

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Lauro Miranda de Assunção Neto

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA EMPRESA TELEMAR NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

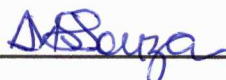
Natal/RN

2005

LAURO MIRANDA DE ASSUNÇÃO NETO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA EMPRESA TELEMAR NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN e aprovada em 09 de Janeiro de 2006, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Ana Maria da Silva Souza, M.Sc
Orientadora

Rosângela Menezes Cortês Bezerra, M.Sc
Examinadora

LAURO MIRANDA DE ASSUNÇÃO NETO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA EMPRESA TELEMAR NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

A Monografia apresentada à
Coordenação do Curso de Graduação em
Administração da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte, como requisito obrigatório para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Ana Maria da Silva Souza
M.sc

Natal/RN

2005

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Assunção Neto, Lauro Miranda de

Qualidade no atendimento ao cliente da empresa Telemar no Estado do Rio Grande do Norte / Lauro Miranda de Assunção Neto. – Natal: FARN, 2005.

76 f.

Orientador: Ana Maria da Silva Souza (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade no Atendimento – Monografia. 2. Prestação de Serviços – Monografia. 3. Percepção dos Clientes – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

RB- 26.480

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000412
11/05/06

658.56
A862q
2005
EX:01

DIVULGAÇÃO DO TRABALHO DE ESTÁGIO

NATAL, 05 de Janeiro de 2006.

À

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE – FARN.

Coordenação do curso de Administração

Nesta

Ref.: Divulgação do trabalho de estágio

Não autorizo a coordenação do Curso de Administração da FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE – FARN a publicar no acervo de sua biblioteca, a Monografia de Estágio Curricular Supervisionado Sob o título Qualidade no atendimento ao cliente da Empresa Telemar no Estado do Rio Grande do Norte, elaborado nesta pelo Acadêmico Lauro Miranda de Assunção Neto, por se tratar de informações importantes para os concorrentes.

Cordialmente,

Lauro Miranda de Assunção Neto

*À minha ilustríssima família Assunção,
Meus queridos pais Lupércio e Socorro,
Meus irmãos Lupércio Junior e Leizia,
Minhas tias Socorro, Mirian e Fátima,
Minhas avós Dina e Maria de Jesus,
E a minha namorada Priscila Sanara,
A todos dedico esta obra com muito orgulho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado sabedoria suficiente para eu desenvolver este projeto de pesquisa.

Aos Professores Doutores e mestres que me orientaram e estimularam para meu desenvolvimento profissional e acadêmico: Eraldy Kennedy, Ana Maria Souza e Rosângela Menezes.

Aos amigos de turma: José Augusto, Emanuel, Allan Roque, Thazio Marinho, Thiago Silvestre e ao líder Alexandre.

Aos familiares e amigos que me ajudaram nesta jornada, e

A minha namorada Priscila que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis.

RESUMO

Esta monografia apresenta uma visão da **percepção dos clientes** da operadora Telemar no estado do Rio Grande do Norte. Na qual foram identificados pontos positivos e negativos baseados no **atendimento ao cliente** e na prestação de serviços e produtos. Os resultados foram estratificados por seguimentos de clientes: **Empresarial, Micro Empresa, Diamante e Varejão**. Desta forma conseguimos medir o nível de **satisfação dos clientes** detalhadamente. As pessoas não querem se comunicar com um computador. Desejam falar com uma pessoa responsável, verdadeira, viva e que irá ouvi-las e ajudá-las a obter satisfação. As empresas varejistas perdem aproximadamente cinco vezes mais clientes devido mal atendimento do que devido maus produtos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações

BD – Bilhete de Defeito

BT – Bilhete de Triagem

DG – Distribuidor Geral

DP – Posto Despachado

FE – Fio Externo

MUDEND: Mudança de Endereço de Terminal Telefônico

NR: Não Responde

OS: Ordem de Serviço

OSC – Operador de Serviço a Cliente

ORA – Operador de Rede de Acesso

Posto PA: Posto Pendência de Assinante do STC

Posto PR: Posto Pendência de Rede do STC

PAM: Plano de Antecipação de Metas

STC – Sistema de Tratamento a Clientes

UP – Terminal de Utilidade Pública

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: O ENCONTRO DE SERVIÇOS.....	25
FIGURA 2: VISÃO TRADICIONAL NIVEL DE DEFEITO.....	39
FIGURA 3: VISÃO ZERO DEFEITO.....	40
FIGURA 4: CICLO DO PDCA.....	43
FIGURA 5: INTEGRAÇÃO DO PDCA COM O SDCA.....	46
FIGURA 6: GRÁFICO DE PARETO RECLAMAÇÕES REPETIDAS POR ÁREA DE ENCERRAMENTO.....	50
FIGURA 7: QUADRO DE ACOMPANHAMENTO CRONOLÓGICO.....	52
FIGURA 8: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: TIPO DE ATENDIMENTO PREFERIDO PELOS CLIENTES.....	60
GRÁFICO 2: CANAL DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO PELOS CLIENTES.....	61
GRÁFICO 3: AVALIAÇÃO DO TELE-ATENDIMENTO 103.....	61
GRÁFICO 4: ATENDIMENTO NA PRIMEIRA TENTATIVA.....	62
GRÁFICO 5: SATISFAÇÃO COM A LOCALIZAÇÃO DOS POSTOS.....	62
GRÁFICO 6: SATISFAÇÃO COM A QUANTIDADE DE POSTOS DE ATENDIMENTO.....	63
GRÁFICO 7: ATENDIMENTO A SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO.....	64
GRÁFICO 8: TEMPO DE RESPOSTA DA SOLICITAÇÃO.....	64
GRÁFICO 9: ATENDIMENTO DO TÉCNICO.....	65
GRÁFICO 10: PREÇO DAS TARIFAS.....	65
GRÁFICO 11: SOLICITAÇÃO ATENDIDA NO 1º CONTATO.....	66
GRÁFICO 12: RAPIDEZ DA TECNOLOGIA VIA Internet.....	66
GRÁFICO 13: AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DOS CONSULTORES.....	67
GRÁFICO 14: PONTOS NEGATIVOS DA TELEMAR.....	67
GRÁFICO 15: PONTOS POSITIVOS.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Geral	17
1.3.2 Específicos	17
1.4 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO	19
2.2 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	20
2.2.1 Abordagem Científica	20
2.2.2 Abordagem Clássica	20
2.2.3 Abordagem Humanística	20
2.2.4 Teoria Neoclássica	20
2.2.5 Teoria Comportamental	21
2.3 A ADMINISTRAÇÃO NUMA PERSPECTIVA MACRO “UMA HOLÍSTICA VOLTADA PARA QUALIDADE”	21
2.4 O PROCESSO ADMINISTRATIVO	21
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.6 O QUE SÃO OBJETIVOS?	22
2.7 PRODUTIVIDADE	22
2.8 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	22
2.9 O QUE SÃO SERVIÇOS?	23
2.10 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	23
2.11 UM ASPECTO DE PROCESSO DE SERVIÇOS	24
2.12 O ENCONTRO DE SERVIÇOS E O QUE O CERCA	25
2.13 MELHORANDO O ENCONTRO DE SERVIÇOS	26
2.14 PRODUTIVIDADE DE SERVIÇOS – OBTENDO MAIS COM MENOS	27
2.15 GARGALOS	27
2.16 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)	26
2.17 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	26
2.18 GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE	33
2.19 DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL AO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS PARA QUALIDADE TOTAL	35
2.20 QUALIDADE	37
2.21 FAZENDO A QUALIDADE ACONTECER	37
2.22 MELHORANDO A QUALIDADE	39
2.23 ZERO DEFEITOS	39
2.24 TÉCNICAS PARA FAZER A QUALIDADE ACONTECER	40
2.25 PROGRAMAS DE MELHORIA DA QUALIDADE	41
2.26 PDCA COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO	42
2.27 FERRAMENTAS DA QUALIDADE	47
2.28 VANTAGENS COMPETITIVAS	55
3 METODOLOGIA	58
3.1 TIPO DE PESQUISA	58
3.1.1 Quanto aos fins	58
3.1.2 Quanto aos meios	58
3.2 UNIVERSO DA AMOSTRA	59

3.3 COLETA DE DADOS.....	59
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	59
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	60
5 CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÕES.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

Manter bons clientes deverá ser tão natural para uma empresa quanto respirar para os seres humanos. Entretanto, estamos na era do cliente nunca satisfeito e num cenário de competição acirrada.

Todos nós hoje esperamos poder discar diretamente para estabelecer uma conexão telefônica com praticamente qualquer parte do mundo em alguns segundos; verificar galáxias de informações na Internet em questão de minutos; comprovar o crédito nos segundos necessários para passar um cartão plástico por uma máquina; enviar informações por fax para empresas em qualquer país; realizar operações bancárias 24 horas por dia; transformar reuniões de diretorias espalhadas por continentes em vídeo conferências.

Os serviços telefônicos apresentam uma importância inquestionável, sendo conceituados por alguns como uma ferramenta vital para a sociedade.

O mercado atual exige que as empresas invistam mais na qualidade dos seus produtos e/ou serviços para fidelizar cada vez mais clientes e manter um bom relacionamento entre ambos. Pensando desta forma a TELEMAR reuniu representantes de todas as regionais e elegeu o que de melhor existia em cada uma e padronizou vários processos visando trabalhar com qualidade e de uma única maneira em todas as suas filiais pelo Brasil.

Nos próximos capítulos apresentaremos a conceituação do problema, o referencial teórico, a metodologia, o cronograma e por fim a bibliografia pesquisada.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Nenhuma atividade isolada é capaz de criar uma organização direcionada para o cliente. Pelo contrário, a manutenção de clientes requer que ações gerenciais interligadas sejam implementadas ao longo do tempo para que se desenvolvam e se aprimorem os relacionamentos com clientes, ao mesmo tempo em que a eficiência organizacional é incrementada. Quando bem administrados, esses esforços agregam

mais do que a soma dos esforços individualmente realizados, o que ao final irá resultar em lucros mais elevados.

A inovação tecnológica tem ampliado a gama de produtos e serviços disponíveis para os consumidores, os quais, por sua vez, se tornam mais perspicazes e exigentes. Entretanto, ao mesmo tempo, a tecnologia tem aumentado a capacidade das empresas fornecedoras para reconhecer e dar resposta às exigências feitas por clientes.

Em 2003 a Telemar foi considerada a maior empresa de Telecomunicações da América Latina. Sua presidência anunciou, internamente, que seria a maior e melhor. Hoje, existem programas de incentivo e qualidade voltada para o cliente interno e externo, visando a qualidade na prestação de serviços, com foco inteiramente no cliente, objetivando ser a maior e melhor empresa na prestação de serviços da América Latina.

Para garantir uniformidade todos os serviços foram padronizados de tal forma que muitos postos de trabalho foram concentrados em um único lugar para atender ao 16 (dezesesseis) estados simultaneamente. Dentre muitos o Call Center¹, instalado na matriz, Rio de Janeiro, contendo 80.000 (oitenta mil) empregados e tendo uma alta rotatividade de gente, é o principal canal de acesso dos clientes com a empresa através do número 103.

Atualmente o mercado das telecomunicações está passando por um período jamais visto. A fase é de concorrência acirrada e desafiadora. A Telemar por sua vez, operando com telefonia fixa e móvel (Empresa Oi) possui no Rio Grande do norte, fruto da época do monopólio, quase a totalidade do mercado. Esta empresa oferta todos os tipos de serviços referentes às telecomunicações que o mercado dispõe e necessita. Entretanto, vem perdendo uma parte dos clientes mais significativos, rentáveis, e não se sabe o porquê da migração destes assinantes para a concorrência, uma vez que a Telemar possui e disponibiliza a maior cobertura de rede metálica e óptica da sua área de atuação, como também as melhores tarifas e produtos.

¹ O Call Center é uma central onde as chamadas são processadas ou recebidas, com objetivos ligados às funções de Vendas, Marketing, Serviço ao Consumidor e Suporte Técnico. O grande desafio da Diretoria de Relacionamento é transformar o contato com o cliente em oportunidade de fidelização, melhoria da imagem da empresa e qualidade percebida pelo cliente.

Os investidores do mundo todo estão atuando no Brasil. Os Espanhóis com a companhia Telefônica e a empresa VIVO, Os Italianos com a operadora TIM e estão de olho na Brasil Telecom, e os audaciosos Mexicanos que já compraram as empresas Embratel, a Claro e a Vésper, estão investindo e atraindo a faixa de clientes mais significativos. Exemplos de clientes que migraram para a concorrência: A rede de farmácias Globo, Sanduicheria Pittsburg, Plano de Saúde Amil, Hotéis da Via Costeira, FARN, Tribunal de Justiça, Tribunal Regional Eleitoral, CEFET, ETC.

Diante do exposto, o problema central desta pesquisa consiste em responder a seguinte pergunta:

“Qual a percepção do cliente da Telemar - RN sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa?”.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No ano de 1998 começa a história da TELEMAR, quando o Ministério das Comunicações decidiu dividir a TELEBRÁS em doze companhias. A maior delas era a TELE NORTE LESTE, transformada em TELEMAR em abril de 1999.

A TELEMAR é atualmente a maior empresa de telecomunicações do Brasil em números de telefones instalados, com larga experiência em serviços de telefonia fixa, local e longa distância. Disponibiliza também serviços para Internet, transmissão de dados e imagens e videoconferência, entre outros.

Os Estados que hoje integram a sua área de atuação – Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima, correspondem a 64% (sessenta e quatro por cento) do território nacional, englobando mais de 92 milhões de pessoas (cinquenta e quatro por cento) da população.

Em seu primeiro ano fiscal (1999), atingiu grande parte dos objetivos empresariais, organizacionais e mercadológicos propostos.

Expandiu a oferta de linhas, atingindo a marca de 10,5 milhões de terminais instalados e 9,7 milhões em serviço. Também foram postos em serviço 84.100 terminais de uso público², totalizando 350.600 terminais.

Em 2000, a TELEMAR enfocou o crescimento e a tecnologia. Conseguiu atingir as metas de universalização estabelecidas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), ultrapassando as metas de terminais instalados como também de telefonia pública.

Em 2001, lançou o Programa de Antecipação de Metas (PAM), onde concentrou todos os esforços para cumprir os compromissos assumidos para 2001 e também antecipar as metas fixadas pela ANATEL para 2003.

Esse Programa representou um grande avanço para toda a sociedade brasileira. Localidades distantes dos grandes centros urbanos, algumas ainda sem comunicação, ganharam telefones públicos e individuais. Os moradores das metrópoles tiveram uma oferta maior de terminais. Foi implantado o serviço de telefonia fixa em todas as localidades com mais de 600 (seiscentos) habitantes.

Com o cumprimento das metas, a TELEMAR passou a atuar também com telefonia móvel e ingressou no mercado DDD³ e DDI⁴.

A Superintendência da Regional Pernambuco, situada no Estado assim denominado, é responsável pelas ações da TELEMAR nos estados de Pernambuco, Paraíba, Alagoas e Rio Grande do Norte. Responde pelas definições de metas e diretrizes propondo projetos para a melhoria dos serviços de telecomunicações da região.

A sede da filial Telemar-RN está localizada à Av. Prudente de Moraes, 757, Tirol, Natal-RN. Sua área de atuação no Estado do Rio Grande do Norte engloba 167 (cento e sessenta e sete) cidades. Sua filial Natal é uma empresa privada e a sua estrutura organizacional é composta por uma gerência geral e três gerências (Engenharia, Atendimento, Corporativa).

² Terminais de uso público são os chamados "Orelhões".

³ Discagem Direta à Distância

⁴ Discagem Direta Internacional

A Telemar tem como missão oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado, a fim de proporcionar o melhor atendimento aos seus consumidores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Avaliar a percepção do cliente da Telemar-RN sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

1.3.2 Específicos

- Medir a facilidade de comunicação dos assinantes com a empresa, e qual o canal preferido;
- Avaliar a efetividade do Call Center quando solicitado algum serviço e/ou produto;
- Enxergar o impacto da ausência dos pontos de atendimento que foram extintos, incluindo os consultores dos clientes mais rentáveis.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema, pelo pesquisador, se fundamenta no fato do mesmo ser empregado da TELEMAR-RN, tendo como atribuição fiscalizar os serviços prestados pelas empresas terceirizadas em todo estado e possuir familiaridade com o problema proposto, o que facilita o acesso às informações.

