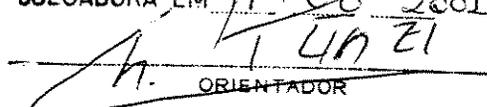


SASAKI E APROVADA PELA
COMISSÃO JULGADORA EM 17.08.2001

ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA



GESTÃO DA QUALIDADE PARA EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO
DO SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES.

Autor : Luís Hiromitsu Sasaki

Orientador : Charly Künzi

70/01

UNIDADE	70
Nº CHAMADA	TUNICAM
	Sa 78g
V	
	48658
	16-537102
	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 14,00
DATA	30/04/02
1ª CPD	

CM00167036-9

318 ID 239005

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA**

**GESTÃO DA QUALIDADE PARA EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO
DO SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES.**

Autor : Luís Hiromitsu Sasaki
Orientador : Charly Künzi

Curso : Engenharia Mecânica-Mestrado Profissional
Área de Concentração : Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total..

Campinas, 2001
S.P. – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Sasaki, Luís Hiromitsu
Sa78g Gestão da qualidade para empresas prestadoras de
serviços de instalação do sistema de telecomunicações / Luís
Hiromitsu Sasaki.--Campinas, SP: [s.n.], 2001.

Orientador: Charly Künzi.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Telecomunicações. 2. Administração de empresas –
Avaliação. 3. Gestão de empresas. 4. Gestão da qualidade
total. I. Künzi, Charly. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MECÂNICA
MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**GESTÃO DA QUALIDADE PARA EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE
INSTALAÇÃO DO SISTEMAS DE
TELECOMUNICAÇÕES.**

Autor : Luís Hiromitsu Sasaki

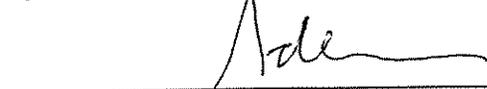
Orientador : Charly Künzi



Prof. Dr. Charly Künzi, Presidente
Universidade Estadual de Campinas



Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessoa
Universidade de São Paulo



Prof. Dr. Ademir José Petenate
Universidade Estadual de Campinas

Campinas, 17 de Agosto de 2001

Dedicatória :

Dedico este Trabalho à minha querida esposa e minha filha .

Agradecimentos

Este trabalho não poderia ser sido concluído sem a ajuda de diversas pessoas, às quais presto minha homenagem:-

Ao meu Orientador, que me mostrou os caminhos a serem seguidos.

À Alta Administração NEC do Brasil e a minha gerência imediata, que apoiaram a execução deste trabalho.

A todos os professores e colegas, que ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

“Além de criarem uma visão estratégica de serviços, as melhores empresas de serviços transmitem essa visão aos clientes e aos que oferecem os serviços bem como supervisionam sua prestação – sob formas novas ou diferentes”.

James L. Heskett

RESUMO

SASAKI, Luís Hiromitsu, Gestão da Qualidade para Empresas Prestadoras de Serviço de Instalação do Sistema de Telecomunicações, Universidade Estadual de Campinas, 2001 . 173p.Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Este trabalho tem como finalidade estabelecer o comparativo entre as diferentes abordagens sobre a qualidade de serviços, os modelos de gestão e propor um modelo que possa ser utilizado na gestão da qualidade em organizações prestadoras de serviços de instalação¹ de sistemas de telecomunicações², além de propiciar o desenvolvimento da gestão da qualidade destes prestadores de serviços pela observação e identificação das melhores práticas.

A contribuição maior do trabalho é a proposição de um modelo de gestão, que sirva como referencial, para o desenvolvimento da gestão da qualidade em organizações prestadoras de serviços de instalação.

O modelo de gestão foi aplicado em empresas prestadoras de serviços de instalação do sistema de telecomunicações, para observação da aplicabilidade dos conceitos e métodos para a gestão da qualidade em serviços. Este modelo foi formulado a partir da confrontação de revisão bibliográfica, análise comparativa das abordagens de especialistas em serviços e dos modelos de gestão da qualidade.

Palavras Chave:

Telecomunicações, Qualidade em Serviços, Modelos de Gestão

¹ Empresas que prestam serviço de instalação da infra-estrutura, equipamentos e seus respectivos equipamentos agregados.
² Sistemas de Telefonia utilizados para conexão de um aparelho fixo com a rede de telecomunicações.

“ ABSTRACT “

SASAKI, Luís Hiromitsu, Gestão da Qualidade para Empresas Prestadoras de Serviço de Instalação do Sistema de Telecomunicações, Universidade Estadual de Campinas, 2001 .173p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

This work has as objective to establish comparasion among different approches for service quality and management models and to formulate a reference model that can be used in the switching system installation organization quality management and improve the the quality management of service organization by the observation and identification of best procedures.

The main contribution of thi work is propose the management model to be used with reference to develop the service management in the switching installation organization.

The managment model had used in telecommunications system installation service organization for obsertation of the concept and method application for service quality management. This model had been formulated from the revision and analysis of specialists approches in the service management and service quality management model.

Key Words

Telecommunications, Service's Quality, Managment model

Índice

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.	xix
LISTA DE TABELAS.	xv
LISTA DE FIGURAS.	xvi
LISTAS DE QUADROS.	xvii
LISTA DE TERMOS ESPECÍFICOS DE TELECOMUNICAÇÕES	xviii
LISTA DAS FONTES DE CONSULTA DOS PREMIO/NORMAS	xx

1 INTRODUÇÃO.

1.1 Introdução.	1
1.2 Origem do Trabalho.	2
1.3 Objetivos do Trabalho.	3
1.4 Estrutura do Trabalho.	3
1.5 Resumo	4

2 CONCEITO E SISTEMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

2.1 Introdução.	5
2.2 O Conceito de serviços.	5
2.3 Características dos serviços.	7
2.4 Classificação dos serviços.	8
2.5 Comentários	13
2.6 Resumo	13

<i>3 A QUALIDADE EM SERVIÇOS.</i>	
3.1 Introdução.	14
3.2 Características da qualidade de serviços.	14
3.3 Fator humano na qualidade de serviços.	16
3.4 Comentários	17
3.5 Resumo	17
<i>4 A QUALIDADE DO SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES.</i>	
4.1 Introdução	18
4.2 A qualidade do sistema de telecomunicações brasileiro.	18
4.3 Perspectivas para Ampliação e modernização do setor de telecomunicações - Paste 2000.	20
4.4 Indicadores de desempenho do Sistema de telecomunicações.	22
4.5 Comentários	25
4.6 Resumo	26
<i>5 PRESTADORES DE SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO.</i>	
5.1 Introdução.	27
5.2 Atividades dos Prestadores de Serviços de Instalação de Sistemas de Telecomunicações.	27
5.3 Características dos Prestadores de serviços de instalação de sistemas de telecomunicações.	28
5.4 Dificuldades dos prestadores de serviço.	30
5.5 Comentários	31
5.6 Resumo	31
<i>6 ABORDAGENS SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS.</i>	
6.1 Introdução.	32
6.2. A abordagem de Crosby.	32
6.3 A abordagem de Feigenbaum.	37

6.4 A abordagem de Deming.	40
6.5 A abordagem de Juran.	43
6.6 A abordagem de Ishikawa.	45
6.7 A abordagem de Falconi .	48
6.8 A Abordagem de D'Artagnan.	50
6.9 A abordagem de Grönroos.	52
6.10 A abordagem de Heskett , Sasser Jr e Hart.	58
6.11 A abordagem de Albrecht.	65
6.12 A abordagem de Berry	67
6.13 Quadro comparativo das abordagens.	73
6.14 Comentários	76
6.15 Resumo	76
<i>7 OS MODELOS DE GESTÃO PARA SERVIÇOS.</i>	
7.1 Introdução.	77
7.2 TQC.	77
7.3 TQM.	80
7.4 A norma ISO 9001:2000.	83
7.5 A norma TL 9000.	86
7.6 Prêmio Malcomm Baldrige (Critérios de Excelência 2001).	89
7.7 Prêmio Europeu de Qualidade.	93
7.8 Prêmio Nacional da Qualidade (Critérios de Excelência 2001).	96
7.9 Primeiros passos para a excelência – PNQ.	100
7.10 Sistema de Avaliação – Categoria Bronze do SENAI.	102
7.11 Sistema de Avaliação – Categoria Prata do SENAI.	105
7.12 Prêmio Excelência Empresarial da Abecontel.	108
7.13 Prêmio Deming.	111
7.14 <i>Balanced Scorecard.</i>	115

7.15 Sistemas de Gerenciamento de Saúde e Segurança no Trabalho	118
7.16 Quadro comparativo dos modelos de gestão.	122
7.17 Comentários	124
7.18 Resumo	125
<i>8 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO.</i>	
8.1 Introdução.	126
8.2 Construção do modelo de gestão	126
8.3 Proposição de modelo gestão para prestadores de serviços de instalação.	133
8.4 Resumo	141
<i>9 APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO.</i>	
9.1 Introdução .	142
9.2 Aplicação do modelo na “Empresa A”	143
9.3 Aplicação do modelo na “Empresa B”.	146
9.4 Aplicação do modelo na “Empresa C”	149
9.5 Resumo	152
<i>10 CONCLUSÕES.</i>	
10.1 Introdução.	153
10.2 Sobre o modelo de gestão proposto.	153
10.3 Limitações do modelo proposto.	155
10.3 Recomendações para futuras pesquisas.	155
ANEXO A Referencias Bibliográficas.	157
ANEXO B Bibliografias consultada.s	162
ANEXO C Questionário para definição dos incidentes críticos.	165
ANEXO D Questionário de avaliação da adequação do prestador de serviço.	169

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABREVIATURAS E SIGLAS	SIGNIFICADO
NEC	<i>Nippon Electric Corporation</i>
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
ABECORTEL	Associação Brasileira das Empresas de Engenharia de Telecomunicações
ETHOS	Palavra de origem grega que significa comportamento ético ou moral
PBQP	Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade
TELEBRÁS	Telecomunicações Brasileiras
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> Palavra de origem grega que significa igualdade
KAIZEN	Palavra de origem japonesa que tem o significado de Melhoria Contínua
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Pequenas e Micro Empresas
PASTE	Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
STB	Sistema de Telecomunicações Brasileiro
PGMQ	Plano Geral de Qualidade
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado
PMM	Período de maior movimento
PEX	Acessos Fixos
JIS	<i>Japanese Industrial Standards</i>
PDCA	<i>“ Plan / Do / Check / Action “</i>
QC	<i>Quality Control</i> – Controle de qualidade
QC STORY	Histórico do Controle de Qualidade
5S	<i>Seiri / Seiton / Seiso / Seiketsu / Shitsuke</i>
TQC	Controle de qualidade Total
TQM	Gerenciamento da Qualidade Total
IBM	International Business Machine
<i>QuEST Forum</i>	<i>Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications Leadership Forum</i>
NIST	Instituto Nacional de Padronização e Tecnologia
EFQM	Fundação Européia para Gerenciamento da Qualidade
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
PBQPH	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
OH&S	Occupational health and safety management

LISTA DE TABELAS

TABELA No	DENOMINAÇÃO	PAGINA No
01	Diferenças entre serviços e bens físicos	8
02	Classificação dos Serviços	9
03	Resumo dos esquemas propostos para classificação dos serviços	10
04	O setor de serviços no Estado de São Paulo	12
05	Classes de serviços	29
06	Os 14 Princípios de Deming	41
07	Critério para as abordagens dos autores e especialistas	73
08	Priorização dos itens das abordagens dos autores e especialistas	75
09	Requisitos da NBR ISO 9001:2000	84
10	Estrutura dos Critérios de Excelência do Malcomm Baldrige	91
11	Descrição dos Itens do Critério de Excelência 2001 do Malcomm Baldrige	92
12	Níveis de Maturidade considerados no conceitos fundamentais do modelo EFQM	94
13	Categorias de premiação do Prêmio Europeu de Qualidade	94
14	Descrição dos Itens do Modelo Europeu de Qualidade	95
15	Critérios, Itens e Pontuação Máximas do PNQ	98
16	Descrição dos Itens do Critério de Excelência 2001 do PNQ	99
17	Critérios e itens de avaliação dos Primeiros Passos	101
18	Critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação da categoria Bronze	103
19	Descrição dos Itens do Critério da Categoria Bronze – SENAI	104
20	Critérios, itens e pontos máximos da Categoria Prata.	106
21	Descrição dos Itens do Critério da Categoria Prata – SENAI	107
22	Critérios de premiação Ethos	108
23	Índice de Valores, temas e Indicadores do Modelo Ethos	110
24	Descrição dos Valores do Modelos Ethos	110
25	Pontos de verificação do Prêmio Deming	112
26	Pontos de verificação do Prêmio Deming para a alta administração	113
27	Itens da Norma BS8800:1996	120
28	Critério para os modelos e sistemas	122
29	Classificação dos itens dos modelos de gestão	124
30	Agrupamento de itens dos autores e modelos	129
31	Associação do modelo às etapas do PDCA	132
32	Estágios Evolutivos do modelo	134
33	Modelos associados ao estágios evolutivos do modelo	134
34	Análise inicial do prestador de serviços	137
35	Progresso da organização na etapa evolutiva	137
36	Métricas do modelo de gestão	140
37	Nível de adequação ao modelo da “Empresa A”	144
38	Nível de adequação ao modelo da “Empresa B”	147
39	Nível de adequação ao modelo da “Empresa C”	150

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No	DENOMINAÇÃO	PAGINA No
01	Principais Indicadores do Plano Geral de Metas de Universalização – PGMU	21
02	Principais Indicadores do Plano Geral de Qualidade – PGMQ	21
03	Processo de prestação de serviços de instalação	28
04	Classificação de Serviços	29
05	Evolução do Controle da Qualidade segundo Feigenbaum	37
06	Estrutura organizacional orientada para os serviços	53
07	Imagem, comunicação e a oferta ampliada de serviços	54
08	Uma Visão estratégica dos inter-relacionamentos dos recursos geradores da qualidade	54
09	Um quadro contextual para a gestão da qualidade por serviços	56
10	Como o sucesso desenvolve serviços de altos contatos	58
11	Projeto de melhoria de Serviço	68
12	Identificação de uma forte estratégia de serviços.	69
13	Principais benefícios de um sistema de informações sobre qualidade em serviços	70
14	Quatro formas de se desenvolver liderança em serviços.	72
15	Controle de Qualidade em toda a empresa	78
16	Modelo de crescimento organizacional	82
17	Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	83
18	Modelo TL 9000	88
19	Perspectiva dos critérios de excelência do prêmio Malcomm Baldrige	90
20	Conceitos fundamentais básicos do modelo EFQM	93
21	Modelo de Excelência do Prêmio Europeu de Qualidade	95
22	Modelo de Excelência do PNQ – Visão Sistêmica da Organização	97
23	Correlação entre os Primeiros Passos e o PNQ	100
24	Estrutura das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .	117
25	Elementos de gerenciamento de SSO baseados no HS(G) 65	119
26	Elementos de SSO baseados na BS EN ISO 14001	120
27	Estágios evolutivos do modelo de gestão	135
28	Processo de análise do modelo de gestão	138
29	Ilustração da etapa de análise	138
30	Modelo de gestão para empresas prestadoras de serviços	139
31	Associação do estágio da “Empresa A” com o modelo de gestão	145
32	Associação do estágio da “Empresa B” com o modelo de gestão	148
33	Associação do estágio da “Empresa C” com o modelo de gestão	151

