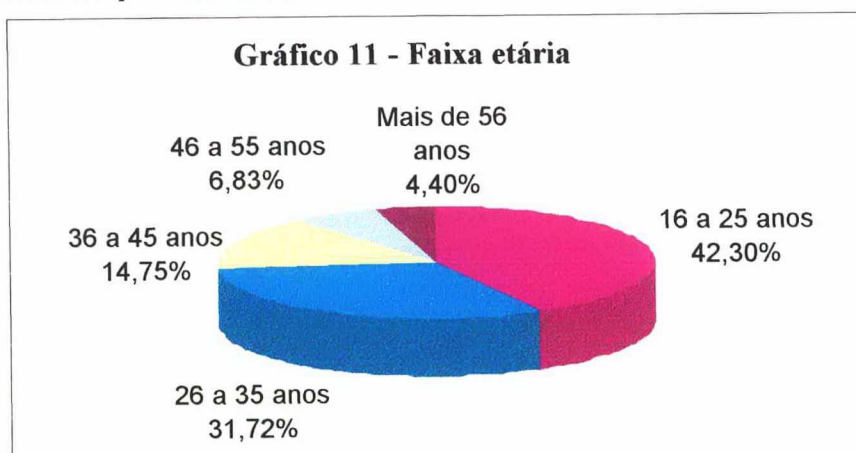
Fonte: Dados primários coletados

Quanto a faixa etária, o público pesquisado foi bastante jovem, pois 42,30% posicionou-se no intervalo de 16 a 25 anos, seguido por aqueles com idade entre 26 a 35 anos (31,72%). Apenas 14,75% possuíam de 36 a 45 anos e 6,82% de 46 a 55 anos. Juntas estas duas faixas acumularam 74,02% do total de pesquisados.

Tabela 18 - Faixa etária dos pesquisados

Idade	Nº de Pesquisados	Nº de Pesquisados Acumulado	% Freq.	% Freq. Acumulada
16 a 25 anos	192	192	42,30	42,30
26 a 35 anos	144	336	31,72	74,02
36 a 45 anos	67	403	14,75	88,77
46 a 55 anos	31	434	6,83	95,60
Mais de 56 anos	20	454	4,40	100,00
Totais	454		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



A Tabela 19 a seguir, demonstra que um percentual significativo de 93,40% dos pesquisados já eram clientes da Ômega, enquanto que 6,60% estavam procurando os serviços da empresa pela primeira vez.

Tabela 19 - Primeira vez que utiliza a Ômega

Primeira vez que utiliza a Ômega	N.º de Pesquisados	N.º de Pesquisados Acumulados	% Freq	% Freq Acumulada
Sim	30	30	6,60	6,60
Não	424	454	93,40	100,00
Totais	454		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



Uma expressiva frequência de 82,37% estavam no período da pesquisa participando de alguma da atividade da Ômega Company, enquanto que 17,63% não estavam.

Tabela 20 - Está participando de alguma atividade da Ômega

Está utilizando serviço da Ômega Company	N.º de Pesquisados	N.º de Pesquisados Acumulados	% Freq	% Freq Acumulada
Sim	374	374	82,37	82,37
Não	80	454	17,63	100,00
Totais	454		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



Analisando os principais motivos que influenciaram o público abordado a utilizar os serviços da Ômega ou a procurá-los, percebe-se que as incidências sofreram bastante

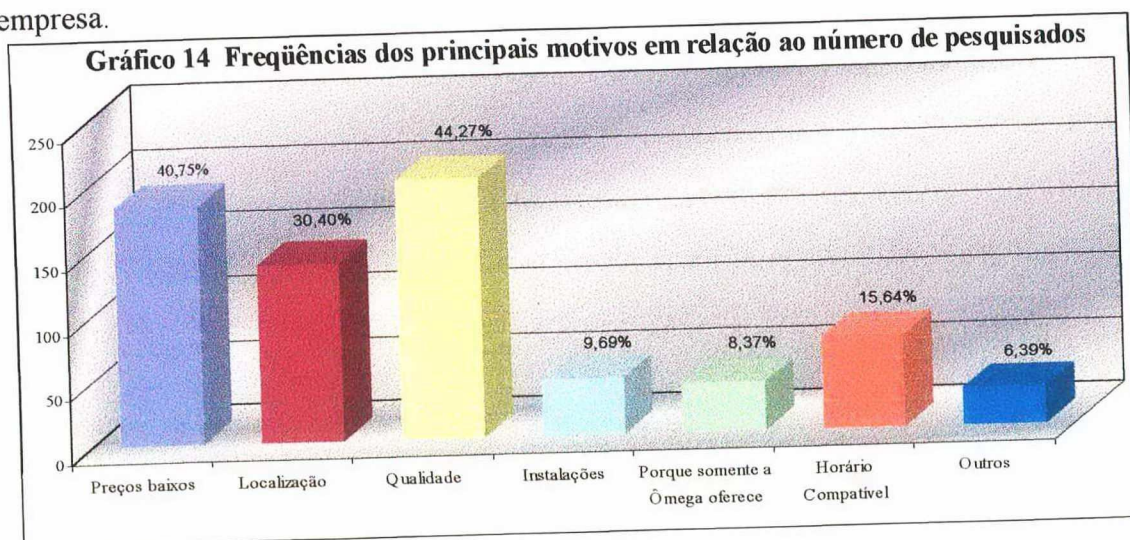
variações. A alternativa com maior frequência (28,47%) foi a referente a qualidade dos serviços da empresa. O preço praticado pela Ômega, que configurou-se como a segunda maior frequência, alcançou também uma expressiva participação de 26,29%. A localização, com 19,55%, foi o terceiro fator mais indicado. Ocuparam a quarta maior incidência os horários das atividades da Ômega.

Tabela 21 - Motivos que levaram a escolha da Ômega⁷

Motivo	Nº de Respostas	Nº de Respostas Acumulada	% Freq.	% Frequência Acumulada
Preço baixo	185	185	26,29	26,20
Localização	138	323	19,55	45,75
Qualidade	201	524	28,47	74,22
Instalações	44	568	6,23	80,45
Somente a Ômega oferece o serviço	38	606	5,38	85,84
Horário	71	677	10,06	95,89
Outros	29	706	4,11	100,00
Totais	706		100,00	

Fonte: Dados primários coletados

Visualizando o Gráfico 14 a seguir, que confronta a incidência de cada motivo em relação ao número de pesquisados, percebe-se que a qualidade apresentou-se com uma frequência relevante, pois 44,27% confirmaram que foi um dos principais aspectos levados em consideração no momento da decisão. Não menos importante foi a incidência da alternativa preços. Dos abordados, 40,75% indicaram esta alternativa. A localização foi indicada por 30,40% da amostra como um dos fatores considerados principais na escolha pela empresa.



⁷ Esta pergunta foi de múltipla escolha, por isto o total de respostas foi maior do que o número de pesquisados, pois se referem ao número de alternativas assinaladas.

Uma das constatações permitidas com a questão anterior é que, apesar da qualidade ter sido citada por um grande número de clientes como um dos principais aspectos considerados no momento da escolha pela Ômega, um grande público (55,73%) não assinalou esta alternativa, indicando que outros fatores são mais importantes para o cliente, principalmente o preço baixo e localização.

Cabe ressaltar que, na época da elaboração do planejamento estratégico da empresa, uma das conclusões do corpo diretivo é que há uma percepção entre os clientes de que o fato de cobrar preços baixos pelos serviços implica em uma menor qualidade. Isto pode explicar o significativo percentual que incidiu sobre o preço baixo. Tal situação motivou a empresa a estabelecer como uma das suas metas a construção de um plano de marketing, a fim de promover uma melhoria na sua imagem. Contudo, é notória a necessidade da empresa em estabelecer ações que tornem a qualidade como a característica mais preponderante no momento em que o cliente decide em utilizar os serviços da empresa.

Analisando através da Tabela 22 os fatores que a clientela considera mais importante no que refere-se a qualidade, percebe-se que tanto os fatores tangíveis quanto intangíveis são importantes na percepção dos clientes, pois as frequências foram bastante variáveis. Isto confirma o que autores como Giansi (1996) e Las Casas (1994) referenciam a respeito da avaliação dos serviços, onde os aspectos tangíveis e intangíveis são alvos de análise.

A limpeza é um fator de peso para a satisfação dos clientes da Ômega Company, pois a maior frequência das respostas (22,21%) se concentraram neste item. Fatores intangíveis, tais como cortesia dos funcionários (17,93%), atendimento rápido e facilitador (15,20%) e tratamento individual despendido ao cliente (14,01%), são apontados como um dos itens considerados fundamentais na percepção da clientela. Significativa participação também obteve o item instalações, que apresentou-se com um percentual de 14,49% das respostas.

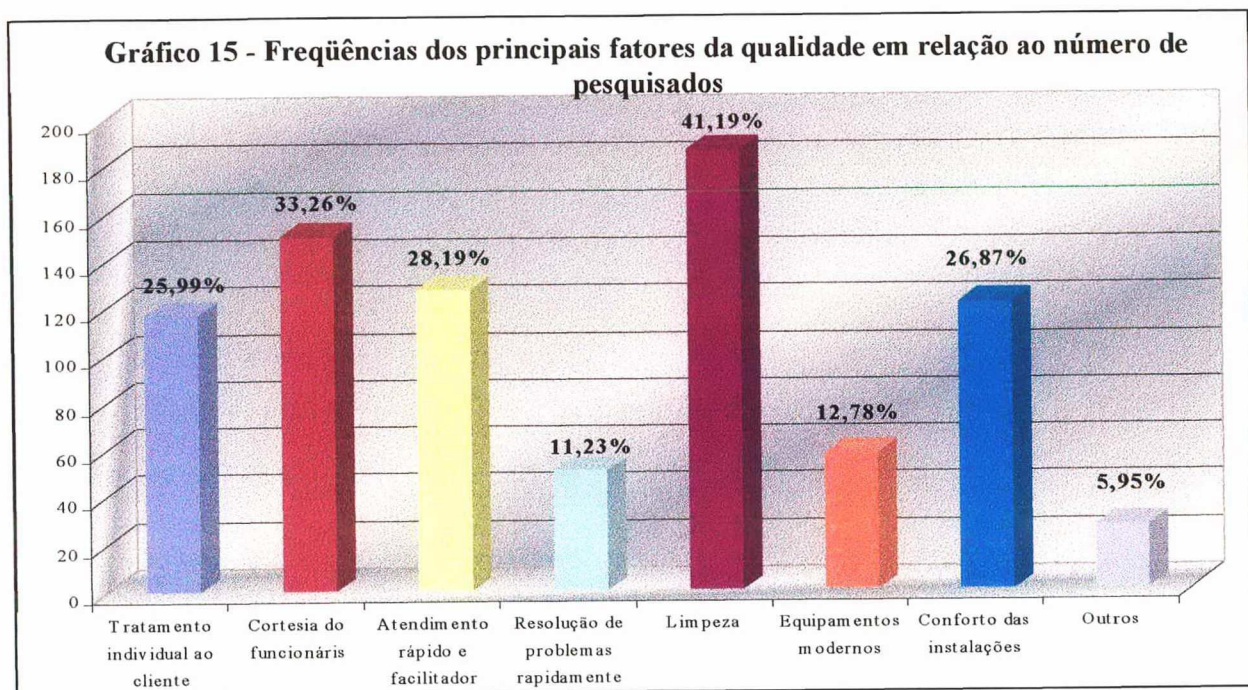
Tabela 22 - Fatores principais para a qualidade⁸

Fator mais importante	N.º de Respostas	N.º de Respostas Acumuladas	% Frequência	% Freq. Acumulada
Tratamento individual	118	118	14,01	14,01
Cortesia	151	269	17,93	31,95
Atendimento rápido e facilitador	128	397	15,20	47,15
Resolução de problemas de cliente	51	448	6,06	53,21
Ambiente limpo	187	635	22,21	75,42
Equipamentos modernos	58	693	6,89	82,30
Instalações confortáveis	122	815	14,49	96,79
Outros	27	842	3,21	100,00
Totais	842		100,00	

Fonte: Dados primários coletados.

⁸ Esta pergunta foi de múltipla escolha, por isto o total de respostas foi maior do que o número de pesquisados, pois se referem as ao número de alternativas assinaladas.

Analisando a frequência de cada resposta em relação ao número de clientes pesquisados, percebe-se pelo Gráfico 15 que grande parte (41,19%) dos pesquisados assinalaram a alternativa ambiente limpo, confirmando a relevância deste fator. A cortesia dos funcionários para com os clientes, a rapidez e a facilidade no atendimento, assim como o conforto de suas instalações, configuram-se outros aspectos que a Ômega deve investir para satisfazer sua clientela.