Além do mais, existe toda uma bibliografia disposta sobre o tema, o que concorda para um bom resultado da pesquisa.

O presente projeto de pesquisa tem elevada importância para o meio acadêmico, haja visto que analisa uma real situação de medição da qualidade no atendimento ao cliente de uma das maiores empresas de capital majoritariamente nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

A seguir, será exposto um breve histórico da Administração, mostrando entre outros elementos os conceitos que mudaram com o decorrer do tempo e das circunstâncias, visando contribuir para o entendimento dos significados dentro dos vários segmentos da Administração nos processos de qualidade.

A questão da Administração veio à tona desde o ano de 5000 a.C, quando surge na Suméria a necessidade do controle administrativo, até o século XX, quando *Frederick W. Taylor* apresentar os princípios da Administração Científica, além de um outro quadro comparativo das teorias, a evolução do pensamento administrativo no Brasil.

Sendo assim, podemos enumerar a evolução dos segmentos da Administração, enfatizando a sua necessidade nesse âmbito. A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas, com Administração de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria Burocrática de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

A partir daí, surgiu a necessidade pelas organizações, em implantar os recursos que a Administração fornece no dia a dia, para melhor organizar e distribuir processos, visando à melhoria na qualidade dos seus serviços.

De acordo com Chiavenato (1999, p.17) "A história da humanidade e a administração se desenvolveu lentamente. Somente a partir do séc. XX é que ela surgiu e apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação".

Na realidade o trabalho sempre existiu na história da humanidade, desde os tempos remotos da civilização, a passagem filosófica, a revolução industrial aos dias atuais em intervalos longos no início ao simples apertar de um clique.

2.2 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Em seu princípio o leque de abrangência da administração não tinha sido percebida, mais de acordo com Chiavenato (1999, p.29) “Os trabalhos de Taylor e Fayol, o primeiro enfocando o aumento da produtividade no nível operacional (ênfase na análise e na divisão do trabalho), o segundo preocupando-se com a eficiência da empresa (departamentalização), até hoje são os ícones para a administração”.

2.2.1 Abordagem científica

Para Chiavenato (1999, p.33) “É a tentativa da aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar maior eficiência industrial (ênfase nas tarefas)”.

2.2.2 Abordagem clássica

Conforme Chiavenato (1999, p.52) “Parte de todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, (departamentos)”.

2.2.3 Abordagem humanística

De acordo Chiavenato (1999, p.68) “As duas abordagens anteriores (científica e clássica), enfatizavam as tarefas e a estrutura organizacional, já a humanística enfocava o homem que trabalhava ou participava das organizações (experiência de Hawthorne)”.

2.2.4 Teoria neoclássica

Para Chiavenato (1999, p.112)

Á teoria neoclássica na realidade não é uma escola bem definida, mais as suas características ajudam a afunilar o leque aberto pelas outras escolas, suas características são:

- 1) Pragmatismo: ênfase na prática da administração;
- 2) Reafirmação dos postulados clássicos;
- 3) Ênfase nos princípios gerais de administração;
- 4) Ênfase nos objetivos e resultados;
- 5) Ecletismo.

2.2.5 Teoria comportamental

Conforme Chiavenato (1999, p.252):

Esta é uma nova luz para a TGA, onde a motivação humana traduz a sua necessidade de sobrevivência, segurança, crescimento, acomodação, status e satisfação. Dessa forma os indivíduos vivem e convivem em uma sociedade ou organização e daí entende-se o fator propulsor para realização das tarefas e objetivos pessoais como organizacionais.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO NUMA PERSPECTIVA MACRO “UMA HOLÍSTICA VOLTADA A QUALIDADE”

Segundo Robbins (1976, p.25) “Os grandes filósofos procuraram significado, verdade, e mais especificamente a compreensão da acepção da vida humana, a partir das suas próprias percepções e experiências”.

Nessa visão, o autor transborda que o aprendizado só é adquirido quando se vive e tiramos proveito da experiência vivida.

2.4 O PROCESSO ADMINISTRATIVO

Segundo Robbins (1976, p.36) “O processo administrativo é um processo de funções: trata-se de planejamento, organização, liderança e avaliação dos outros para obtenção de fins específicos”.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL (C.O)

De acordo com Robbins (1976, p.42): “Comportamento organizacional (C.O), diz respeito ao comportamento dos indivíduos nas organizações. A administração diz respeito à obtenção ótima dos objetivos organizacionais”.

2.6 O QUE SÃO OBJETIVOS?

Segundo Robbins (1976) “Objetivos confunde-se com finalidade, mais os dois termos devem ser considerados intercambiáveis”. Alguns estudiosos consideram que objetivo este relacionado com a organização inteira e finalidades relativas a unidades dentro das organizações.

Ainda conforme Robbins (1976, p.155) “Definimos objetivos como finalidades a que se dirige toda atividade, sugerem aspirações aos fins desejáveis que a organização procura alcançar”.

2.7 PRODUTIVIDADE

De acordo com Robbins (1976, p.158):

Produtividade é a habilidade de uma organização de transformar fatores de entrada em fatores de saída, ao menor custo possível. Devemos nos preocupar com essa taxa de rendimento na conversão dos recursos humano e financeiro em fatores desejável de saída. Não podemos sobreviver em longo prazo sem tentar minimizar a relação entre entrada e saída (eficiência).

2.8 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Segundo Chiavenato (1999, p.115) “Para se entender melhor o que seja eficiência e eficácia segue abaixo **quadro 1** mostrando suas diferenças”:

Eficiência	Eficácia
• Ênfase nos meios; • Fazer corretamente as coisas; • Resolver problemas; • Salvar os recursos; • Cumprir tarefas e obrigações; • Treinar os subordinados; • Manter as máquinas; • Presença nos templos; • Rezar; • Jogar futebol com sorte.	• Ênfase nos resultados • Fazer as coisas certas; • Atingir objetivos; • Otimizar a utilização dos recursos; • Obter resultados; • Dar eficácia aos subordinados; • Máquinas em bom funcionamento; • Prática dos valores religiosos; • Ganhar o céu; • Ganhar a partida.

Fonte: Chiavenato (1999, p.84)

Quadro 1- Comparativo Eficiência e Eficácia

2.9 O QUE SÃO SERVIÇOS?

De acordo com Schmenner (1999) “Serviço é qualificado com toda e qualquer operação desvinculada da agricultura ou setor industrial”.

Satisfação do cliente, para Robbins (1976) “Nenhuma organização sobreviverá num longo prazo se não satisfizer as necessidades de alguma clientela”.

2.10 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Para Schmenner (1999) as características dos serviços são:

1. **Intangibilidade:** os serviços são como algo que não podemos tocar ou sentir;
2. **Impossibilidade de fazer estoque:** por sua natureza, o consumo de um serviço costuma ser quase simultâneo à sua produção;

3. **Produção e consumo fisicamente unidos:** geralmente os serviços são criados e entregues na hora. Isto é, a intangibilidade do serviço resulta de um processo executado justamente onde se encontra o cliente.
4. **Entrada fácil no mercado:** boa parte das operações de serviços requer pouco investimento de capital, são poucas as barreiras e não esquecendo de esta na necessidade de pensar estrategicamente;
5. **Influências externas:** avanços tecnológicos, governo, concorrentes, etc. afetam diretamente qualquer empresa.

2.11 UM ASPECTO DE PROCESSO DE SERVIÇOS

Conforme Schmenner (1999): Da mesma forma que vemos tipos de processos nas indústrias, encontramos distintos processos em operações de serviços. Onde em uma matriz observamos essa distinção, verifica-se intensidade da mão-de-obra do processo de um lado e o grau de interação e customização do serviço para o consumidor do outro, veja no **quadro 2** a seguir:

Grau de Intensidade de Mão-de-obra	Grau de Interação e Customização		
		Baixo	Alto
	Baixo	Fabrica de Serviços ▪ Companhias Aéreas ▪ Transportadoras ▪ Hotéis ▪ Centros de lazer e recreação	Loja de Serviços ▪ Hospitais ▪ Funilaria e Mecânica de Automóveis ▪ Outros serviços de reparos
	Alto	Serviços de Massa ▪ Varejo ▪ Atacado ▪ Aspecto de varejo das atividades bancárias comerciais	Serviços Profissionais ▪ Médicos ▪ Advogados ▪ Contadores ▪ Arquitetos

Fonte: Schmenner (1999, p.24)

Quadro 2 – A Natureza dos Serviços

2.12 O ENCONTRO DE SERVIÇO E O QUE O CERCA

Para Schmenner (1999: p.34):

Na prestação de serviços, observou-se que há sempre uma “hora da verdade” – frase associada a Jan Carlson ex-presidente da SAS, a companhia Aérea escandinava -, quando o processo de serviço fica frente a frente com o cliente e quando o cliente confronta sua vontade de comprar o serviço ou de continuar um relacionamento com a empresa. Isso ocorre durante o chamado encontro de serviço, quando o cliente e o serviço encontram-se e interagem. Cercando e apoiando o encontro de serviço no qual floresce essa “hora da verdade”, há três atributos da gestão de serviços que precisam ser claramente definidos e que tornam o encontro de serviço uma experiência agradável para todos os indivíduos, como mostra a **figura 1** a seguir:

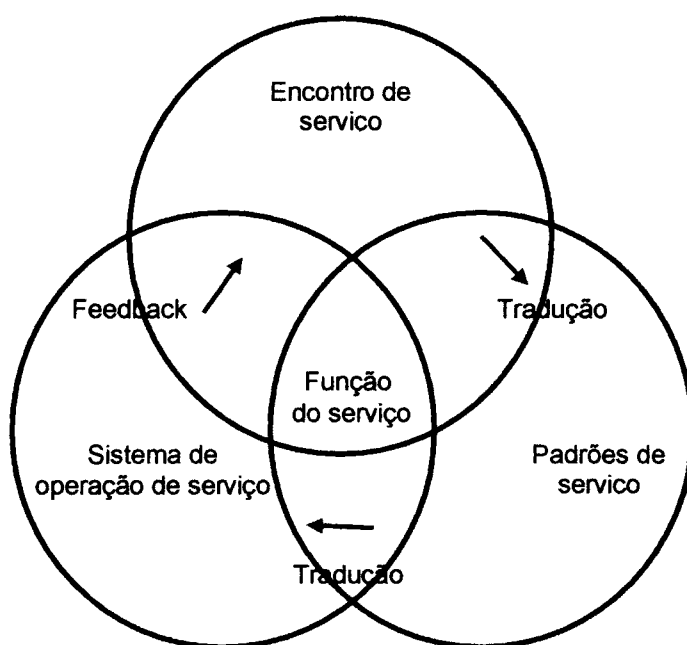


Figura 1: O encontro de Serviço

Fonte: Schmenner (1999, p.34)

Conforme Schmenner (1999) O encontro de serviços é fortalecido quando os três atributos acima mencionados – função do serviço, padrões de serviço e sistema de prestação de serviço – são coerentes entre si. O fracasso só existirá se não existir essa coerência. Portanto, deve –se observar as seguintes proposições:

1. Se você conseguir definir claramente sua função de serviço em 50 palavras ou menos, poderá ganhar dinheiro;

2. Se você conseguir definir claramente sua função de serviço em 20 palavras ou menos, poderá ganhar muito dinheiro;
3. O cliente mais rentável é o cliente freqüente:
 - Procure sempre corrigir e compensar os problemas de atendimento;
 - Os alicerces que servem de base ao serviço são fundamentais.
4. O cliente não tem sempre razão, mas espera ter. Crie um sistema de prestação de serviços que isente gentilmente o cliente insensato, mas que apóie o pessoal prestador de serviço de linha de frente;
5. Mude um aspecto do serviço e procure mudar todo um sistema de prestação de serviço;
6. A mão do governo nunca é invisível; os atos, regulamentos e desregulamentações do governo podem criar e destruir mercados e aumentar ou diminuir a competitividade de uma empresa da noite para o dia, é preciso manter-se alerta quanto a novas iniciativas governamentais e precisar calcular seus efeitos de modo a se possível, tirar vantagem delas e evitar implicações futuras.

2.13 MELHORANDO O ENCONTRO DE SERVIÇO

Para Schmenner (1999) O encontro de serviço uma vez bem entendido a empresa pode agir no sentido contínuo de melhorá-lo, considere a seguinte proposição, de acordo com o autor:

- As operações de serviços tendem a se iludir mais que as operações industriais no que se refere à sua eficiência.

Isto porque, as causas e efeitos são bem distintas. Nas operações industriais tudo é palpável e nas operações de serviços as coisas são intangíveis. A demanda e oferta em serviços diz-se que o desempenho cai pela falta de demanda, da concorrência intensa ou do marketing deficiente, quando na realidade é que não está sendo cuidada como se deveria. Por outro lado, o achismo de que tudo está ótimo

prejudica ainda mais esse desempenho por não haver continuidade da melhoria do serviço (mão-de-obra, fermentaria, processos, controle, etc.).

2.14 PRODUTIVIDADE DE SERVIÇOS – OBTENDO MAIS COM MENOS

Conforme Schmenner (1999, p.43) “A produtividade tem uma definição classicamente simples: *Produtividade = output / input*. Em que *output* é o produto final e *input* são os insumos”.

Ainda comenta Schmenner (1999) Os inputs são uma interminável lista dependendo da ótica:

- a) Mão-de-obra;
- b) Materiais;
- c) Bens de capitais;
- d) Tempo;
- e) Logística;
- f) Atendimento;
- g) Etc.

2.15 GARGALOS

De acordo com Schmenner (1999) Gargalos são bloqueios temporários formados com o aumento de produção. Podem surgir em qualquer ponto de uma operação. Alguns sendo fácil de identificar e corrigir, outros são terríveis, os que causam espera do cliente são os fáceis como máquinas quebradas, funcionários ausentes ou ultrapassagem da capacidade produtiva.

Os gargalos sutis e que requerem atenção dobrada da gerência, são os que migram de uma parte a outra do processo ou que não tem causa clara: estoque ou pessoas acumulam-se em diferentes lugares em diferentes momentos, são geralmente detectados como falhas na qualidade de um serviço causada por um ou mais funcionários na tentativa de dar conta de exigências que não deveriam ser dadas a eles.

Ainda Schmenner (1999) Comenta que para entender e corrigir os gargalos, é sempre útil acompanhar o processo de produção mediante o uso de fluxograma de processo e atribuir capacidades a cada etapa desse. "Com isso em mente, muitos serviços estruturam seus processos de tal modo que a demanda sobre o processo possa ser segregada e tratada individualmente", considere a seguinte preposição, de acordo com o autor:

O pequeno pode ser bom, é possível melhorar os fluxos ao se desmembrar as coisas (triagem).

2.16 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

Segundo Robbins (1981) "A APO é uma filosofia que procura minimizar controles externos e aumentar motivação interna através do estabelecimento de objetivos e autocontrole". O APO é um objetivo em si, pois visa mudar comportamento e atitudes da execução de tarefas e esta orientado a resultados.

2.17 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Uma questão que surge constantemente quando se fala em produzir com qualidade é: "Por que se preocupar com qualidade?". Uma boa resposta para tal questionamento é: "Se não trabalhar com qualidade, o seu produto, a sua empresa podem ser varridos do mapa da noite para o dia".

Brocka (1994, p.16) Comenta que alguns dos motivos que podem levar um produto ou uma organização ao desaparecimento são o surgimento de:

- **Uma nova tecnologia:** produtos novos surgem a cada dia, necessidades são aprimoradas, a humanidade desenvolve-se constantemente.
- **Uma nova lei:** um exemplo é as leis ambientais que estão cada vez mais rígidas e mudando a direção dos negócios.
- **Uma superioridade do concorrente:** a necessidade de agilidade e rapidez é cada vez maior.
- **Uma mudança no estilo de vida:** novas preferências surgem a cada momento. A opção, por exemplo, por um estilo de vida mais saudável cria e destrói, ao mesmo tempo, possibilidades de desenvolvimento de muitos produtos e serviços.