LISTA DE QUADROS

QUADRO No	DENOMINAÇÃO	PAGINA No
01	Os seis Critérios da boa qualidade percebida do serviço.	15
02	Comparação das abordagens	74
03	Comparativo dos modelos de Gestão	123

LISTA DE TERMOS ESPECIFICOS DE TELECOMUNICAÇÕES

TERMO	SIGNIFICADO
PGMU	“Plano Geral de Metas de Universalização” – Plano elaborado pela ANATEL com o objetivo não somente de acelerar a oferta do serviço telefônico fixo comutado aos consumidores economicamente rentáveis, mas principalmente, torná-lo disponível às regiões remotas, a instituições de caráter público ou social e deficientes físicos, por meio de metas aplicáveis somente às concessionárias do serviço telefônico fixo comutado.
Concessão de serviço de telecomunicações	(Lei 9.472, Resolução 73/98) é a delegação de sua prestação, mediante contrato, por prazo determinado, no regime público, sujeitando-se a concessionária aos riscos empresariais, remunerando-se pela cobrança de tarifas dos usuários ou por outras receitas alternativas e respondendo diretamente pelas suas obrigações e pelos prejuízos que causar.
Acesso	Conjunto de meios (físicos e lógicos) para interação de um usuário com a rede prestadora de um serviço.
Analógico	Propriedade de um equipamento ou sinal (óptico ou elétrico) que guarda semelhança (ou analogia) com o sinal que gerou.
Assinante	(Resolução 85/98) pessoa natural ou jurídica que firma contrato com a prestadora para fruição do serviço.
Acesso de Assinante	Conjunto de terminações de rede, terminações de linha, meios transmissão e repetidores (em alguns casos) que compõem a linha de assinante.
Bilhetagem Automática	Método de tarifação no qual a chamadas são medidas por tempo de utilização e as informações relativas às mesmas são registradas em uma memória de massa para serem posteriormente processadas para fim de cobrança.
Digital	Método que representa informações de qualquer natureza por um código matemático binário.
Período de Maior Movimento PMM	Período durante o dia ,em que o volume de tráfego é máximo
Radiochamada (Serviço especial de)	Serviço especial de telecomunicações destinado a transmitir, de forma unidirecional, sinais de chamada especialmente codificados, endereçados a receptores móveis dos assinantes do serviço. Os terminais utilizados podem apenas emitir um tom de áudio ou, os mais sofisticados, receber curtas mensagens em forma de texto. Estão destinados a esse serviço faixas de radiofrequências 929 MHz a 931 MHz.
Rede de telecomunicações	(Dec97057/88) conjunto operacional contínuo de circuitos e equipamentos de telecomunicações. (Resolução 40/98, resolução 85/98) conjunto operacional contínuo de circuitos e equipamentos , incluindo funções de transmissão, comutação, multiplexação ou quaisquer outras indispensáveis à operação de serviço de telecomunicações.
Rede	Conjunto de equipamentos terminais, linhas e circuitos , bem como os meios de comutação e transmissão para a sua interligação, junto com todos os acessórios, para assegurar um meio de telecomunicações.
Registro de chamada	Conjunto dos dados, relativos a cada chamada , necessários á tarifação pelo método de bilhetagem automática
Serviço de comunicação de dados	Modalidade de serviço de telecomunicações essencialmente destinado à intercomunicação para comunicação de dados entre seus usuários.
Serviço telefônico fixo comutado	(Resolução 85/95) é o serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia

TERMO	SIGNIFICADO
Serviço telefônico fixo comutado de longa distancia nacional	(Resolução 40/98) modalidade de serviço telefônico fixo comutado, destinado ao uso do público em geral, que permite a comunicação entre pontos fixos determinados situados em áreas locais distantes do território nacional.
Serviço telefônico fixo comutado local	(Resolução 40/98) modalidade de serviço telefônico fixo comutado, destinado ao uso telefônico comutado, destinado ao uso do público em geral, que permite a comunicação entre pontos fixos determinados situados dentro de uma mesma área local.
Tarifação	É o processamento dos dados fornecidos pela bilhetagem, quando houver o valor monetário de chamada.
Telefone	(terminais) conjunto compreendendo um transmissor telefônico, um receptor telefônico, elemento de sinalização, assim como a fiação e acessórios diretamente associados.
Telefone de uso público	(Resolução 66/98) é aquele que permite, a qualquer pessoa, utilizar, por meio de uso coletivo, o serviço telefônico fixo comutado, independentemente de assinatura ou inscrição junto à prestadora.
Telefone celular	(redes móveis) dispositivo de comunicação telefônica sem fio que utiliza canais de transmissão e recepção relacionados com a célula em que ele se encontra.

LISTA DAS FONTES DE CONSULTA DOS PREMIOS/NORMAS

PRÊMIO	FONTE DE CONSULTA
MALCOMM BALDRIGE	www.quality.nist.gov Nota : Critério disponível para <i>download</i>
PNQ	www.fpnq.org.br Nota : Critério disponível para <i>download</i>
PRIMEIROS PASSOS	www.fpnq.org.br Nota : Critério não disponível para <i>download</i>
EUROPEU DA QUALIDADE	www.efqm.com Nota : Critério disponível para <i>download</i>
DEMING	www.juse.or.jp www.clemson.edu/pub/den/deming_prize1.htm www.deming.org Nota : Critério disponível para <i>download</i>
BSI 8800:96	www.bsi.org.uk Nota : Critério não disponível para <i>download</i>
ISO 9001:2000	www.praxion.com/iso-9001.htm Nota: Resumo da norma disponível na Home Page
TL 9000	www.questforum.org Nota : Critério não disponível para <i>download</i>
ETHOS	www.ethos.org.br Nota : Critério disponível para <i>download</i>
ABECONTEL	www.abecontel.org.br Nota : Descrição do Modelo disponível na Home Page
SENAI	www.senai.br Nota : Critério não disponível para <i>download</i>
BALANCED SCORECARD	www.balancedscorecard.org Nota : Descrição do Modelo disponível na Home Page

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

O mundo está passando por muitas ondas de choque³ econômicas, tecnológicas, sociais e políticas, que podem ter efeitos profundos no ambiente empresarial e industrial.

A definição ou redefinição do destino de uma empresa deve envolver a compreensão das ondas de choque no ambiente empresarial e a definição do significado para o empreendimento.

Uma destas ondas foi a alta das economias de serviço, onde os países industriais ocidentais experimentam a mudança às economias de serviço, com um número cada vez menor de pessoas empregadas em serviços de manufatura.

Exemplo disto são as empresas de serviços, que assumiram o papel de líderes econômicos. Essas empresas , que abrangem comércio, comunicações, transporte, alimentação e hotelaria, serviços financeiros e de saúde, educação, governo e serviços técnicos para a indústria, representam cerca de 70 por cento da renda nacional e 75 por cento dos empregos urbanos nos EUA. HESKETT (97)

GRÖNROOS (93) complementa dizendo, que a maioria dos países do mundo ocidental já entraram no que se chama economia de serviços ou sociedade de serviços, ou está a ponto de fazê-lo. Serviços estão se tornando, de várias formas, uma fonte crítica de riquezas.

³ Mudanças constantes

Outra alteração importante no cenário empresarial foi a globalização⁴ da economia .Neste contexto as organizações estão enfrentando desafios crescentes e somada a complexidade das relações profissionais, dificultam a avaliação da gestão por parte de executivos e dirigentes. A consequência deste novo cenário é o aumento da competição entre organizações. (Prêmio Nacional da Qualidade 99)

1.2 Origem do Trabalho

No Brasil não poderia ser diferente, com as ondas de choque e a globalização da economia mundial, os efeitos estão sendo sentidos em todos os setores de atividades. Um destes setores é o telecomunicações.

No setor de telecomunicações os fabricantes nacionais e seus prestadores de serviço estão experimentando, a partir de 1990, a elevação da competição dos fabricantes nacionais⁵ com novas empresas que entraram neste mercado após a abertura deste setor.

O governo federal adotou várias ações para melhorar a qualidade deste setor. Entre as ações tomadas pode-se citar :

- Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que fomentou à competitividade da indústria nacional , além de estimular o uso do poder de compra do Estado como alavanca para a adoção de padrões internacionais de normalização e de gestão de qualidade.
- A adoção da norma NBR ISO 9000 como critério de qualificação de seus fornecedores de equipamentos ,em 1992 pela TELEBRÁS.
- A TELEBRÁS define, no ano de 1.992, que também passará a exigir dos fornecedores de serviços a adequação ao padrão NBR ISO 9000.

⁴ Cenário onde a atuação das organizações transcendem os limites territoriais.

⁵ Em função da mudança da política do governo federal para o setor industrial.

Com a privatização⁶ do Sistema TELEBRÁS houve uma mudança radical no cenário de mercado e conseqüente aumento das exigências aos fabricantes de equipamentos e também aos prestadores de serviço .

Em função do aumento das exigências do mercado, os fornecedores brasileiros⁷ de equipamentos foram obrigados a adaptar seus processos, para reduzir preços e drasticamente o tempo de instalação dos equipamentos , para poderem sobreviver.

O aumento das exigências do mercado também afetou os prestadores de serviço de instalação, que foram obrigados a mudar para adaptar-se a este novo cenário. Muitas destas empresas sacrificaram seus processos, rentabilidade e pessoal, para poder atender a esta nova situação.

1.3 Objetivos do Trabalho

Desenvolver um modelo de gestão para as empresas prestadoras de serviços de instalação, que propicie mecanismos de gestão empresarial, instrumentos e métricas, para avaliação rápida e contínua de suas estratégias ,objetivos e metas para melhoria contínua da qualidade .

1.4 Estrutura do Trabalho

Para definição do modelo de gestão adequado para as empresas prestadoras de serviços de instalação dividimos o trabalho em algumas partes. A parte inicial do trabalho apresenta uma revisão de alguns conceitos / abordagens sobre a qualidade , os serviços , qualidade do sistema brasileiro de telecomunicação, a situação dos prestadores de serviços instalação, e a análise de alguns modelos de gestão. Terminada esta parte passamos ao desenvolvimento do modelo de gestão, em seguida aplicamos este modelo em algumas organizações. Finalizando o trabalho é apresentado as conclusões , limitações e propostas para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

⁶ Transferencia do capital acionário das empresas de telecomunicações à iniciativa privada

⁷ Empresas instaladas em território brasileiro.

As partes citadas anteriormente foram divididas em dez capítulos , conforme é mostrado a seguir:

- No primeiro capítulo é apresentado uma visão geral da dissertação;
- **Cap. 2** (Conceito e sistemas de prestação de serviços) contém uma revisão bibliográfica sobre a prestação de serviços e seus conceitos;
- **Cap. 3** (A qualidade em serviços) apresenta uma revisão sobre a qualidade em serviços;
- **Cap. 4** (A qualidade do sistema de telecomunicações) descreve a qualidade do sistema brasileiro de telecomunicações;
- **Cap.5** (Prestadores de serviço de instalação) mostra a situação dos prestadores de serviço;
- **Cap.6** (Abordagens sobre a qualidade de serviços) mostra as abordagens de diversos autores sobre a qualidade de serviços;
- **Cap. 7** (Os modelos de gestão para serviços) descreve os atuais modelos de gestão de qualidade aplicáveis a prestação de serviços;
- No **Cap. 8** (Proposição do modelo de gestão) é apresentado a proposição de um modelo de gestão para as empresas prestadoras de serviços de instalação.
- **Cap.9** (Aplicação do modelo de gestão) mostra a aplicação do modelo de gestão em organizações prestadoras de serviço.
- No **Cap. 10** (Conclusões) é apresentado as conclusões alcançadas , as limitações do trabalho e a proposição de futuras pesquisas.

No final de cada capítulo é apresentado um resumo contendo a identificação dos assuntos , tópicos , conceitos importantes e comentário do capítulo .

1.5 Resumo

Neste capítulo foi mostrado a introdução geral do trabalho, o objetivo inicial do trabalho e a estrutura dos capítulos do trabalho.

No próximo capítulo é feita a conceituação de vários autores e especialistas sobre serviços , suas características e a classificação que o serviço recebe.

2 *CONCEITO E SISTEMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS*

2.1 Introdução

O presente capítulo apresenta conceitos e a sistemática da prestação de serviços. O objetivo é resgatar conceitos , características e a classificação dos prestadores de serviços, que posteriormente serão utilizados para a discussão sobre qualidade de serviços e Gestão da Qualidade de Serviços, que serão abordados nos próximos capítulos.

2.2 O Conceito de serviços

O termo serviços possui algumas definições, entre elas temos a da NBR ISO 8402:94 que diz que serviço é o resultado gerado por atividades na interface fornecedor e cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente. Esta não é a única definição dada ao serviços , além desta temos outras definições sobre serviços .

GRÖNROOS (93, p34 a p36) demonstrou que há uma gama de definições de serviços sugeridas por vários autores. Essas definições encaram de forma muito restrita o fenômeno dos serviços e incluem, em maior ou menor extensão, apenas aqueles serviços prestados pelas empresas de serviços. A seguir algumas definições utilizadas durante três décadas :-

“Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (American Marketing Association, 1960).

“Serviços representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (créditos, entrega)’ (Regan, 1963).

“Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado realizado por um empreendedor, onde o objetivo da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível” (Judd, 1964).

“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas: atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio” (Beddom, 1974).

“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (Blois, 1974).

“Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêem a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço” (Stanton, 1974).

“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor” (Andersen et al., 1983).

“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico “ (Kotler & Bloom 1984; e Kotler, 1988).

“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor” (Free, 1987).

Comentário do autor: Definições retiradas do livro “Marketing Gerenciamento e serviços” de autoria de Grönroos, 1993.

GRÖNROOS (93) continua dizendo que cada uma dessas definições aqui apresentadas tem seus benefícios mas também suas limitações. Mas com relutância propôs a seguinte definição:-

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Estes conceitos sobre serviços, foram formulados a muitos anos e representam uma amostra dos conceitos sobre serviços, muitos utilizados ainda hoje.

Conceituado o que é serviços passaremos a verificar algumas características dos prestadores de serviço.

2.3 Características dos serviços

Há organizações que decidiram fornecer serviços. Estas organizações devem possuir características que garantam a execução de atividades com qualidade. Esta qualidade deve ser garantida através da prevenção de erros , do controle da qualidade, bem como do treinamento e da motivação de cada prestador individual de serviços (MOLLER 93).

