GESTÃO DA QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
QUALITY MANAGEMENT IN SERVICE PROVISION

- Tatiane de Almeida Ferreira Lins

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário São Jose.

Orientadora

Titulação Acadêmica**:** Prof. Fernanda Barreto, Administradora, Especialista em Gestão de Pessoas e Mestranda em Recursos Humanos pela UCES (Universidad de Ciências Empresariales y Sociales – uces.edu.ar).

- **RESUMO**

Quando nos referimos à gestão da qualidade em prestação de serviços, fica claro que se trata de um conjunto de práticas e estratégias voltadas para garantir que os serviços oferecidos atendam às expectativas e necessidades dos clientes, além de promover melhorias contínuas nos processos. Este processo se difere bem da produção de bens tangíveis. A prestação de serviços envolve aspectos intangíveis, como atendimento, confiança, e eficiência, o que torna a gestão da qualidade ainda mais desafiadora e complexa. Alguns princípios servem como pilares fundamentais para a gestão da qualidade em serviços, incluindo o foco no cliente, a melhoria contínua, o envolvimento dos colaboradores e a gestão baseada em processos. O foco no cliente envolve uma compreensão profunda das expectativas dos consumidores e a garantia de que os serviços entregues sejam consistentes e atendam a essas expectativas. A melhoria contínua está relacionada à análise constante dos processos e à busca por oportunidades de aprimoramento, seja na eficiência operacional, no atendimento ou na inovação dos serviços. Em resumo, a gestão da qualidade em serviços é vital para a satisfação do cliente e a competitividade no mercado.

Palavras-chave: Cliente, Qualidade e Serviço.

- **ABSTRACT**

When referring to quality management in service delivery, it becomes clear that it encompasses a set of practices and strategies aimed at ensuring that the services provided meet the expectations and needs of customers, in addition to promoting continuous improvements in processes. This approach differs significantly from the production of tangible goods. Service delivery involves intangible aspects such as customer service, trust, and efficiency, which makes quality management even more challenging and complex. Several principles serve as fundamental pillars for quality management in services, including customer focus, continuous improvement, employee engagement, and process-based management. Customer focus entails a deep understanding of consumer expectations and ensuring that the services delivered are consistent and meet these expectations. Continuous improvement is related to the constant analysis of processes and the pursuit of opportunities for enhancement, whether in operational efficiency, customer service, or service innovation. In summary, quality management in services is crucial for customer satisfaction and competitiveness in the marketplace.

Keywords: Customer, Quality and Service.

INTRODUÇÃO

Diante das crescentes exigências do mercado de trabalho e da busca constante por excelência na Gestão da Qualidade em Prestação de Serviços, este estudo propõe uma pesquisa sobre a importância da gestão da qualidade no contexto organizacional contemporâneo.

> “A busca por transformações estruturais — mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade, reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes —, visando elevar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade — empresas, organizações não-governamentais — que procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade.” [Osborne e Gaebler (1994)].

Outrora, a produção em grande equivalência e pequenos custos eram eficientes. Hoje, proporcionar essa produção com melhor qualidade é primordial para alcançar proveito competitivo. A evidência ressalta que empresas que não se conciliarem às novas formas de gerenciamento e não procurarem melhorias consecutivas correm o risco de perder espaço no mercado.

Podemos com isto ver que as abordagens para a melhoria da Gestão da Qualidade em Serviços, passam pelas seguintes áreas de pesquisa no que se pode entender;

Observar como se dá a colocação de políticas, práticas e procedimentos que garantam a qualidade em todas as fases da produção e prestação de serviços;

Corroborar como o avanço da notoriedade da marca e evolução da produtividade podem afetar a organização a curto e longo prazo;

Determinar parâmetros para aprimoramento constante dos processos e redução de custos operacionais;

Qualificar como o impulso da eficiência e eficácia podem contribuir grandemente orientando os colaboradores em suas atividades e resultados;

Verificar como as normas e regulamentos precisam estar em consonância com a legislação vigente.

Diante do exposto, compreendemos que é sumariamente importante entender o que significa a Gestão da Qualidade de Serviços nas instituições.

> "A transformação que se requer exige mudanças político institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. O objetivo principal dessa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia, e, nesse contexto, a centralidade do papel da educação e da produção do conhecimento é reconhecida por todos." [CEPAL/UNESCO (1992)].

> "A qualidade nas inovações da produtividade é necessária para a sobrevivência de um produto e da própria empresa, mas elas devem ofertar produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas do mercado, sem perder sua utilidade e com custos que atendam a realidade da população, além de garantir lucros para a empresa e com a prática dos preços competitivos." (PRADA et al, 2006)

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É importante que na Gestão da Qualidade em Prestação de Serviços sejam considerados um grupo de conceitos, princípios e práticas que possam garantir que os serviços disponíveis atinjam ou ultrapassem as perspectivas dos clientes. Esta área é basicamente construída a partir de várias suposições e exemplos de qualidade.