Outras variáveis que justificam a busca pela qualidade são as forças modernas. Ainda de acordo com o autor estas forças externas alteram o modo de condução dos negócios. Abaixo pode-se observar quais são estas forças e como pode o gerenciamento da qualidade auxiliar as organizações a lidar com esta nova realidade:

- **Competição global:** hoje ninguém conhece quem é e onde o próximo concorrente estará. O gerenciamento da qualidade auxilia na antecipação da competição por meio do esforço contínuo pela melhoria da qualidade.
- **Mudança tecnológica:** as mudanças tecnológicas, que atualmente ocorrem em uma velocidade cada vez maior, podem forçar o desaparecimento de uma indústria amadurecida em pouco tempo. O gerenciamento da qualidade reduz a turbulência causada pelas novas tecnologias, adotando-as ao invés de ignorá-las. As novas tecnologias podem estimular e abrir novas oportunidades de negócios.
- **Forças sociais:** o trabalho ocupa um lugar de destaque na vida da grande maioria da população. Como se passa a maior parte do tempo e da vida envolvido com o trabalho, não é surpreendente que as pessoas o desejem como preenchimento e enriquecimento. O gerenciamento da qualidade pode fornecer o impulso de que uma organização necessita para dissipar as frustrações e capitalizar a energia contida em sua força de trabalho.
- **Ética no trabalho:** o valor do trabalho se origina da poderosa força dos valores nobres, que não são limitados à interação homem-homem. O gerenciamento da qualidade pode fornecer uma atmosfera de trabalho propícia à ética no trabalho e permitir aos trabalhadores alcançarem seus potenciais. Não só como bons empregados, mas como seres humanos.

O gerenciamento da ética no trabalho faz com que o gerenciamento da qualidade proporcione uma grande mudança, apesar de não poder ser controlado fora do local de trabalho, onde muitas das atitudes são formadas. Uma companhia pode, contudo, fornecer exemplos e prêmios individuais a quem demonstre um trabalho ético. Uma cultura corporativa não pode suplantiar inteiramente uma cultura externa, entretanto pode reenquadrar atitudes e reforçar tratamentos positivos da cultura externa.

Trabalhar com qualidade tornou-se, segundo Feigenbaun (1994) Os fatores mais significativos, conduzindo empresas nos mercados nacional e internacional ao êxito organizacional e ao crescimento. O retorno sobre o investimento, obtido por

meio de rigorosos e eficazes programas da qualidade, está gerando excelente rentabilidade nas empresas quando acompanhado de estratégias eficientes para a qualidade. Isto é demonstrado, através de avanços substanciais na penetração em mercados, melhorias significativas na produtividade total, com menores custos da qualidade e com significativa liderança competitiva.

A idéia de praticar qualidade é bastante antiga podendo ser verificada em todos os campos do empreendimento humano. Contudo em fornecedores de serviços, a qualidade tem sido explicitada com mais clareza e intensidade a partir da Segunda Guerra Mundial.

Os conceitos que orientam os programas de qualidade nasceram, basicamente, nos Estados Unidos, mas foi o Japão o país que primeiramente aplicou e desenvolveu tais conceitos, tornando-os parte integrante do processo educativo e, portanto, cultural, do povo japonês.

Segundo Costa ; Cardoso (1995) o progresso japonês ocorreu por trabalho metódico durante 20 anos, no pós-guerra em torno de 1950 a 1970, quando se fez notar no mercado mundial. O que de fato conseguiram foi fruto de técnicas conhecidas adaptadas à sua realidade, pelo desenvolvimento de sistemas integrados incluindo aspectos comportamentais, gerenciais e de produção.

Este processo teve início a partir de 1951, ano em que Edward Deming visitou o Japão e para lá levou a idéia do PDCA (Plan - Planejar, Do - Fazer, Check - Controlar, Act - Atuar), divulgado por ele como o ciclo de Shewhart (que, em 1931, lançou as bases para o Controle da Qualidade em sua obra, *The Economic Control of Quality of Manufactures Product*, 1990). Deming também levou consigo a noção de medida, isto é, o conceito de que "quem não mede, não gerencia".

Estes dois conceitos, "medir" e "planejar para melhorar" (que é a essência do PDCA), formaram uma primeira base conceitual do programa da qualidade japonês.

Por volta de 1954 surgem as teorias motivacionais de Maslow, nos Estados Unidos. Maslow deixa claro que a motivação para o trabalho não depende das recompensas financeiras. Estas, se deficientes, causam a desmotivação. Os fatores motivacionais, de acordo com o autor, são de natureza social.

É em 1954 que Juran chega ao Japão levando consigo outras idéias para a melhoria da qualidade e, entre elas, o conceito de trabalho em equipe.

O trabalho em equipe consegue promover fatores motivacionais de uma escala superior na chamada "hierarquia das necessidades de Maslow": estima, status e auto-realização. Surge aí a semente do CCQ - Círculo de Controle de Qualidade, que passa a ser difundido no Japão a partir de 1961.

De acordo com Ishikawa (1993) A visita do Dr. Juran marcou uma transição nas atividades de controle de qualidade no Japão, passando de lidar primariamente com tecnologia baseada em fábricas para uma preocupação global com toda a administração.

Alguns anos depois, e já na década de 70, ganha corpo o conceito, originário do marketing, de que a satisfação do cliente é o objetivo maior da qualidade. Este entendimento é de origem americana e difere do conceito de qualidade europeu, centrado nas especificações técnicas.

Têm-se então, duas linhas de ação para Garvin (1992) "A Europa onde se busca a qualidade através das relações fornecedor-empresa, regidas por especificações técnicas".

Surge então o conjunto das normas ISO 9000, que tiveram sua importância bastante ampliada com a decisão europeia de exigir a certificação dos fornecedores quanto à sua capacidade de atender às especificações técnicas para a contratação de fornecedores. O essencial das normas ISO 9000 (ISSO - Internacional Standard for Organization) é o reconhecimento de que a avaliação do produto ou serviço deve ser substituída pela auditoria de processo (volta-se ao princípio de que "deve ser feito certo na primeira vez").

As ações estão dirigidas para satisfazer os desejos do cliente externo à organização. Esta linha de ação privilegia a ação de marketing, embora não elimine a conveniência de existir a certificação pelas normas ISO 9000. A diferença, portanto, não representa conflito, mas diversidade estratégica.

Como resultado desta postura, as organizações buscam fortalecer as áreas que mantêm contato com o cliente, para ampliar a sua ação efetiva.

Ao final da década de 70, o conceito de qualidade, que estava até então bastante voltado para os produtos, passa a ser estendido aos processos. Ocorre a difusão do conceito de "Qualidade Total".

De acordo com Ishikawa (1993, p.77) A essência do TQC - Total Quality Control (Controle da Qualidade Total) é o princípio da Garantia da Qualidade. Esta última significa, ainda segundo o autor, "garantir a qualidade de um produto para que o consumidor possa comprá-lo com confiança e usá-lo por um longo período de tempo com satisfação e confiança".

Qualidade Total passa a compreender a prática da excelência em todas as fases do processo, seja este destinado ou não à confecção de um produto, e o conceito de cliente é ampliado, passando a compreender o cliente interno (o empregado), o fornecedor, o acionista, os parceiros na prestação dos serviços e, enfim, a comunidade que interage com a organização.

Nos anos 90 o conceito de Qualidade Total incorpora a expressão "satisfazer o próximo cliente", isto é, cada célula da organização deve satisfazer as células que recebem o seu serviço.

Conforme Garvin (1992) Produzir com Qualidade Total passa a assumir um papel estratégico na sobrevivência das organizações devido à maior concorrência, às maiores exigências governamentais e aumento do número de processos de indenização.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS	ORIENTAÇÃO
Controle final do produto (Inspeção)	Baseado na inspeção final de produtos	Inspecciona a qualidade
Controle estatístico de processo	Segurança e zero defeito	Controla a qualidade
Garantia da qualidade	Baseada em normas e procedimentos formais	Constrói a qualidade
Gestão estratégica da qualidade	Satisfação do cliente e competitividade	Gerencia a qualidade
Gerenciamento da qualidade total	Qualidade em todas as ações da empresa	Gerencia e melhora continuamente a qualidade

Fonte: Ishikawa (1993, p.07)

Quadro 3- Etapas Do Movimento Da Qualidade

2.18 GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE

Gestão de Processos sempre foi um ponto crítico dentre todas as organizações, nos últimos anos tem sido fundamental para os negócios. Para as empresas de serviços, conformidade com regulamentos já não é o bastante, a alta competitividade que o mercado tem hoje, as empresas tem que evoluir com diferenciais competitivos que alavanquem os seus negócios. A Qualidade é uma variável-chave estratégica com implicações no design de produtos e serviços, de processos e procedimentos de operação, controle e gerenciamento.

Para a boa imagem da organização e a manutenção e ampliação dos seus mercados tornou-se fundamental agregar ao seu sistema de gerenciamento a Qualidade.

A exigência por qualidade passa a ser realmente "total", ou seja, qualidade do produto ou serviço, do processo produtivo, distribuição, venda, disposição final, qualidade de vida de quem trabalha na empresa e de todos os que são afetados por suas atividades e qualidade dos serviços, enfim, qualidade total. Ocorre, portanto uma evolução do TQM – Total Quality Management.

De acordo com Feigenbaun (1994, p.33) apresenta alguns argumentos que cresceram dentro da revolução do TQM no século 20. Estes mesmos argumentos foram publicados inicialmente em 1956, na Harvard Business Review. Feigenbaun notou três tendências:

Clientes: ambos, industrial e consumidores - houve um incremento nos seus requerimentos de qualidade nos últimos anos. Esta tendência está sujeita a ser grandemente amplificada pela intensa competição a qual parece inevitável em um futuro próximo. Como um resultado deste aumento da demanda dos clientes por maior qualidade dos produtos, as práticas e técnicas de qualidade presentes estão agora, ou em breve estarão, fora de moda. Custos de qualidade tornaram-se muito altos. Para muitas empresas eles talvez se tornem inviáveis, caso estas empresas planejem continuar a lutar pela competitividade no longo prazo.

Da maneira como o cenário competitivo mundial está se comportando, a inovação tecnológica e processual tem um papel vital na aquisição e desenvolvimento de novas tecnologias, processos, habilidades e organização. Esta mudança na natureza da inovação tem implicações sobre a estrutura das empresas, sobre as decisões estratégicas e sobre o caráter no mercado internacional. Conclui-se que,

neste cenário, a estratégia competitiva adotada por uma empresa não pode ser copiada simplesmente, mas sim, ser desenvolvida ou adaptada para cada organização e esse é o principal desafio a ser enfrentado.

De acordo com Costa; Cardoso (1995) Gerenciar qualidade é uma doutrina comparável em importância às escolas de pensamento administrativo, como a de Fayol, Taylor ou Mayo. No entanto, esta apresenta conceitos diferentes em muitos aspectos. A começar pelo que seja qualidade.

A definição do termo qualidade pode depender do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Essas diferenças existem, porque as pessoas partem de diferentes premissas, ou seja, o significado da palavra qualidade.

Costa; Cardoso (1995) afirmam que a definição de um conceito para a qualidade é um importante passo para se identificar como satisfazer plenamente os clientes. Assim, é fundamental que se posicione este conceito dentro da estratégia competitiva que a empresa deseja adotar. Ressaltam as autoras que esta definição mantém a administração e funcionários focados sobre o que realmente é importante.

Existem ainda algumas definições de alguns dos chamados "gurus da qualidade" como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun e Ishikawa. Destaca-se a definição de Ishikawa, pois nele o termo qualidade é interpretado de forma mais ampla e significa "qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos, etc.. O enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações" (Ishikawa, 1993, pg. 44). O autor ainda enfatiza a importância da percepção rápida por parte das empresas das exigências crescentes do mercado.

É afirmação freqüente de Ishikawa (1993, p.38-39) que o "Controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação. [...] Quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados". Por isso o conceito de qualidade deve ser amplo,

porque, como diz Ishikawa, esta começa com ações na empresa, que educa e treina seus integrantes e ajuda a promover a qualidade em toda a nação.

Qualidade é muito mais do que algumas estratégias ou técnicas estatísticas. É, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização.

Afirma o autor que o serviço terá boa qualidade na medida que, da forma mais ampla possível, puder satisfazer tanto ao consumidor quanto à empresa. Daí entende-se a necessidade e a importância de, nos diferentes momentos do processo, em diferentes aspectos de um mesmo serviço e em situações diversas, utilizar-se abordagens diversas para um mesmo conceito. Conclui dizendo que qualidade é um conjunto de elementos básicos que, ao atuarem sobre o produto ou serviço, permitem que a ele seja atribuída uma "boa qualidade".

2.19 DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL AO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS PARA A QUALIDADE TOTAL

O fato de o Controle da Qualidade Total ocasionar um impacto acentuado sobre os processos gerenciais e técnicos, estabeleceu o fundamento para a evolução, na década de 80, para o Gerenciamento da Qualidade Total.

Pode-se definir, de acordo com Feigenbaun (1994) o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM - Total Quality Management) como segue: "sistema efetivo para integrar esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade a todos os grupos da organização, de forma a habilitar áreas essenciais da empresa - como marketing, engenharia, produção e serviços - a desenvolverem suas atividades a um nível mais econômico possível, com a finalidade primeira de atender, plenamente, às necessidades do consumidor".

A noção de melhoria contínua associada ao TQM pode ser observada na definição encontrada em Brocka (1994, p.03)

Gerenciamento da qualidade ou gerenciamento da qualidade total (TQM) é uma filosofia que tem por finalidade melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, utilizando todos os recursos financeiros e humanos disponíveis. A melhoria direcionada para satisfazer objetivos amplos, tais

como custo, qualidade, visão de mercado, planejamento e crescimento da empresa.

O TQM é baseado em várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de administração científica de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Shewhart, adota os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow e aproveita o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e Juran apud Barbosa et al. (1993) e Brocka (1994, p.03) acrescenta: "o gerenciamento da qualidade combina técnicas fundamentais de administração, esforços de melhorias existentes e inovadoras e técnicas especiais para aperfeiçoar continuamente todos os processos".

Ishikawa (1993) Coloca a qualidade total como uma "revolução no pensamento administrativo" e justifica dizendo que muitas empresas transformaram a si próprias após a aplicação do controle da qualidade. Estas transformações se deram em termos de mudanças de orientação, por exemplo, a orientação para o consumidor, o respeito pela humanidade como filosofia de administração, entre outras.

Em última análise, pode-se dizer que o TQM cria uma ação estratégica da qualidade, que envolve o desdobramento dos objetivos gerais da companhia para incluir qualidade; a definição clara de responsabilidades pela qualidade em vários níveis; a criação de recursos exclusivos para qualidade e, em resumo, o posicionamento do esforço pela qualidade entre as grandes metas da empresa.

Algumas idéias do TQM foram incorporadas durante o próprio processo evolutivo da qualidade, e outras mais recentes surgiram em função da necessidade das empresas manterem uma vantagem competitiva sustentável devido ao fenômeno globalização.

A ética da qualidade de acordo com Ishikawa (1993) é se ter à coragem de fazer o que é certo para o cliente. *Feigenbaum* e muitos outros autores têm discutido a relação entre a continuação do processo de TQM e a melhoria dos serviços direcionada para a completa satisfação das necessidades dos clientes (a ética da qualidade) e os ganhos de produtividade associados com estas melhorias.

2.20 QUALIDADE

Para Schmenner (1999) não se tem empresa, gerente ou funcionários que digam que a qualidade tem que baixar. Ao definir qualidade como conformidade com as especificações valorizadas pelo cliente, estamos trocando elementos subjetivos sobre o que a qualidade pode ser, substituindo objetivos e quantificáveis de se medir a qualidade.

Assim, seguindo o pensamento do autor qualidade pode ser tudo aquilo que esta intrinsecamente ligado ao produto ou serviço que pode ser mensurado e atendida as necessidades de quem produz ou que usa.

2.21 FAZENDO A QUALIDADE ACONTECER

Segundo Schmenner (1999, p.35)

O custo da qualidade (ou, mais precisamente, o custo da falta dela), toma-se o custo para empresa, por fazer as coisas incorretas. Que vai desde a perda de investimento (fracasso do produto intra e externamente), a freqüentes perdas que totalizam de 15 a 20% do custo de vendas de uma empresa comum.