Segundo BERRY (95) a confiabilidade é uma característica essencial de um serviço. Um serviço não confiável será sempre um serviço ruim, independente de outros atributos. A cordialidade da equipe de contato com o cliente não consegue salvar um serviço não confiável. Os clientes simplesmente chegarão à conclusão de que a empresa é muito cordial, mas incompetente. A confiabilidade deve ser a pedra fundamental de qualquer estratégia de serviço eficaz.

Uma outra característica que pode comprometer o serviço é o comportamento não ético dos funcionários ,quando percebido ,afeta a qualidade do serviço direta e indiretamente. O efeito indireto decorre de funcionários desmotivados em papéis⁶ de serviços por uma empresa que destrata os clientes ou eles próprios . (BERRY 95).

⁶ Funções ou atividades que executam serviços.

Contudo, o desenvolvimento organizacional ,através da educação, pode esbarrar em algumas características peculiares ao serviço. Para visualização desta peculiaridades Grönroos (93) define algumas diferenças para os serviços e os bens físicos, que será mostrado a seguir.

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em Fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Tabela 01 Diferenças entre Serviços e Bens Físicos
Grönroos,p38,1993

Por isto a organização deve possuir a capacidade e o desejo de desempenhar os serviços que os clientes desejam. As organizações devem dispor de sistemas estruturados de informação, que desenvolvam métodos estruturados de análises capazes de introduzir melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes .O sucesso de uma organização é avaliado por meio de seus resultados, que devem ser medidos por um conjunto de indicadores, que reflitam a gestão da organização (Fundação PNQ 99).

Até o momento foi conceituado o que é serviços, verificaremos a seguir algumas classificações dos serviços.

2.4 Classificação dos serviços.

A definição de segmentos de serviços para os clientes implica repensar faixas mais amplas de mercados e as maneiras pelas quais elas impedem a prestação de melhores serviços. A segmentação inteligente pode transformar a produtividade e a lucratividade das operações de serviços para os clientes e a segmentação também é importante para resolver um dos problemas mais graves dos serviços a clientes - equilibrar oferta e demanda. Os fabricantes com excesso de capacidade produzirão para o estoque ou pararão máquinas com excesso e despedirão trabalhadores. Quando a demanda excede a oferta, eles reduzem os estoques,

fazem suas fábricas funcionarem ininterruptamente, contratam pessoal extra e utilizam a capacidade de outros fornecedores. Os fornecedores de serviços têm menos opções. Os serviços não podem ser armazenados. Raramente é possível substituir seus serviços pelos de outra empresa e continuar atendendo às expectativas dos clientes, uma vez que essas expectativas referem-se a uma experiência específica, não a um produto intercambiável. DAVINDOW E UTTAL (97) (contido na livro Atuação Espetacular).

Independentemente da segmentação dos serviços vários autores propuseram algumas classificações ao serviço:

Conforme SOARES (94), quando ocorre o contato de um cliente com um atendente, e este exerce papel preponderante sobre o resultado, classificamos como serviço direto. O serviço indireto ocorre quando o contato com o atendente é substituído por um equipamento. Abaixo a tabela com a classificação dada pelo autor.

Bens	Contato	SERVIÇO DIRETO Contato :Cliente/pessoa	SERVIÇO INDIRETO Cliente x Equipamento
SERVIÇO PURO Sem Fornecimento De produto		SERVIÇO PURO/DIRETO Ensino Serviço jurídico	SERVIÇO PURO /INDIRETO Caixa automático, Telefone sanitários
SERVIÇO AGREGADO Com Fornecimento De bens		SERVIÇO AGREGADO/DIRETO Vendas, Dentista Assistência técnica	SERVIÇO AGREGADO/INDIRETO Supermercado jornal

Tabela 02 Classificação dos serviços
Soares, Corrêa,p16,1994

GRÖNROOS (93) complementa classificando os serviços em três grupos distintos:

- 1-Serviço essencial.
- 2-Serviço (bens) facilitadores.
- 3-serviços (e bens) de suporte.

GRÖNROOS (93) continua dizendo que a distinção entre serviços facilitadores e serviços de suporte nem sempre é clara. Os serviços facilitadores podem e devem ser projetados para que possam se tornar também um meio de competição, portanto, ajudar a diferenciar o serviço. Os serviços de suporte , entretanto, são utilizados somente como meio de competição. Se eles faltarem , o serviço central continua podendo ser consumido, mas o pacote total de serviços poderá se tornar menos atraente e talvez menos competitivo.

A seguir mostraremos algumas outras classificações de serviços comentados por Grönroos (93).

Tabela 03

Resumo dos esquemas propostos para classificação dos serviços. GRÖNROOS (93)

Autor	Esquemas de Classificação Propostos		Comentário
Judd (1964)	1.	Serviços de aluguel de bens (direito de propriedade e uso de um bem por um período definido de tempo)	Os dois primeiros são razoavelmente específicos, mas a terceira categoria é muito ampla e ignora serviços como os de seguro, bancários, aconselhamento jurídico e contabilidade.
2.	Serviços a bens possuídos (criação sob medida, reparo e melhoria de bens possuídos pelo cliente)		
3.	Serviços que não de bens (experiências pessoais ou “posse experimental”)		
Rathmell (1974)	1.	Tipo de vendedor	Nenhuma aplicação específica a serviços: poderia também se aplicar a bens
2.	Tipo de comprador		
3.	Motivos de compra		
4.	A prática de compra		
5.	Grau de regulamentação		
Shostack (1977) ^a Sasser et al. ^a (1978)	Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos em cada “pacote” de produto		Oferece oportunidades para modelagem com diversos atributos. Enfatiza que existem poucos bens puros ou serviços puros.
Hill (1977)	1.	Serviços que afetam pessoas <i>versus</i> os que afetam bens	Enfatiza a natureza dos benefícios dos serviços, as variações no ambiente de entrega/consumo do serviço.
2.	Efeitos permanentes <i>versus</i> efeitos temporários do serviço		
3.	Capacidade de reversão <i>versus</i> impossibilidade de reversão desses efeitos		
4.	Efeitos físicos <i>versus</i> efeitos mentais		
5.	Serviços individuais <i>versus</i> coletivos		
Thomas (1978)	1.	Primariamente baseado em equipamento. A - Automatizado (por exemplo, automóveis). B - Monitorado por operadores não especializados (por exemplo, cinema) C - Operado por pessoal especializado (por exemplo empresa aéreo).	Esta classificação, embora operacional em vez de orientada para o mercado, oferece uma maneira útil de compreender os atributos do produto.
2.	Primariamente baseado em pessoas A- Mão-de-obra não especializada (por exemplo cuidados com jardins). B- Mão-de-obra especializada (por exemplo, mecânica) C- Profissional liberal (por exemplo, advogados, dentistas)		
Chame (1978)	Extensão dos contatos com o cliente necessários quando da entrega do serviço A - Altos contatos (por Exemplo, cuidados com a saúde, hotéis, restaurantes). B - Baixos contatos (por exemplo serviço postal, venda por atacado).		Reconhece que a variabilidade do produto é mais difícil de controlar em serviços de alto contato, porque o cliente exerce mais influência sobre a variação no tempo da demanda e as características do serviço, devido a seu maior envolvimento no processo de serviço.
Grönroos (1979 a)	1.	Tipo de serviço A - Serviços profissionais B - Outros serviços	Observa que os mesmos serviços, por exemplo, seguros e financeiros podem ser prestados tanto a indivíduos quanto a organizações.
2.	Tipo de cliente A - Indivíduos B - Organizações		
Kotler (1980)	1.	Baseado em pessoas <i>versus</i> baseado em equipamento.	Sintetiza o trabalho anterior, reconhece as diferenças no objetivo da organização prestadora de serviços.
2.	Extensão em que a presença do cliente faz-se necessária.		
3.	Atende necessidades pessoais <i>versus</i> necessidades do negócio.		

	4.	Pública versus privada, com fins lucrativos versus sem fins lucrativos	
Lovelock (1980)	1.	Características básicas de demanda . - Objeto atendido (pessoas versus proprietários) - Extensão do desequilíbrio entre demanda / suprimento. -Relacionamentos descontínuos versus relacionamentos contínuos entre cliente e prestadores de serviço.	Sintetiza as classificações anteriores e acrescenta vários novos esquemas . Propõe várias categorias dentro de cada classificação. Conclui que a definição do objeto servido é o fundamental. Sugere que insights valiosos em marketing podem ser provenientes da combinação de dois ou mais esquemas de classificação em uma matriz.
	2.	Conteúdo e benefício dos serviços. .Extensão do conteúdo dos bens físicos .Extensão do conteúdo de serviços pessoais. .Serviço único versus pacote de serviços .Tempo de duração dos serviços.	
	3.	Procedimentos de entrega dos serviços .Entrega em um único local versus em vários locais. .Alocação de capacidade (reserva versus quem chega primeiro) .Consumo independente versus coletivo. .Transações definidas por tempo versus definidas por tarefas. .Extensão da presença necessária do cliente a entrega do serviço	
Lovelock (1983)	1.	A natureza do ato do serviço A – Ações tangíveis a pessoas ou coisas B – Ações intangíveis a pessoas ou coisas	Fornece uma série de classificações que juntas ilustram a natureza complexa dos serviços e oferecem informações contextuais úteis para finalidades de gestão.
	2.	Relacionamento com clientes A – Entrega contínua. B – Transações descontínuas C – Relacionamentos associados D – Nenhuma relação formal	
	3.	Personalização e julgamento na entrega do serviço A - Julgamento feito por pessoas de contato com o cliente. B – Personalização dos serviços.	
	4.	Natureza da demanda em relação ao suprimento. A – Extensão em que o suprimento é limitado. B – Extensão das flutuações da demanda.	
	5.	Métodos de fornecimento de serviços A – Fornecimento único ou vários locais B – Serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente.	
Schmenner f (1986)	1.	Grau de interação e personalização. A – Baixo / B - Alto	Reconhece que alguns serviços podem ser mais personalizados e envolvem um grau mais elevado na intensidade de uso da mão-de-obra. Pode ajudar o leitor a compreender as opções disponíveis.
	2.	Grau de intensidade da mão-de-obra. A – Baixo / B - Alto	
Vandermer we & Chadwick (1989)	1.	Grau de interação consumidor/ produto A - Mais baixo / B – Mais Alto	Reconhece a importância e o papel dos componentes dos bens.
	2.	Envolvimento relativo de bens A – Serviços “puros” B – Serviços com alguns bens ou fornecimento através de bens. C – Serviços incorporados nos bens.	

Comentários do autor: Definições do Livro “Marketing Gerenciamento e Serviços” Grönroos,93

JURAN (91), comenta que a classificação convencional⁷ das indústrias de serviços de uma economia nacional ,em " indústrias", inicia-se a partir da seguinte subdivisão:

1. Manufatura, significa principalmente o processamento de materiais em mercadorias acabadas duráveis e não duráveis.
2. Não-manufatura, ou seja, as demais indústrias que, por sua vez, são divididas em:
 - Indústrias de serviços.
 - Não-prestadoras de serviços, como as indústrias de mineração, agricultura e construção.

Os autores classificaram de diversas formas os serviços. Temos a classificação dos serviços também dadas por entidades como o Serviço Nacional de Apoio às Pequenas e Micro Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP) que divulgou uma classificação dos serviços no estado de São Paulo. Abaixo a tabela com a classificação dos serviços dada SEBRAE-SP, publicada no Jornal da Tarde .

O SETOR DE SERVIÇOS NO ESTADO DE SÃO PAULO			
ATIVIDADE		QUANTIDADE	
		ESTABELECIMENTOS	EMPREGADOS
	Serviços Pessoais	8.456	30.971
	Serviços de Diversão	2.290	28.971
	Serviços Domiciliares	2.774	133.734
	Serviços de Alimentação	31.801	216.700
	Serviços de Manutenção	222	3.548
	Serviços Médicos e Odontológicos	31.511	266.851
	Serviços de Educação e Ensino	10.886	264.731
	Cooperativas de Trabalho na área de Serviços	1.006	40.322 Empregados 1.912.281 Cooperados

Tabela 04 O setor de Serviços no Estado de São Paulo
 Artigo do Jornal da Tarde ,p10A .12/03/2001
 Fonte : Central Digital para Desenvolvimento do Estado, SEBRAE-SP, Fesesp, Fapesp

A seguir será feito o comentário deste capítulo e posteriormente o resumo deste capítulo.

⁷ Refere-se a classificação tradicional das indústrias de serviços

2.5 Comentários

Os serviços receberam muitas conceituações de vários autores ao longo do tempo e muitas destas definições estão desatualizadas. Mas algumas destas proposições com pequenas adaptações, poderiam ser utilizadas atualmente. Um exemplo disto é a definição abaixo:

“Serviços representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (créditos, entrega)’ (Regan, 1963).

Hoje, temos conceitos mais abrangentes que estão definindo os serviços . Exemplo disso é o da NBR ISO 8402:94, que considera serviços como sendo o resultado da interface fornecedor e cliente para atender às necessidades dos clientes e também internamente ao próprio fornecedor de serviços.

2.6 Resumo

Neste capítulo foi apresentado o conceito de serviços de muitos autores e de entidades internacionais e nacionais. Estes conceitos foram dados em épocas distintas e refletem o serviço naquele cenário.

Outros pontos mostrados nestes capítulos foram as características dos serviços . Nestas características podem ser consideradas a confiabilidade , o comprometimento, a flexibilidade do prestador de serviços.

Finalizando este capítulo foram mostradas as classificações dos serviços dada por diversos autores e entidades como o SEBRAE de São Paulo.

No próximo capítulo será mostrada a qualidade em serviços, definida pelos especialistas e a influência do ser humano na qualidade dos serviços.

3 *A QUALIDADE EM SERVIÇOS*

3.1 Introdução

Neste capítulo será descrito a qualidade em serviços definida por vários autores, as características necessárias para as empresas de excelência em serviços e a influência que o ser humano exerce sobre a qualidade .

3.2 Características da qualidade de serviços

Segundo HARRINGTON(93) as organizações de padrão internacional mudam constantemente para oferecer a seus clientes produtos e serviços de qualidade superior ,mas isto não pode acontecer em função da burocracia de personalidades⁸ organizacionais ou individuais causadas por fatores psicológicos como:

- Paranóia de serem acusados de erros;
- Treinamento deficiente;
- Desconfiança de todos;
- Falta de trabalho;
- Inabilidade em delegar;
- Falta de estima pessoal;
- Paixão em procurar e descobrir enganos ínfimos;
- Necessidade de maior controle;
- Má vontade para compartilhar informações.

⁸ Grupos ou áreas que detém o poder

Para que isto não aconteça os gerentes terão que avaliar quais as questões- chaves no gerenciamento de uma organização de serviços e compreender a natureza da concorrência emergente da nova economia de serviços. Têm que compreender o que funciona e o que não funciona na concorrência por serviços, além das empresas terem que levar em consideração as novas exigências do mercado, para que possam agregar mais valor para os clientes nas suas soluções técnicas .GRÖNROONS (93).