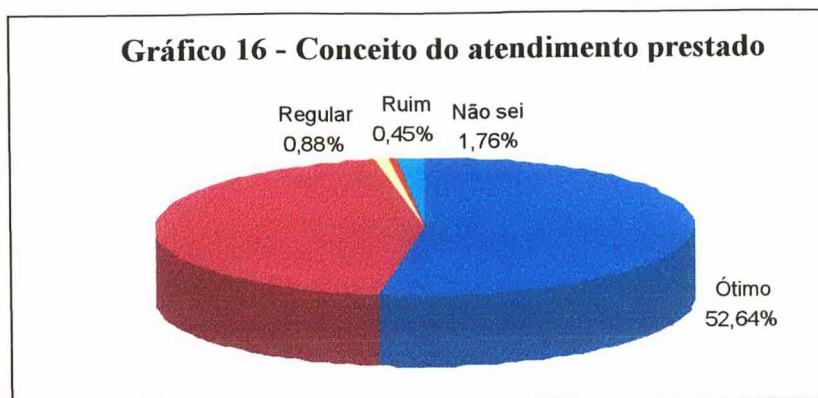


Numa análise geral do atendimento prestado pelos funcionários da Ômega Company, a distribuição dos entrevistados entre os conceitos ótimo (52,64%) e bom (44,27%) foi de relativa homogeneidade. A grande concentração nestes conceitos revela-se como um fator positivo para a Instituição, no entanto pode ser melhorar ainda mais este aspecto, tendo em vista que na opinião de 44,27% é bom. Não foram observadas diferenças de opiniões entre aqueles que estavam na Ômega pela primeira vez e aqueles que já eram clientes há mais tempo.

Tabela 23 - Conceito do atendimento prestado pelos funcionários

Atendimento prestado	Nº de Pesquisados	Nº de Pesquisados Acumulados	% Frequência	% Frequência Acumulada
Ótimo	239	239	52,64	52,64
Bom	201	440	44,27	96,91
Regular	4	444	0,88	97,79
Ruim	2	446	0,45	98,24
Não sei	8	454	1,76	100,00
Totais	454		100,00	

Fonte: Dados primários coletados



No período da pesquisa, os clientes estavam participando das mais variadas atividades, entre as mais frequentes citam-se: recreação infantil, curso de línguas, supletivo, pré-vestibular, odontologia, musculação, ginástica, grupo de terceira idade, corte de cabelo, vôlei, refeições, informática, futebol de salão, corte e costura, pintura em tela e em tecido, biblioteca, teclado, biblioteca, violão e dança moderna.

Na análise do grau de satisfação dos clientes em relação ao serviço que estavam utilizando na Ômega Company, foi possível detectar que 38,54% dos entrevistados que estavam participando das atividades encontravam-se totalmente satisfeitos com o desempenho da Ômega Company, confirmando a necessidade de melhorias em muitos fatores.

Cruzando estes dados com o número pesquisado de cada categoria, identifica-se que dos trabalhadores X pesquisados 35,14% estão satisfeitos. Dos dependentes de X este percentual aumenta para 46,66% e quanto ao usuários o índice de satisfação total é de 36,66%. A Tabela 24, que encontra-se na próxima página, evidencia os números por categoria e os fatores que na opinião destas pessoas estão deficientes nos serviços avaliados.

Tabela 24 - Categoria x Fatores a serem melhorados⁹

Categoria	Fatores que necessitam de melhorias				
	Atendimento	Equipamento	Procedimentos	Limpeza	Horário
Trabalhador X	7 50,00%	40 42,10%	11 6,25%	12 1,88%	18 6,25%
Dependente de X	5 35,71%	19 20,00%	2 2,27%	3 3,41%	8 5,68%
Usuário	2 14,29%	36 37,90%	5 2,38	7 2,38%	17 9,52%
Totais	14	95	18	22	43

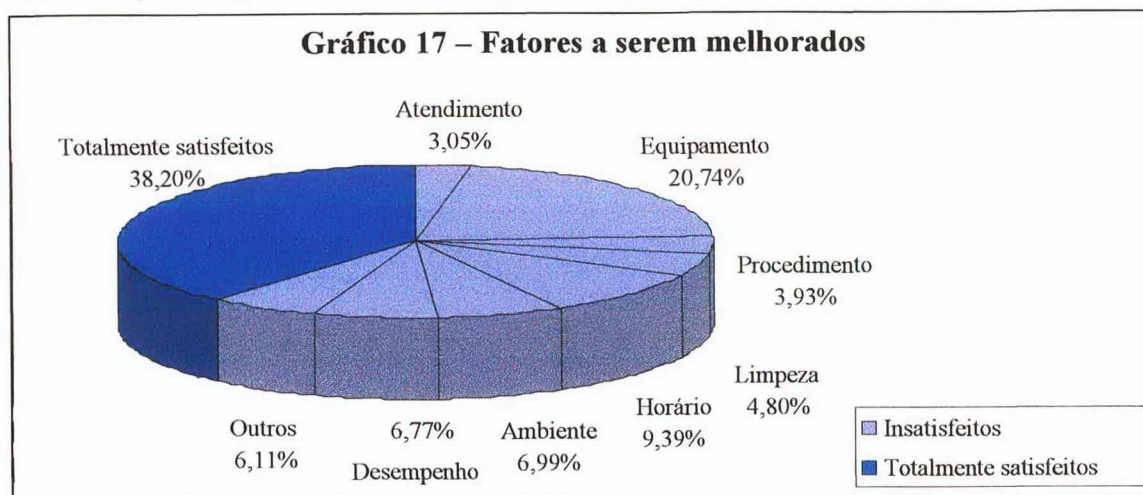
Fonte: Dados primários coletados

Continuação

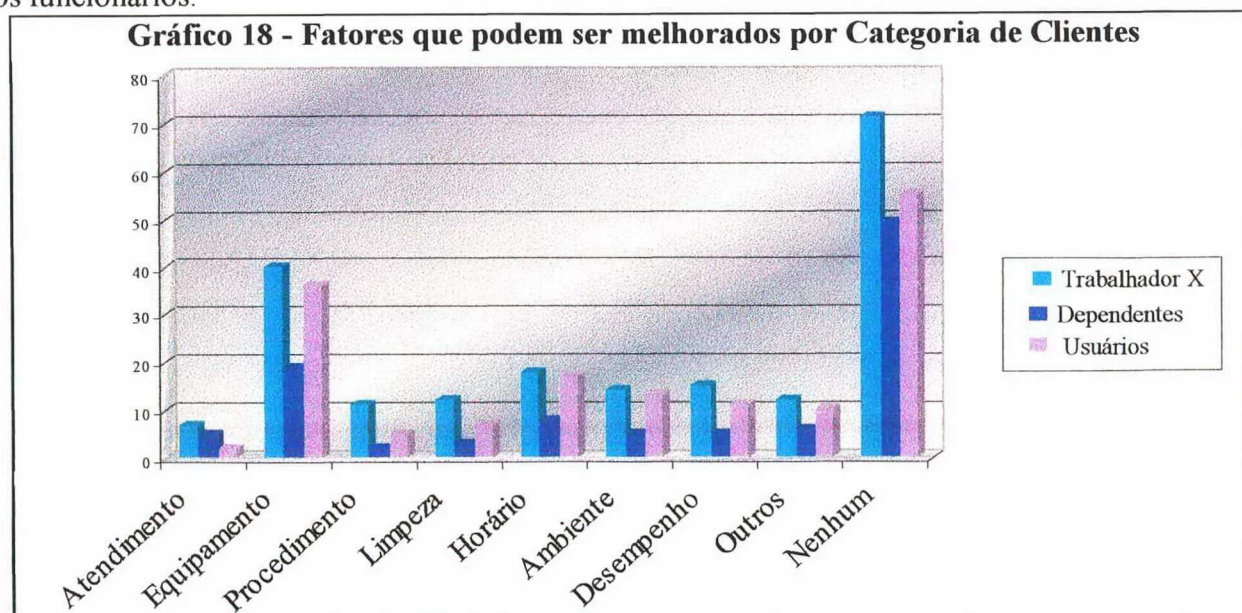
Categoria	Fatores que necessitam de melhorias			Total
	Ambiente	Desempenho	Nenhum	
Trabalhador X	14 43,75%	15 48,39%	12 42,85%	160 42,78%
Dependente de X	5 15,63%	5 16,13%	6 21,43%	88 23,53%
Usuário	13 40,62%	11 35,48%	10 35,71%	126 33,69%
Totais	32	31	28	458

⁹ Esta pergunta foi de múltipla escolha, por isto o total de respostas foi maior do que o número de pesquisados, pois se referem as ao número de alternativas assinaladas.

Com relação aos fatores a serem melhorados nos serviços que estavam sendo analisados pela clientela, percebe-se pelo Gráfico 17 que a maioria das alternativas comportaram-se com concentrações bastante diversificadas, porém chama atenção o fato de 20,74% das alternativas assinaladas concentrarem-se nos equipamentos utilizados. Entre os serviços que apresentaram esta deficiência foram: ginástica, curso de línguas, recreação infantil, corte de cabelo, musculação, restaurante, corte e costura, pintura em tela, violão, com maior frequência para as atividades esportivas, principalmente musculação e ginástica.



Observando o Gráfico 18 que analisa o comportamento de cada variável em relação ao número de pesquisados e a Tabela 18, observa-se que o horário na opinião de 9,47% é considerado um ponto que deve também sofrer mudanças. Dos que responderam ser deficiente este fator, 39,53% são usuários e 41,86% os trabalhadores X, podendo estar ligado a incompatibilidade entre o horário de trabalho e o dos serviços da Ômega. O ambiente na opinião de 6,99% é um fator deficiente. Já para 6,77% um dos pontos fracos é o desempenho dos funcionários.



Os demais fatores da análise, como atendimento ao público (3,05%), procedimentos realizados (3,93%) e limpeza (4,80%) apresentaram-se com índices menores de frequências.

Fazendo uma análise por Unidade Operacional, observou-se que o índice de satisfação não ultrapassou 68,75%, ocorrido na filial de Concórdia. Cabe salientar que, cada centro de atividade obteve avaliações de serviços diferentes e que estes foram os mais variados. Mesmo com esta condição, independente do porte da unidade e do tipo de serviço, a questão de equipamentos obteve maior número de insatisfações em praticamente todos os Centros de Atividades, com exceção de Estreito, Rio do Sul e Xanxerê, configurando-se um ponto a ser analisado mais profundamente pela Instituição.

Tabela 25 - Fatores a serem melhorados por unidade operacional¹⁰

Cidade	Fatores a serem melhorados									Total
	Atendimento pelos funcionários	Equipamentos utilizados	Procedimentos realizados	Limpeza	Horário	Ambiente	Desempenho do instrutor/ professor	Outros	Nenhum dos fatores	
Blumenau	0	8	1	5	4	3	2	5	18	46
Brusque	1	7	0	1	2	2	2	3	0	18
Chapecó	1	10	3	0	5	0	2	3	20	44
Concórdia	1	0	0	0	2	1	1	0	11	16
Criciúma	0	5	1	0	2	0	1	0	11	20
Florianópolis 1	4	1	4	0	1	1	2	2	16	31
Florianópolis 2	5	29	4	16	5	8	11	7	34	119
Itajaí	0	5	0	0	3	1	2	0	4	15
Jaraguá do Sul	0	3	0	0	0	2	0	1	3	9
Joinville	1	9	3	0	6	2	5	5	21	52
Lages	0	4	0	0	2	4	0	1	10	21
Laguna	0	7	1	0	4	4	2	0	6	24
Rio do Sul	1	0	0	0	4	0	0	0	6	11
Tubarão	0	4	1	0	3	0	1	1	7	17
Xanxerê	0	3	0	0	0	4	0	0	8	15
Total	14	95	18	22	43	32	31	28	175	458

Fonte: Dados primários coletados

Outro detalhe importante observado na pesquisa foi quanto a diferença de avaliação de um mesmo serviço de um Centro de Atividade para outro. A percepção de cliente para cliente sofre variação, entretanto, isto pode ser um dos sinais da falta de padronização em relação a qualidade.

Muitos das insatisfações levantadas pela pesquisa, poderiam ser detectados por avaliações com a clientela, o que mais uma vez confirma a necessidade de mudanças no sistema de avaliação.

¹⁰ Esta pergunta foi de múltipla escolha, por isto o total de respostas foi maior do que o número de pesquisados, pois se referem as ao número de alternativas assinaladas.

Por intermédio da pesquisa, ainda foi possível realizar uma análise geral da central de atendimento, que constitui-se o setor da unidade que atua como ponte de ligação entre o cliente e os serviços da Ômega Company.

Para utilizar os serviços da Instituição é necessário o cadastramento do cliente e esta tarefa é executada pela central de atendimento. Este setor tem a responsabilidade de fornecer informações à clientela, vender serviços, receber pagamentos de mensalidades e solucionar problemas de clientes, por isso a sua grande importância para a Instituição.

Analisando a rapidez no atendimento da centrais, foi possível detectar que 50% dos pesquisados consideram este fator como bom e 36,56% como ótimo. Entretanto, 12,55% classificaram de regular a ruim. Em relação ao tempo de espera na fila observou-se o mesmo comportamento, no entanto a concentração de respostas de regular à péssimo foram ainda superiores (19,38%), isto pode estar associado a falta de objetividade dos funcionários, sazonalidade e os próprios processos realizados, o que indica a necessidade de um estudo neste setor para promover as melhorias cabíveis.