O Quadro 4 a seguir mostra os elementos do custo da qualidade”:

Custo de Falha	Custo de Detecção	Custo de Prevenção
- Assuntos de consumo (principalmente a que se refere a reclamações de clientes relativas a qualidade) - Serviço de campo (na maioria parte de reparo daquilo que devia ter funcionado) - Responsabilidade do produto (seguro e acordos) - Devolução de produtos, (recall de produto e custo de ações corretivas) - Custos de garantias - Custos de Falha Internas - Tempo ocioso devido a defeitos - Pedidos de mudança da engenharia - Pedido de mudança de compras - Reprojeto; Reteste; Refugo; - Retrabalho na fabrica ou nas operações de serviço - Refugo.	- Medição da capacidade do processo (por exemplo, gráfico de controle) - Custo de falha externa - Aceitação do produto - Inspeção e teste do protótipo - Inspeção e teste de recebimento - Supervisão de fornecedores - Teste e inspeção de produtos em produção e acabados.	- Revisão do projeto - Checagem de projetos da engenharia - Programas de engenharia para orientação relativa a qualidade - Revisão especificações da engenharia - Manutenção preventiva - Estudos da capabilidade do processo - Qualificação do produto - Auditorias de qualidade - Programas de orientação relativa à qualidade - avaliações de fornecedores - seminários sobre a qualidade de fornecedores - controle de maquinas e ferramentas - treinamento e treinamento cruzado de trabalhadores.

Fonte: Schmenner (1999, p.35)

Quadro 4 – Elementos do custo da qualidade

De acordo com Schmenner (1999) para evitar a maioria dos custos de qualidade às empresas tem que entregar o produto/serviço pronto na primeira vez. Por outro lado, Deming um dos pioneiros, na gestão da qualidade insistia que qualidade é na verdade 85% da gerencia e 15% dos funcionários, assim percebe-se que na sua maioria a falta

da qualidade é mais por ingerência do que da própria ação. Isso também só é possível que todos os envolvidos no processo estejam comprometidos com os resultados.

2.22 MELHORANDO A QUALIDADE

Conforme Schmenner (1999) o comprometimento, a parceria, o objetivo são sem duvida somado ao desenvolvimento organizacional D.O. e o comportamento organizacional C.O. os fatores preponderantes na busca da melhora da qualidade, havendo intrinsecamente a redução dos próprios custos da qualidade.

2.23 ZERO DEFEITOS

Para Schmenner (1999) o zero defeito é à busca de toda e qualquer empresa. Começa com a mudança de atitude e se estendem a compras, materiais, pessoal, políticas, processos e vontade.

Ainda Schmenner enfatiza que as duas vertentes para chegar a zero defeito e que causa grande debate na área são a prevenção e a detecção dos custos de qualidade, evidente que na implantação tudo tem um preço (investimento), depois é manutenção. As **figuras 2 e 3** abaixo mostram as duas visões a tradicional e padrão zero defeito:

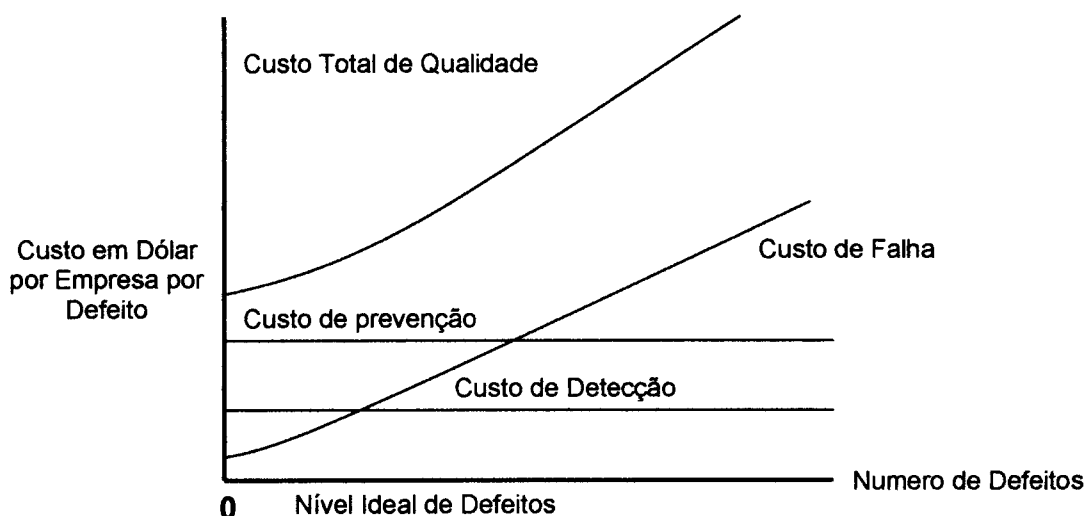


Figura 2 – Visão tradicional nível de defeito

Fonte: Schmenner (1999, p.37)

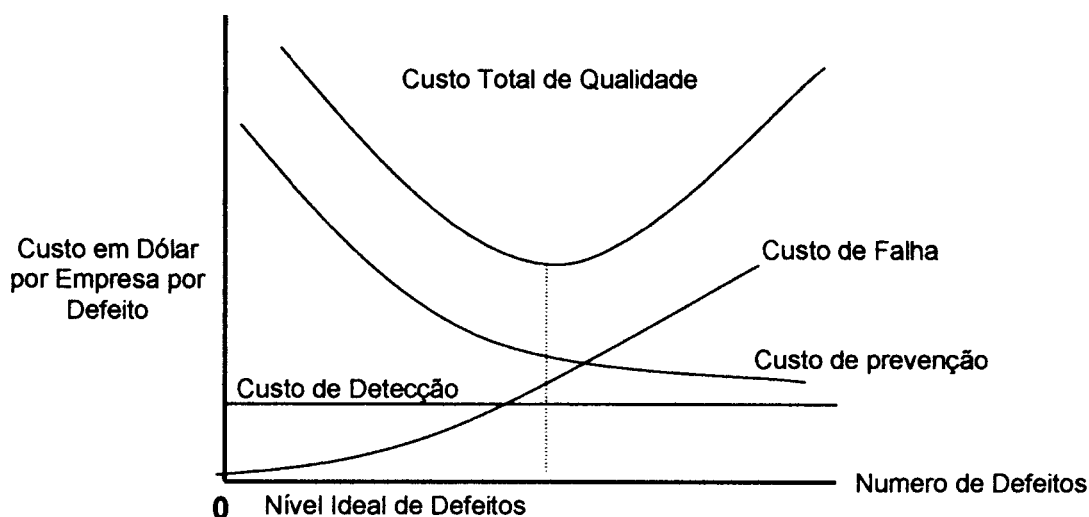


Figura 3 – Visão zero defeito
Fonte: Schmenner (1999, p.38)

2.24 TÉCNICAS PARA FAZER A QUALIDADE ACONTECER

Segundo Schmenner (1999, p.105)

Uma vez que toda produção e consumo de serviços são simultâneos nunca houve uma preocupação de classificar a qualidade deles, nem de inspecioná-los para determinar quais estão de acordo com as especificações. Atualmente, há um esforço para conjunto no sentido de melhorar tanto o projeto do serviço como o de controle dos processos de prestação de serviço.

Ainda Conforme o autor, um dos conceitos básicos da gestão da qualidade é a adequação para o uso. Esta é uma técnica que rege boa parte de todas as técnicas subseqüentes usadas para gerir a qualidade. A adequação de serviço na realidade é o grau de priorização a que melhor atende ao cliente.

Para que se alcance essa elevada metodologia, é necessário melhorar o processo de forma gradual e continua, na qual exige a mudança sistemática daquele processo, e por sua vez requer, um real entendimento de sua adequação ou uso, afirma Schmenner. Tudo isso requer habilidades para investigar o problema, o processo e sua execução.

2.25 PROGRAMAS DE MELHORIA DA QUALIDADE

De acordo Schmenner (1999, p.106) o exemplo da “Florida Power Light. Controlada com o Deming Prize Internacional – empresa de serviços de utilidade pública – adotou sete procedimentos a ser seguido para solução de problemas”:

- a) **Razão para melhorar:** identificar a área com problema e por que vale a pena resolvê-lo;
- b) **Situação atual:** selecionar o problema específico a trabalhar e estabelecer um objetivo para a resolução do problema (uso do gráfico de Pareto);
- c) **Análise:** identificar e verificar a(s) causa(s) principais do problema (diagrama espinha de peixe);
- d) **Contramedidas:** são ações a serem tomadas para combater as causas principais do problema;
- e) **Resultados:** este é o teste das contramedidas (experimentação);
- f) **Padronização:** é a identificação das ações a serem tomadas para evitar a recorrência do problema e de suas causas principais (uso de gráficos de controle);
- g) **Planos futuros:** planejar ação em relação a quaisquer problemas remanescentes e avaliar a eficácia da própria equipe de resolução de problemas.

Estas setes providências são uma versão mais elaborada daquilo que veio a ser conhecido como ciclo de Deming de planejar – PDCA. Observação do autor.

Para Schmenner (1999, p.107) “Existe uma variedade de programas de melhoria da qualidade – QIP – *Quality Improvement Programs* como o apresentado anteriormente. Nenhum tem monopólio absoluto sobre o que é melhor. Porém”:

- Implantar um programa de melhoria da qualidade (QIP) é importante para o redirecionamento da empresa e deve partir do topo;
- QIP exigem “facilitadores” cujo papel é persuadir e incentivar;
- QIPs exigem atenção constante, eles precisam estar em sintonia com a estratégia da empresa e necessitam de mecanismos de feedback constante;
- A gerência de linha precisa considerar o QIP como se fosse sua iniciativa, sendo departamento de qualidade visto como uma fonte de treinamento e de resolução de problemas;
- Um conceito extraordinariamente cliente-fornecedor dentro da empresa. Todos são vistos como tendo um cliente (aquele que usa o produto de seu trabalho) e fornecedores (aqueles que lhes

fornecem produtos ou informações). Esta noção força as pessoas a conversar com seus clientes e fornecedores e a concentrar todos os esforços para satisfazer os requisitos deles. Isso faz com que o processo QIP esteja mais próximo da equipe.

Observação:

- O que é avaliado pode ser gerenciado. Este é um conceito especificamente relevante para programas de qualidade;
- A gerência de nível médio, que geralmente não participa do início do processo, pode resistir a um programa de melhoria da qualidade, a não ser que a alta gerência lhes forneça meios para atender e se tornar parte integrante do esforço QIP.

2.26 PDCA COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO

Um dos métodos mais conhecidos para a implantação de um sistema de gerenciamento para melhorias foi criado por Edwards Deming, estatístico e consultor norte-americano, no início da década de 50. O método, conhecido como P.D.C.A. (Plan, Do, Check, Action), é aplicado principalmente com o objetivo de promover melhorias em processos de qualquer natureza, com conseqüente manutenção de resultados.

O ciclo P.D.C.A. é um método gerencial de tomada de decisão que pretende, como um de seus principais objetivos, garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência e crescimento das organizações. Segundo os conceitos de Ishikawa (1989) e Campos (1998), o método do P.D.C.A. contém quatro etapas bem definidas, conforme mostra a **Figura 4** abaixo:

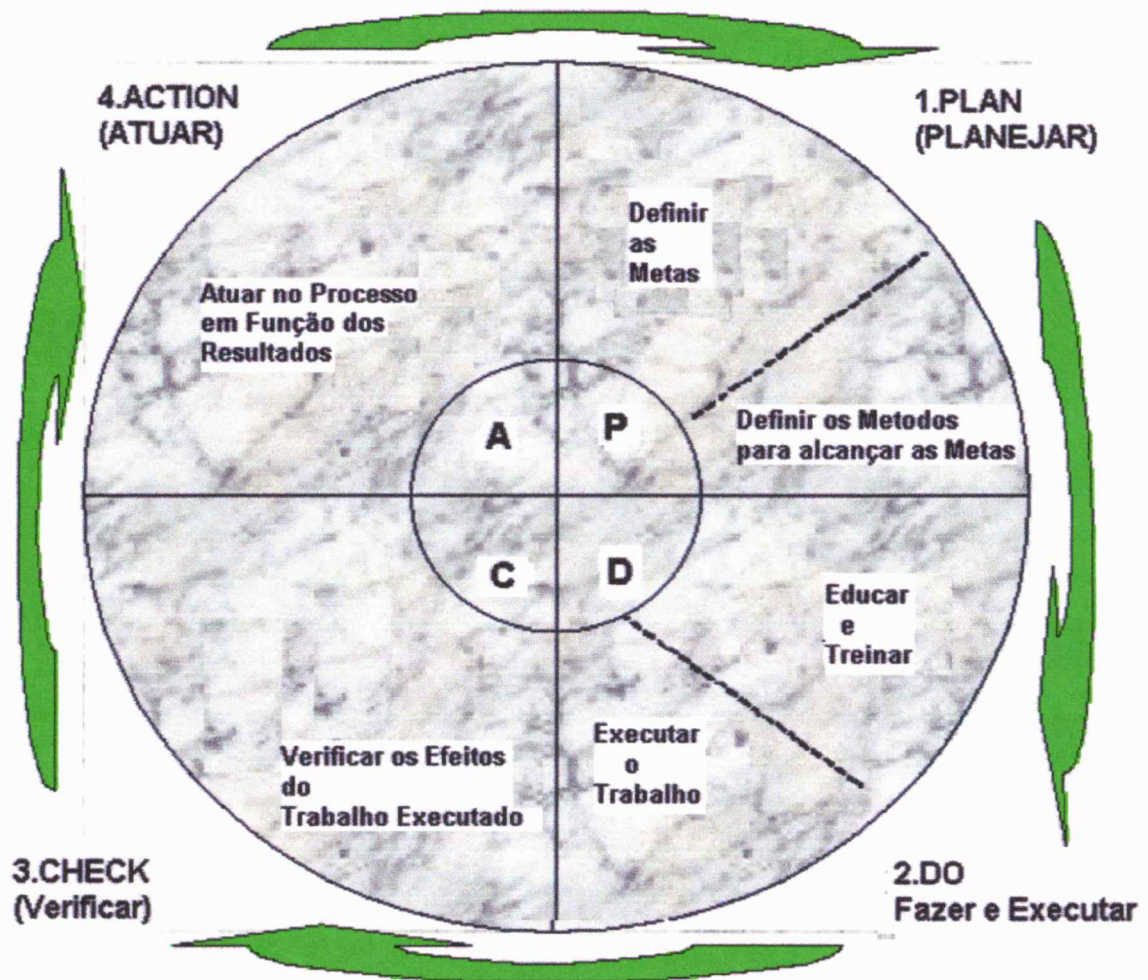


Figura 4– Ciclo PDCA

Fonte: WERKEMA (1995, p.156)

Descrição das etapas do PDCA, segundo Campos (1998):

1. **Plan = Planejar (P):** Neste estágio inicial do ciclo são estabelecidas às metas, assim como o método que será usado para alcançá-las.
2. **Do = Fazer ou Executar (D):** Tudo o que foi planejado anteriormente é agora executado. Os dados são coletados para análise, tratados e utilizados na etapa seguinte para verificação da performance do processo. Para isto é de suma importância a educação, o treinamento, a motivação e o comprometimento das pessoas envolvidas no processo.

3. Check = Checar ou Verificar (C): Nesta fase, os dados coletados são comparados com a meta, para análise da tendência dos mesmos. É nesta fase que as ferramentas estatísticas assumem importância analítica. Muitas são comumente utilizadas nesta e outras fases do modelo PDCA, tais como: Gráfico de Pareto, Histograma, Intervalo de Confiança, Gráfico de Controle, Índice de Capacidade de Processos e Confiabilidade.