Segundo BERRY (95), a confiabilidade é a essência da qualidade em serviços. Não há substituto para um serviço feito com precisão e do qual se possa depender. O serviço não confiável freqüentemente advém de informações insuficientes disponíveis pelo prestador do serviço.

Grönroos (93), também apresenta abaixo algumas características da boa qualidade que deve ser percebida pelo prestador de serviços. A seguir serão apresentadas estas características :

1-Profissionalismo e habilidades.

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

2-Atitudes e comportamento.

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

3-Facilidade de acesso e flexibilidade.

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados operam de forma a facilitar o acesso aos serviços estão projetados operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.

4-Confiabilidade e honestidade.

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistema, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processo).

5-Recuperação.

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

6-Reputação e credibilidade.

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

**Quadro 01 Os seis Critérios da boa qualidade percebida do serviço.
Grönroos,p61,1993**

As características apresentadas anteriormente podem ser modificadas por muitos fatores, um destes fatores é as alterações que os seres humanos podem fazer na qualidade dos serviços.

3.3 Fator humano na qualidade de serviços.

FALCONI (1996) cita que em sua luta pela sobrevivência, o ser humano precisa atingir metas. Isto é verdade em qualquer tipo de trabalho, em qualquer organização (hospitais, escolas ,fábrica, etc.).Para que as metas possam ser alcançadas, é necessário promover mudanças nos processos que determinam os resultados, que desejamos alterar. Essas mudanças são as próprias ações contidas em planos de ação. Planejar é estabelecer esses planos de ação, através de bons planos de ação, metas são atingidas com mais eficácia.

Isto pode ser obtido através de uma visão estratégica do serviço que deve ser entendida pelos funcionários em todos os níveis nas organizações de serviços. Isto requer funcionários de intelecto brilhante ou, então, uma visão estratégica clara, compreensível e incentivadora HESKETT , SASSER JR. E HART (94).

Podemos dizer que isto ocorre em função de muitas empresas não considerarem seus provedores⁹ como embaixadores de boa vontade da empresa. Eles devem ser o alvo principal da atenção e do serviço interno. Quando os provedores de serviços se sentem bem tratados, eles tratam melhor os recebedores¹⁰ dos seus serviços, MOLLER (93).

KESSLER (95) complementa dizendo que em muitas organizações gastam centenas e algumas vezes milhões de dólares treinando seus empregados em qualidade, somente para descobrir que eles não seguem as regras, quando os mesmos retornam para suas atividades. O problema é de comprometimento. Programas superficiais geram resultados superficiais. Os empregados tem que ter treinamento ligado com resultados atingíveis e com a visão da organização. O comprometimento precisa estar alinhado com as necessidades do cliente, visão da organização, treinamento, esforços para melhoria, e medição. Muitas organizações que treinam, podem transformar suas organizações.

⁹ Funcionários da organização.

¹⁰ Clientes internos ou gerentes

3.4 Comentários

Analisando as características da qualidade de serviços podemos verificar que estas características apresentam algumas semelhanças, ou até mesmo itens comuns às características dos serviços apresentada no capítulo anterior. Entre as igualdades podemos citar a flexibilidade , confiabilidade e credibilidade das empresas prestadoras de serviços.

Estas características da qualidade são influenciadas fortemente pelas pessoas. A influência das pessoas sobre as empresas prestadoras de serviços podem ser positivas ou negativas dependendo da estratégia que a organização definir.

3.5 Resumo

Neste capítulo foram apresentadas algumas definições sobre a qualidade em serviços definidas por especialistas em serviços. Definições estas que buscam a excelência dos prestadores de serviços.

Foram mostradas também as características necessárias para a qualidade dos serviços. Entre estas características citamos o profissionalismo, atitudes, confiabilidade e honestidade.

Finalizando este capítulo mostrados que as pessoas podem influenciar na qualidade dos serviços.

No próximo capítulo será mostrado a qualidade do sistema de telecomunicações brasileiro, as perspectivas de ampliação e modernização do setor e os indicadores de desempenho do sistema de telecomunicações; na busca de referenciais de qualidade e gestão para os prestadores de serviço de instalação do sistemas de telecomunicações.

4 A QUALIDADE DO SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES.

4.1 Introdução

Este capítulo abordará , um breve histórico da qualidade e desenvolvimento do Sistema de Telecomunicações Brasileiro, além de abordar as Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações – PASTE 2000 e os indicadores de desempenho do Sistema de Telecomunicações definido pela Agência Nacional de Telecomunicações a ANATEL, na busca de referencias para os prestadores de serviço de instalação.

4.2 A qualidade do sistema de telecomunicações brasileiro.

CROSSETTI (95) afirma que a estrutura desorganizada dos serviços de telecomunicações manter-se-ia do Império até o pós-guerra, quando então tornou-se crítica a situação. Desde os tempos do primeiro telefone um princípio norteou a exploração dos serviços: o Estado é o proprietário das redes, mas a exploração pertence à iniciativa privada através de concessões; a intervenção do governo deveria ser apenas normativa.

Contudo, a intervenção do Estado não limitou-se a normalização do sistema. O Estado manteve o controle sobre a operação do sistema de telecomunicações brasileiro (STB), criando um monopólio estatal no setor. Nos anos de 60 o STB funcionava com um conjunto de redes de comunicação e serviços, que funcionavam de forma bastante precária. Esta precariedade se transformava numa quase impossibilidade, quando o usuário precisava utilizar o sistema telefônico para efetuar uma ligação para uma localidade distante.

A criação da Telebrás (Telecomunicações Brasileiras) em 1972, deve ser considerado como um marco expressivo para resgatar o país da precariedade do STB. A Telebrás foi criada objetivando o planejamento e a coordenação das atividades em âmbito nacional.

São apontadas 3 motivos que levaram o STB à exaustão:

1. **A distorção tarifária:** As tarifas não eram fixadas de acordo com os custos dos serviços oferecidos, além de ser utilizado como meio de controle inflacionário durante o funcionamento da Telebrás.
2. **As restrições à gestão empresarial:** As empresas estatais não eram orientadas para o resultado, preferiu-se o controle dos meios, que além de ser ineficaz, retirou a flexibilidade operacional das empresas do STB.
3. **A falta de competição:** A acomodação decorrente do monopólio contribuiu para a exaustão financeira das empresas que operavam o STB.

Os mais pobres não dispunham de recursos suficientes para acessar o serviço de telefonia, mas os mais abastados e os possuidores deste benefício pagavam a quantia de R\$ 0,44 como tarifa mensal de assinatura pelo uso do STB. As pequenas e médias empresas não tinham como se librar da falta ou dos problemas causados pelos serviços de qualidade duvidosa. Proeza que as grandes organizações conseguiram, em parte, com a instalação de redes de telecomunicações privadas para atender suas necessidades.

O fim desse período iniciou-se em 1995, com a aprovação da Emenda Constitucional No. 8, que abriu o setor brasileiro de telecomunicações à participação de capitais privados. Veio em seguida a publicação da primeira edição do PASTE – Plano de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações– pelo então ministro das Comunicações Sérgio Motta, que resumiu o plano como:

“ Um ousado programa de investimentos promovido pelo Governo e fortemente completado pela mobilização de recursos privados – humanos, gerenciais e financeiros - , que visa transformar o setor brasileiro de telecomunicações em agente efetivo do desenvolvimento do país, estimulando a produtividade nacional e assegurando a universalização do acesso aos serviços de comunicações”.

Assim foi criado um programa de desenvolvimento , modernização , melhoria da qualidade e eficiência do Sistema de Telecomunicações Brasileiro.

4.3 Perspectivas para Ampliação e modernização do setor de telecomunicações - Paste 2000 (ANATEL ,2000).

Com o objetivo de promover um ousado programa de investimentos , o Ministério das Comunicações emitiu, pela primeira vez em 1995, o programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações – Paste.

Os impactos da reestruturação e modernização do sistema de telecomunicações brasileiro e o papel desempenhado pela ANATEL tornaram oportuna a edição de um novo documento que, mantenha a mesma sigla do anterior – PASTE - Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações, para o período de 2000/2005. Com esta iniciativa registra-se fatos, números e indicadores altamente positivos que confirmam o modelo e, mais ainda, mostram que o Brasil já faz parte **da Sociedade da Informação**, para as atuais e futuras inovações tecnológicas.

Não obstante, aqui ou em qualquer país que integre ou caminhe para integrar a Sociedade da Informação, outro ponto fundamental está na nova regulamentação das telecomunicações com relação à interconexão das redes de diferentes operadores. Ela será cada vez mais necessária para possibilitar que o usuário de uma rede se comunique com os de outras. A solução ideal esbarra, porém, em um problema: a questão ora é tratada como comercial, ora como reguladora, ora como técnica. Há que ser tratada de forma integrada.

Graças à visão estratégica que concebeu a reestruturação das telecomunicações brasileiras, o novo modelo foi pensado para, a um só tempo, alcançar objetivos sociais e econômicos; para assimilar e incorporar a evolução tecnológica, de modo a formar lastro para que o Brasil ingressasse, no menor tempo possível, a Chamada Sociedade da Informação. O Brasil já faz parte dessa sociedade, com mérito adicional de constituir , hoje, ponto de referência internacional na revolução que, em todo o mundo, constrói modelos de telecomunicações.

O perfil das necessidades da sociedade e da demanda pelos serviços de telecomunicações, no Brasil, de um lado tem similaridades com o de outros países; de outro, tem características singulares. O entendimento desse cenário é fundamental, para que todos os segmentos da sociedade possam ser atendidos de forma harmônica. No futuro próximo, toda localidade com mais de 100 habitantes, mesmo que se localize numa reserva indígena, deverá

dispor de pelo menos um telefone público. Essa é uma das metas firmadas no PGMU – Plano Geral de Metas de Universalização que, juntamente como o PGMG – Plano Geral de Metas de Qualidade, são de cumprimento obrigatório pelas empresas concessionárias, além de instrumentos importantes na implementação do novo modelo.

Abaixo é apresentado o Plano Geral de Metas de Universalização e o Plano Geral de Metas de Qualidade:

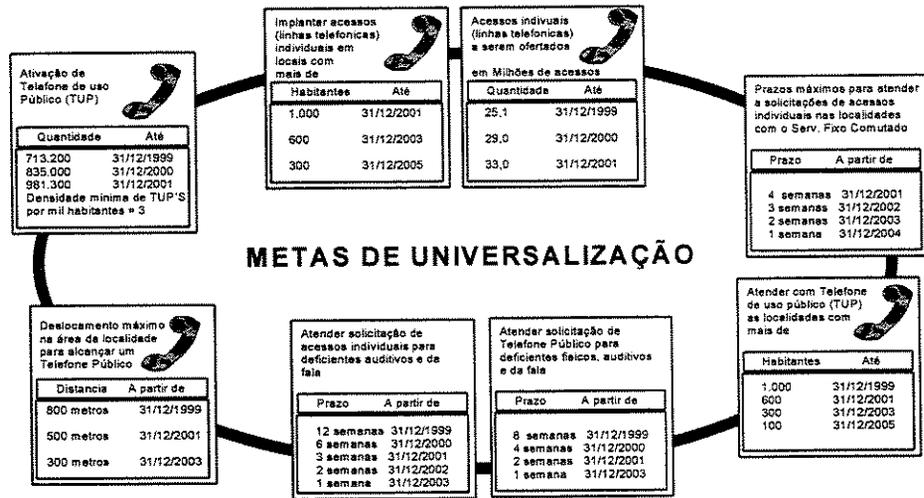


Figura 01 Principais Indicadores do Plano Geral de Metas de Universalização – PGMU PASTE 2000,p19

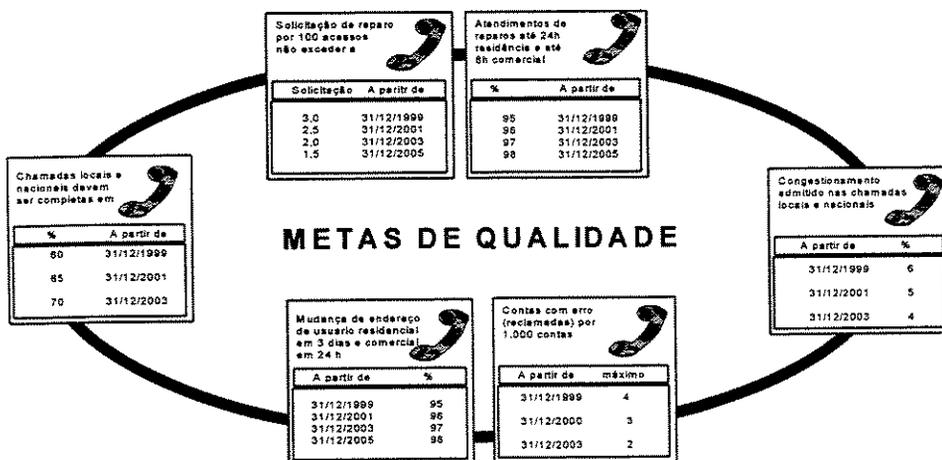


Figura 02 Principais Indicadores do Plano Geral de Qualidade – PGMQ PASTE 2000,p19

Para atendimento de um vasto mercado , mas caracterizado por desigualdades regionais, afetado por movimentos migratórios, pela disparidade de renda e diferenças culturais; um país que convive e tem boa parte de sua sustentação na economia informal e é vítima de discrepâncias em termos de densidade demográfica e distribuição geográfica da renda. A Região Sudeste, por exemplo, tem concentração populacional por quilometro quadrado 20 vezes maior do que a Região Norte. Para atendimento a este cenário o PASTE 2000 além das metas definidas no **PGMU – Plano Geral de Metas de Universalização** e no **PGMG – Plano Geral de Metas de Qualidade** estabelece outras perspectivas de atendimento:

- **Atendimento aos diversos segmentos de Mercado até 2005** (Telefonia Fixa).
- **Grau de Digitalização da Rede de Suporte do Serviço Telefônico Fixo Comutado** (Grau de atualização tecnológica da Rede de Telecomunicações).
- **Densidade da telefônica celular no país** (Volume de terminais celulares instalados).
- **Densidade do Serviço Móvel Especializado** (Serviço de comunicação entre estações fixas e estações móveis, na qual uma mensagem é transmitida simultaneamente a todas as estações ou a um grupo de estações e efetuada mediante compartilhamento automático de um pequeno número de canais, de forma a otimizar a utilização do espectro).
- **Densidade do Serviço Especial de Radiochamada** (Serviço de telecomunicações destinado a transmitir, por qualquer forma de telecomunicação, informações originadas em uma estação de base e endereçadas a receptores móveis).
- **Densidade do Serviço de Comunicação de Dados** (Serviço de transmissão de dados em alta velocidade).
- **Densidade do Serviço de Televisão por Assinatura** .