Tabela 26 - Fatores a serem melhorados por unidade operacional

Fatores	Conceito												Total	%
	Ótimo	%	Bom	%	Regular	%	Ruim	%	Péssimo	%	Não sei	%		
Rapidez no atendimento	166	36,56	227	50,00	47	10,35	8	1,76	2	0,44	4	0,88	454	100,00
Cortesia dos funcionários	217	47,49	203	44,71	23	5,06	2	0,44	1	0,22	8	1,76	454	100,00
Transmissão de informações corretas	209	46,03	204	44,93	24	13,65	17	3,74	0	0,00	0	0,00	454	100,00
Tempo de espera na fila	139	30,61	201	44,27	62	5,06	14	3,08	12	2,64	26	5,72	454	100,00
Conforto do ambiente	239	52,64	182	40,08	23	3,96	4	0,88	1	0,22	5	1,10	454	100,00
Procedimentos para obter a carteirinha	202	44,49	206	45,37	18	3,96	3	0,66	1	0,22	24	5,28	454	100,00
Resolução de problemas de clientes	167	36,78	209	46,03	16	3,52	2	0,44	0	0,00	60	13,21	454	100,00

Fonte: Dados primários coletados

Gráfico 19 - Avaliação da rapidez no atendimento

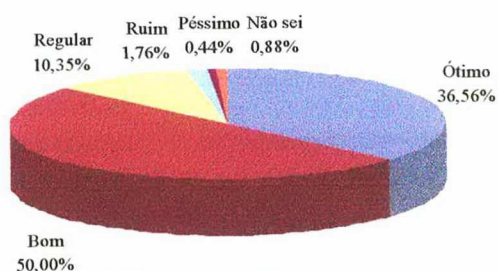
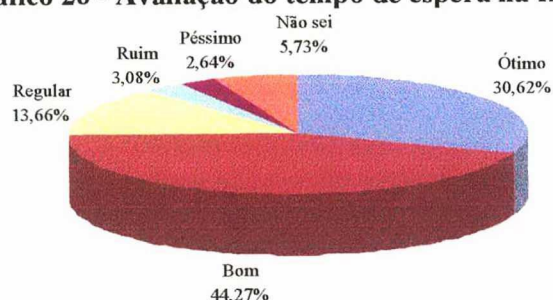


Gráfico 20 - Avaliação do tempo de espera na fila



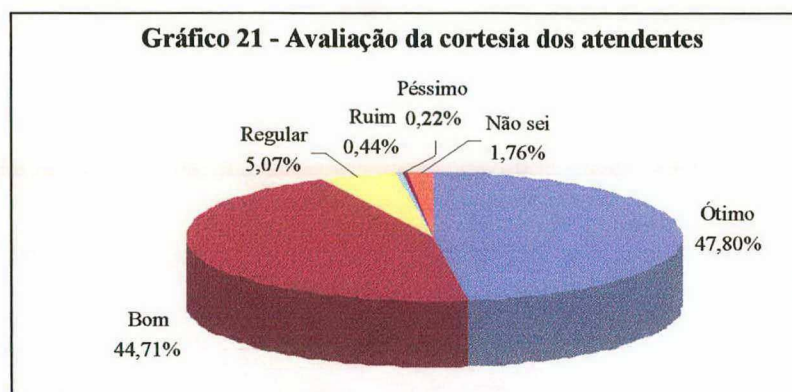
Analisando as frequências por Centro de Atividade, percebe-se que as maiores incidências em relação ao tempo de espera na fila ocorreram nas unidades de maior porte como Fpolis 1, Blumenau, Chapecó, Joinville, Fpolis 2 e Tubarão. Uma possível explicação para este comportamento é que como nas unidades menores o fluxo de pessoas é reduzido, a maneira como vem sendo executado o atendimento não ocasiona problemas. É importante ressaltar que a pesquisa não analisou horário e dia da entrevista, e nas unidades existem picos de maior movimento na central. De qualquer forma há a necessidade de promover uma melhoria nos processos das centrais, a fim de que o atendimento torne-se mais ágil e aumente a satisfação da clientela.

Tabela 27 - Avaliação do tempo de espera na fila por unidade operacional

Cidade	Fatores a serem melhorados										Total		
	Ótimo	%	Bom	%	Regular	%	Ruim	%	Péssimo	%		Não sei	%
Blumenau	15	32,60	18	39,13	2	4,34	2	0,00	6	13,04	3	6,50	46
Brusque	5	45,45	5	45,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	9,10	11
Chapecó	17	36,95	24	52,17	2	4,34	0	0,00	0	0,00	3	6,52	46
Concórdia	5	33,33	8	53,33	1	6,66	0	0,00	0	0,00	1	6,66	15
Criciúma	6	37,50	9	56,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6,25	16
Florianópolis 1	5	12,19	18	43,90	13	31,70	2	4,87	1	2,43	2	4,87	41
Florianópolis 2	32	25,19	49	38,58	26	20,47	7	5,51	4	3,14	9	7,08	127
Itajaí	6	40,00	7	46,66	2	13,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15
Jaraguá do Sul	4	40,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	20,00	10
Joinville	9	18,00	24	48,00	12	24,00	2	4,00	1	2,00	2	4,00	50
Lages	8	44,44	6	33,33	2	33,33	0	0,00	0	0,00	2	11,11	18
Laguna	5	33,33	10	66,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15
Rio do Sul	9	69,23	4	38,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13
Tubarão	4	22,22	11	61,11	2	11,11	1	5,55	0	0,00	0	0,00	18
Xanxerê	9	69,23	4	30,77	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13
Total	139		201		62		14		12		26		454

Fonte: Dados primários coletados

Um importante fator de avaliação – a cortesia dos atendentes (tabela 4.10), recebeu por parte dos 47,80% dos entrevistados conceito ótimo, seguido por aqueles que conceituaram como bom (44,71%). Apesar de ser em menor escala, houve incidências no intervalo de regular a péssimo (5,73%).



A capacidade dos funcionários em resolver os problemas dos clientes foi percebida como boa por 46,04%, sendo um outro ponto a ser melhorado.

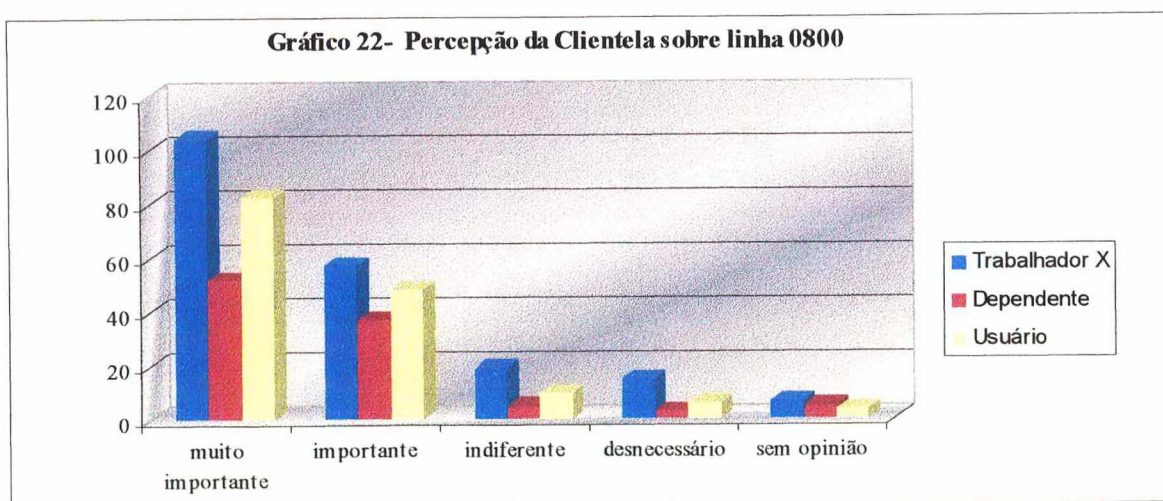
Na análise do conforto das instalações das centrais de atendimentos, as incidências oscilaram em ótimo (52,64%) e bom (40,09%). A concentração em regular atingiu 5,07%. Quanto aos procedimentos realizados para obter a carteirinha, houve uma diferença mínima entre ótimo (44,49%) e bom (45,37%). Um percentual de 3,96% analisou como sendo regular, nos comentários realizados pelos entrevistados observou-se que esta insatisfação existe devido a grande exigência de documentos para a realização do cadastro.

Pela pesquisa, observou-se que os clientes dão grande importância a canais de comunicação para resolução de problemas, dúvidas ou sugestões. A questão referente a disposição de uma linha 0800 que atuasse como um serviço de atendimento ao cliente foi percebida positivamente pelos entrevistados, pois 52,42% consideraram como muito importante e 31,27% como importante.

Tabela 28 - Percepção dos pesquisados sobre linha 0800

Categoria	Muito importante	Importante	Indiferente	Desnecessário	Sem opinião s	Total
Trabalhador X	104 51,49%	57 28,22%	19 4,38%	15 7,43%	7 4,38%	202 100,00%
	43,70%	22,91%	40,14%	12,56%	55,88%	1,87%
				62,50%	3,30 %	42,85%
					1,87%	42,78%
Dependente de X	52 21,85%	37 11,45%	5 2,27%	3 1,34%	5 14,71%	102 100,00%
					0,53	16,13%
					0,53%	21,43%
					0,80%	23,53%
Usuário	82 34,45%	48 18,06%	10 32,00%	6 10,57%	4 29,41%	150 100,00%
					1,34%	35,48%
					1,34%	1,34%
					35,71%	1,34%
Total	238	142	34	24	16	454

Fonte: Dados primários coletados



Relacionando a categoria da clientela em relação a esta pergunta, percebe-se pelo Gráfico 22 que não houveram grandes diferenças de opiniões entre trabalhadores X, dependentes e usuários. Atualmente além da central de atendimentos, um dos únicos canais

que o cliente pode expor sua opinião é através da caixa de sugestões implantada nas unidades ou pela página da Instituição na internet, porém neste último recurso a incidência é baixa. Tendo em vista a receptividade pela linha 0800, seria importante para a empresa uma análise da viabilidade de implantação deste recurso.

4.8 Discussão dos Dados com Maior Deficiência na Pesquisa

Para a melhor compreensão da proposta do programa de qualidade estabelecida no próximo capítulo, estão compilados a seguir, os principais aspectos detectados com a realização das pesquisas, que apresentaram-se deficientes na organização em estudo:

- **Relacionamento cliente/fornecedor interno** – isto ficou evidente com a realização da pesquisa com os funcionários do Departamento Regional e gerentes de Unidades Operacionais. Tanto pela pesquisa aplicada, quanto pela vivência organizacional da acadêmica, percebe-se que ocorrem situações em que os setores limitam-se ao seu próprio trabalho, atuando de forma desintegrada e sem a necessária preocupação com o seu próximo cliente. O problema ficou mais evidente no DR, no entanto são necessárias melhorias também no relacionamento deste órgão com as Unidades, pois o Departamento Regional é quem estabelece a maioria dos processos. Este problema pode ser consequência da inexistência de um trabalho formal de desenvolvimento de equipes na Ômega Company ou pode estar relacionado a própria organização estrutural da Ômega, essencialmente departamentalizada. Reportando-se ao que expõem o autor Miranda (1900), o mau relacionamento cliente/fornecedor interno é um fator negativo para a organização tendo em vista que a sinergia entre os setores e o comprometimento são fundamentais para o sucesso global da empresa.
- **Mensuração dos custos da não-qualidade** – a apuração dos dispêndios com a não-qualidade não é uma rotina de todos da empresa. Inclui-se neste aspecto os erros, retrabalho, desperdícios de materiais, perda de clientes, número de reclamações da clientela. Na visão de Denton (1990) a prática é necessária, a fim de que se possa detectar falhas e causas de problemas, bem como, para fazer com que os funcionários tenham consciência do valor da não-conformidade.

- **Sistema de avaliação dos serviços executados pelas Unidades Operacionais** - Apesar de existir uma orientação para que as U.O. realizem avaliações, pelas informações obtidas observou-se que não existe, em determinados serviços, uma padronização quanto ao método de avaliação. Além disso, há necessidade de critérios mais rigorosos na avaliação dos serviços desempenhados por empresas terceirizadas, principalmente a limpeza do ambiente, já que este aspecto foi um dos mais enfatizados pelos clientes e detectou-se em algumas unidades deficiências neste fator. Apesar de determinados aspectos dos serviços, possuírem como característica a subjetividade e ser de difícil mensuração, correlacionando com que expõem Denton (1990) e Campos (1992), há necessidade da definição de uma proposta uniforme que avaliem os aspectos principais que atendem às necessidades dos clientes, isto pode ser realizado por meio de indicadores de desempenho, a fim de que se possa promover esforços naqueles que encontram-se deficientes, bem como propor inovações.