4. Action = Atuar (A): Esta etapa assume um papel importante no processo, onde se prevê que duas possibilidades podem ocorrer:

- A meta é atingida: neste caso, adota-se o plano proposto como sendo o padrão a ser seguido.
- A meta não é atingida: neste caso deve-se agir sobre as causas da frustração da meta, adotando-se a ferramenta “5W1H” em cada medida a ser tomada para correção das causas fundamentais. O uso do “5W1H”, segundo Werkema (1995) tem-se mostrado eficiente para ajudar na resolução das causas fundamentais e seu desdobramento pode ser resumido como segue:
 - **QUE (“WHAT”):** definem-se a(s) tarefa(s) que será(ão) feita(s), mediante um plano de execução.
 - **QUANDO (“WHEN”):** traça-se um cronograma detalhando o(s) prazo(s) para o cumprimento da(s) tarefa(s).
 - **QUEM (“WHO”):** denomina-se qual(is) será(ão) a(s) pessoa(s) responsável(is) pela(s) tarefa(s).
 - **ONDE (“WHERE”):** determina-se em que local(is) a(s) tarefa(s) deverá(ão) ser executada(s).
 - **PORQUE (“WHY”):** significa a razão pela qual a(s) tarefa(s) deve(m) ser executada(s).
 - **COMO (“HOW”):** estabelece-se à maneira mais racional e econômica pela qual a(s) tarefa(s) deve(m) ser executada(s).

Segundo Campos (1994), o ciclo PDCA é apenas a primeira parte do processo caracterizado por melhoria dos resultados. Geralmente, quando as etapas subseqüentes ao ciclo não são seguidas, a tendência é que as coisas caiam na rotina, depois no esquecimento quando tudo volta a ser como antes, provocando o efeito “dente de serra”, ou seja, o famoso sobe e desce num ciclo de melhorias. Baseado

nisto, Campos acrescenta uma nova fase no ciclo de melhoria, chamada de padronização, que serve para manter os resultados obtidos. Neste novo ciclo, conhecido por SDCA, troca-se o P(planejar) do ciclo anterior por S (standard = padronizar). A **Figura 5** mostra a integração dos dois ciclos do método:

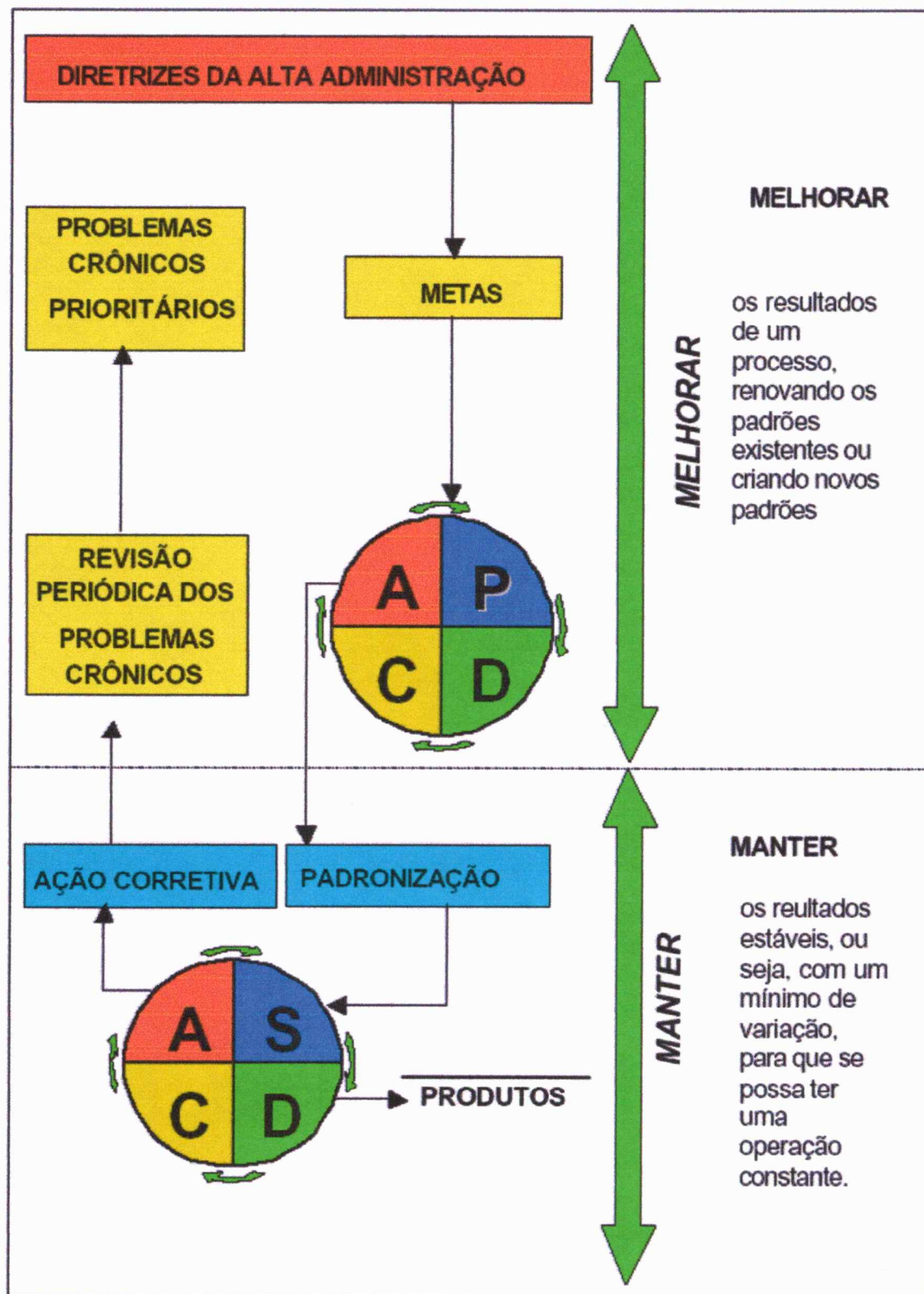


Figura 5 – Integração do PDCA com o SDCA
Fonte: Werkema (1995, p.158)

A padronização está sendo vista dentro da Empresa como algo que trará benefício para todos: Organização, diretores, gerentes, executantes, fornecedores e clientes.

Hoje, com a complexidade dos processos produtivos e gerenciais, mais do que nunca é necessário registrar de forma organizada (em meio físico ou eletrônico) a maneira de se trabalhar e introduzir formalmente o treinamento no trabalho.

Pode-se então definir PADRÃO como sendo: "Compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho".

Contudo, para que se execute conforme o padrão, é preciso, em primeiro lugar, estabelecer (criar) o padrão. Em seguida, treinar as pessoas que cumprirão este padrão para, finalmente, verificar os resultados decorrentes do seu uso.

Assim, define-se PADRONIZAÇÃO como sendo: "Conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados".

2.27 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Campos (1998) Ensina que o ponto de partida para a implantação de melhorias contínuas, deve ser a clara definição do problema e qual meta deve ser alcançada. Para este modelo utiliza-se subsídios do próprio processo, para implantação de melhoria desses mesmos resultados, devemos trabalhar conforme as etapas a seguir:

- Definição do Problema;
- Análise do Problema;
- Conseqüente determinação de Causas fundamentais do problema;
- Estabelecimento de Planos de Ação para corrigir o problema após definir as causas fundamentais.

Segundo Werkema (1995) Para atingir estes níveis de resolução, as ferramentas da qualidade normalmente utilizadas, estão abaixo divididas:

1. Estratificação
2. Folha de Verificação
3. Gráfico de Pareto
4. Diagrama de Causa e Efeito
5. Histograma
6. Diagrama de Dispersão
7. Gráficos de Controle

É de suma importância o uso destas ferramentas na implantação de qualquer sistema que busque a melhoria de resultados. É bastante relevante à aplicabilidade das ferramentas relacionadas anteriormente, estas estão diretamente associadas ao desenvolvimento da metodologia proposta para a execução do presente trabalho. Das sete ferramentas da qualidade, as quatro primeiras foram largamente utilizadas na implantação do novos sistemas de gerenciamento para melhorias:

Estratificação: constitui-se numa importante técnica que consiste em agrupar as informações, que podem ser categorizadas conforme o interesse do estudo. Ela permite o agrupamento de dados, eliminando a desorganização dos mesmos de forma a que o pesquisador tenha uma visão da informação sob vários aspectos, fazendo inclusive com que ele focalize as ações com facilidade. A estratificação pode agrupar os dados por meio de diferentes agregações, tais como tipos de defeitos por modelo ou tipos de defeitos por linhas de produção. Outras agregações de dados de interesse, como tempo, máquina e operador, podem, ainda, ser consideradas.

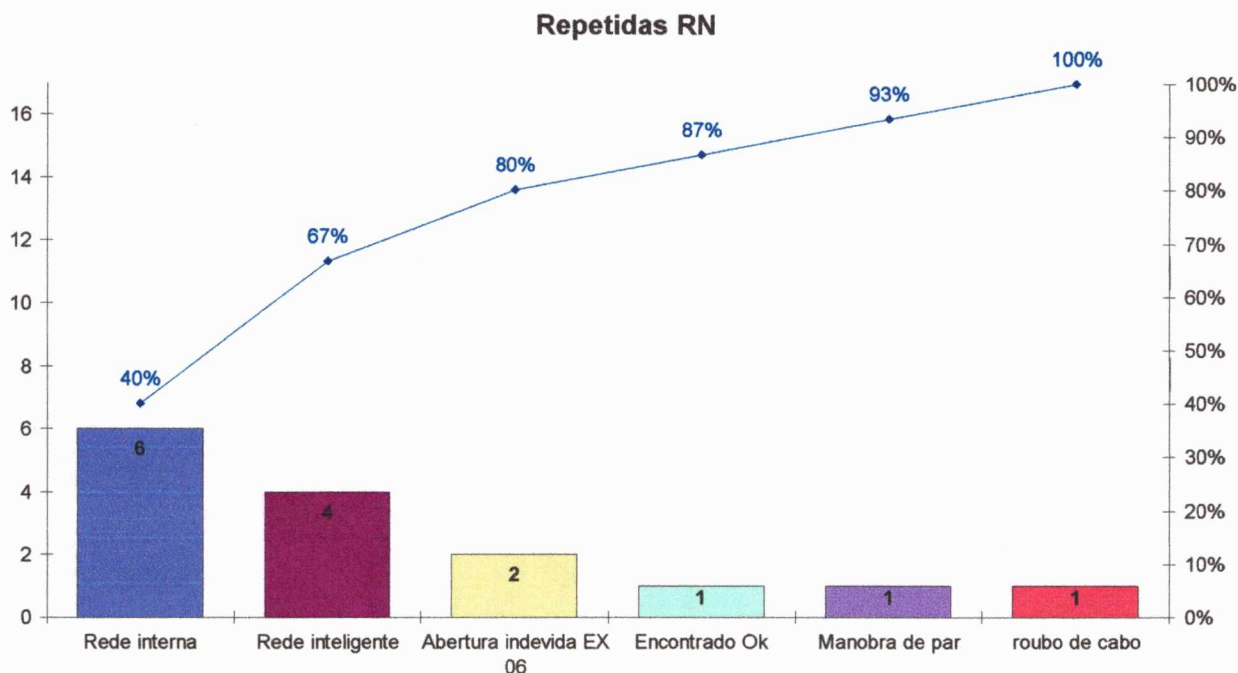
Folha de verificação: trata-se de um formulário, no qual os itens a serem verificados já vêm impressos. Normalmente são usadas após a estratificação dos dados, de tal maneira que a coleta seja fácil e concisa. Tem a principal função de organizar os dados simultaneamente à coleta, para serem usados de modo prático no futuro. Apesar de sua simplicidade, a coleta de dados é de suma importância, porque, à medida que o número de dados a serem computados vão crescendo, maiores serão as chances de erros de anotação. Nesse caso, a folha de verificação torna-se uma poderosa ferramenta, pois, com simples marcações de sinais ou símbolos, pode-se organizar, sem a necessidade de rearranjos posteriores, um importante instrumento de registro.

Gráfico de Pareto ou Diagrama de Pareto: Durante a análise de problemas em um processo produtivo, produto ou prestação de serviço, diversos tipos de perda podem ser descobertos. Muitas vezes, os analistas ou pesquisadores sentem dificuldades para apontar quais são os principais problemas que exigem prioritariamente esforços ou recursos financeiros na tentativa de resolvê-los. É comum, inclusive numa grande quantidade de defeitos, que apenas dois ou três consumam mais recursos.

Uma importante ferramenta para facilitar este tipo de análise foi apresentada por V. Pareto em 1897, que mostrou a desigualdade da distribuição de renda, sendo seguido, em 1907, por M. C. Lorenz que também demonstrou, com esta técnica, que a maior parte das rendas estava distribuída nas mãos de poucas pessoas.

Posteriormente, J. M. Duran também utilizou esta ferramenta para classificar os problemas de qualidade entre duas categorias, as dos “poucos vitais” e a dos “muitos e triviais”, além de mostrar que, em muitos casos, a maior parte dos defeitos e seus custos decorre de um número relativamente pequeno de causas, conforme exemplo **Figura 6** abaixo:

Gráfico de Pareto Reclamações Repetidas por Área de Encerramento TELEMAR-RN



TIPO DE DEFEITO	REDE INTERNA	REDE INTELIGENTE	ABERTURA INDEVIDA	ENCONTRADO OK	MANOBRA DE PAR	ROUBO DE CABO
Quantidade	6	4	2	1	1	1
Percentagem	40	67	80	87	93	100
Percentagem acumulada	40	27	13	7	7	7

Figura 6: Gráfico de Pareto Reclamações Repetidas por Área de Encerramento.

Fonte: TELEMAR-RN.

O Gráfico de Pareto mostra-se muito útil para a análise de diferentes fenômenos, evidenciando ou identificando o problema mais grave. Normalmente, quando são implantadas melhorias em algum processo, constroem-se Diagramas de Pareto antes e depois da melhoria, para verificar se as medidas implantadas foram realmente efetivas. Em resumo, o Diagrama de Pareto dispõe os dados de forma ordenada e estabelece prioridades quanto ao que se deve "atacar" no momento e o que deve ser tratado futuramente.

Para Schmenner (1999, p.109):

Um dos mais úteis instrumentos para descobrir em que um programa de melhoria da qualidade irá funcionar é análise de Pareto, a análise de Pareto é simplesmente a categorização dos vários problemas que foram identificados e o desenvolvimento da distribuição de sua frequência.

A análise de Pareto segundo Schmenner (1999) consiste:

- a) Coletas de dados;
- b) Quais os tipos de problemas;
- c) Problemas de ocorrência mais frequentes;
- d) Qual a percentagem que é devida ao problema;
- e) Quais os que merecem mais esforço para a solução;
- f) Assim por diante.

Outra ferramenta importante de acordo com Schmenner (1999, p.109) é o gráfico de acompanhamento cronológico, é útil por determinar:

- 1) O que é importante;
- 2) Mensuração;
- 3) Plotagem na ordem de prestação de serviços.

Os gráficos de acompanhamento apenas ajudam a detectar o problema, não realizando de forma conclusiva como nos gráficos de controle que se baseiam em estatísticas, como observaremos mais adiante. A figura 7 a seguir mostra um quadro de acompanhamento de porcentagem defeituoso, ele mostra 2 acompanhamentos suspeitos, nos intervalos de 10 e 18 e de 21 a 30. o que torna suspeito esse gráfico é que pelo menos 8 unidades de tempos seguidos aparecem sem defeitos, isto é, a porcentagem de defeitos permanece em um lado da linha média.