4.4 Indicadores de desempenho do Sistema de telecomunicações.

Segundo CROSSETTI (95) até 1985 o Sistema de Telecomunicações Brasileiro apresentava indicadores de nível internacional, situação que começou a declinar rapidamente a partir de então, revertendo nos três últimos anos. O declínio dos indicadores pode ser justificado pela diminuição crescente dos investimentos que, em paralelo a uma expansão da demanda, provocou a piora dos serviços .

CROSSETTI (95) continua dizendo que o desempenho do serviço telefônico - DST - , indicador que agrupa os principais indicadores de qualidade, apresentou uma evolução bastante favorável em 1992, quando alcançou 6,8%, depois de registrar a média de 2,5% no período de 1986-91, com mínimo de 1,3% em 1988. Outro indicador é o número total de empregados e a relação empregados por mil terminais. De uma média de 96 mil empregados na década de oitenta o Sistema Brasileiro diminui para 89,4 em 1992, numa política clara de melhoria de qualidade e ganho de eficiência. O número de empregados por mil terminais apresentou uma evolução favorável, de uma média de 27 e 14 empregados por mil terminais para a década de setenta e oitenta, respectivamente, chegamos em 1992 com 8,4 empregados por mil terminais (Chile e México países com situações macroeconômicas próximas a nossa, apresentaram na década de oitenta médias de 9,6 e 8,3 empregados por mil , respectivamente), sendo objetivo da empresa chegar ao índice 8.

CROSSETTI (95) finaliza seu comentário dizendo que a queda relativa dos indicadores de qualidade durante a década passada, como consequência direta das dificuldades financeiras enfrentadas pela holding em decorrência dos controles tarifários, dos cortes nos investimentos, do enxugamento dos *superávits* e das restrições de crédito , além , é claro, no plano mais geral , da conjuntura de crise estabelecida no país desde a década de oitenta.

A ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações definiu alguns indicadores aplicáveis para o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) para atender aos requisitos e anseios dos usuários quanto à confiabilidade e qualidade do serviço prestado.

Abaixo os indicadores definidos no Manual de Indicadores do serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC):-

1. **Quantidade de Telefones de Uso público (TUP) em serviço na área de concessão de serviços (TUP1):** É o total de telefones de uso público, em serviço na área de concessão de serviços, no último dia do mês.
2. **Número de Solicitações de reparo por 100 acessos do serviço fixo comutado (STFC) (FCL2):**É a relação entre o número de solicitações de reparo referentes aos acessos do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), abertas durante o Mês e o número total de acessos do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) em serviço, no último dia do mês.
3. **Número de solicitações de reparo de telefones de uso público (TUP) por 100 telefones em serviço, do serviço telefônico fixo comutado (STFC) (FCTP3):** é a relação percentual entre o número de solicitações de reparo referentes aos telefones de uso publico (TUP) do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) , abertas durante o mês e o número total de telefones de uso público (TUP) em serviço, do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) , no último dia do mês.

4. **Número de Contas com reclamação de erro em cada 1.000 contas emitidas (FCL4):** é a relação percentual entre o número total das reclamações de contas, efetuadas pelos usuários, envolvendo contestações de valores referentes a serviços prestados pela Concessionária, a serviços prestados por terceiros e de todos os problemas de inteligibilidade das referidas contas, durante o mês e o número total de contas emitidas no mês.
5. **Taxa de obtenção do sinal de discar, com tempo máximo de espera de 3 segundos em cada período de maior movimento (PMM) do serviço telefônico fixo comutado (STFC) (FCL%):** é a relação percentual entre o número de tentativas de obtenção do sinal de discar, com tempo máximo de espera de 3 segundos e o total de tentativas feitas para obtenção de sinal de discar em cada período de maior movimento (PMM).
6. **Taxa de chamadas locais originadas completadas em cada período de maior movimento (PMM) do serviço telefônico comutado (STFC) (FCL6):** é a relação percentual entre o número de chamadas locais originadas completadas, que resultaram em comunicação com o acesso chamado, para qualquer outra rede pública ou privada de serviço comutado e o número total de tentativas de chamadas locais originadas, em cada período de maior movimento (PMM).
7. **Taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas em cada período de maior movimento (PMM) do serviço telefônico fixo comutado (STFC) (FCN7):** é a relação percentual entre o número de chamadas originadas de longa distância nacional completadas, que resultaram em serviço comutado com o acesso chamado, para qualquer outra rede pública ou privada de serviço comutado e o número total de tentativas de chamadas originadas de longa distância nacional em cada período de maior movimento (PMM).
8. **Taxa de digitalização da rede local para o serviço telefônico fixo comutado (STFC) (FCL8):** é a relação percentual entre o número de acessos digitais instalados e o total de acessos instalados.
9. **Taxa de chamadas completadas para serviços com atendimento por telefone em até 10 segundos em cada período de maior movimento (PMM) do serviço telefônico fixo comutado (STFC) (FCL9):** é a relação percentual entre o número de chamadas para os serviços com atendimento por telefonistas e/ou atendentes em até 10 segundos, em cada período de maior movimento (PMM), e o total de tentativas de chamadas para estes serviços no mesmo período.
10. **Quantidade de acessos fixos comutados instalados (DEM10):** é o total de acessos fixos comutados instalados, em cada localidade da área de concessão de serviços, no último dia do mês.
11. **Quantidade de acessos fixos comutados em serviço (DEM11):** é o total de acessos fixos comutados em serviço, em cada localidade da área de concessão de serviços, no último dia do mês.
12. **Total de habitantes na área de concessão do serviço telefônico fixo comutado (STFC) (HAB12):** é o número total de habitantes em cada localidade da área de concessão de serviços, no último dia do mês.
13. **PEX'S vencidos – acesso (PEX13):** é o número total de acessos fixos que foram comercializados em cada localidade da área de concessão de serviços e não foram colocados em serviço no endereço do assinante do prazo contratual, no último dia do mês.
14. **Pulsos registrados nos contadores de assinantes (PRC14):** São os pulsos provenientes de chamadas locais e de longa distância nacional multimedidas registradas, exclusivamente, nos contadores de assinantes no período considerado.
15. **Minutos tarifados nacionais (REDE FIXA) (MIN15):** é a soma dos minutos tarifados das chamadas originadas completadas no serviço de longa distância nacional bilhetado e manual, incluindo os serviços a cobrar do Serviço Telefônico Fixo Comutado.
16. **Pessoal empregado na operação/manutenção em rede externa (RHU16):** é o número total de empregados em efetivo exercício na concessionária de serviços ou em terceiros designados pela mesma, atuando na operação/manutenção em rede externa, no último dia do mês.
17. **Pessoal empregado na manutenção/ operação dos equipamentos de comutação (RHU17):** é o somatório do número de empregados em efetivo exercício na Concessionária de serviços ou em terceiros designados pela mesma, atuando na manutenção/operação dos equipamentos de comutação telefônica no último dia do mês.
18. **Pessoal empregado na manutenção/operação dos equipamentos de transmissão (RHU18):** é o somatório do número de empregados em efetivo exercício na Concessionária de serviços ou em terceiros designados pela mesma, atuando na manutenção/operação dos equipamentos de transmissão, no último dia do mês.
19. **Pessoal empregado no atendimento ao usuário em loja comercial (RH20):** é o somatório do número de empregados em efetivo exercício na concessionária de serviços ou em terceiros designados pela mesma, atuando no atendimento ao usuário em loja comercial, no último dia do mês.
20. **Pessoal Total (RHU21):** é o somatório do total de empregados em efetivo exercício na Concessionária de Serviços e em terceiros designados pela mesma, atuando nas áreas de operação (administração e exploração) e investimento, no último dia do mês.

4.5 Comentários

Verificamos que no PGMU – Plano Geral de Metas de Universalização e no PGMG – Plano Geral De Metas de Qualidade ,descritos no PASTE, e nos Indicadores de desempenho do serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) são definidos indicadores que são aplicáveis as empresas concessionárias de serviços de telecomunicações fixas, como por exemplo podemos citar a Telefônica , Telemar , Brasil Telecom e suas empresas espelhos. Na lista de indicadores apresentados não foi verificado nenhum indicador de qualidade ou produtividade que possa ser aplicado na avaliação dos prestados de serviços de instalação dos sistemas de telecomunicações diretamente.

Apesar do foco destes indicadores ser para as Concessionárias de serviços de telecomunicações alguns destes indicadores , quando desdobrados podem ser utilizados como referencia para as empresas prestadores de serviço. Como por exemplo podemos citar o indicador “ Quantidade de telefones de uso público (TUP1) em serviço na área de concessão de serviços”, o indicador tem por objetivo medir o total de telefones públicos em uso para as concessionárias de telefonia. Através do desdobramento deste indicador, podemos verificar a quantidade de telefones públicos instalados por determinado prestadores de serviço no mês, em uma determinada região.

Exemplo :

Indicador TUP1 da Telefônica é de 255.000 Telefones Públicos em Abril de 2001.

Contudo, no mês de Abril foram instalados na Telefônica 2.500 Telefones públicos, desde total instalado 1500 foi instalado pelo fabricante “A” e 1.000 pelo fabricante “B” . como o prestador de serviço “ Y “ sabe que o fabricante “ A “ utiliza exclusivamente os serviços do instalador “Y”, ele conclui que seu desempenho foi de 1500 telefones públicos instalados no mês de Abril de 2001.

Pelo exemplo acima, podemos verificar a complexidade da obtenção de indicadores de desempenho e qualidade dos prestadores de serviço de instalação a partir dos indicadores sugeridos pela ANATEL.

4.6 Resumo

Neste capítulo foi apresentado um histórico da qualidade do sistema brasileiro de telecomunicações.

A qualidade do sistema de telecomunicações brasileiro tem grande influência das ações que o Estado executou na sistema brasileiro de telecomunicações. O Estado monopolizou as redes de telecomunicações por anos , isto levou o sistema à exaustão.

Em 1995 foi aprovada a Emenda constitucional número 8 que abriu o setor à participação de capitais privados. Neste ano foi editado o PASTE, com objetivo de modernizar e melhorar a eficiência do Sistema Brasileiro de Telecomunicações.

Dentro do PASTE está contido metas de universalização do sistema brasileiro de telecomunicações e metas de qualidade. Estas metas devem ser cumpridas pelas concessionárias dos serviços de telecomunicações .

No próximo capítulo serão apresentadas as atividades dos prestadores de serviços de instalação do sistemas de telecomunicações, suas características , e as dificuldades enfrentadas por estas organizações.

5 *PRESTADORES DE SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO*

5.1 Introdução

Este capítulo comenta as principais atividades executadas pelos prestadores de serviço de instalação, que executam a instalação de sistemas comutação digital com tecnologia da NEC, suas características operacionais e organizacionais , além de citar as dificuldades enfrentadas por estes prestadores de serviço .

5.2 Atividades dos Prestadores de Serviços de Instalação de Sistemas de Telecomunicações.

As empresas prestadoras de serviço de instalação são constituídas por organizações de pequeno e médio porte. Estas empresas dedicam-se a:

- Instalação ou ampliação de sistemas de comutação telefônica;
- Gerenciamento das atividades de instalação;
- Coleta de Informações técnicas e de programação;
- Vistoria técnica em campo;
- Projeto de Instalação (definição da alocação dos equipamentos);
- Programação de Dados da central (Programação das características da centrais como: número de assinantes, tarifação, forma de encaminhamento das chamadas);
- Cálculo dos cabos de energia (Dimensionamento das dimensões dos cabos de alimentação do sistema).

A seguir é apresentado o processo de prestação de serviços de instalação:

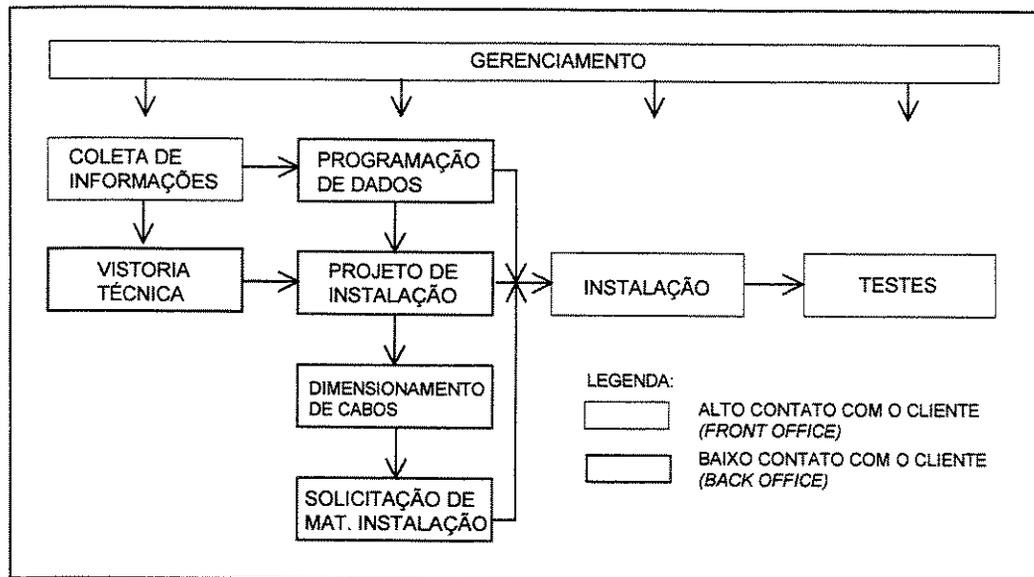


Figura 03 Processo de prestação de serviços de instalação
Do autor.

Para execução das atividades citadas acima estas prestadoras de serviço depende de :

- Um corpo técnico altamente qualificado ;
- Grande interação com o cliente para obtenção de informações;
- Informações confiáveis;
- Programa suporte para geração do projeto de instalação;
- Programas Suporte para produção do programação dos dados da central;
- Suporte técnico do fabricante;
- Estrutura organizacional orientada para a prestação de serviços.

5.3 Características dos Prestadores de serviços de instalação de sistemas de telecomunicações.

Os prestadores de serviço de instalação são em sua maioria organizações que dependem da utilização de mão de obra qualificada e da experiência adquirida por seus funcionários para a execução de suas atividades .

Estas organizações possuem atividades de auto contato com o cliente (*front office*) e outras que tem baixo contato com os cliente (*back office*) , como pode ser visto no fluxo do processo de instalação mostrado no item .

Podemos comprovar esta teoria utilizando o modelo de JUNGMAN, onde podemos associar os serviços tecnológicos (coleta de informações, execução de vistorias, instalação e testes) com auto grau de contato com o cliente e os serviços de massa (programação de dados de central, projeto de instalação e solicitação de material) com baixo grau de contato com o cliente.