- **Gerenciamento de processos** – conforme os resultados da pesquisa com os funcionários, existe uma conscientização para estabelecer os processos visando a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, no entanto esta necessita de melhorias. A grande parte dos processos da empresa, inclusive os realizados pelas Unidades Operacionais, são estabelecidos pelo Departamento Regional. A padronização não é uma prática constante da empresa e percebe-se que há uma diferença de unidade para unidade na execução destes processos. Há situações que as unidades realizam processos que são desconhecidos pelo próprio Departamento. Também há a existência de tarefas desnecessárias que não agregam valor ao cliente. É importante comentar que muitas dessas deficiências são conseqüências do mau relacionamento cliente/fornecedor interno. Já que não existe a total integração entre os setores, podem acontecer dos processos serem estabelecidos de maneira inadequada para o cliente interno ou externo. A orientação dos autores pesquisados na revisão da literatura, tais como Paladini (2000), Campos (1992) e Denton (1990), é que os processos devem ser gerados com base nas necessidades dos clientes, devendo-se eliminar tudo o que é desnecessário ou que não adiciona valor. A prática de melhoria dos processos, segundo os mesmos, deve tornar-se para a empresa uma constância, pois as necessidades são mutáveis.

- **Deficiência na sistemática de apuração de dados, análise de falhas e identificação das causas de problemas:** segundo a pesquisa realizada, a sistemática não está adequada para a Ômega Company. Muitas decisões na empresa são tomadas com base na experiência ou opiniões pessoais, sem uma sistemática para detectar falhas ou causas de problemas, o que na

visão de Campos (1992) é ineficiente, já que em muitos casos é necessário a existência de fatos e dados para a correção de desvios e estabelecimento de melhorias e não apenas observações pessoais.

- **Recursos Humanos** – muitas ações desta área, conforme já comentado no capítulo anterior, estão sendo reformuladas o que impede a identificação de pontos a serem melhorados. No entanto, pode-se considerar como deficiente neste aspecto, a inexistência de ações que promovam o desenvolvimento do trabalho em equipe e isto, segundo Gil (1994), é imprescindível para a promoção da qualidade. Outro fator que pode ser melhorado é a ambientação aos novos funcionários, atualmente realizada de maneira informal, bem como, o acompanhamento do desempenho dos instrutores comissionados.
- **Aspectos tangíveis dos serviços** – na pesquisa com a clientela, houve grande incidência de insatisfação com os equipamentos utilizados pelas as atividades, principalmente as esportivas. Isto constitui-se um dos fatores a ser revistos pela empresa, pois como informa Las Casas (1994), as instalações e equipamentos são os aspectos tangíveis dos serviços e também necessitam também de uma atenção especial por parte das organizações, já que são alvos de avaliação pelo cliente.

5 UMA PROPOSTA PARA A ÔMEGA COMPANYY

Com base nas informações obtidas com a contextualização da organização, bem como o suporte teórico embasado em autores e revistas especializadas no assunto, neste capítulo, estão estabelecidas ações voltadas à melhoria da qualidade dos serviços da Ômega Company.

5.1. Estrutura para a Qualidade

A gestão da qualidade é uma responsabilidade de todos e não somente de um único setor da empresa, enfatiza Gil (1994). No entanto, é preciso operacionalizar uma estrutura que seja responsável em disseminar a qualidade em toda a empresa.

O planejamento estratégico da Instituição definiu a Assessoria de Planejamento como o órgão responsável em coordenar o desenvolvimento e implantação do programa de qualidade, neste sentido, é importante que este setor organize-se adequadamente.

Como estratégia para enfatizar a importância da qualidade na empresa, torna-se interessante uma mudança na própria denominação do órgão, passando a se chamar: Assessoria de Planejamento e Qualidade – APLAQ. Em termos de recursos humanos, seria importante a atuação de uma pessoa especificamente no Programa de Qualidade, além dos demais componentes da equipe (atualmente quatro), que atuarão como multiplicadores do programa.

Como principais funções relativas ao programa de qualidade, a APLAQ terá:

- Coordenar o processo de implantação do programa de qualidade em âmbito organizacional;
- Prestar orientações quanto aos aspectos conceituais e metodológicos do programa, por meio de consultorias técnicas aos vários níveis organizacionais e aos multiplicadores da qualidade;
- Planejar e coordenar a execução de auditorias nas Unidades e no DR, de forma a coletar dados sobre o progresso do programa;
- Estabelecer um sistema de avaliação do desempenho com relação aos objetivos almejados, mantendo registros atualizados e condensados das atividades e resultados do Programa de Qualidade;
- Realizar análise dos resultados alcançados com o programa e propor ações para os possíveis desvios;

- Difundir os resultados do programa por toda a empresa.

Para se atingir toda a amplitude da Ômega é fundamental que se crie uma equipe de multiplicadores da qualidade, a qual formaria o Núcleo Irradiador de Qualidade - NIQ. A Ômega possui um grande dispersão geográfica e isto agilizaria o processo e tornaria o gerenciamento da qualidade viável financeiramente.

Estes multiplicadores, sob orientação da APLAQ, possuiriam o papel de assegurar o perfeito entendimento de todos os conceitos, princípios, objetivos, metodologias e ferramentas empregadas pelo programa.

A atuação destes multiplicadores não deve implicar para a empresa a criação de novos cargos, aumentos salariais ou detenção de poder. Isto exigirá um grande conscientização da equipe, que deverá ser feita pela APLAQ e DRH, com o apoio do corpo diretivo.

O número de multiplicadores necessários para cada unidade operacional e setores do DR deverá ser estabelecido conforme o tamanho da equipe. Os multiplicadores deverão ser selecionados pela APLAQ e DRH, com um base em perfil definido previamente. A capacitação deverá ocorrer por meio de um programa de treinamento a ser aplicado pela APLAQ e DRH, e realização de reuniões periódicas com o Núcleo.

Além da atuação da APLAQ e do NIQ, faz-se necessário suportes para o desenvolvimento do programa, sendo estes:

- **Suporte orçamentário:** a concretização das etapas do programa exigirá que a empresa realize determinados investimentos (capacitações, treinamentos, confecção de materiais de apoio), os quais deverão compor o orçamento da empresa.
- **Suporte de comunicação:** o processo de comunicação das empresas é essencial para os esforços de melhorias contínuas. Assim, o programa de qualidade deve ser amplamente divulgado a todos os setores da empresa. Os gerentes, diretores e assessores deverão atuar como os principais comunicadores. A APLAQ deverá utilizar de outros instrumentos, tais como: criação de um veículo informativo ou a inclusão de notícias do programa em boletins internos já existentes, introdução de página na rede interna da empresa abordando o assunto; utilização de murais e envio de mensagem eletrônicas aos funcionários.

- **Suporte de reconhecimento:** os esforços e os sucessos obtidos com a qualidade devem ser reconhecidos e celebrados. A APLAQ, juntamente com o corpo diretivo, deverão estabelecer ações de reconhecimento contínuas, procurando valorizar os melhores destaques no processo de qualidade, em nível de Unidades Operacionais e Departamento Regional.

5.2 Alicerces Fundamentais do Programa

O Programa de Qualidade Ômega Company terá como alicerce fundamental para o seu desenvolvimento a educação e o treinamento contínuo dos seus funcionários. Conforme relatam Gil (1994) e Campos (1992), estes dois elementos constituem os principais propulsores para a melhoria da empresa.

A educação será o ponto de partida para a mudança de atitude dos colaboradores em relação a qualidade. Como enfatiza Gil (1994) é a partir dela que se cria uma cultura disposta a aceitar mudanças. Os treinamentos, por sua vez, complementarão o processo educativo e serão necessários para tornar os recursos humanos capacitados a oferecerem um serviço de qualidade, tanto para os clientes internos, como externos. Portanto, ao longo do desenvolvimento do programa, a educação e o treinamento farão parte das ações estabelecidas.

5.3 Etapas, Objetivos e Ações do Programa

O estabelecimento das ações do programa sofreram influência tanto da Gestão da Qualidade Total (GQT), como do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), ambos expressos na fundamentação teórica.

A Gestão da Qualidade Total foi escolhida pelo fato de tratar-se de um sistema gerencial amplo, praticado por todos e que visa a satisfação dos clientes internos e externos. Além disso, a GQT baseia-se nos fundamentos principais para a qualidade: a melhoria contínua e o comprometimento de todos da empresa.

O Prêmio Nacional de Qualidade, apesar de não explicitar as técnicas necessárias para se atingir o nível de qualidade desejado, serviu como fonte de inspiração pelo fato de explicitar o que é reconhecido como excelência no gerenciamento da qualidade. Foram

escolhidos três critérios que na Instituição em estudo encontram-se mais deficientes, sendo estes: foco no cliente, gestão de processos e gestão de pessoas.

De modo geral, as etapas procuraram enfatizar os principais aspectos enfatizados por Campos (1992) como fundamentais para a qualidade, sendo estes: as pessoas, as instalações e equipamentos e os processos.

As ações propostas levaram em consideração os resultados da pesquisa com a clientela e com os funcionários, os aspectos deficientes percebidos na organização e a teoria pesquisada.

Partindo-se disso, o Programa de Qualidade foi estabelecido em 5 grandes etapas, discriminadas a seguir:

1. Sensibilização e comprometimento dos funcionários;
2. Implantação dos 5 S;
3. Gestão de recursos humanos;
4. Gestão de foco no cliente;
5. Gestão de processos.

Cabe ressaltar que anteriormente a iniciação do programa, faz-se necessário algumas procedimentos essenciais, sendo estes: a apresentação e aprovação pelo corpo diretivo do projeto do programa de qualidade, a realização de mudanças na estrutura, a preparação da APLAQ, formação do NIQ e a disponibilização de determinados recursos orçamentários para deflagrar o processo de implantação do programa.

É importante relatar que, apesar das etapas e ações apresentarem dispostas em seqüência, não significa que para iniciar uma tenha que terminar uma outra, pois muitas ações podem ser realizadas simultaneamente.

Etapa 1: Sensibilização e Comprometimento dos Funcionários

O Programa de Qualidade Ômega Company deverá ser efetivamente incorporado por todos os funcionários, sem exceção, que deverão participar do grande esforço em prol do aprimoramento contínuo. Para tanto, esta fase englobará os seguintes objetivos:

Objetivo 1.1: Sensibilizar, comprometer e capacitar o corpo diretivo:

Partindo-se do que aborda Las Casas (1994), o comprometimento do corpo diretivo da empresa é o passo inicial para deflagrar o processo de mudança. Correlacionando com o modelo de mudança de Levin (apud Hersey, 1977), o comprometimento da alta administração é essencial para a fase de descongelamento, na qual é demonstrado aos funcionários a necessidade de transformações e a quebra de costumes, hábitos e tradições que não estejam condizentes com a nova proposta.

Desta maneira, por meio de um curso introdutório sobre a qualidade, com carga horária de 24 horas¹¹, que reunirá gerentes de U.O. e do DR, diretores, responsáveis por área e assessores, serão abordados os principais conceitos, princípios, etapas do programa e ferramentas que serão utilizadas.

Neste curso introdutório deverá ser estabelecido um acordo semântico, que conterà a definição dos principais conceitos que serão adotados pelo programa, tais como: qualidade, cliente interno, cliente externo, processo, satisfação total, momento da verdade, 5 S, entre outros. Correlacionando com o que abordam Paladini (2000) e Garvin (1992), isto é imprescindível para que a qualidade possa realmente assumir um papel estratégico e para manter um entendimento comum dos vários termos que serão utilizados na gestão.

Há necessidade também de se definir neste evento os princípios para a qualidade, que serão os balizadores para o cumprimento do programa, bem como, os objetivos que se pretendem alcançar com as ações. Isto é fundamental para que os funcionários percebam a importância dos esforços pela qualidade e onde a Instituição quer chegar.

Objetivo 1.2: Sensibilizar, comprometer e capacitar os funcionários:

Com a alta administração comprometida com o processo de mudança, seguindo o modelo de Levin (apud Hersey, 1977) se dará início a fase de descongelamento, onde serão demonstrados aos funcionários a necessidade de transformação.

É preciso garantir o envolvimento de todos os funcionários, pois como confirma Paladini (2000), só se pode pensar em qualidade total quando todos sentirem-se envolvidos nos processos.

Este objetivo será concretizado por meio de duas ações:

- **Promoção:** por meio de campanhas de divulgação interna, utilizando-se de folders, cartazes, brindes, com slogan, logomarca e mascote próprios; página na rede interna (intranet) da empresa, envio de mensagens eletrônicas; tudo isso com vistas a informar a necessidade da mudança e clarificar que o corpo diretivo apoia a idéias. Para dar maior credibilidade ao programa, a direção regional poderá dedicar um dia especial – O Dia da Qualidade ou Dia Q para o lançamento do programa no Departamento Regional.
- **Treinamento** – que consistirá em curso introdutório sobre qualidade com carga horária de 16 horas¹², envolvendo todos os funcionários da Ômega Company. Devido a distribuição geográfica da empresa e visando agilizar o desenvolvimento e reduzir custos, sugere-se a realização destes encontros por regiões, devendo-se respeitar o número máximo e mínimo de participantes permitidos para desenvolver com sucesso a programação. A intenção com este evento, num primeiro momento é motivar o funcionários para a qualidade, enfatizando a necessidade de mudança e do comprometimento de todos, os benefícios da qualidade, a responsabilidade de todos pelo processo, a importância do relacionamento cliente/fornecedor interno e os momentos da verdade em que o cliente avalia a qualidade. Num segundo momento, deve-se repassar ao público: os principais conceitos estabelecidos no acordo semântico, princípios e metas estabelecidas no objetivo 1.1. e as etapas do programa de qualidade da empresa, a fim de que todos fiquem a par das mudanças que ocorrerão. É de fundamental importância nesta fase, enfatizar os aspectos intangíveis dos serviços, como a cortesia, gentileza, o tratamento individual ao cliente e a preocupação com a resolução dos problemas do cliente, pois como informa Paladini (2000) e Albrecht (1994) é por meio do modelo de atendimento ao público que diferencia-se uma empresa de serviço do seu concorrente. A aproveitando a oportunidade, neste evento deverá ocorrer uma introdução inicial do programa 5S.