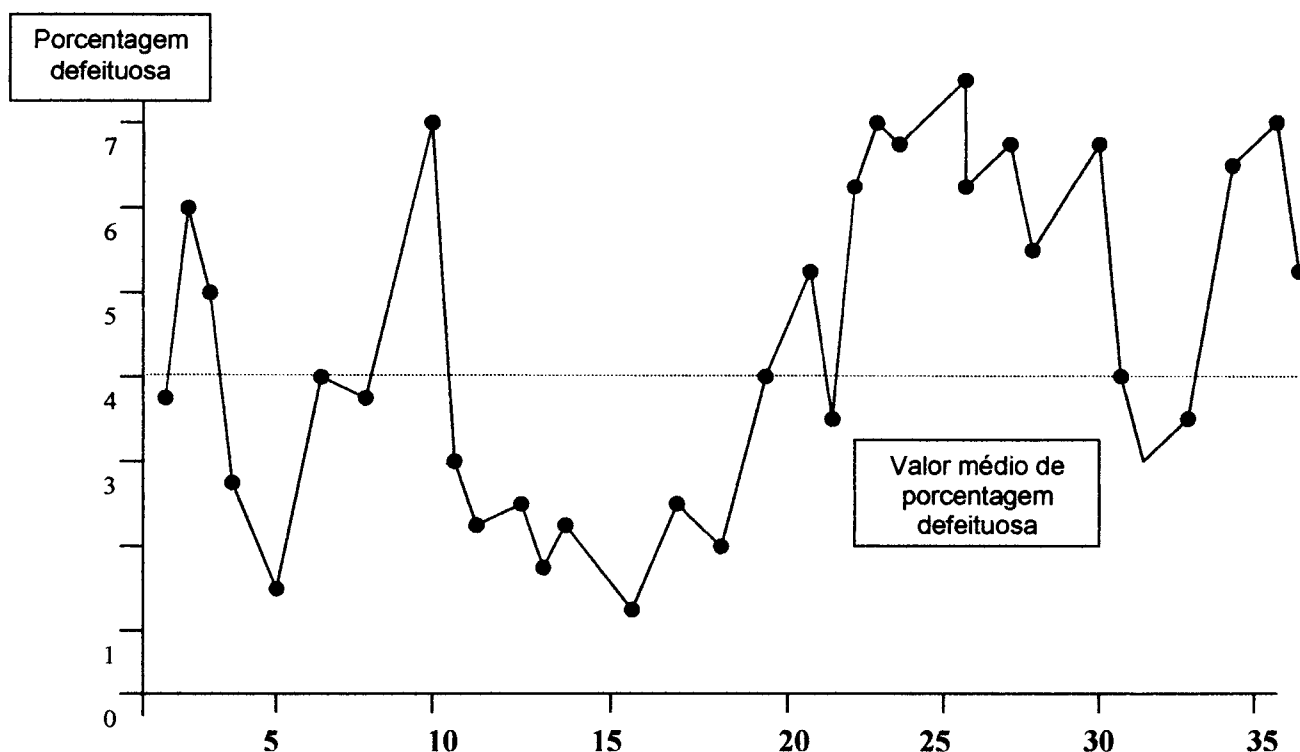


Figura 7: Quadro de acompanhamento cronológico

Fonte: Schmenner (1999, p.202).

Diagrama de causa e efeito: O diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa, é uma das mais importantes ferramentas da qualidade na implantação de sistemas de gerenciamento de melhorias com foco nos produtos, processos ou serviços. Apresenta a relação existente entre o resultado de um processo (efeitos) e os fatores (causas) do processo que possam, de alguma forma, afetar o resultado considerado. Nos anos 50, ainda de acordo com o autor, Ishikawa sintetizou as idéias dos engenheiros de sua equipe neste diagrama, durante uma discussão sobre problemas de qualidade. Assim, passou ele, então, a ser considerado o criador do método. Seus pesquisadores também usavam este sistema de diagrama, na organização dos fatores de causas e efeitos em suas pesquisas. Com o tempo, o modelo passou a ser utilizado por empresas japonesas. O esquema geral de um diagrama de causa e efeito é mostrado na **Figura 8**:

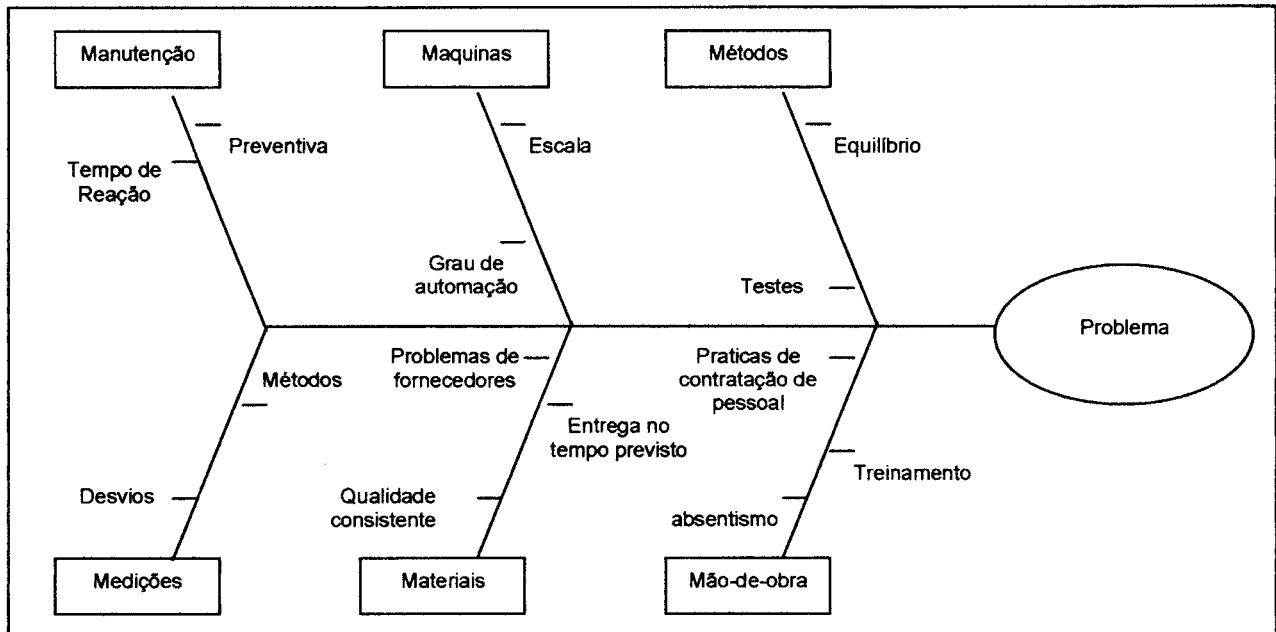


Figura 8 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: Schmenner (1999, p.212).

Atualmente este diagrama é também conhecido como diagrama 6M, pois parte do pressuposto de que as chamadas causas principais ou primárias são oriundas de possíveis fatores diversos - método, máquina, material, medições, mão-de-obra e meio ambiente – que, por sua vez, podem ter sido originados das causas secundárias, terciárias, etc.. A construção de um diagrama de causa e efeito demanda planejamento cuidadoso, pois a solução do problema que se pretende resolver terá sucesso se a construção do diagrama for feita corretamente.

Segundo Dellaretti (1986) o diagrama de causa e efeito agrega, durante a sua construção, outras técnicas, “a principal delas o “Brainstorming”, definido como tempestade de idéias. Na sua execução, todos os componentes de equipe contribuem com idéias que, à primeira vista não podem ser descartadas”.

Estas idéias, depois de analisadas corretamente e identificadas segundo as respectivas importâncias, vão compondo no diagrama as causas secundárias que ajudarão na resolução das causas primárias. O diagrama de causa e efeito associado ao "Brainstorming" e a outras ferramentas de apoio, como pareto, histograma, etc., é de extrema importância para resolução do problema, porque favorece a criação de Planos de Ação voltados para a resolução definitiva do problema.

Conforme Schmenner (1999, p.110) "As causas dos problemas de processo devem ser pesquisados e em seguida tomadas medidas corretivas. É aqui que entram os programas de melhoria da qualidade. Nesse aspecto, há vários pontos importantes a considerar".

A coleta de dados para Schmenner (1999, p.110) é de suma importância observando-se os aspectos: "você é tão bom quanto os dados. Não existe nada como dados bons e consistentes para atacar problemas de qualidade". Mais é preciso considerar alguns aspectos como: "os dados são coletados de forma rotineira? Os dados de interesse estão disponíveis? Os dados contêm erros significativos? O que fazer então?

- 1) Entender de onde o problema estar vindo (determinados serviços prestados, determinados materiais usados e determinados segmentos do processo);
- 2) Grau de importância (vital ou trivial);
- 3) Detecto o que o cliente deseja e valoriza.

Aspectos apropriados para uma coleta de dados de acordo com Schmenner (1999):

- 1) Avaliação de aspectos do processo ou serviço;
- 2) Monitorar os defeitos e suas características;
- 3) Relacionar defeitos específicos com tempos e locais;
- 4) Observar qualquer mudança ou condição do processo e dos materiais, equipamentos e mão-de-obra usados.

A investigação sistemática conforme Schmenner (1999) na investigação de problemas um instrumento que tem demonstrado eficácia é o *diagrama de Ishihawa*, ou espinha de peixe, como visto anteriormente, onde:

1. A cabeça indica o problema (defeito) cujas causas são procuradas;
2. Os ossos do peixe são as causas potenciais que estão sendo examinados por essa técnica;
3. Os ossos centrais costumam ser algumas das principais categorias das causas que podem ser prontamente examinadas
 - Os seis “M” ou subconjunto deles, são investigados métodos, máquinas, mão-de-obra, materiais, medições e manutenção. Outras causas podem ser colocadas nos ossos centrais.
4. Os ossos menores são as causas potenciais mais específicas do efeito sob investigação. Geralmente elas são definidas ao perguntar repetitivamente “por quer” até que se fique satisfeito com a descoberta da raiz da causa.

2.28 VANTAGENS COMPETITIVAS

De acordo com Bateman; Snell (1998, p.19):

O mundo atual é competitivo, nunca antes o mundo do trabalho foi tão desafiador. Sua organização competira com outras por contratos, clientes e consumidores. Os consumidores atuais são bem educados, conscientes de suas opções e exigem excelência. Por essa razão, as empresas e os administradores devem pensar sobre como construir uma força de trabalho capaz e gerenciada para produzir bens e serviços que forneçam o maior possível ao consumidor. Para tanto as organizações devem trabalhar segundo esse padrão de desempenho:

- a) Competitividade em custos;
- b) Qualidade;
- c) Velocidade;
- d) Inovação.

Segundo Ghemavat Apud Montgomery; Porter (1998) os segredos não se mantêm intactos para sempre e o melhor exemplo que ele dar é citando Ralph Waldo Emerson século XXI. Em uma de suas conferencias “Se um homem [...] fizer uma ratoeira melhor do que a do seu vizinho, mesmo que ele tenha construído sua casa na floresta, o mundo fará uma trilha de terra batida até sua porta”. “Mas não era isso apenas que Waldo dizia sobre investimentos em ratoeiras. Acentuou que uma invenção cria outra. Parece uma previsão para o novo século”.

Neste novo século o gestor do negócio deve seguir o seguinte: “Gerencie no sentido da singularidade, desenvolva uma competência que o distinga, crie uma vantagem competitiva”. Isto é, o que diferencia você dos milhões de concorrente, é algo construído por você que seja a sua marca, e isso deve ser o divisor dessa água.

Para Ghemavat Apud Montgomery; Porter (1998) existem três pontos para se obter uma vantagem competitiva. São eles, a saber:

- 1 Inovação de produto;
- 2 Produção;
- 3 Marketing.

Ainda segundo Ghemavat, algumas diretrizes incorporam a formulação da estratégia dando sustentabilidade as vantagens competitivas, destaca os seguintes pontos:

- a) Os gerentes não podem ignorar vantagens contestáveis;
- b) A distinção entre vantagem contestável e sustentável é uma questão de grau.
- c) Nem todos os setores oferecem oportunidades iguais para sustentar uma vantagem;
- d) Para criar uma vantagem sustentável você deve ser abençoado com concorrentes que tenham um leque restrito de opções ou ser capaz de se antecipar a eles.

Finalmente a sustentabilidade envolve um grau de decisões em que você está disposto a comprometer a sua empresa a operar de maneira específica. Comprometimento para competir de uma maneira e reter flexibilidade para competir com eficácia de outra maneira.

Segundo Stalk Apud Montgomery; Porter (1998, p.43) “Hoje o tempo é uma vantagem chave, as formas como as empresas gerenciam o tempo – na produção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição – representam a mais poderosa nova vantagem competitiva”.

O pós-guerra para o oriente, “foi o marco para que a reestruturação dos países afetados principalmente o Japão, com sua cultura milenar efetivamente contribuíssem para a reconstrução de sua nação. O advento da produção just-in-time provocou a passagem para fabricas flexíveis...”, pois as empresas japonesas de ponta capitalizaram o tempo como uma fonte imprescindível para uma vantagem competitiva: “encurtando o ciclo de planejamento, no desenvolvimento do projeto e enxugando o tempo dos processos nas fabricas – gerenciando o tempo como a maioria das empresas gerência custos, qualidade ou estoque”. Desta forma o tempo foi usado como arma estratégica, equivalente a dinheiro, produtividade, qualidade e até mesmo inovação.

Segundo Porter (1998) as vantagens competitivas das nações e a estratégia corporativa, na nova economia num mundo de crescente competição global tornam as nações mais importantes. À medida que a criação e o conhecimento são a chave da competição. As nações têm sucesso em certos setores porque seu ambiente interno é o mais avançado dinâmico e desafiador.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende verificar até que ponto os fatores de Qualidade no atendimento ao cliente afetam e/ou contribuem para a satisfação dos usuários de linhas telefônicas. Portanto trata-se de uma pesquisa exploratória, por incorrer na observação, estudo de caso e comparação de resultados e descritiva, que de acordo com Vergara (2000, p.47).

“... expõe características de determinado fenômeno”.

3.1.1 Quanto aos fins

Para essa pesquisa foi utilizado o método de pesquisa exploratória-descritiva.

- **Exploratória:** objetiva entender um caso a partir dos estudos realizados.
- **Descritiva:** porque serão descritos as características da população e da coleta dos dados.

3.1.2 Quanto aos meios

Também envolveu pesquisa:

- **Bibliográfica:** a partir da existência de material publicado sobre o assunto abordado.
- **Documental:** elaborada a partir de material que não receberam tratamento analítico, constituído de documentos internos da Instituição em foco.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2000, p.50) população refere-se a "... um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo". Enquanto que amostra "... é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade".

Tendo em vista não ser possível pesquisar toda população, que compreende mais de 181.948 (Cento e Oitenta e Hum Mil, Novecentos e Quarenta e Oito) linhas telefônicas em serviço, extrairemos uma amostra de (cento e cinquenta e seis) assinantes distribuída nos seguimentos EMPRESARIAL, MICRO-EMPRESA, DIAMANTE e VAREJÃO.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Vergara (1998, p.52) na coleta de dados o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que se precisa para responder ao problema.

Para Markoni & Lakatos (1999, p.34) é nesta etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas, selecionadas, a fim de se estudar a coleta dos dados previstos.

Neste caso, os dados foram coletados através da aplicação de questionários individuais.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Tratamento de dados, segundo Vergara (1998, p.56) refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados da coleta, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Para o presente trabalho, os dados foram tratados de forma quantitativa, apresentado da forma mais estruturada possível para uma análise mais aprofundada do objeto em estudo.

5 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com (cento e cinquenta e seis) assinantes dos seguintes seguimentos: **EMPRESARIAL, MICRO EMPRESA, DIAMANTE E VAREJÃO**. Com base nos objetivos do estudo mostraremos a opinião de cada segmento de clientes.

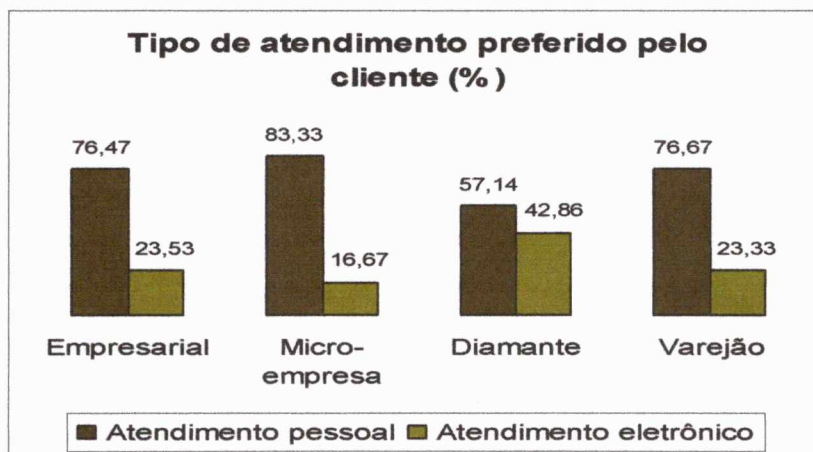


Gráfico 1: Tipo de atendimento preferido pelo cliente.
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

De acordo com os dados coletados os clientes empresarial, 76,47% preferem o "Atendimento Pessoal" e 23,53% "Atendimento Eletrônico", já os clientes Micro Empresa, 83,33% preferem "Atendimento Pessoal" e 16,67% "Atendimento Eletrônico", os clientes Diamante 57,14% preferem "Atendimento Pessoal" e 42,86% "Atendimento Eletrônico" e os clientes varejão 76,67% preferem "Atendimento Pessoal" e 23,33% "Atendimento Eletrônico". Com isso está detectado a preferência dos clientes, em todos os segmentos, pelo Atendimento Pessoal.