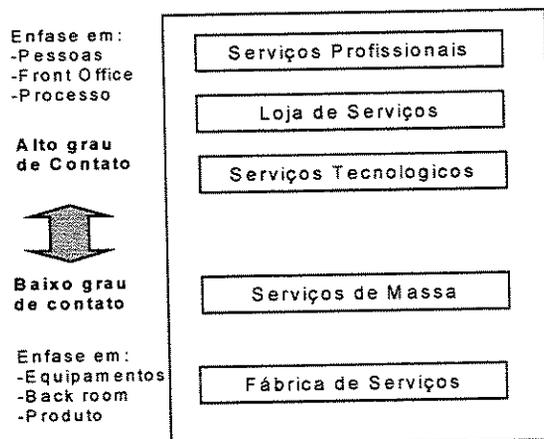


Figura 04 Classificação de Serviços
Jungman.p21.2000

Também podemos validar esta teoria através da definição apresentada por COOKE, onde é afirmado que nos serviços em que o principal valor agregado está na presença do consumidor (ênfase no *front office*, ou seja, nas operações de atendimento ao cliente – por exemplo coleta de informações, vistoria técnica – e estas atividades tem ênfase no contato com as pessoas (instalação e testes)).

ENFASE NO CONTATO DO CONSUMIDOR

←

	PESSOAS	HIBRIDO PESSOAS E BENS FACILIDADORES	BENS FACILIDADORES (EQUIPAMENTOS INSTALADOS)
NA PRESENÇA DO CONSUMIDOR (ENFASE NO FRONT OFFICE, OU SEJA NAS OPERAÇÕES DE ATENDIMENTO)	ASSISTENCIA TECNICA A DOMICILIO, JARDINAGEM, VIGILANCIA, PROFESSOR PARTICULAR	CONSULTORIO MEDICO / DENTARIO, TAXI, ESCOLAS, COMPANHIA, HOSPITAL	CINEMA, LAVA RAPIDO AUTOMATICO, MAQUINA DE VENDA DE PRODUTOS, TRANSPORTE URBANO
HIBRIDO ENFASE NO FRONT OFFICE COMO NO BACK OFFICE	CONSULTORES, ADVOGADOS, ARQUIVISTAS	RESTAURANTES, HOTEIS, LOCADORAS DE EQUIPAMENTOS, VAREJO EM GERAL, BANCOS	DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE, INSTALAÇÃO DE REDES DE COMPUTADORES
ISOLADO DO CONSUMIDOR (ENFASE NO BACK OFFICE OU SEJA NAS OPERAÇÕES DE SUPORTE)	ESCRITORIO DE CONTABILIDADE, CORRETORES, RECRUTAMENTO DE EXECUTIVOS	ASSISTENCIA TECNICA, LAVANDERIA, SAPATARIA	BANCOS POR COMPUTADOR, VENDA PELA INTERNET, PROJETOS AUXILIADOS POR COMPUTADOR

↑

ONDE O PRINCIPAL VALOR É AGREGADO

Tabela 05 Classes de Serviços
COOKE,Casio.1998.p25

5.4 Dificuldades dos prestadores de serviço

Segundo a ABECONTEL, os prestadores de serviços também foram afetados pela mudança no mercado¹¹. Muitas não estavam preparadas para este cenário, estão gastando muita energia para manter-se no mercado, adaptar seus processos e sua estrutura organizacional. Isto pode ser comprovado com a desqualificação pela TELEBRÁS de alguns prestadores de serviço que não enviaram a documentação do Sistema de qualidade até setembro de 1995.

Na implantação do sistema da qualidade foram verificados muitas dificuldades tais como :-

- Quebra das resistências.
- Apoio da alta administração.
- Falta de Modelo de Gestão.
- Acesso à informação e à capacitação interna.
- Escolaridade.
- Escassez de Recursos para investir em Qualidade.
- Acesso às normas técnicas aplicáveis (práticas).

Em função das dificuldades apresentadas acima, muitas empresas estão sofrendo perdas sucessivas de contratos, perda de mão de obra qualificada e a diminuição da satisfação dos clientes em função da lentidão na tomada de ações.

A maioria das empresas prestadoras de serviço estão concentradas em ações e esforços na padronização de seu processo, deixando de lado a gestão da qualidade, a valorização dos funcionários e muitas vezes a gestão da segurança e saúde ocupacional.

As empresas prestadoras não possuem métricas confiáveis para avaliação e acompanhamento de seu sistema de gestão empresarial e seu sistema de gestão de qualidade em particular.

As métricas existentes refletem apenas alguns resultados da execução do processo e não referenciando indicadores e/ou comparações de excelência.

¹¹ Privatização do setor de telecomunicações e a entrada de novos concorrentes

5.5 Comentários

Este capítulo foi dedicado à apresentação das atividades executadas por prestadores de serviços de instalação de sistemas de comutação digital com tecnologia NEC. As atividades apresentadas neste capítulo não são exclusivamente dos prestadores que efetuam a instalação de sistemas com a tecnologia deste fabricante, podendo ser aplicado a outros prestadores de serviços que efetuam a instalação de sistemas de comutação de outros fabricantes. Desta forma, as atividades, características e dificuldades mostradas podem ser aplicadas todos os prestadores de serviço de instalação.

5.6 Resumo

Foram apresentadas as atividades dos prestadores de serviço de instalação desde a coleta de informações para execução do projeto até os testes de aceitação do sistema de comutação. Estas atividades dependem de um corpo técnico altamente qualificado, informações confiáveis, suporte técnico e estrutura organizacional orientada para a prestação de serviços.

Estes prestadores de serviço apresentam atividades com alto contato (*front office*) com o cliente e outras que tem baixo grau (*back office*) de contato com o cliente.

Estes mesmos prestadores de serviços enfrentam algumas dificuldades na implantação do sistema de qualidade destas empresas. Entre estas dificuldades está a falta de apoio da alta administração, dificuldade no acesso à informação e acesso às normas técnicas.

No próximo capítulo será verificado as visões de vários autores e especialistas em serviços sobre a qualidade e a gestão de serviços.

6 ABORDAGENS SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS

6.1 Introdução

Neste capítulo será abordado a visão de vários autores sobre a qualidade . Primeiramente serão enfocadas as definições de cinco autores considerados como especialistas em qualidade: Crosby, Deming, Feigenbaum, Juran e Ishikawa. Em seguida são abordadas as várias visões de autores sobre a gestão em serviços. Fechando este capítulo será feita a comparação entre as abordagens de qualidade e as abordagens específicas da gestão de serviços.

6.2 A abordagem de Crosby

CROSBY (91)

Entendo que um programa de qualidade completo de uma corporação seja sempre como uma " tabela" abrangendo todos os sistemas (Controle de qualidade, confiabilidade, engenharia da qualidade, qualidade de fornecimento, inspeção, qualificação de produto, treinamento, teste , negócios do consumidor, melhoria da qualidade e metrologia).Estabelecer tal programa exige muito mais conhecimento e participação, do que uma simples listagem dos instrumentos disponíveis na banca de trabalho.

Uma das partes mais importantes do trabalho é garantir que todas as funções administrativas tenham a chance de cumprir suas responsabilidades. O problema, naturalmente, é que todos os que hoje ocupam um cargo na alta administração chegaram lá depois de passar por setores como o de finanças ou de engenharia, com função limitada,

específica, e podem ter, ou não idéias acertadas a respeito de qualidade em geral. A Alta administração pode compreender, ou não, o que é preciso fazer para se obter qualidade.

Uma liderança fechada não se desenvolve. Napoleão e Hitler, senhores absolutos do seu sistema político, deixaram o mesmo legado. Zero absoluto. Ninguém recolheu sua bandeira¹² política, levando-a em frente. Eles haviam cortado totalmente a circulação. Em ambos os casos, estavam em posição solitária, e seus programas morreram com eles. Os profissionais, seja qual for o cargo que ocupem, que embaralhem as explicações usando terminologia misteriosa, prejudicam-se a si mesmos e ao seu papel. Obtêm alguma satisfação ao verem a confusão estampada no rosto dos superiores, mas tal confusão apenas dificulta o trabalho de todos.

Para tanto deve-se primeiramente induzir a alta administração, e conseqüentemente a administração inferior, considerar a qualidade como uma das partes primordiais da operação, igual em importância a todas as outras. Segundo, precisava descobrir um meio de explicar o que significava qualidade, para que todos a entendessem e apoiassem com entusiasmo. Terceiro, precisava colocar-me em posição de onde pudesse despertar em todos o interesse pela qualidade.

Outro ponto que deve ser considerado é o reconhecimento. Este componente, vitalmente necessário em qualquer programa da qualidade, é muitas vezes ignorado, ou inadequadamente utilizado. Quando bem utilizado, transforma-se na estrela brilhante de todo o sistema de integridade.

Ao discutir a qualidade, lidamos com situações que envolvem pessoas. As pessoas conduzem os negócios em todas as companhias, seja uma fundição ou um hotel. Cada indivíduo executa um serviço particular, identificado, descrito e designado pela gerência. Se o serviço for planejado e executado corretamente, segue-se que as operações da companhia terão sucesso. Isto se aplica a qualquer indústria ou tecnologia.

¹² Filosofia e credos

Existe uma teoria do comportamento humano que diz que as pessoas atrasam subconscientemente o seu próprio desenvolvimento intelectual. Acabam confiando em clichês¹³ e hábitos. Quando chegam à idade do seu ajuste pessoal com o mundo, param de aprender, e a mente fica ociosa pelo resto da vida. Talvez progridam organizacionalmente, talvez sejam ambiciosas e ativas. Os preconceituosos, os de mentalidade estreita, os obstinados e os perpetuamente otimistas, todos eles param de aprender.

Para reversão destes preconceitos, as organizações devem se esforçar para a melhoria da qualidade, inclui mais ou menos elementos. Precisa ser bem meditado e implementado, de acordo com um plano durante um longo período de tempo. Exige mudança de " cultura ", que passe a fazer parte do seu Estilo de vida. E requer atenção continuada. É preciso estar sempre batalhando.

A mudança da "cultura" da organização pode ocorrer através da educação para a qualidade, precisa ser visualmente orientada para o produto, o serviço e o cliente assumindo três formas básicas:

- Orientação para os conceitos e procedimentos da qualidade; os problemas de efeito prejudicial sobre o produto; e as expectativas dos clientes.
- Melhoria direta na perícia, em coisas específicas, como soldagem, serviço de mensageiros, programação de computadores, telefonemas, procedimentos burocráticos.
- Barragem contínua e discreta, mas concentrada, de comunicação de idéias relativas à qualidade, servindo de lembretes e condicionamento, de modo que a qualidade esteja sempre na lembrança de todos. Nada de espetacular, simples idéias positivas, correntes e de bom gosto.

A qualidade não custa dinheiro, mas ninguém descobrirá isso se não houver um acordo, qualquer tipo de sistema de cálculo. A qualidade sempre sofreu por falta de um método evidente de mensuração. Devem-se estabelecer mensurações não só para calcular o custo geral da qualidade como para determinar o *status*¹⁴ corrente de um produto específico, ou processo de não-conformidade. Tais medidas devem ficar expostas onde todos vejam, uma vez que proporcionam a prova concreta e reconhecimento da realização. A mensuração é muito importante, pois as pessoas gostam de ver resultados.

¹³ Modelo ou padrão

¹⁴ Situação

A qualidade pode ser medida pelo custo das despesas com a não-conformidade, isto é, - o custo de fazer as coisas erradas. Esses custos são divididos em categorias de prevenção, avaliação e fracasso. Todos resultam, no entanto, no conceito de que se deve fazer a coisa certa desde a primeira vez, para que não haja a ocorrência destes custos..

Crosby acredita, que para melhoria da qualidade sejam necessários as quatorze etapas abaixo:

- 1-Comprometimento da gerência.
- 2-A equipe de melhoria da qualidade.
- 3-Cálculo de qualidade.
- 4-Avaliação do custo da qualidade.
- 5-Conscientização.
- 6-Ação corretiva.
- 7-Estabelecimento de um comitê especial para o programa Zero defeitos.
- 8-Treinamento de supervisores.
- 9-Dia Zero Defeitos.
- 10-Estabelecimento de meta.
- 11-Remoção de causa de erros.
- 12-Reconhecimento.
- 13-Conselhos da qualidade.
- 14-Fazer tudo de novo.

CROSBY (79)

O gerenciamento é responsável por estabelecer o propósito de uma operação, determinando os objetivos mensuráveis, e definir o acompanhamento destes objetivos. Embora que o gerenciamento seja usualmente pensado com características corporativas ou organizacionais, podem existir gerenciamento específicos para determinada atividade.

O propósito do gerenciamento da qualidade é de definir um sistema e um gerenciamento disciplinado para que previna os efeitos da performance da organização. Para desenvolvimento deste gerenciamento a empresa deve possuir um nível de maturidade, para que possa conduzir este processo sem problemas.

Para acompanhar o nível de maturidade das organizações foi desenvolvida a grade de gerenciamento da maturidade do gerenciamento da qualidade.

A grade de gerenciamento da maturidade é dividido em cinco estágios de maturidade:

- **Estagio 1, Duvidoso**, Sem compreensão da qualidade , tende a responsabilizar o departamento da qualidade pelos “problemas da qualidade”.
- **Estagio 2, Despertar**, Reconhece que o gerenciamento da qualidade não pode ser promovido por dinheiro ou tempo para fazer tudo acontecer.
- **Estágio 3, Iluminação**, os programas de melhoria da qualidade estão sendo entendidos. O gerenciamento da qualidade esta sendo útil e esta sendo proveitoso.
- **Estagio 4, Sabedoria** , Entendimento absoluto do gerenciamento da qualidade. Reconhecimento das regras para continuação das melhorias.
- **Estagio 5, Segurança** , Considera o gerenciamento da qualidade como parte essencial do sistema da empresa.

Nesta grade para gerenciamento da maturidade pode-se observar para cada estágio:

- entendimento e atitudes do gerenciamento;
- A situação da organização para a qualidade;
- A solução de problemas;
- custo da qualidade em relação ao percentual de vendas;
- As ações de melhoria para a qualidade;
- A postura da empresa perante a qualidade.

6.3 A abordagem de Feigenbaum (86).

A nova demanda social e a demanda econômica explosiva por mais utilização efetiva de produtos e serviços, que combinem desenvolvimento tecnológico ,junto com novos padrões de trabalho nas indústrias e escritórios e a internacionalização dos mercados , tem se tornado a maior influência de crescimento dos programas de controle de qualidade.

As maiores mudanças na condução dos trabalhos de controle de qualidade ocorreram aproximadamente nos últimos 20 anos e podem ser sumarizados como na figura a seguir:

A seguir é demonstrado a evolução do Controle de qualidade segundo Feigenbaum.