¹¹ A carga horária é sugestiva, e poderá sofrer alteração conforme a metodologia adotada para o referido treinamento. O curso poderá ser realizado com o apoio de uma consultoria externa, mas sob coordenação da APLAQ e Divisão de Recursos Humanos.

Etapa 2: Implantação dos 5S

Esta etapa do programa tem com objetivo principal a implantação dos 5S.

A escolha deste programa de origem japonesa, deu-se inicialmente pelo fato de produzir resultados visíveis a curto prazo, principalmente com os sentidos de utilização, ordenação e limpeza, além disso, tendo em vista que os custos da não-qualidade não são medidos rotineiramente pela empresa, uma das possibilidades com este programa é a redução de desperdícios.

Outro fator importante que levou a escolha deste programa, é que através dos cinco sentidos são evidenciadas a prática de bons hábitos fundamentais para possibilitar um ambiente de qualidade.

Objetivo 2.1 Preparar para a implantação dos 5S

Com este objetivo pretende-se por meio de capacitações (carga horária de 16 horas)¹² do corpo diretivo e dos multiplicadores da qualidade, repassar os aspectos conceituais do referido programa, bem como a metodologia que a Ômega adotará para a implantação e o seu sistema de avaliação. Estas pessoas capacitadas e de posse dos materiais necessários, terão a incumbência de repassar aos demais funcionários as informações recebidas para que possa ser deflagrada a adoção dos sentidos.

Objetivo 2.2 Implantar os cinco sentidos

A partir do momento que os multiplicadores estiverem instruídos e os funcionários comunicados quanto ao programa, deverá ser estabelecido pela Instituição um dia ou período dedicado especialmente para implantar os três primeiros sentidos (utilização, ordenação e limpeza) na sede administrativa da Ômega e nas suas filiais. A implantação deverá ser

¹² A carga horária é sugestiva, e poderá sofrer alteração conforme a metodologia adotada para o referido treinamento. O curso poderá ser realizado com o apoio de uma consultoria externa, mas sob coordenação da APLAQ e Divisão de Recursos Humanos.

efetivada sob a coordenação da APLAQ e Divisão de Recursos Humanos e com o apoio dos multiplicadores da qualidade.

É importante ressaltar que todas as pessoas deverão estar conscientizadas principalmente quanto a fase de descarte, a fim de que não sejam eliminados materiais importantes, ou pelo contrário, sejam mantidos itens desnecessários.

Uma prática interessante que poderá ser aplicada nesta fase é a do escambo ou troca. Muitas vezes os setores podem possuir materiais que sejam da necessidade de um outro e com isso pode-se estimular a troca. Outra possibilidade com os materiais descartados é a doação para entidades carentes.

Outro fator essencial é a delimitação pelos multiplicadores da Qualidade de um espaço físico para o descarte, a fim de que se possa ter uma visualização do trabalho realizado.

Como forma de motivar os funcionários, além do lançamento do programa por parte do corpo diretivo, deverá ser realizada ao final dos trabalhos uma confraternização, a fim de reconhecer a iniciativa de todos pela melhoria. É importante aproveitar este momento para enfatizar a manutenção do programa (senso de saúde), bem como o comprometimento de cada um (autodisciplina) para o sucesso de sua continuidade. Estes dois últimos sentidos, são os mais difíceis de ser concretizados, o que exigirá contínuos trabalhos de conscientização até que sejam efetivamente realizados por todos os funcionários.

Ressalta-se que o senso de saúde, como explica Paladini (2000), é uma integração de todos os outros, incluindo também as condições ideais de trabalho, tanto físicas como mentais. Isto sugere uma ativa participação da Divisão de Recursos Humanos no sentido de zelar por estes fatores, acompanhando a saúde mental dos seus funcionários bem como os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, que podem influenciar na atuação das pessoas.

Objetivo 2.3 Avaliar os cinco sentidos

O programa 5 S deverá ser acompanhado continuamente a fim de que os seus resultados possam ser mantidos e os possíveis desvios corrigidos. A APLAQ será responsável pela realização de auditorias em cada setor do DR e os multiplicadores da qualidade atuarão nas Unidades. No primeiro ano do programa, as avaliações no Departamento Regional e Unidades Operacionais deverão ocorrer mensalmente. Após este período, caso perceba-se que

o programa está devidamente incorporado pela Instituição, estas avaliações poderão ocorrer trimestralmente e depois semestralmente. É importante que a primeira avaliação inicie-se após 30 dias de sua implantação e que sejam divulgados e comemorados os principais destaques de desempenhos entre as U.O. e o DR.

Em relação ao sistema de avaliação, é essencial que todos os setores fiquem a par da sua performance quanto ao programa. Poderá ser adotado uma escala com três cores para indicação do desempenho, o verde representaria um desempenho ótimo, o amarelo regular e o vermelho insatisfatório. Estas avaliações deverão ser divulgadas em locais visíveis das Unidades Operacionais de DR, para que sejam transmitidas a todos os funcionários.

As Unidades Operacionais e setores do Departamento Regional com desempenho regular ou insatisfatório deverão corrigi-los dentro de um prazo mínimo estabelecido pelos auditores. O sucesso dos melhores desempenhos também deverão ser reconhecidos, seja por meio de jornais internos, murais ou premiação à equipe.

Etapa 3: Gestão de Recursos Humanos

As pessoas presentes na organização, segundo Campos (1992), constituem-se um dos elementos que necessitam de atenção especial para as empresas que estão em busca da qualidade.

Considerando uma empresa de serviços, os recursos humanos são ainda mais importantes, como confirma Denton (1990) “serviços são pessoas” e, sendo assim, a qualidade depende fundamentalmente do desempenho dos funcionários.

Desta forma, para a presente proposta, o enfoque na gestão de recursos humanos representa um dos fatores críticos para o êxito do programa de qualidade.

Objetivo 3.1: Criar mecanismos de participação dos funcionários

A empresa que deseja oferecer um serviço de qualidade precisa estimular o trabalho em equipe, a fim de que todos estejam engajados na concretização dos objetivos.

Neste sentido, este objetivo será composto de duas grandes ações: o trabalho de desenvolvimento de equipes e a introdução de um programa de sugestões.

A melhoria contínua, como enfatiza Brocka (1994) não pode ser apenas de responsabilidade de algumas pessoas que realizam ou dirigem o trabalho, mas sim de uma equipe. Não existe qualidade total sem o envolvimento de todos, é o que enfatiza Gil (1994).

Considerando que foi verificado na Instituição em estudo uma falta de integração dos setores, principalmente no Departamento Regional e tendo em vista que um programa de qualidade exige o envolvimento de todos, é importante a realização de um trabalho de desenvolvimento de equipes. Os próprios funcionários demonstraram-se favoráveis a formação de equipes de melhorias, o que é um fator positivo para implementar a mudança.

Este trabalho deverá ser de responsabilidade da Divisão de Recursos Humanos e Assessoria de Planejamento e Qualidade e deverá ocorrer, inicialmente, por meio de um treinamento com todos os funcionários com carga horária ¹³de 16 horas. Este trabalho será de fundamental importância para a formação dos times de melhorias, que serão tratados na gestão de processos (objetivo 5.2).

É importante ressaltar que segundo Moscovici (1994) o desenvolvimento de equipe é na realidade um programa educacional que requer uma educação permanente e não pode ser executado em um tempo limitado. Sendo assim, além deste treinamento inicial sugerido para o programa de qualidade, a DRH deverá estabelecer outras ações que continuem a estimular e a integrar os funcionários para o trabalho em equipe.

Outra ação para este objetivo será a criação de um programa de sugestões, que atuará como mecanismo para estimular a criação de novas idéias. A DRH e APLAQ deverão estabelecer as diretrizes para o programa, as condições fundamentais para que possa ocorrer a operacionalização, a forma como será operacionalizado, bem como os mecanismos de reconhecimento para os participantes do programa.

Objetivo 3.2: Medir a satisfação dos funcionários

Partindo de que “serviços são pessoas”, não se pode pensar em oferecer um serviço de qualidade com pessoas insatisfeitas com o trabalho ou com a empresa. Por isso, a Instituição precisa se preocupar com a qualidade de vida dos seus funcionários.

Com este objetivo pretende-se desenvolver ações que captem a voz dos clientes internos, a fim de que sejam avaliados tanto os fatores de ordem higiênica (salários),

¹³ Carga horária sugestiva que poderá sofrer variação conforme metodologia adotada

condições de trabalho), como também aspectos referentes a satisfação profissional, relacionamento interpessoal, liderança entre outros.

A instituição já deu início a uma pesquisa de clima organizacional em algumas Unidades Operacionais e setores do Departamento Regional. É importante que ocorra a continuidade deste trabalho e que seja estabelecido a periodicidade de sua ocorrência para que não torne-se algo isolado. Outras ações menos formais, tais como realização de reuniões com os funcionários, atendimento individual aos funcionários, também são importantes e devem ser utilizados com fonte para a coleta de dados.

Objetivo 3.3: Instituir ações de melhorias do ambiente de trabalho e satisfação das pessoas

Com base nos resultados da pesquisas de clima organizacional realizada no objetivo 3.2, é possível desenvolver um plano de melhoria, que deverá agir sobre os pontos críticos identificados na pesquisa de clima e outros meios.

Etapa 4: Gestão de Foco no cliente

Nenhuma empresa pode ignorar que a satisfação plena do cliente é um requisito obrigatório para o alcance do sucesso. Não se pode esquecer também o que afirma Prahalad (2000) sobre a nova postura dos clientes, atualmente muito mais crítica em relação ao que lhes é ofertado.

Desta forma, tendo em vista que a organização estudada apresentou deficiências no sistema de avaliação dos serviços e no próprio conhecimento do cliente, esta etapa terá como objetivo principal o estabelecimento de ações que visam o conhecimento da opinião da clientela sobre os serviços prestados e, em consequência, o melhor atendimento de suas necessidades.

Objetivo 4.1: Identificar características principais para a qualidade e priorizá-las.

Como afirma Denton (1990), uma empresa não pode supor o que o cliente deseja ou acha melhor em termos de qualidade. Do mesmo modo, como defende Prahalad (2000) não se

pode esperar que o cliente se adapte ao serviço, mas sim tornar o serviço compatível com as suas necessidades. Neste sentido o primeiro passo para oferecer um serviço de qualidade é conhecer a opinião da clientela e este é um dos itens de avaliação da FPNQ (2000).

A Assessoria de Planejamento e Qualidade, em conjunto com a Divisão de Programação Social¹⁴ e Unidades Operacionais, deverão realizar uma pesquisa¹⁵ inicial envolvendo os clientes externos da Ômega, a fim de que sejam identificadas quais as necessidades e expectativas do cliente para cada serviço realizado, para então priorizar tais características.

Objetivo 4.2: Implantar sistema de avaliação de serviços

Uma deficiência observada com a realização do diagnóstico na empresa foi a falta de uniformidade na avaliação dos serviços oferecidos pelas unidades. Desta maneira, realizado o objetivo 3.1 a organização terá condições de definir os principais indicadores de qualidade e, a partir da performance destes, será possível realizar um acompanhamento mais aprofundado de determinados custos da não-qualidade. É importante que neste sistema de avaliação estejam incluídos os aspectos da pesquisa com a clientela, que foram considerados mais importantes na percepção destes pesquisados, ou seja, a limpeza, a cortesia dos funcionários, as instalações, o atendimento rápido e facilitador e o tratamento individual ao cliente.

Partindo disso, a Divisão de Programação e APLAQ deverão estabelecer uma nova metodologia de avaliação para cada serviço, a fim de que sejam acompanhados estes indicadores. Tendo em vista que as necessidades dos clientes variam muito, é importante que, de acordo com a peculiaridade de cada serviço, sejam definidos a periodicidade e o tipo de instrumento mais adequado a ser aplicado.

Uma outra forma de avaliar os serviços, é por meio de caixas de sugestões. Grande parte das unidades já a utilizam, no entanto é importante rever como vem sendo gerenciada, bem como os pontos onde estão localizadas.

¹⁴ O envolvimento da Divisão de Programação Social é importante, pois este é o órgão do DR responsável pela coordenação de todos os serviços oferecidos aos clientes pelas unidades operacionais.

¹⁵ A pesquisa com os clientes realizada para este trabalho coletou dados gerais sobre a percepção da clientela e não envolveu todas as atividades executadas pela Ômega, por isso a necessidade de uma avaliação mais aprofundada, principalmente nos serviços que não foram alvos da pesquisa.