Na gestão da qualidade em serviços, o destaque está na subjetividade, inerência, versatilidade e fragilidade dos serviços, que os diferenciam dos produtos corpóreos. A tese da qualidade de serviços releva a importância de planejar e gerenciar esses ângulos para aprimorar a experiência do cliente. Atributos que consigam examinar a qualidade do serviço com base em cinco dimensões — como tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia — estes atributos são constantemente colocados para verificar e aprimorar a qualidade dos serviços.

Temos nas palavras de Paschoal (2006) o que ele expressa sobre algumas habilidades para quem exerce a liderança e gestão e que de forma objetiva devem ser observadas resultando assim em uma boa Gestão da Qualidade na Prestação de Serviços que se colocadas em prática podem com muita eficiência e eficácia fazer a diferença no desempenho de uma boa gestão.

> “Motivar, comunicar-se eficazmente, tomar decisões acertadas, ter disciplina, iniciativa, objetivos claros, autoconfiança, espírito de sacrifício, senso de justiça, dignidade coragem. Requer, sobretudo, a capacidade de compreender a natureza humana e o comportamento predominante nas pessoas. Tomar iniciativas é uma das características mais fortes do líder, mas ele não deve fazer as coisas que cabem aos liderados fazer. Se tomar o lugar dos liderados, não estará praticando o princípio do esforço organizado. A essência da liderança está em levar as pessoas a realizarem coisas.” (PASCHOAL. 2006, p. 61)

A fundamentação teórica, além disso, atinge a relevância de um feedback contínuo dos clientes e o uso de ferramentas em pesquisas para controlar e observar o desempenho.

A gestão da qualidade em serviços exige uma perspectiva holística, que englobam processos, pessoas e tecnologia, objetivando o aprimoramento operacional e a evidente satisfação do cliente.

De acordo com Carvalho (2011), existem alguns fatores que aumentam a qualidade para uma boa produtividade, dentre eles temos:

> "● Quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis: máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias-primas etc
> ● Qualidade da mão de obra empregada: treinamento adequado e atualizado, experiência, grau de instrução etc;
> ● Organização racional do trabalho: distribuição correta das tarefas, definição clara das responsabilidades, mobilidade estrutural etc;
> ● Nível de motivação do empregado: salário, prêmios, ambiente adequado de trabalho, oportunidade de lazer e de carreira, valorização do trabalho executado, supervisão eficaz etc." (CARVALHO. 2011, p.170)

Deste modo, o objetivo ideal na qualidade não só aumenta a eficiência e a eficácia dos serviços, mas também reforça a lealdade dos clientes e a disputa da organização no mercado, temos isto comprovado e mencionado por Chiavenato (1999) e Taylor (1919) na premissa que auxilia para uma perfeita gestão de qualidade.

> "A qualidade não se faz somente com tecnologia. Ela se faz com pessoas, sobretudo com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente conscientes de suas responsabilidades. Qualidade se faz com a participação e o empowerment das pessoas. Nesse sentido, a qualidade é, sobretudo, um estado de espírito que reina dentro da organização. Ela exige o comprometimento das pessoas com a excelência." (CHIAVENATO. 1999, p. 678)

> "O inspetor é responsável pela qualidade do trabalho, e tanto os operários quanto os mestres (que providenciam o uso das ferramentas de corte apropriadas, que verificam se o trabalho está no rumo certo e se os cortes estão sendo feitos na parte certa da peça) tem que cuidar para que o trabalho seja acabado de maneira a satisfazê-lo". (TAYLOR. 1919).

DESENVOLVIMENTO

O fortalecimento para a Gestão de Qualidade de Serviços inclui um conjunto de atividades e processos metódicos que destinam-se garantir que os serviços prestados por uma instituição atendam ou superem as expectativas dos clientes. Previamente, é realizada a descrição dos padrões de qualidade a serem alcançados, que são baseados em imposições normativas, demandas dos clientes e benchmarks de mercado.

Neste momento, inicia-se a avaliação de produtos ou processos de serviços, com o objetivo de identificar falhas que, muitas vezes, passam despercebidas. Seja por rotina ou por necessidade, é fundamental desenvolver um sistema de qualidade que funcione como uma ferramenta indispensável para garantir que a avaliação seja clara e simples. Três fatores principais devem ser considerados para isso: Meta; Período e; Total.

Para compreender como iniciar a implementação de indicadores de qualidade, é importante reconhecer que, atualmente, existem diversos recursos disponíveis, como softwares de indicadores e gestão da qualidade. Um exemplo amplamente utilizado é o sistema Office, que permite a adição de uma variedade de recursos a indicadores acessíveis. Nesse contexto, vale ressaltar a importância dos indicadores, uma vez que, eventualmente, será necessário responder as questões sobre a quantidade de peças descartadas e processos de serviços e o percentual de falhas em um determinado período.

A seguir, apresenta-se um método simplificado para incluir novas ideias em seus indicadores. É essencial garantir análises regulares sobre o comportamento em determinado período, que podem ser realizadas por meio de Relatório de Ação Corretiva (RAC) ou Relatório de Não Conformidade (RNC).