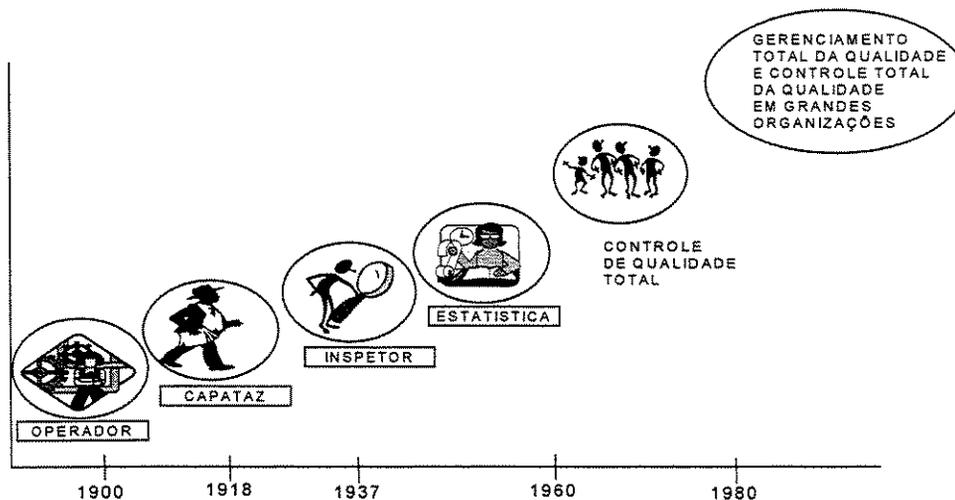


Figura 05 Evolução do Controle da Qualidade segundo Feigenbaum Feigenbaum,p16.1986

Na frase " controle de qualidade" mesmo a palavra "qualidade" não tem significado popular de "ótimo" em qualquer sentido abstrato. Para a indústria significa " Melhor para satisfazer certas condições dos clientes" quer o produto seja tangível (um automóvel, um refrigerador, um microondas) ou intangível (itinerário de ônibus, serviço de restaurante, serviços hospitalares). Entre as importantes condições dos clientes estão real uso e o preço do produto ou serviço. Adicionalmente temos outras dez condições para os produtos e serviços:

1. A especificação das dimensões e características de operação;
2. tempo de vida e confiabilidade do produto ou serviço;
3. Os requisitos de segurança;
4. Os padrões apropriados;
5. A engenharia, manufatura , e o custo da qualidade;
6. A condição de produção sobre o qual o produto é manufaturado;
7. serviço de instalação em campo e manutenção ;
8. Os fatores de utilização de energia e conservação de material;
9. A consideração de Condições ambientais e outros efeitos;
10. O custo do cliente na operação e uso do produto .

Programas de Controle de qualidade tem favorecido o incremento nos programas de gerenciamento da informações, que são essenciais para tomada de ações gerenciais e técnicas. Abaixo três exemplos de muitas áreas de informações importantes são:

- 1-Informações econômicas para formação dos custos da qualidade;
- 2-Informações do cliente sobre a satisfação do produto;
- 3-Informações de engenharia, produção , inspeção e testes sobre os níveis de qualidade.

Estes Programas de qualidade empregam a informação como um fator fundamental para a organização , o sistema de informação produtivo, gerando informações para a medição e controle de importantes áreas que impactam no controle de qualidade e nas ações corretivas.

Um das mais recentes forças de melhoria em muitas organizações tem desenvolvido fortemente programas de informação baseados em computador, para prover medições, dados claros e adequados

O controle de qualidade do passado concentrava exclusivamente em ações internas da empresa. Os modernos programas da qualidade, em contraste com o passado, estão direcionando para necessidade do cliente. Eles enfatizam especificações de produtos , padrões que definem claramente os serviços e parâmetros de confiança dos produtos.

Qualidade não é uma definição do engenheiro, do marketing, nem da alta administração, mas do cliente. É baseado na experiência atual do cliente no produto ou serviço, medido contra suas necessidades - definidas ou não definidas, conscientes ou mero sentimento - e sempre representa um desafio, um mercado competitivo.

O procedimento para encontrar os objetivos da produção e custos são definidos, respectivamente por "controle" da produção e "controle" de custos. Existem normalmente quatro passos para este controle:

- **Definição de Padrões:** Determinação dos requisitos de custos da qualidade, performance, segurança e padrões de confiabilidade do produto;
- **Avaliação de conformidade:** Comparação da conformidade do produto manufaturado ou serviço oferecido com seus padrões;
- **Atuação quando necessário:** Correção dos problemas e suas causas nas etapas de marketing, projeto, engenharia, produção e manutenção que possam influenciar satisfação do usuário;
- **Planejamento para melhoria:** Desenvolver um esforço contínuo para a melhoria dos custos, performance, segurança e padrões.

A qualidade de produtos e serviços está diretamente influenciada por nove áreas básicas.

1. **Mercados:** O número de novos e produtos melhorados são oferecidos no mercado e continuam crescendo em taxas explosivas.
2. **Dinheiro:** O incremento da competição em muitos campos, junto com a flutuação econômica globalizada tem cortado as margens de lucros.
3. **Gerenciamento:** A responsabilidade pela qualidade está distribuída entre muitos grupos específicos.
4. **Homem:** O rápido crescimento do conhecimento técnico e o aparecimento de novos campos tais como computação eletrônica, tem criado um grande demanda por trabalhadores de conhecimento específico.
5. **Motivação:** A complexidade da obtenção da qualidade do produto para o mercado tem aumentado a importância da colaboração dos empregados na qualidade.
6. **Materiais:** Devido aos custos de produção e os requisitos da qualidade.
7. **Maquinas e mecanização:** A demanda das organizações para a redução de custos e volume de produção para satisfazer o consumidor no mercado competitivo, tem forçado o uso de equipamentos de produção, que uniformizam a produção independentemente do tipo material utilizado.
8. **Modernos métodos de informação:** A rápida evolução da tecnologia dos computadores tem possibilitada a coleta, o arquivamento, recuperação e manipulação das informações em uma escala antes nunca imaginada.
9. **Montagem de produtos solicitados:** Grandes avanços da complexidade dos projetos de engenharia, maior demanda sobre o controle de produção, tem formalmente ignorado "pequenas coisas" com grande potencial de venda.

6.4 A abordagem de Deming (DEMING , 90)

O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na empresa como um todo. O trabalho em equipe exige que um compense com sua força a fraqueza de outro, e que todos agucem as inteligências uns dos outros com perguntas.

A afirmação acima pode ser verificada na melhora do processo que inclui uma melhor alocação do esforço humano. Inclui a seleção de pessoal, a colocação dos empregados e o seu treinamento, de forma a proporcionar a todos, inclusive aos operários de produção, uma oportunidade de aumentarem seus conhecimentos e de contribuírem com o melhor de suas habilidades.

Desta forma a melhoria da qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. O resultado é uma reação em cadeia - custos mais baixos , melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregados e mais empregos.

Esta transformação somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas (computadores, aparelho , automação, maquinário novo). Nenhuma empresa pode comprar sua rota para a qualidade.

Manter a sistemática de apagar incêndio não representa melhoria do processo. Também não melhora o processo, a descoberta e a remoção de uma causa especial detectada por ponto fora de controle. Isto somente faz o processo retornar ao ponto em que deveria ter estado inicialmente.

O controle estatístico abriu caminho para inovações de engenharia. Na ausência de controle estatístico, o processo encontrava-se num caos instável, cujo ruído mascarava o efeito de qualquer tentativa de aprimoramento. Obtido o controle estatístico, os engenheiros e químicos tornaram-se inovadores e criativos.

As medições de produtividade são como estatísticas sobre acidentes: dizem tudo sobre os acidentes domésticos, nas estradas e no local de trabalho, mas não dizem como reduzir a sua frequência.

Infelizmente, é de se temer que a tentativa de assegurar a qualidade signifique, em muitos locais, a obtenção de uma verdadeira enxurrada de cifras que dirão quantos itens com defeitos deste e daquele tipo foram produzidos no mês passado, com comparações em base mensal e anual. Estes números formam a administração sobre como as coisas têm-se passado, mas não indicam o caminho a trilhar para obter uma melhoria.

Com o tempo, a melhoria da qualidade atingirá não apenas a produção de bens e alimentos (o berço da teoria estatística moderna foi a agricultura) , como também o setor de serviços - hotéis, restaurante, transporte de cargas e passageiros, estabelecimentos atacadistas e varejistas, hospitais, serviços médicos, assistência ao idoso, quem sabe até os correios dos Estados Unidos da América.

A adoção dos 14 princípios, acompanhada da ação correspondente, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa proteger os investidores e os empregados.

Os 14 princípios aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços, quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma empresa.

A seguir é apresentado a tabela contendo os quatorze princípios de Deming:

Princípio	
1	Crie constância de propósito no sentido de melhoria de produtos e serviços, com a finalidade de tornar-se competitivo, permanecer no negócio e oferecer empregos;
2	Adota a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, deve aprender sua responsabilidade e assumir a liderança da mudança;
3	Acabe com a dependência da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção tendo como base inspeção constante para estabelecer a qualidade em primeiro lugar;
4	Acabe com a prática de negociar tendo como base a etiqueta de preço. Em vez disso, minimize o custo total. Mude para um único fornecedor para um certo item, numa relação de lealdade e confiança no longo prazo;

Tabela 06 - Os 14 Princípios de Deming
Deming- as Chaves da Excelência.p28

5	Melhore constantemente e definitivamente o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade e, dessa forma, diminuir constantemente os custos;
6	Institua a treinamento no trabalho;
7	Institua a liderança. A meta da liderança deve ser ajudar as pessoas, máquinas e equipamentos a realizarem um trabalho melhor. A liderança na administração está precisando de revisão bem como a liderança dos trabalhadores da produção;
8	Afaste o medo, de forma que todos possam trabalhar efetivamente para a empresa;
9	Derrube as barreiras entre os departamentos. O pessoal da área de pesquisas, projeto, vendas e produção deve trabalhar como uma equipe, para prever problemas de produção e na aplicação que pode ser prevista para o produto ou serviço;
10	Elimine os slogans, exortações e alvos para a força de trabalho pedindo-lhes zero defeitos e novos níveis de produtividade.
11 a	Elimine os padrões de trabalho (quota) no recinto da fábrica. Substitua a liderança;
b	Elimine a administração por objetivos. Elimine a administração por números e metas numéricas. Substitua a liderança;
12 a	Remova as barreiras que roubam do trabalhador horista seu direito de orgulhar-se de seu trabalho. A responsabilidade dos supervisores deve modificar-se de simples números para qualidade;
b	Remova as barreiras que roubam do trabalhador horista seu direito de orgulhar-se de seu trabalho. Isto significa, entre outras coisas, a abolição da classificação anual por mérito, da administração por objetivos , da administração por números;
13	Institua um vigoroso programa de educação e de auto- aperfeiçoamento;
14	Ponha todos da Empresa a trabalharem pela transformação . A transformação é tarefa de todos.

**Continuação da Tabela - Os 14 Princípios de Deming
Deming- as Chaves da Excelência.p28**

Outro fato que deve ser considerado, é que a função da administração não é supervisionar, e sim liderar. A administração deve trabalhar as fontes de melhoria, o que se tem intenção de obter em termos de qualidade do produto ou do serviço e a tradução desta intenção para o projeto e produto final.

6.5 A abordagem de Juran (91)

A palavra qualidade tem múltiplos significados. Esta palavra é dominada por dois desses significados:-

- A qualidade consiste nas características do produto, que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
- A qualidade é a ausência de falhas.

Por sua vez a função qualidade é o conjunto das atividades, através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização essas atividades são executadas.

O planejamento da qualidade é um dos processos básicos utilizados na administração para a qualidade. Em seu sentido mais amplo, o planejamento da qualidade é o processo para o estabelecimento e para o desenvolvimento dos meios (planos) para realizar esses objetivos. Independentemente do nível de hierarquia, o planejamento da qualidade envolve o atendimento das necessidades da qualidade dos clientes.

Outro fator que deve ser considerado é que com a evolução da tecnologia, os produtos e os processos tornaram-se cada vez mais complexos. Para lidar com essas complexidades, muitas indústrias adotaram o princípio da separação entre o planejamento e a execução. O planejamento das diversas funções foi delegado a especialistas em planejamento, deixando para os supervisores e para a força de trabalho. Essa separação entre o planejamento e a execução tinha várias conseqüências importantes:

- Um declínio no uso do conceito do ofício;
- Um aumento dramático na produtividade;
- Uma dispersão da responsabilidade pela administração da qualidade entre outras unidades organizacionais.

A liderança em qualidade é , geralmente, o resultado de uma grande superioridade histórica em qualidade, que ganha o que os comercializadores costumam chamar de "vantagem prévia". Uma vez ganha, essa vantagem pode ser mantida através do aperfeiçoamento contínuo do produto e de promoções eficientes de mercado. As empresas que atingiram liderança em qualidade, o fizeram com base em duas estratégias principais:

1. Deixe a natureza agir. Segundo essa abordagem, as empresas fazem o melhor, confiantes de que esses esforços serão reconhecidos em seu devido tempo.
2. Ajude a natureza adotando uma política positiva, ou seja, estabelecer a liderança como objetivo formal e então partir para atingi-lo. Uma vez atingida , a liderança em qualidade persiste até que evidências significativas provem que algum concorrente assumiu a liderança. Na falta de tais evidências, a liderança pode durar por décadas e até séculos.

Além disto, muitos dos problemas com a qualidade estão relacionados ao fato de administradores de alto nível viverem no mundo dos negócios e da administração , ao passo que especialistas em qualidade vivem no mundo da tecnologia. Quanto mais alto as pessoas sobem na hierarquia administrativa , mais tempo dedicam aos negócios e problemas administrativos. A atenção dos administradores de alto nível para as atividades ligadas à qualidade é voltada quase exclusivamente aos assuntos administrativos. Desta forma os indivíduos que desempenham funções importantes, precisam analisar e definir os conceitos universais, que fazem parte da própria existência da atividade como função. Além disso, a linguagem que descreve a função, precisa evoluir e padronizar-se, para que os conceitos-chaves possam ser comunicados e compreendidos.

6.6 A abordagem de Ishikawa (93)

A Japanese Industrial Standards (JIS) define controle de qualidade como: " Um sistema de métodos de produção, os quais produzem economicamente produtos ou serviços de qualidade de acordo com as necessidades dos clientes.

Na opinião de Ishikawa qualidade tem a seguinte definição:

"Praticar o controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir produtos ou serviços de qualidade que sejam mais econômicos, mais úteis e sempre satisfação os consumidores". Para atingir esta meta, todos na companhia devem participar na promoção do controle de qualidade, incluindo a alta administração, todas divisões dentro da companhia e todos os empregados."

Os requisitos dos clientes não podem ser sempre expressos na forma que é , devem ser fáceis de ser implementada pelos fabricantes. Variadas interpretações são sempre possíveis. E quando as interpretações diferem, métodos de produção podem se tornar variados. Aqui são alguns pontos para expressar a qualidade:-

- Determine a unidade de segurança;
- Determine o método de medição;
- Determine a relativa importância das características da qualidade;
- Chegue ao consenso de defeitos e falhas;
- Descubra os defeitos latentes;
- Observe a qualidade estatisticamente;
- "Qualidade do projeto" e "Qualidade de conformidade".