Objetivo 4.3: Priorizar o atendimento ao cliente

Uma das características marcantes nos serviços é o grau de contato entre o cliente e seus funcionários e como aborda Paladini (2000), uma empresa de serviços se destaca principalmente pela sua forma de atendimento ao público. A própria pesquisa realizada com a clientela demonstrou que os clientes dão grande importância a aspectos como cortesia, tratamento individual e resolução de problemas. Neste sentido, todos os funcionários das Unidades Operacionais, principalmente os que atuam no diretamente com os clientes externos, deverão estar habilitados para atender com qualidade os clientes (o objetivo 1.2 evidencia este quesito), pois a responsabilidade pelo atendimento é de todos.

Particularmente, a APLAQ¹⁶ deverá despender uma atenção às Centrais de Atendimento e recepções¹⁷ das U.O., pois é o local onde os clientes mantêm o primeiro contato com a empresa, realizam todos os pagamentos e solicitam informações e na pesquisa com a clientela, determinadas Unidades apresentaram-se deficientes. Atualmente não existem padrões tanto nos fatores intangíveis (forma de atendimento, capacidade de repassar informações e resolver problemas dos clientes, cortesia, gentileza, personalidade) como tangíveis (instalações, tecnologia utilizada, equipamentos), fazendo-se necessário um estudo que envolve estes aspectos, para então propor um plano de ação.

Outra ação que deverá ser realizada neste objetivo é uma análise dos canais existentes para sugestões e reclamações dos clientes. Isto é necessário pois como afirmam Denton (1990) e Kotler (1996), a empresa precisa facilitar o relacionamento entre a clientela e a organização, mantendo canais que reduzam a distância entre a organização e o seu mercado. Quando o cliente reclama é porque deseja continuar utilizando os produtos ou serviços da empresa, por isso a necessidade de um tratamento especial.

As Centrais de atendimentos, assim como os demais funcionários atuantes na linha de frente, deverão realizar o gerenciamento destas reclamações e sugestões, pois a partir dela pode-se identificar pontos falhos, assim como novas oportunidades de atuação. O treinamento realizada no objetivo 1.2 deverá contemplar este quesito.

A análise da viabilidade de criação de um serviço de atendimento ao cliente também é necessária, pois pela pesquisa com a clientela foi percebida grande receptividade em relação a implantação de uma linha 0800.

¹⁶ Atualmente a Assessoria de Planejamento é o setor responsável em coordenar o trabalho das centrais de atendimentos.

¹⁷ Nas sedes campestres, não existem centrais de atendimentos e sim recepções, por isto a diferenciação nos nomes.

Etapa 5: Gestão de Processos

Considerado pelo FPNQ (2000) como um dos fatores críticos para a empresa, o gerenciamento do processo foi identificado como um dos pontos falhos na Instituição em estudo. Tendo em vista que é através dos processos que se geram os produtos (bens/serviços e informações), esta etapa terá como foco principal a sua melhor adequação, tanto para os clientes internos como externos, dos processos que atuam como apoio às unidades operacionais (estatístico do desempenho das Unidades, serviço de envio de documentos, por exemplos), assim como os diretamente relacionados a produção dos serviços, percebidos pelos clientes como mais importantes.

Objetivo 5.1: Realizar painel do cliente/fornecedor interno

Todas as pessoas independente da área de atuação na empresa, realizam atividades “para alguém” ou “para algum processo” e atuam em dois papéis: o de cliente e de fornecedor. Desta forma, como enfatiza Campos (1992), todos devem atuar de forma a satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas que “consumem” os processos.

Na Ômega, foi possível perceber a existência de problemas neste relacionamento, havendo grande carência por integração entre as áreas, principalmente no Departamento Regional, e também o desconhecimento sobre os trabalhos realizados por cada setor.

Com este painel pretende-se fazer com que cada área desenvolva a sua cadeia de cliente e fornecedor, definindo sua função, estabelecendo os seus insumos, produtos originados, clientes e fornecedores e os processos e subprocessos realizados. Este painel deverá ser realizado em conjunto com os funcionários de cada setor por meio de fluxogramas.

A participação de todos os funcionários é de suma importância, pois como confirma Denton (1990), o comprometimento das pessoas é muito maior quando trabalham em conjunto, do que quando recebem os padrões de cima para baixo.

O objetivo inicial deste painel é possibilitar um melhor conhecimento sobre o trabalho desenvolvido e seus objetivos; o conhecimento dos trabalhos executados pelos outros setores e, por fim, uma visão ampla da empresa.

A realização deste painel deverá ocorrer sob coordenação da APLAQ, sendo que o seu desenvolvimento deverá ocorrer em três fases:

1. Instrumentalização dos multiplicadores sobre a construção do painel;

2. Construção do painel por cada setor do DR e das unidades, com o apoio dos multiplicadores da qualidade e da APLAQ;
3. Na unidade e no DR, cada setor deverá apresentar aos demais o seu painel em uma plenária. Nesta etapa, a APLAQ e os multiplicadores da qualidade deverão realizar uma integração entre todos os processos, para que ocorra a visão global da empresa, bem como para estimular o debate.

Após a realização da terceira fase, é importante que cada área divulgue o seu painel em local visível para que todos as pessoas vejam, isto faz com que todos saibam por qual motivo realizam as tarefas e percebam as suas contribuições para a qualidade global da empresa.

Objetivo 5.2: Constituir times de melhorias de processos

A APLAQ, juntamente com a Divisão de Recursos Humanos, deverão estimular o desenvolvimento de estudos sobre os processos.

Tendo em vista que foi percebida pela pesquisa com os funcionários a falta de padronização, bem como de conscientização da melhoria contínua, é importante que cada setor desenvolva estudos sobre os processos realizados. Com isto, se identificaria as tarefas críticas, a necessidade de padronização ou de exclusão de processos, introdução de melhorias e a definição dos itens de controle. O painel do cliente/fornecedor interno realizado no objetivo 4.1 facilitará a identificação dos processos que deverão ser estudados.

Estes times de melhorias serão formados por funcionários que atuarão em pequenos grupos (máximo de 5 a 7 pessoas) através de encontros regulares para identificar problemas ou melhorias para a qualidade e gerarem possíveis soluções para os mesmo. O número de times deve ser estipulado de acordo com a função desenvolvida e o porte da Unidade/setor do DR.

Visando o desenvolvimento destas equipes é necessário, primeiramente, estabelecer uma sistemática de análise e solução de problemas e introdução de melhorias, com metodologia e ferramentas adequadas. A APLAQ deverá realizar um estudo sobre o método de análise e solução de problemas e as ferramentas mais adequadas à empresa.

A análise de solução de problemas deverá ter como base o método gerencial Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewart, que segundo Campos (1992) constitui-se a base de qualquer

processo de melhoria, por fornecer as principais etapas que devem ser seguidas. Após a definição do método de análise deverá ocorrer a capacitação do NIQ, para que este atue junto aos times.

De maneira sintética, estas equipes de melhoria deverão atuar para: alcançar as metas que serão tratadas no objetivo 4.3, resolver problemas ou introduzir melhorias e realizar o acompanhamento das rotinas. O seu desenvolvimento deverá ser monitorado pelos multiplicadores da qualidade e APLAQ.

Após a realização do estudo, a equipe deverá formular um projeto que conterà um plano de ação. É importante que estas equipes tenham total apoio da APLAQ e DRH e se reúnam no horário de trabalho, evitando desgastes com o trabalho.

Objetivo 5.3: Estabelecer metas de melhorias da qualidade

Tendo com base o desempenho dos indicadores de qualidade obtidos no objetivo 3.2 e realizado os painéis de processos, é possível identificar quais processos necessitam de melhorias, bem como, que metas deverão ser atingidas. A APLAQ deverá divulgar estes indicadores e, juntamente com a área responsável pela execução do processo, negociar o estabelecimento de metas para alcançar melhorias.

Objetivo 5.4: Instituir processos com os fornecedores¹⁸

A Ômega possui fornecedores não somente para adquirir os insumos para realizar as suas atividades, mas também para executar determinados serviços, citam-se os da área meio (limpeza, vigilância e telefonia), determinadas lanchonetes e restaurantes, e os convênios estabelecidos com clínicas médicas e odontológicas. Independente de executá-los ou não, a empresa também é responsável em assegurar a qualidade destes serviços e o próprio PNQ (2000) enfatiza esta responsabilidade da empresa e a necessidade de traçar ações específicas.

Na pesquisa com a clientela e com os gerentes das Unidades foi detectado a presença de problemas, principalmente com os serviços de limpeza, e este item foi considerado um dos principais na percepção dos seus clientes externos.

¹⁸ O termo “fornecedor” neste objetivo se refere a qualquer organização que forneça bens ou serviços à empresa estudada.

Especificamente com as empresas terceirizadas, apesar de existirem leis que impeçam o contato direto da gerência com estes trabalhadores, é preciso que sejam instituídos processos que estabelecem critérios mais rígidos no estabelecimento do contrato com a terceirizada, bem como, a realização de um acompanhamento do seu desempenho. Esta avaliação deverá ter um indicador específico para que as unidades possam avaliar o seu desempenho.

É importante que ao contratar uma empresa lhes seja repassado a preocupação da Ômega com a qualidade e estabelecidos requisitos de desempenho da organização. O acompanhamento deve ser sistematizado e é importante que este trabalho seja de responsabilidade de todos os funcionários em suas respectivas áreas de atuação, isto facilitaria ainda mais o processo e comprometeria todas as pessoas.

Em relação aos convênios estabelecidos com empresas, é importante também o estabelecimento de critérios na escolha desta organização e o acompanhamento dos seus desempenhos.

Tanto para este caso, como para os das empresas terceirizadas é de suma importância a consolidação de uma relação de parcerias, pois tais fornecedores são cada vez mais importantes para a empresa atingir seus objetivos.

O Quadro 6 expresso na página seguinte, fornece uma visualização geral da proposta do Programa de Qualidade Ômega Company, com as etapas e os seus respectivos objetivos e ações dispostos sinteticamente.

Quadro 6 - Visualização geral da proposta do programa de qualidade Ômega Company

ETAPA	DENOMINAÇÃO	OBJETIVO	AÇÃO
1	SENSIBILIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	<p>1.1 Sensibilizar, comprometer e capacitar o corpo diretivo</p> <p>1.2 Sensibilizar, comprometer e capacitar os funcionários</p>	<p>1.1.1 Realizar curso introdutório sobre qualidade</p> <p>1.1.2 Estabelecer acordo semântico</p> <p>1.1.3 Definir princípios para a qualidade</p> <p>1.1.4 Definir objetivos para a qualidade</p> <p>1.2.1 Realizar campanha de divulgação interna</p> <p>1.2.2 Instituir dia do lançamento do programa</p> <p>1.2.3 Realizar curso introdutório sobre qualidade</p>
2	IMPLANTAÇÃO DOS 5 S	<p>2.1 Preparar para implantação dos 5S</p> <p>2.2 Implantar os 5 sensores</p> <p>2.3 Avaliar os 5 sensores</p>	<p>2.1.1 Capacitar corpo diretivo e NIQ</p> <p>2.2.1 Definir período para implantar os sensores</p> <p>2.2.2 Implantar os sensores</p> <p>2.2.3 Reconhecer a iniciativa de todos</p> <p>2.3.1 Realizar auditorias</p> <p>2.3.2 Comunicar resultados</p> <p>2.3.3 Estabelecer períodos para correção dos desvios</p> <p>2.3.4 Realizar nova auditoria para verificação da correção</p>
3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	<p>3.1 Criar mecanismos de participação dos funcionários</p> <p>3.2 Medir o grau de satisfação dos funcionários</p> <p>3.3 Instituir ações de melhoria do ambiente de trabalho e satisfação das pessoas</p>	<p>3.1.1 Realizar trabalho de desenvolvimento de equipes</p> <p>3.1.2 Elaborar e implantar programa de sugestões</p> <p>3.2.1 Realizar pesquisa com os funcionários</p> <p>3.3.1 Identificar pontos críticos da pesquisa de clima organizacional</p> <p>3.3.2 Estabelecer ações de melhoria dos pontos deficientes</p>

ETAPA	DENOMINAÇÃO	OBJETIVO	AÇÃO
4	GESTÃO DE FOCO NO CLIENTE	<p>4.1 Identificar características principais para a qualidade e priorizá-las</p> <p>4.2 Implantar sistema de avaliação de serviços</p> <p>4.3 Priorizar o atendimento ao cliente</p>	<p>4.1.1 Realizar pesquisa com a clientela para identificar os fatores mais importantes para a qualidade dos serviços</p> <p>4.2.1 Definir indicadores de qualidade para os serviços</p> <p>4.2.2 Estabelecer metodologia de avaliação para cada serviço.</p> <p>4.3.1 Capacitar funcionários que atuam na linha de frente dos serviços</p> <p>4.3.2 Desenvolver programa de melhorias nas centrais de atendimentos</p> <p>4.3.3 Analisar os canais de sugestões e reclamações dos clientes existente atualmente</p>
5	GESTÃO DE PROCESSOS	<p>5.1 Realizar painel do cliente/fornecedor interno</p> <p>5.2 Constituir times de melhorias de processos</p>	<p>5.1.1 Instrumentalização do NIQ sobre a construção do painel</p> <p>5.1.2 Construção do painel pelos setores do DR e das U.O.</p> <p>5.1.3 Apresentação dos painéis no DR e nas U.O.</p> <p>5.2.1 Desenvolver metodologia de análise e solução de problemas</p> <p>5.2.2 Instrumentalizar o NIQ</p> <p>5.2.3 Estimular o desenvolvimento de estudos sobre os processos e subprocessos realizados, com base no painel realizado na ação 5.1.2</p> <p>5.2.4 Estimular planos de ações para a melhoria dos processos</p>

ETAPA	DENOMINAÇÃO	OBJETIVO	AÇÃO
5	GESTÃO DE PROCESSOS	5.3 Estabelecer metas de melhoria da qualidade	5.3.1 Com base nos indicadores 3.2.1, identificar quais processos necessitam de melhorias 5.3.2 Propor em conjunto com o setor específico metas de melhoria 5.3.3 Realizar análise dos processos para alcançar a meta
		5.4 Instituir processos com fornecedores	5.4.1 Definir critérios para a contratação de empresas terceirizadas, formação de convênio e arrendamento. 5.4.2 Estabelecer indicadores de desempenho e acompanhá-los 5.4.3 Formar relações de parcerias com os fornecedores

Fonte: Dados da autora.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste estudo, por meio do embasamento teórico fornecido pela revisão da literatura, o conhecimento adquirido e as pesquisas de campo realizadas na Ômega Company, permitiram o estabelecimento de ações que visam elevar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Uma das constatações principais obtidas com a realização deste trabalho é que a qualidade envolve um grande número de variáveis que requerem uma abrangência multidisciplinar e, sobretudo, que pode e deve ser aplicada por todos os níveis da empresa, independente de ser uma indústria ou de ser uma empresa de serviços.