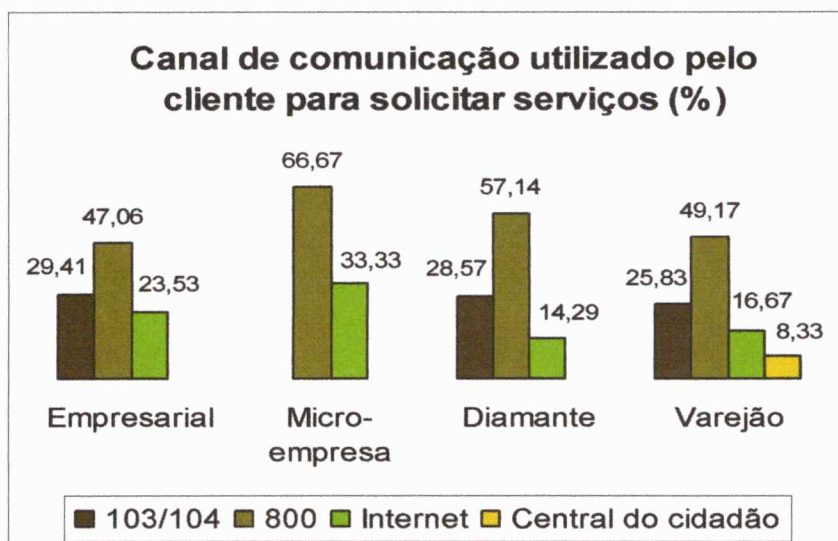


Gráfico 2: Canal de comunicação utilizado pelos clientes
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

O 0800 é o canal de comunicação mais utilizado por todos os seguimentos. Atingindo quase 50% dos clientes Empresarial, Diamante e Varejão. Enquanto que 66,67% dos clientes Micro Empresa preferem este canal. Já o canal menos utilizado por todos os segmentos é a Internet.

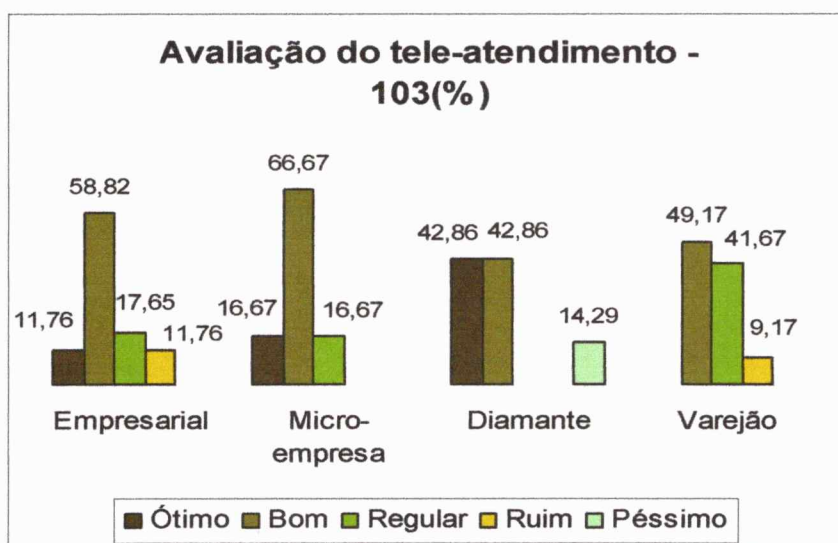


Gráfico 3: Avaliação do Tele-atendimento 103.
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

De acordo com os dados coletados todos os segmentos afirmam ser “Bom” o tele-atendimento 103 e 11,76% do cliente Empresarial e 9,17% do cliente Varejão acham “Ruim”.

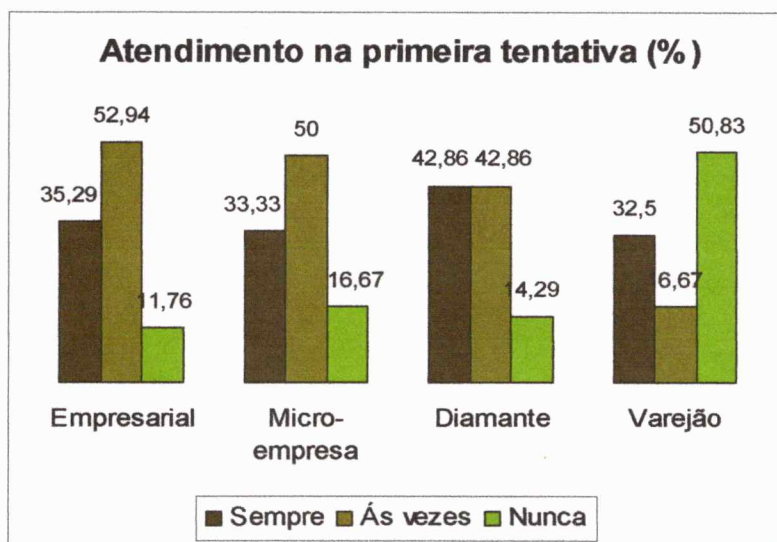


Gráfico 4: Atendimento na primeira tentativa
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Perguntamos aos clientes se eles conseguiam contatos com o tele-atendimento 103 na primeira tentativa, até 40% afirmam ter conseguido na primeira tentativa “Sempre” e os demais “Às vezes”.

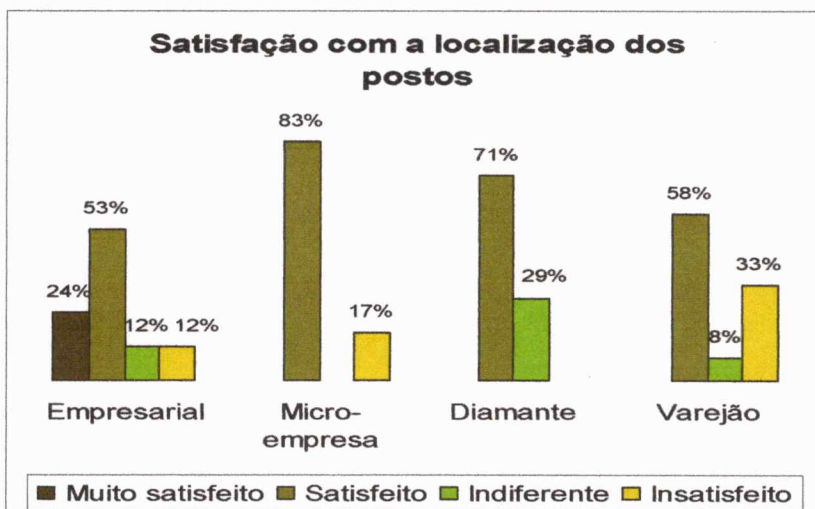


Gráfico 5: Satisfação com a localização dos postos.
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006

Conforme mostra o gráfico acima todos os clientes estão "Satisfeito" com a localização dos postos e os demais "Insatisfeito" pois não tem fácil acesso.

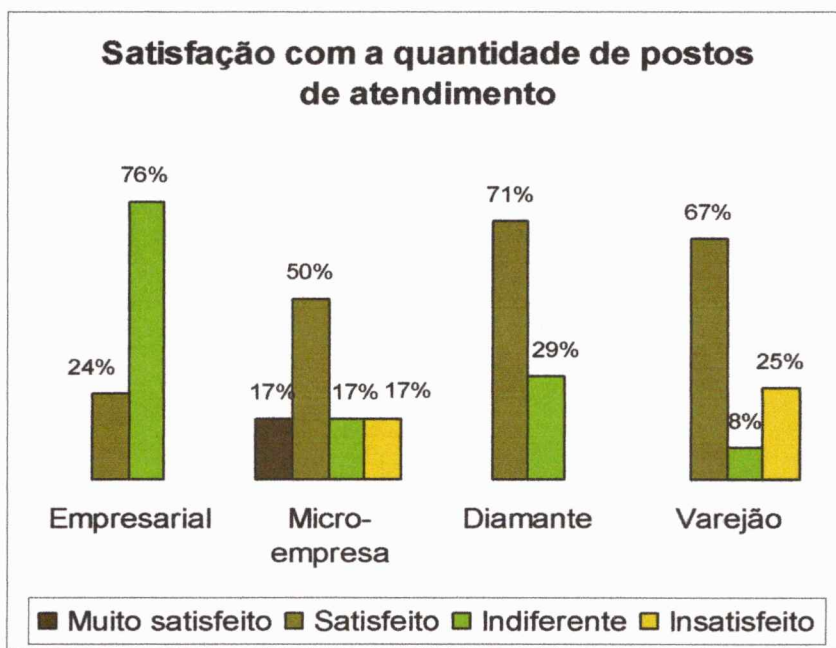


Gráfico 6: Satisfação com a quantidade de postos de atendimento.
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Os clientes de todos os segmentos estão "Satisfeito" com a quantidade de postos de atendimento e só os clientes Micro Empresa e Varejão possuem graus de insatisfação.

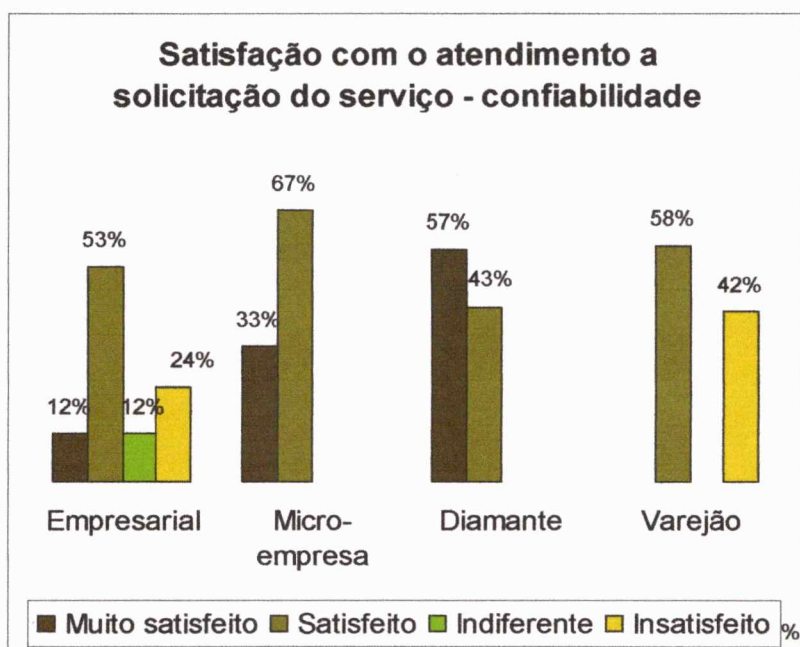


Gráfico 7: Atendimento a solicitação do serviço
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006

Os clientes de todos os segmentos estão “Satisfeito” com o atendimento a solicitação dos serviços porém 24% do empresarial e 42% do Varejão estão “Insatisfeitos”.

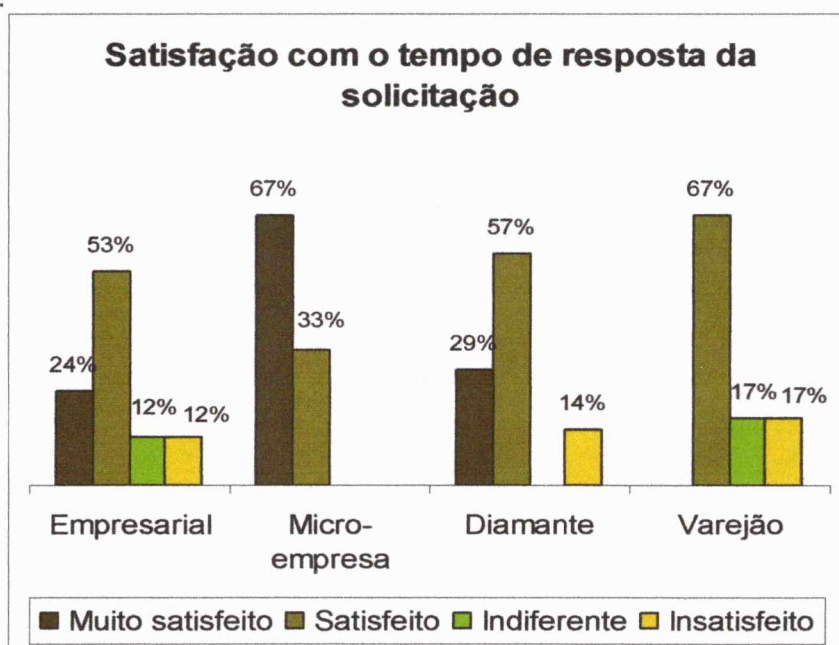


Gráfico 8: O Tempo de Resposta da solicitação.
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

De acordo com as informações do gráfico acima todos os clientes estão "Satisfeitos" com o tempo de resposta da solicitação do serviço, já os Empresarial, Diamante e Varejão possuem índices de "Insatisfação".

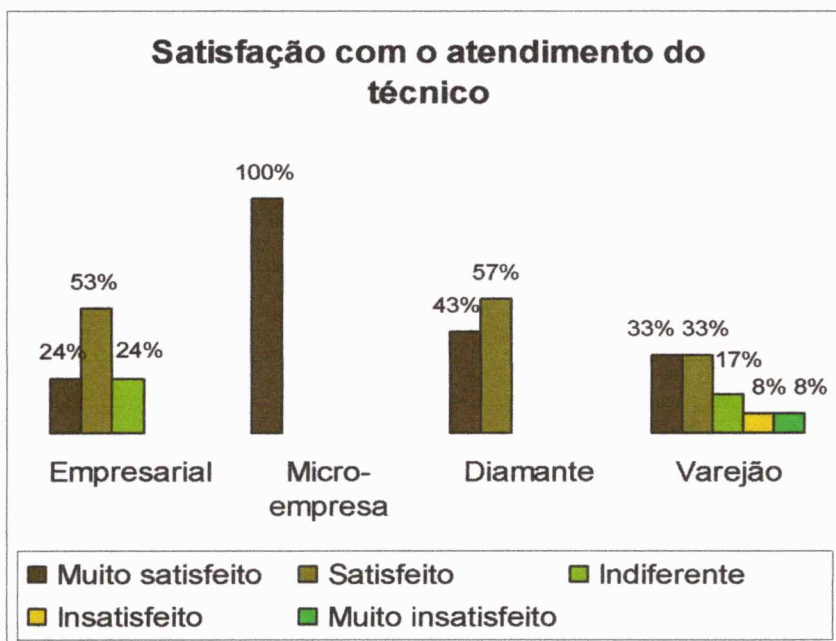


Gráfico 9: Atendimento do técnico

Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Todos os clientes estão "Muito Satisfeito" com o atendimento do técnico inclusive o cliente Micro Empresa que atingiu 100% de satisfação, somente o Varejão possui um índice de 8% de Insatisfação.

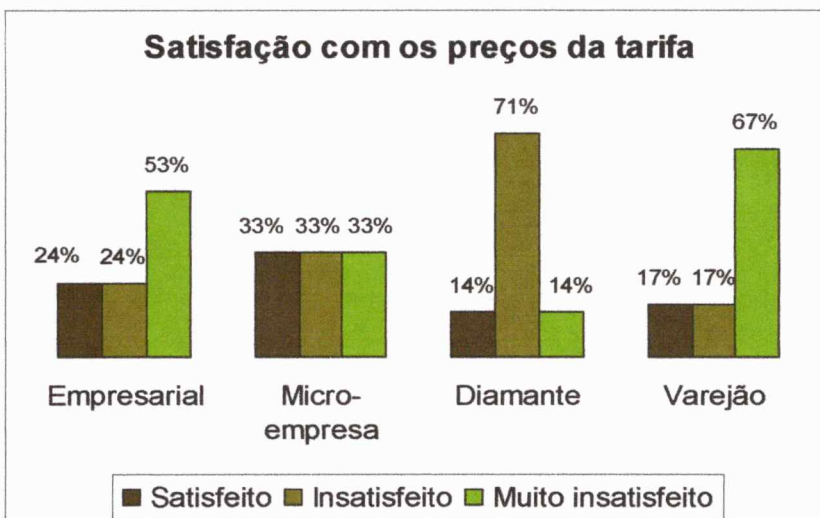


Gráfico 10: Preço das tarifas.

Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006

Com relação aos preços das tarifas todos os clientes estão "Muito Insatisfeito", eles alegam que a Telemar deveria rever esses preços.

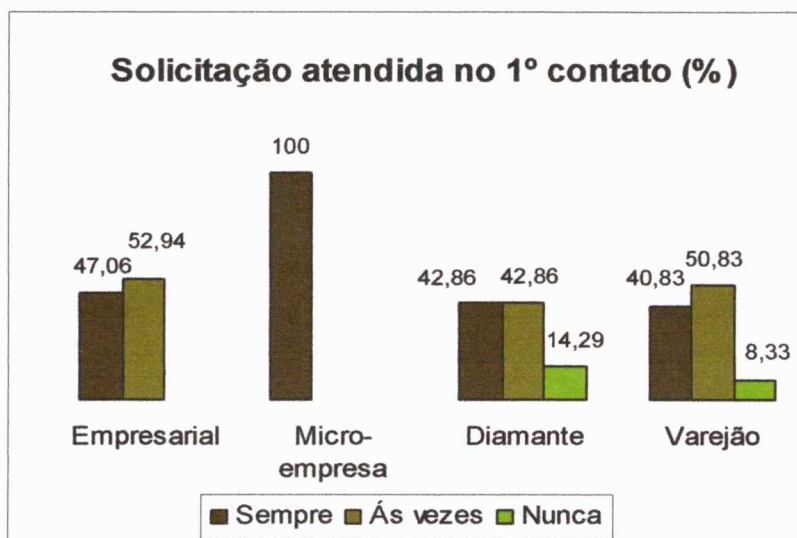


Gráfico 11: solicitação atendida no 1º contato.
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Os clientes afirmam que "Sempre" são atendidos no 1º contato, no entanto os Empresarial, Diamante e Varejão reclamam que "Às Vezes" não conseguem contato de imediato.

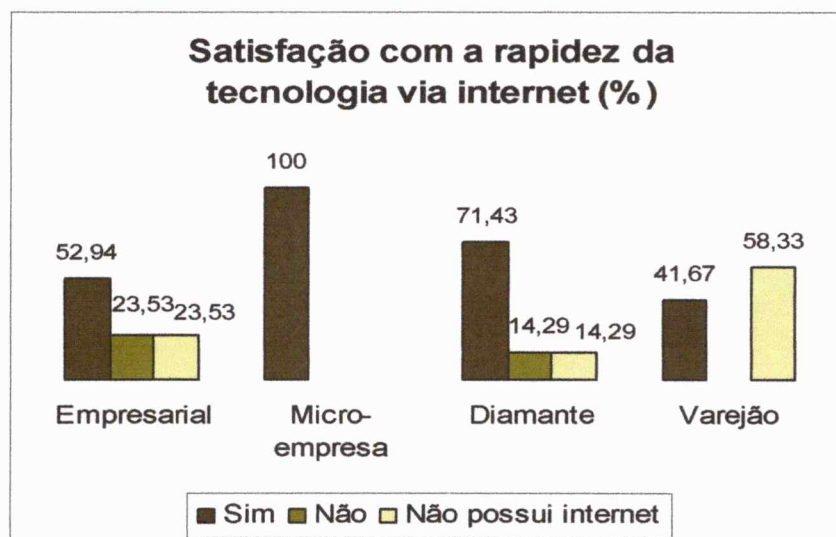


Gráfico 12: Rapidez da Tecnologia Via Internet
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Perguntamos a todos os clientes se eles estavam satisfeitos quanto a rapidez da Internet, a maioria estão Satisfeitos e 58,33% do Varejão, 23,53% do Empresarial e 14,29% do Diamante, não possui Internet.

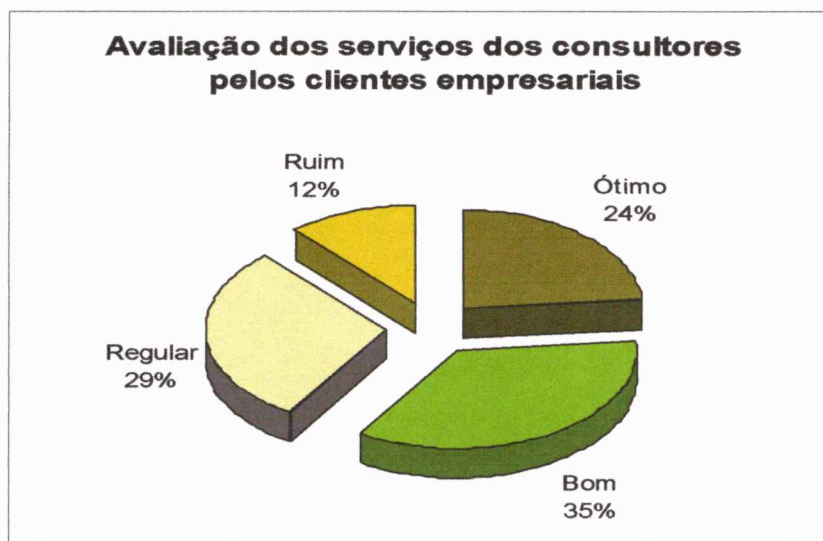


Gráfico 13: Avaliação dos serviços dos Consultores.
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

A avaliação dos serviços dos consultores foi avaliada somente com os clientes Empresarial onde, 24% "Ótimo", 35% "Bom", 29% "Regular" e 12% "Ruim".

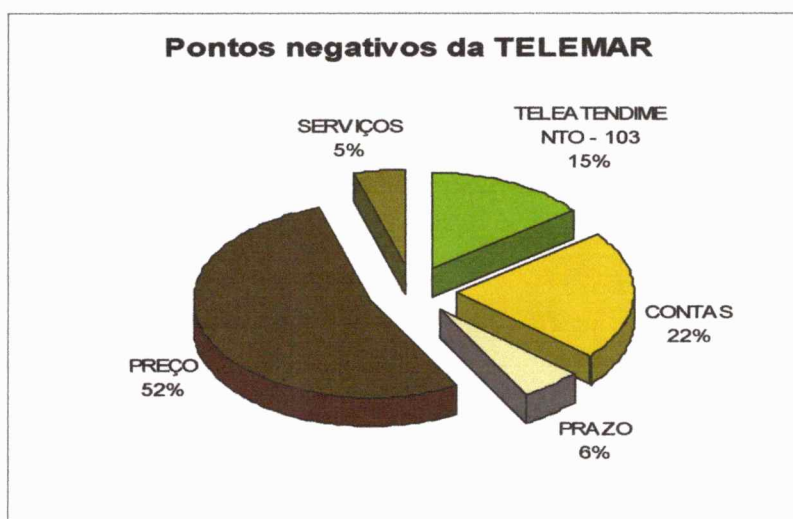
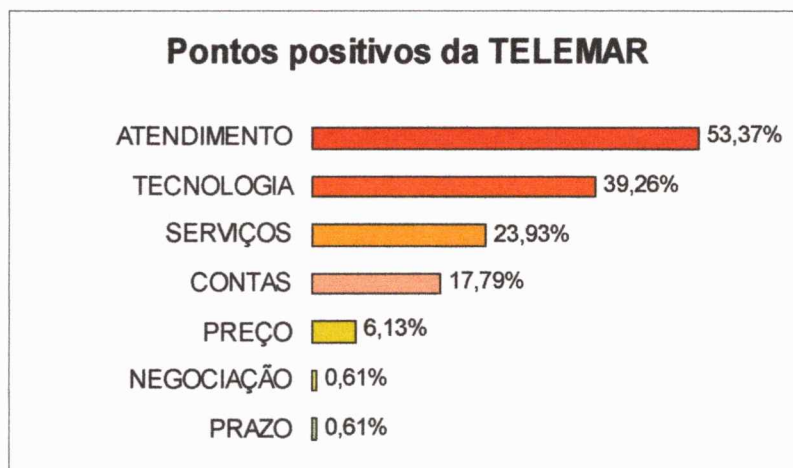


Gráfico 14: Pontos Negativos da Telemar
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Os pontos negativos da Telemar foram 52% "Preço", 22% "Contas", 15% "Tele-atendimento 103", 6% "Prazo" e 5% "Serviços".



Gráficos 15: Pontos Positivos da Telemar
Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro/2006.

Os pontos positivos foram 53,37% "Atendimento", 39,26% "Tecnologia", 23,93% "Serviços", 17,79% "Contas", 6,13% "Preço", 0,61% "Negociação" e 0,61% "Prazo".

6 CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados verificamos que os clientes da Telemar nos seguimentos Empresarial, Micro Empresa, Diamante e Varejão preferem um atendimento pessoal, como também o canal de comunicação 0800. O tele-atendimento necessita de uma avaliação pois apresentou rejeição pelos clientes e é o principal meio de comunicação empregado pela organização.

Uma medida emergencial seria no atendimento ao cliente no primeiro contato, pois foi detectado que três dos seguimentos só às vezes conseguem concluir suas solicitações na primeira chamada e no outro seguimento nunca consegue. Dizer que um bom atendimento preza pela qualidade, rapidez e eficiência é algo que todo mundo já sabe. Ou, pelo menos, deveria saber.

A Telemar apresentou boa confiabilidade nos seguimento de maior rentabilidade, entretanto, no varejão 42% dos clientes demonstraram insatisfação neste item. A empresa que busca encantar o cliente é inquieta, é criativa. Supera-se a todo momento; tem como meta exceder sempre!

O tempo de resposta das solicitações e o atendimento do técnico apresentaram boa satisfação dos clientes, sendo conceituados em 100% muito satisfeito em alguns seguimentos. Para assegurar a sobrevivência a longo prazo, a qualidade dos produtos de uma empresa deve ser baseada nos ditames do mercado. O ponto de partida deve ser as exigências e expectativas do cliente.

O preço foi o fator que apresentou alto nível de insatisfação dos clientes, sendo citado em longa escala como o principal ponto negativo da operadora. O cliente quer mais qualidade ou preço? Nem um, nem outro! Mas, sim, o dois ao mesmo tempo que resultam em valor. Valor é a relação entre a qualidade e o preço. Toda decisão de um cliente é baseada numa análise de valor, seja ela consciente ou inconsciente. E quando se julga valor, leva-se em consideração os fatores qualidade e preço.

REFERÊNCIAS

ALBRECHET, Karl. **A Revolução nos Serviços**. São Paulo: Thonsom Pioneira, 1993.

BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Gerência da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

BROCKA, Bruce; Brocka M. Suzane. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Jane Iara Pereira da, CARDOSO, Olga Regina. **Qualidade & Pessoas**. Apostila utilizada no curso de especialização em Qualidade e Produtividade. São Paulo: EPS/UFSC, 1995.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FEIGENBAUN, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. Juran. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Et al. **Estratégia: "A Busca da Vantagem Competitiva"**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

PRADO, Darci dos Santos. **Qualidade Total**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **O Processo Administrativo: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e Pesquisa em Administração 2ª Ed.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviços**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

GLOSSÁRIO

Sistema de Tratamento ao Cliente (STC):

Software utilizado para armazenamento e processamento de informações do Banco de dados.

Bilhete de Defeito :

Designação utilizada para caracterizar as solicitações de reparo registradas no STC.

Bilhete de Triagem:

Designação utilizada para caracterizar solicitações resolvidas na Triagem Avançada (correção de configuração, correção de serviços Inteligente, orientação do Cliente em caso de Interrupção por motivo de Eventos de Causa Comum, reclamação improcedente e esclarecimentos).

Insapoio:

Solicitação onde existe a necessidade de verificação em conjunto com outros setores e terminal reclamado não têm a transmissão de voz interrompida (acesso a Internet, serviços suplementares, falhas de encaminhamento específico e inspeção de rede).

Central – mãe:

Central de comutação pública digital na qual os terminais telefônicos estão filiados.

Código de Exame:

Codificações utilizadas através do STC de forma a determinar o motivo do direcionamento do reparo de acordo com o defeito diagnosticado pelo triador.

Evento de Causa Comum:

Situação de anormalidade existente na planta interna ou externa responsável por defeitos no funcionamento dos terminais telefônicos.

Prazo de Promessa:

Prazo para atendimento ao cliente assumido automaticamente no STC, de acordo com a prioridade e a classe de uso do terminal, ou aprazamento quando houver solicitação do cliente.

Reclamação Improcedente:

Solicitações em que não foram detectadas falhas técnicas no funcionamento do serviço; aquelas nas quais o defeito está localizado no equipamento / instalação do Reclamante / Cliente; ou desconhecimento do procedimento por parte do Cliente para funcionamento de serviço inteligente.

Reclamação Repetidas:

Nova solicitação feita para o mesmo terminal, em período menor ou igual a 30 (trinta) dias, contados a partir do encerramento do BD anterior.

Serviços Associados ou Inteligentes:

Serviços vinculados à linha telefônica no cadastro do STC.

Teste Elétrico:

Teste de linha com a finalidade de verificar os parâmetros elétricos (tensão, resistência e capacitância) da linha telefônica.

Triagem avançada não atende Utilidade Pública.

Instalação Cadastral:

Instalação sem serviço físico, no cadastro STC e SISRAF que gera conta mensal com apenas cobrança de assinatura básica. O cliente mantém o direito de uso do acesso telefônico.

Serviços:

Refere-se à mudança de endereço, instalação de habilitação, serviços associados, interceptações e desbloqueios.

Ordem de Serviço:

Designação utilizada para caracterizar as solicitações de serviço, no STC, relacionadas à Mudança de endereço / Colocação de terminais telefônicos em serviço.

FARN

APÊNDICE

APENDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA TELEMAR QUANTO AO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Quest. Nº _____

Este formulário tem como objetivo coletar informações que transparea a qualidade no atendimento ao cliente da empresa em questão. Sua colaboração é indispensável, portanto responder se baseando em situações que tenha vivenciado de maneira sincera, a verdade deverá predominar nas respostas para que a pesquisa gere confiabilidade nos seus resultados. Com isso mudanças poderão ocorrer de tal forma que toda sociedade seja beneficiada.

Este formulário será aplicado a 156 (cento e cinquenta e seis) clientes de cada segmento através de um entrevistador, podendo ser feito via ligação telefônica.

1) Qual é o segmento do cliente?

A() Empresarial B() Micro-Empresa C() Diamante D() Varejão

2) Qual é o canal de comunicação que o cliente mais utiliza para solicitar serviços e/ou produtos a Telemar?

A() 103/104 B() 0800 C() Internet D() C.Cidadão E() Amigo F() Outros

3) Qual é o tipo de atendimento que o cliente prefere?

A() Atendimento Pessoal B() Atendimento Eletrônico

4) Qual é a opinião do cliente quanto ao tele-atendimento (103)?

A() Ótimo B() Bom C() Regular D() Ruim E() Péssimo

5) O cliente conseguiu ser atendido na primeira tentativa?

A() Sempre B() As Vezes C() Nunca D() Outros

6) Responda a tabela abaixo:

SATISFAÇÃO	(A) MUITO	(B)	(C)	(D)	(E) MUITO
	SATISFEITO	SATISFEITO	INDIFERENTE	INSATISFEITO	INSATISFEITO
Qde de Postos.					
Localização dos postos.					
Atendimento a solicitação dos serviços.					
Tempo de resposta da solicitação.					
Atendimento do técnico.					
Preços das tarifas.					

7) A tecnologia via Internet, satisfaz as necessidades quanto à rapidez?

A() Sim B() Não C() Não possui Internet.

Para Clientes Empresariais:

8) Como você avalia os serviços dos consumidores?

A () Ótimo B() Bom C() Regular D() Ruim E() Péssimo

9) Em relação a telemar cite três pontos positivos e três negativos?

_____, _____ e _____.

_____, _____ e _____.