Os relatórios devem ser submetidos a uma análise crítica, identificando pontos críticos e registrando ações corretivas complementares. As ações propostas devem ser comparadas com as avaliações realizadas, utilizando-se um plano de ação. Para esse processo, é imprescindível preservar a rastreabilidade dos dados por, no mínimo,

um ano. Esse período permite maior precisão na avaliação do comportamento de processos dos produtos e serviços ao longo do tempo.

Ao adotar um período de um ano, deve-se evitar o chamado "efeito serrote" (flutuações constantes), buscando manter a consistência dentro dos objetivos estabelecidos e focando na melhoria contínua. Nesse contexto, os indicadores são ferramentas simples, mas eficazes, para identificar ações corretivas, conforme aponta Desidério (2008).

Gráfico de Pareto

Com este tipo de gráfico nos é permitido a possibilidade de verificar a proporção em que determinados eventos não desejáveis ocorrem, com isto, é possível identificar quais eventos são mais críticos e podem refletir e ocasionar uma não conformidade. Em primeiro lugar, deve-se elaborar uma planilha de eventos e proporção (tabela 1).

Evento	Características	Ocorrência em numeração decrescente	Proporção em Porcentagem	Porcentagem Acumulada
A	Definição A	40	34%	34%
B	Definição B	32	27%	61%
C	Definição C	28	24%	85%
D	Definição D	18	7%	102%

Tabela 1 – Planilha de eventos, sua ocorrência e proporção. Fonte: MIYAZAKI, (2007, p. 85).

Após isso, se faz necessário a elaboração de um gráfico com três eixos X, Y e Z. Em primeiro lugar se coloca no eixo Y a ocorrência em números puros; já no no eixo X é colocada a identificação dos eventos, por fim, no eixo Z coloca-se a porcentagem acumulada dos eventos até o total, que são aproximadamente 100%.

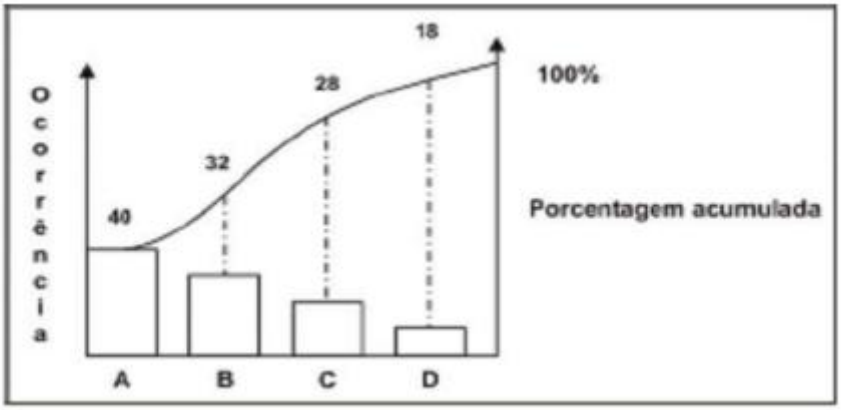

Fig. 1 – Gráfico de Pareto para eventos A, B, C e D para análise de um determinado processo. Fonte: MIYAZAKI, (2007, p. 85).

Imediatamente, são acordados processos de monitoramento e avaliação frequente dos serviços, utilizando métricas de performance específicas, como satisfação do cliente, tempo de resposta e concordância com os padrões estabelecidos.

O treinamento e qualificação dos colaboradores são indispensáveis para possibilitar que todos compreendam a prioridade da qualidade e saibam como implementá-la em suas atividades diárias. Além disso, o feedback dos clientes é constantemente coletado e averiguado para reconhecer áreas de melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de qualidade também abrange a documentação e padronização de maneira a registrar a consistência, e a auditoria específica regular para averiguar semelhanças com os padrões. Algum desvio apontado é acordado por meio de ações corretivas e preventivas, objetivando a melhoria sem interrupção.

Afinal, a gestão de qualidade de serviços é um procedimento ativo que exige avaliações e análises periódicas para se ajustar às mudanças no mercado, nas expectativas dos clientes e nas tecnologias provenientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEPAL/UNESCO. **Educación y conociemiento: eje de la transformación productiva con equidad.** — Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1992.

DESIDÉRIO**. Gestão da Qualidade – TQM. Oficina da net, 01 abr. 2008**. Disponivel em:. Acesso em: 25 mai.2009.

FAESARELLA, Ivete S.; SACOMANO, José B.; Carpinetti, Luiz C.R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Ferramentas.** Reimpressão - 03087. São Carlos – SP: Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos – Departamento de Engenharia e Produção, 2006.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade.** 1ª Edição. Inhumas – GO: e-Tec Brasil, 2012.

MARTINS, Ernane Rosa. **Engenharia de Produção.** 1ª Edição. Guarujá – SP: Científica Digital, 2021.

MIYAZAKI, S. L. **Certificação da Qualidade e Meio Ambiente: projeto formare.** São Paulo: Veris Educacional, 2007.

OSBORNE, D. e GAEBLER, T. **Reinventando o governo.** — Brasília: MHC, 1994.

PRADA, D.F.; MIGUEL, P. C.; FRANÇA, A.C.L. **Praticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade.** São Paulo, 2006. Disponível em: Acesso em abr. de 2018.