Mesmo apresentando características intangíveis, a qualidade para uma organização de serviços é algo concreto, que pode ser alcançada através de um esforço organizado e orientado por objetivos ordenados.

Apesar de este trabalho ter estabelecido um conjunto seqüencial de ações, a denominação “Programa” não significa que há um tempo de duração limitado, mas sim um novo sistema gerencial a ser incorporado pela empresa. É importante também enfatizar que um programa de qualidade não é capaz de transformar a empresa em curto prazo. Pelo contrário, é fruto de um trabalho contínuo e gradual que objetiva conseguir um serviço com melhor qualidade. Na realidade, trata-se de uma mudança de comportamento e atitudes que se constrói ao longo do tempo.

Diante do exposto, a grande contribuição do trabalho é a construção formal de um instrumento de análise dos indicadores de qualidade da Ômega Company, sendo essa proposta consubstanciada em cinco etapas: sensibilização e comprometimento dos funcionários; implantação dos 5 S; gestão de recursos humanos; gestão de foco no cliente e gestão de processos. Na realidade, estas etapas tem como principal objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

É importante salientar que os resultados apresentados neste trabalho não encerram o assunto. Muitas ações estabelecidas para o Programa de Qualidade Ômega Company, requerem um maior investigação por parte da Assessoria de Planejamento, principalmente a etapa referente a gestão de processos, no que se refere a metodologia de análise de processo e solução de problemas e a definição de ferramentas para os times de melhoria de qualidade. O trabalho apresentou determinadas ferramentas utilizadas pelo GQT no entanto, a sua adoção requer um estudo mais específico pela Assessoria de Planejamento, bem como a pesquisa de outros instrumentos existentes. A questão dos treinamentos também deve ser analisada,

procurando sempre a reciclagem dos funcionários mais antigos, como também o conhecimento aos funcionários mais novos.

Quanto a gestão de pessoas, o fato da Instituição encontrar-se em processo de reestruturação de sua área de recursos humanos impediu a realização de uma análise mais abrangente. Contudo, ressalta-se a importância de que o plano de cargos e salários, a avaliação de desempenho, incluindo também os instrutores comissionados, o levantamento de necessidades de treinamentos e a criação de um programa de ambientação de novos funcionários sejam implementados, pois são necessários para promover uma maior participação dos funcionários nos esforços em prol da qualidade. O desenvolvimento de um estudo sobre a qualidade de vida dos funcionários da Ômega Company também tornaria-se útil para o crescimento da empresa.

É importante que a organização realize ações de *benchmarking*, ou seja, de estudos que comparem o desempenho com outras empresas de serviços detentoras de referenciais de qualidade, a fim de que se avalie como os resultados são alcançados e se incorporem os conhecimentos que são aplicáveis aos processos organizacionais da Ômega Company.

Em relação ao estabelecimento de indicadores de qualidade, sugere-se que estes sejam integrados aos demais fatores analisados nas Unidades Operacionais (financeiro, recursos humanos, atendimento) e formem um conjunto de indicadores de desempenho global das unidades. Isto possibilitaria uma visualização mais integrada da atuação de cada Unidade, bem como daria um maior peso para os esforços em prol da qualidade.

Também faz-se necessário ressaltar a importância deste programa atingir todos os funcionários das unidades operacionais. Estas pessoas atuam na linha de frente e, sendo assim, possuem conhecimentos a respeito dos clientes e dos serviços oferecidos, podendo contribuir significativamente para uma melhor qualidade.

Apesar do desenvolvimento da proposta do programa ter se embasado em três critérios do Prêmio Nacional de Qualidade, sugere-se que a Instituição analise os demais os critérios, procurando identificar outros aspectos que encontram-se deficientes e necessitam de melhorias.

Por fim, um fator de fundamental importância que deverá ser trabalhado na implantação do Programa de Qualidade, é sua conexão com a missão e a visão definidas no processo estratégico da Instituição. Um programa de qualidade não pode ser percebido como ações isoladas com fins em si mesmas, mas sim como um meio de atingir os alvos estratégicos definidos pela empresa.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade** : a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____, Karl. **Revolução nos serviços** : como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total** : um visão brasileira. O impacto estratégico na Universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações**. 2 ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo : Makron MacGraw Hill, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critérios de excelência 2000**. São Paulo: FNPQ, 2000. Disponível em <http://www.fnpq.com.br>. Acesso em: 10 set. 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro : Quatymark Ed., 1992.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo : Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo : Atlas, 1994.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERSEY, Paul; Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

KAPLAN, Daniel I. **Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua.** São Paulo : Nobel, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo : Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo : Atlas, 1997.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo.** Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000

_____, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

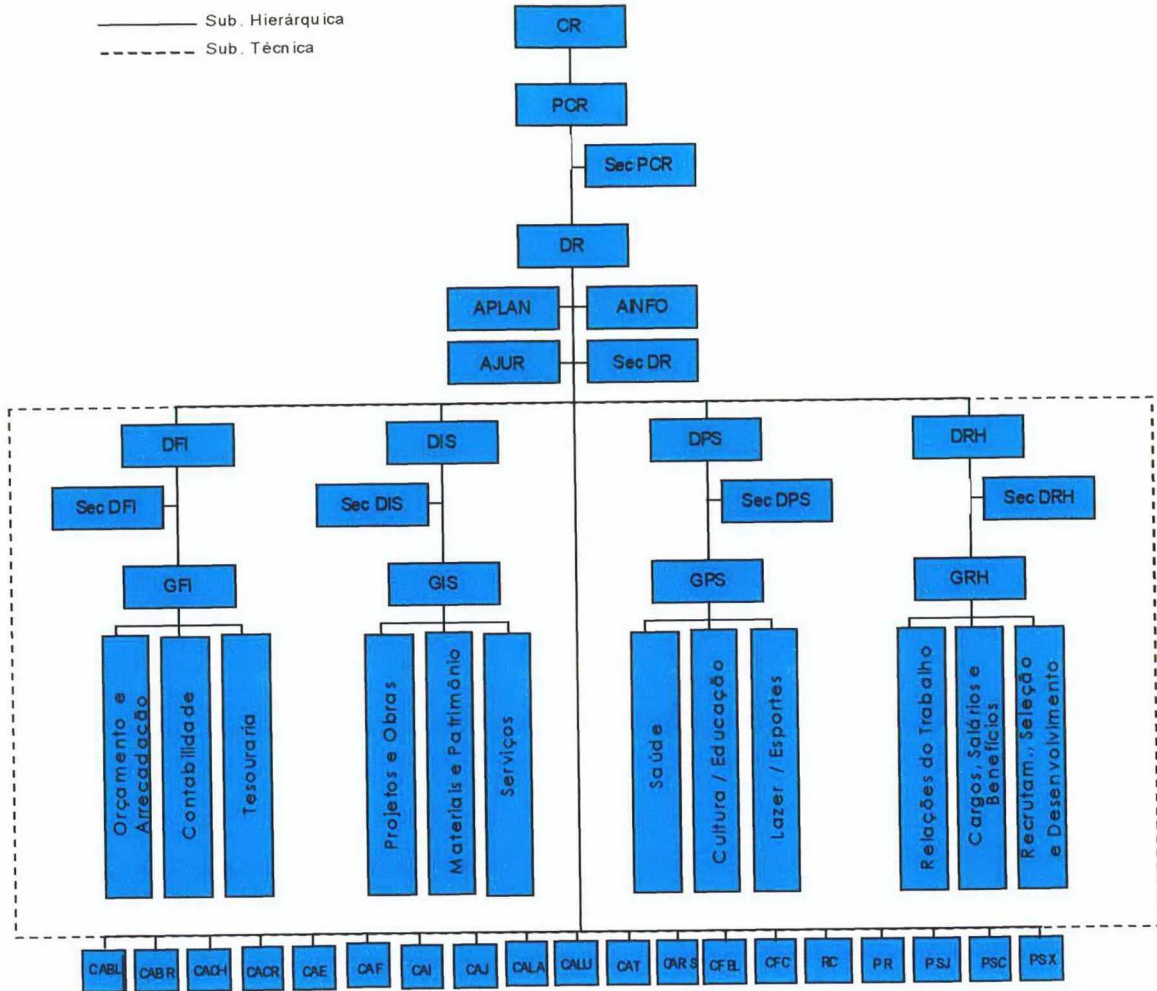
PRAHALAD, C. K.; RAMASWANY, Venkantram. Como incorporar as competências do cliente. **HSM management**, São Paulo, n. 20, maio/jun 2000.

TEBOUL, Jaime. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma gráfico



Anexo 2 – Roteiro da entrevista com a diretora de Recursos Humanos

- 1) Como é feito o processo seletivo no Ômega Company?
- 2) O Ômega Company possui um programa de ambientação padrão para os novos funcionários? Quais aspectos são enfatizados?
- 3) Existe na DRH algum projeto visando a criação de um programa formal de sugestões a fim de se estimular a participação de todos para a solução de problemas ou introdução de melhorias?
- 4) Caso positivo, como os funcionários serão estimulados. Haverá uma premiação para os grupos envolvidos em ações com resultados positivos?
- 5) Que outras estratégias são utilizadas para se estimular o trabalho em equipe?
- 6) Que tipo de investimentos são despendidos para a valorização dos funcionários (ambiente, capacitações, programas relacionados à saúde, segurança e higiene)?
- 7) Atualmente como é gerenciado o desempenho de cada funcionário?

Anexo 3 – Roteiro da entrevista com o diretor da Divisão de Investimentos

- 1) Que critérios são utilizados para a contratação de serviços terceirizados para a área meio?
- 2) Como são repassadas as orientações em relação ao desempenho requerido pela Ômega Company?
- 3) Como é realizado o acompanhamento dos serviços prestados por estas empresas?
- 4) Quando verificado a ocorrência de problemas ou insatisfação com a terceirizada, que providências são tomadas?
- 5) A Ômega já enfrentou problemas com a falta de qualidade destes prestadores de serviços?

Anexo 4 – Roteiro da entrevista com a diretora da Divisão de Programação Social

- 1) Quais são as atividades/serviços que hoje possuem padrões de qualidade definidos?
- 2) Esta definição parte do Departamento Regional ou do Departamento Nacional?
- 3) Que tipo de instrumentos são aplicados para se avaliar o grau de satisfação com os serviços prestados? Qual é a periodicidade deste trabalho?
- 4) Quais são os critérios utilizados para a contratação dos instrutores comissionados?
- 5) No caso de treinamentos, os instrutores comissionados não podem participar. Como é realizada a capacitação técnica destas pessoas?
- 6) Quais são os critérios observados para se firmar um convênio com uma empresa? Há exigência de padrões de qualidade ou de determinada certificação?
- 7) No caso da terceirização de serviços, quais são os aspectos observados para se firmar um contrato? Como é feito o acompanhamento da qualidade dos serviços?
- 8) Existe algum canal direto que permita ao cliente manifestar suas sugestões e críticas?
- 9) Os funcionários responsáveis pela execução dos serviços nas Unidades recebem treinamento específico para desenvolver suas funções? Quais são os aspectos que este treinamento abrange?
- 10) São realizadas pesquisas com as empresas do setor para conhecer o que vem sendo realizado em termos de gestões de qualidade?

Anexo 5 - Circular enviada às Unidades Operacionais para a realização da pesquisa com a clientela

Aos gerentes das Unidades Operacionais

CIRCULAR DR Nº 012/00

“Pesquisa para o Programa de Qualidade”

Senhor Gerente:

Estamos enviando em anexo, formulários de pesquisa para serem respondidos pela clientela, preferencialmente na Central de Atendimento dessa Unidade.

Informamos que esta pesquisa é uma das etapas iniciais do Programa de Qualidade, previsto para o exercício de 2001. A principal finalidade desta pesquisa é obter informações relativas a opinião da clientela quanto a qualidade dos serviços prestados pelo Ômega Company. A devolução deverá ocorrer à Aplan até o dia 20 de outubro de 2000.

Para a correta efetuação da pesquisa e alcance real dos objetivos, solicitamos que sejam observados alguns cuidados especiais, que são:

1. Preenchimento dos campos Unidade Operacional e Entrevistador, devem ser preenchidos pelo responsável pela abordagem (entrevistador), que deverá ser preferencialmente da Central de Atendimento. Os demais campos podem ser preenchidos pelo entrevistador ou pelo próprio cliente.
2. A fim de evitar distorções, não devem ser entrevistadas pessoas da mesma família, mesmo grupo, curso etc. Procure variar, principalmente nas atividades, pois assim obteremos um resultado geral de todos os serviços.
3. Dê preferência para aquelas pessoas que já utilizam os serviços do Ômega Company.
4. As entrevistas devem ser executadas em horários diferentes. Além disso, é importante também variar a abordagem por sexo, idade, etc.
5. Deve ser determinado rigorosidade na fidelidade das respostas.

Contamos com a colaboração dessa gerência e da sua equipe e agradecemos antecipadamente o empenho na realização deste trabalho. Acreditamos que estes esforços produzirão resultados positivos, pois é a partir da opinião da clientela que poderemos prestar um serviço de qualidade. Aproveitamos também este momento, para solicitarmos o envio dos resultados da caixa de sugestões dos últimos meses.

Atenciosamente,

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

Anexo 6 – Questionário com a clientela

Nº Questionário
Uso exclusivo do DR/SC

Pesquisa

Para uso da Ômega:

UNIDADE OPERACIONAL: _____ ENTREVISTADOR: _____
NOME: _____

Prezado Cliente: Visando melhorar a qualidade de nossos serviços, solicitamos sua atenção no sentido de preencher este questionário. Lembre-se que sua opinião é muito importante para nós, por isso contamos com sua colaboração e fidelidade ao responder as perguntas a seguir. Agradecemos a sua participação! Para responder, marque um x na resposta de sua preferência.

A. Categoria

- 1 () Trabalhador X
2 () Dependente de X
3 () Usuário (comunidade, conveniado e empresário X)

B. Sexo:

- 1 () Masculino 2 () Feminino

C. Idade:

- 1 () 16 a 25 anos
2 () 26 a 35 anos
3 () 36 a 45 anos
4 () 46 a 55 anos
5 () Mais de 56 anos

D. Qual a principal razão que o motivou a procurar pelas atividades da Ômega?

- 1 () Preços baixos
2 () Localização
3 () Qualidade
4 () Instalações
5 () Porque somente a Ômega oferece
6 () Horário compatível com a folga do serviço
7 () Outros. Qual? _____

E. Em relação a qualidade, assinale o(s) aspecto(s) que você considera mais importante. Marque no máximo 2 (duas) opções.

- 1 () Tratamento individual ao cliente
2 () Cortesia dos funcionários
3 () Atendimento rápido e facilitador
4 () Resolução de problemas de clientes rapidamente
5 () Ambiente limpo
6 () Equipamentos modernos
7 () Instalações confortáveis
8 () Outros. Quais? _____

F. É a primeira vez que você está procurando os serviços da Ômega?

- 1 () Sim. 2 () Não.

G. De modo geral, que conceito você daria para o atendimento prestado pelos funcionários da Ômega?

- (1) Ótimo (2) Bom (3) Regular
(4) Ruim (5) Péssimo (6) Não sei

H. Atualmente você está participando de alguma atividade do Ômega Company ou utilizando de algum serviço?

- 1 () Sim. Qual? _____
2 () Não. (Passe para a pergunta J)

I. Nesta atividade que você está participando, assinale os fatores que poderiam ser melhorados. Cite no máximo 2 opções.

- 1 () Atendimento prestado pelo(s) funcionário(s)
2 () Equipamentos utilizados
3 () Procedimentos realizados
4 () Limpeza
5 () Horário
6 () Ambiente
7 () Desempenho do instrutor/professor
8 () Outros. _____
9 () Nenhum dos fatores, pois estou totalmente satisfeito.

J. Em relação a Central de Atendimento, avalie cada item a seguir:

ÍTEM	Ótimo 1	Bom 2	Regular 3	Ruim 4	Péssimo 5	Não Sei 6
Rapidez no atendimento	()	()	()	()	()	()
Cortesia dos atendentes	()	()	()	()	()	()
Transmissão de informações corretas	()	()	()	()	()	()
Tempo de espera na fila	()	()	()	()	()	()
Conforto do Ambiente	()	()	()	()	()	()
Procedimentos para obter a carteirinha ou renová-la.	()	()	()	()	()	()
Resolução de problemas de clientes	()	()	()	()	()	()

K. O que você acha da Ômega Company possuir uma linha telefônica gratuita (0800) para o cliente expressar suas críticas/sugestões a respeito dos serviços?

- 1 () Muito importante
- 2 () Importante
- 3 () Indiferente
- 4 () Desnecessário
- 5 () Não tenho opinião formada

L. Utilize os espaços a seguir para fazer comentário, crítica ou sugestão a respeito da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Anexo 7 – Questionário com os funcionários do Departamento Regional

Pesquisa

Nº Questionário
Não preencha este campo

Prezado Colega: Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de administração da UFSC de Fabiana de Agapito e tem como objetivo coletar informações a respeito da qualidade dos serviços da Ômega. Neste sentido, solicito sua colaboração e fidelidade ao responder este questionário. Não é necessário identificar-se. Desde já agradeço sua participação!

A. Sexo: 1 () Masculino 2 () Feminino

B. Idade:

- 1 () 21 a 25 anos 4 () 46 a 55 anos
2 () 26 a 35 anos 5 () Mais de 56 anos
3 () 36 a 45 anos

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

PARA RESPONDER AS PERGUNTAS A SEGUIR, CONSIDERE **PROCESSO** COMO UM CONJUNTO DE TAREFAS QUE VISAM ALCANÇAR DETERMINADO RESULTADO.

C. Considerando o conceito exposto anteriormente, você concorda que no Ômega Company a padronização dos processos é uma prática constante?

Marque um X no número que corresponda a sua resposta

- 5 () Concordo totalmente
4 () Concordo em parte
3 () Nem concordo, nem discordo
2 () Discordo em parte
1 () Discordo totalmente

D. De uma maneira geral, você acredita que nos processos internos do Ômega Company há a busca pela melhoria contínua visando o seu aperfeiçoamento tanto em relação aos clientes internos (unidades, assessorias, divisões) e externos (trabalhador X/dependente/usuário)?

- 1 () Sempre
2 () Frequentemente
3 () Regularmente
4 () Raramente
5 () Nunca
6 () Não sei

E. Analisando a sua divisão, você considera que há uma conscientização para que os trabalhos sejam executados visando atender as necessidades tanto dos clientes internos como externos?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

F. Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, você acredita que isto poderia ser melhorado?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

G. Você considera que existem processos realizados no Ômega Company que são desnecessários ou não agregam valor ao cliente?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sei

H. Você percebe que os custos da “não qualidade” (desperdícios, erros, perda de clientes) são medidos no Ômega Company?

- 1 () Sempre
2 () Frequentemente
3 () Regularmente
4 () Raramente
5 () Nunca
6 () Não sei

I. Você percebe que o Ômega Company possui uma forma de apurar dados, analisar falhas e causas de problemas?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

J. Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, você acredita que este sistema está adequado para o Ômega Company?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sei

RELACIONAMENTO CLIENTE/FORNECEDOR INTERNO

K. Cada um de nós desempenha uma função de cliente interno (necessita de informações ou procedimentos de outra área ou unidade) e também como fornecedor (quando cedemos informações ou realizamos determinada atividade para outra área ou unidade). Considerando o DEPARTAMENTO REGIONAL, você possui alguma dificuldade no relacionamento cliente/fornecedor interno?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

L. Caso tenha respondido SIM, marque um X na(s) área(s) que você considera que poderia melhorar o relacionamento cliente/fornecedor interno.

- 1 () Assessoria de Informática
2 () Assessoria Jurídica
3 () Assessoria de Planejamento
4 () Divisão de Investimentos e Serviços
5 () Divisão Financeira
6 () Divisão de Programação Social
7 () Divisão de Recursos Humanos
8 () TODAS AS ÁREAS

M. Analisando o DEPARTAMENTO REGIONAL E AS UNIDADES OPERACIONAIS, como você considera o relacionamento cliente/fornecedor interno?

- 1 () Ótimo
2 () Bom
3 () Regular
4 () Ruim
5 () Péssimo
6 () Não sei

SUGESTÕES PARA MELHORIA DA QUALIDADE

N. Você seria favorável a formação de equipes de melhorias de qualidade no Departamento Regional, a fim de elevar a qualidade de nossos serviços?

- 1 () Sim.
- 2 () Não. Por quê? _____
- 3 () Não sei

O. No espaço abaixo, liste algumas ações para a melhoria da qualidade dos serviços do Ômega Company. É FUNDAMENTAL VOCÊ RESPONDER ESTA PERGUNTA. Se desejar use o verso.

Anexo 8 – Questionário com os gerentes de Unidades Operacionais

Pesquisa

Prezado Colega: Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de administração da UFSC de Fabiana de Agapito e tem como objetivo coletar informações a respeito da qualidade dos serviços da Ômega. Neste sentido, solicito sua colaboração e fidelidade ao responder este questionário. Não é necessário identificar-se. Desde já agradeço sua participação!

A. Sexo: 1 () Masculino 2 () Feminino

B. Idade:

- 1 () 21 a 25 anos 4 () 46 a 55 anos
2 () 26 a 35 anos 5 () Mais de 56 anos
3 () 36 a 45 anos

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

PARA RESPONDER AS PERGUNTAS A SEGUIR, CONSIDERE **PROCESSO** COMO UM CONJUNTO DE TAREFAS QUE VISAM ALCANÇAR DETERMINADO RESULTADO.

C. Considerando o conceito exposto anteriormente, você concorda que no Ômega Company a padronização dos processos é uma prática constante?

Marque um X no número que corresponda a sua resposta

- 5 () Concordo totalmente
4 () Concordo em parte
3 () Nem concordo, nem discordo
2 () Discordo em parte
1 () Discordo totalmente

P. De uma maneira geral, você acredita que nos processos internos do Ômega Company há a busca pela melhoria contínua visando o seu aperfeiçoamento tanto em relação aos clientes internos (unidades, assessorias, divisões) e externos (trabalhador X/dependente/usuário)?

- 1 () Sempre
2 () Frequentemente
3 () Regularmente
4 () Raramente
5 () Nunca
6 () Não sei

Q. Analisando a sua divisão, você considera que há uma conscientização para que os trabalhos sejam executados visando atender as necessidades tanto dos clientes internos como externos?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

R. Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, você acredita que isto poderia ser melhorado?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

S. Você considera que existem processos realizados no Ômega Company que são desnecessários ou não agregam valor ao cliente?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sei

T. Você percebe que os custos da “não qualidade” (desperdícios, erros, perda de clientes) são medidos no Ômega Company?

- 1 () Sempre
2 () Frequentemente
3 () Regularmente
4 () Raramente
5 () Nunca
6 () Não sei

U. Você percebe que o Ômega Company possui uma forma de apurar dados, analisar falhas e causas de problemas?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

V. Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, você acredita que este sistema está adequado para o Ômega Company?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sei

RELACIONAMENTO CLIENTE INTERNO

M. Cada um de nós desempenha uma função de cliente interno (necessita de informações ou procedimentos de outra área ou unidade) e também como fornecedor (quando cedemos informações ou realizamos determinada atividade para outra área ou unidade). Considerando a sua UNIDADE, você possui alguma dificuldade no relacionamento cliente/fornecedor interno?

- 1 () Sim 2 () Não () 3 Não sei

N. Analisando a sua UNIDADE E O DEPARTAMENTO REGIONAL, como você considera o relacionamento cliente/fornecedor interno?

- 1 () Ótimo
2 () Bom
3 () Regular
4 () Ruim
5 () Péssimo
6 () Não sei

SUGESTÕES PARA MELHORIA DA QUALIDADE

O. Você seria favorável a formação de equipes de melhorias de qualidade no Departamento Regional, a fim de elevar a qualidade de nossos serviços?

- 1 () Sim.
2 () Não. Por quê? _____
3 () Não sei

]No espaço a seguir, liste algumas ações para a melhoria da qualidade dos serviços do Sesc. É FUNDAMENTAL VOCÊ RESPONDER ESTA PERGUNTA.