Na implementação do Controle de qualidade, Ishikawa sugere as seguintes advertências abaixo:-

- Se alguém mostrar a você padrões de produto, trate-o com ceticismo.
- Se alguém mostra-lhe padrões de material, trate-o com ceticismo.
- Se alguém mostra-lhe limites de tolerância em um desenho, trate-o com ceticismo.
- Se ele mostra-lhe dados obtidos pelo uso de instrumentos de medição e análises químicas , considere-a suspeita.

Requisitos dos consumidores mudam continuamente, demandando alta qualidade ano após ano. Padrões que são adequados quando da sua primeira elaboração, rapidamente tornaram-se obsoletos.

Bom controle significa permitir que padrões de qualidade sejam revisados constantemente para refletir as vozes dos consumidores.

O controle de qualidade é feito com o propósito de realizar a qualidade conforme os requisitos dos consumidores. Outro passo no Controle de Qualidade é saber o que os consumidores irão comprar.

Os métodos estatísticos devem começar com o senso comum ou conhecimento comum para todos os engenheiros e técnicos. Sem a análise estatística (qualidade e análise de processo) não podemos ter controle efetivo.

Existem muitos fatores que impedem o controle e melhorias resultantes. Eles geralmente originam-se das pessoas, cujas atividades erradas são a causa principal. Eu posso enumera-las abaixo:

- Passividade da alta administração e gerentes; sua fuga de responsabilidade;
- Pessoas que sentem que tudo está correto e que não há problemas . Estas são pessoas que estão satisfeitas com o *status quo* e carecem do entendimento das ordens;
- Pessoas que pensam que é sua própria companhia está longe do ideal. Isto chamamos de egoísta;
- Pessoas que pensam que o melhor e mais fácil jeito de fazer as coisas são aquelas que estão familiarizadas. Pessoas que confiam somente em sua própria experiência superficial;
- Pessoas que pensam somente nelas a próprias ou em sua própria divisão. Pessoas estão impregnadas com bairrismo;
- Pessoas que não tem ouvidos para opinião dos outros;
- Pessoas que lutam para distinção, sempre pensam nelas próprias;
- Falta de esperança, inveja e ciúmes;
- Pessoas que estão distraídas com o que está acontecendo fora de sua vizinhança. Pessoas que não sabem nada sobre outras divisões, outras indústrias, o mundo de fora, ou o mundo como um todo;
- Pessoas que continuam vivendo no passado feudal. Eles incluem " pessoas que estão empenhando profundamente em negócios de qualquer natureza, gerentes e trabalhadores que carecem do senso comum , e membros de sindicatos que são utopistas.

Geralmente, as pessoas no setor de serviços ou marketing e divisão de serviços ao cliente inclina-se a pensar que o controle de qualidade cabe para fabricantes e para pessoas que trabalham na divisão de produção. Isto é uma hipótese errônea. Quanto mais uma pessoa está vendendo um pedaço de mercadoria ou serviço, ele deve ser responsável pela qualidade.

Quando a gerencia decide pelo Controle de qualidade global¹⁵, deve padronizar todos os processos e procedimentos e delegar autoridade para seus subordinados. O princípio fundamental do sucesso do gerenciamento é possibilitar seus subordinados a fazer uso total de suas habilidades.

Em resumo os tres passos seguintes devem ser seguidos. Eles são muito importantes na implementação do Controle de Qualidade:

- Entenda as características verdadeiras da qualidade;
- Determine métodos de medição e testes para as verdadeiras características da qualidade. Esta atividade é tão difícil, no final, os cinco sentidos (dispositivos de testes) devem ser usados para fazer a determinação;
- Descubra os substitutos das características da qualidade, e tenha um correto entendimento entre os relacionamentos entre as verdadeiras características da qualidade e as características substitutas da qualidade.

¹⁵ Em todas atividades da organização

6.7 A abordagem de Falconi

FALCONI (96)

A gestão pela qualidade total é um sistema voltado para atingir metas na organização, portanto, é um sistema gerencial. Para tanto a alta administração deve dedicar a este esforço o tempo que for necessário. É possível estimar o nível de importância atribuído ao planejamento, pelas várias lideranças da empresa e pelo tempo que dedicam a esta atividade.

A função do planejamento é propor maneiras de modificar as operações cotidianas de tal modo que a organização se mantenha competitiva no mercado. Em outras palavras, a função do planejamento é propor maneiras de alterar os procedimentos operacionais da organização, ou então a " maneira de trabalhar ", para atingir os resultados necessários à sua sobrevivência.

Não se pode almejar que o planejamento ou um sistema de gerenciamento pelas diretrizes sejam perfeitos e complexos no seu primeiro ano. Devemos, dentro da mentalidade do melhoramento contínuo, começar de forma simples, envolvendo todas as pessoas da organização, e então, aperfeiçoar gradativamente a prática do sistema.

Para aprimoramento do sistema é importante que a organização tenha um sistema de informações gerenciais, no qual cada gerente tenha acesso imediato a todos os seus pontos de controle, com isto grandes erros e desperdícios podem ser evitados, trazendo conseqüentemente a redução dos custos da organização.

FALCONI (92)

O estabelecimento de metas é, do ponto de vista do conceito de controle da qualidade, comprometer-se com o estabelecimento de novas "diretrizes de controle". O estabelecimento de metas, em qualquer nível hierárquico, pode provir de várias fontes :

- A - Das necessidades do cliente;
- B - Do planejamento estratégico geral da empresa;
- C - Da visão estratégica do próprio gerente.

Quanto melhor o gerenciamento (busca incessante do atingimento das metas), melhor a utilização da capacidade mental das pessoas. Quando o gerenciamento é fraco, a capacidade mental é desperdiçada. Outro fator importante para o gerente é conhecer os valores atingidos pelos gerentes das empresas concorrentes (pela melhor do mundo) em seus itens de controle ("BENCHMARK")¹⁶.

FALCONI (94)

Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação , atuar e padronizar em caso de sucesso. Para se atingir metas de melhoria é necessário estabelecer novos padrões (planejamento da qualidade) ou modificar padrões existentes (melhoria da qualidade). Para se atingir metas é necessário cumprir os padrões existentes (manutenção da qualidade).

O segredo do bom gerenciamento está em se saber estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir. Caso a meta não tenha sido atingida é sinal de que o plano foi insuficiente. Ou seja, houve insuficiência de conhecimento (informação) na montagem do plano de ação.

Quanto mais informações, ou conhecimento você utilizar no planejamento, melhor será o seu gerenciamento, metas mais desafiadoras serão atingidas. Não existe substituto para o conhecimento.

Sempre que uma pessoa exerce função que exige conhecimento, ela está crescendo como ser humano e agregando mais valor, quanto mais bem treinado estiver o operador e quanto menos anomalias houver, menos trabalho haverá para a função de supervisão. No futuro, a informatização e a automação farão com que o trabalho humano fique concentrado nas funções gerenciais, onde o conhecimento é vital.

¹⁶ Comparação do processo atual da organização com o processo de uma organização de melhor desempenho para melhoria do processo.

6.8 A abordagem de D'Artagnan (1999).

A administração da qualidade, no segmento de serviços, é algo muitas vezes complexo, em razão do nível de preocupação com os detalhes. Um pequeno deslize e, “*pimba!*” perde-se o cliente e o direito de escolha por produtos ou serviços. O poder de compra, o grau de exigência e o nível de informação do cliente farão a grande diferença em prol dos fornecedores mais arrojados e empreendedores.

A empresa, à qual denominamos "modelo de sucesso", é aquela com visão estratégica, rápida, ágil, que se preocupa com a educação e capacitação de seus recursos humanos, mantendo-se alerta às inovações tecnológicas, controlando com zelo seus custos, totalmente dedicada ao encantamento de seus clientes (internos e externos). Com esses atributos, ela estará imune a crises, navegando sempre na rota das oportunidades e deixando para seus concorrentes a via das ameaças.

Para tanto não devem ser esquecidos alguns princípios na administração de uma empresa que busca o caminho da excelência :

- 1-Eduque os seus funcionários antes de treiná-los em habilidades;
- 2-Seja um exemplo de qualidade;
- 3-Avalie constantemente o atendimento das necessidades básicas;
- 4-Incentive para que os funcionários criem. Desafie-os;
- 5- Agregue conhecimentos sistematicamente;
- 6-Reconheça e incentive os talentos;
- 7-Promova uma comunicação eficaz;
- 8-Demonstre o comprometimento;
- 9-Fomente a melhoria contínua;
- 10-Mobilize todos, sem exceção.

Outra característica de uma empresa "modelo de sucesso" está no seu grau de preocupação em superar as expectativas do cliente. Convém ressaltar que esta superação tem limites. A melhor explicação para esta estratégia é surpreender o cliente sempre que possível, com algo inusitado que ele não espera. Este método é também conhecido como " plus da qualidade", ou, seja no caso de serviços, " plus de atendimento”.

É importante não confundir superação de expectativas com excesso de qualidade. Superar os desejos dos clientes é atender suas carências nos detalhes com um "algo a mais" não esperado. Entretanto, Exceder em qualidade é uma forma de desperdício, pois o cliente não fará uso da qualidade não necessária; lembre-se de que, certamente, tivemos que investir recursos para produzi-la .

Para nossa satisfação, estamos vivenciando os primeiros passos de uma nova concepção nas relações cliente - fornecedor, em especial no campo dos serviços. O argumento das modernas empresas é a agilidade, o empreendimento, a melhoria contínua, a luta incessante contra a obesidade¹⁷ administrativa e até mesmo o inconformismo com padrões de qualidade pouco desafiadores.

É hora de rever conceitos, mudar estratégias e adotar novos paradigmas na perseguição da EXCELÊNCIA, mesmo que ela não possa ser alcançada, deve ser perseguida. Podendo ser considerada como um dos temas empresariais mais complexos e, ao mesmo tempo, desafiadores previsto para esta virada de século.

¹⁷ Excesso de funcionários

6.9 A abordagem de Grönroos (93)

Serviço é um fenômeno¹⁸ complexo. A palavra tem muitos significados, variando de serviço pessoal a serviço como um produto.

Hoje, as empresas prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é agora tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva.

Serviço de alta qualidade significa, entre outras coisas, que os empregados sabem realizar as tarefas corretamente e na primeira vez. Se eles tiverem habilidades inadequadas, a qualidade técnica dos resultados do processo de serviço é prejudicada.

É essencial planejar cuidadosamente no sentido da excelência e dos bons serviços. Problemas da qualidade com importância estratégica podem ocorrer a qualquer tempo, durante o processo total de consumo e serem causados por erros cometidos ou por falta de interesse no cliente final, na parte interativa da organização, assim como na parte de suporte localizada atrás da linha de visibilidade.

Para tornar possível que os clientes utilizem os serviços centrais¹⁹, alguns serviços adicionais fazem-se necessários. Esses serviços adicionais são chamados de serviços facilitadores. Serviços de suporte, como os facilitadores, também são auxiliares, mas satisfazem uma outra missão. Os serviços de suporte não facilitam o consumo ou o uso do serviço central, mas são usados para aumentar o valor ou para diferenciar o serviço daquele dos concorrentes.

O achatamento da pirâmide organizacional e a descentralização da autoridade na tomada de decisão são necessários para que organizações de serviços tornem verdadeiramente orientadas para o mercado.

A seguir será demonstrado uma sugestão de estrutura organizacional orientada para prestação de serviços:

¹⁸ atividade complexa

¹⁹ Atividade principal

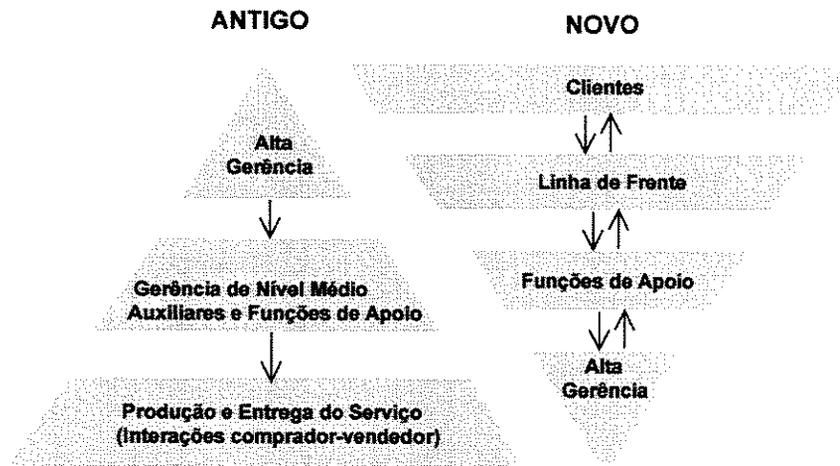


Figura 06 Estrutura organizacional orientada para os serviços. Grönroos p231,1995.

O impacto dos serviços sobre os relacionamentos com os clientes, em princípio, pode ser aumentado de três formas:-

1. Desenvolvendo novos serviços a serem oferecidos ao cliente;
2. Ativando, em uma relação comercial, serviços ou elementos de serviços existentes;
3. Transformando o componente produto (bens) em um elemento e serviço, na relação com o cliente

Uma condição essencial no desenvolvimento de gestão por serviços é a compreensão profunda do fenômeno a ser estudado. Em outras palavras, precisamos de um bom modelo de serviços como objetos a serem produzidos, comercializados no mercado e consumidos. Entretanto, tal modelo está faltando hoje. Para tanto Grönroos demonstra alguns conceitos sobre a gestão de serviços:

- **Desenvolvimento do conceito de serviços:** Determinam as interações da organização . Com base nesse conceito a oferta pode ser desenvolvida.
- **Desenvolvimento de um pacote básico de serviços:** Descreve o conjunto de serviços que se faz necessário para preencher as necessidades dos clientes ou mercados alvos. Um pacote básico bem desenvolvido garante que a qualidade técnica seja boa.
- **Desenvolvimento da oferta ampliada de serviços:** Estão incluídos o processo do serviço e as interações entre a organização e seus clientes, ou seja, o processo de produção dos serviços (incluindo a entrega). Desta forma, o modelo de serviço como um produto é dirigido para a qualidade total percebida pelo cliente.
- **Gerenciamento da imagem e da comunicação:** A imagem tem um efeito da filtragem sobre a percepção da qualidade. Portanto, a empresa tem que gerenciar sua imagem corporativa ou local e sua comunicação com o mercado de forma que possa realçar a percepção dessa oferta ampliada do serviço.

A imagem favorável realça a experiência; uma imagem desfavorável destrói essa mesma experiência. Portanto, o gerenciamento da imagem da comunicação se torna uma parte integral do desenvolvimento do serviço como um produto.

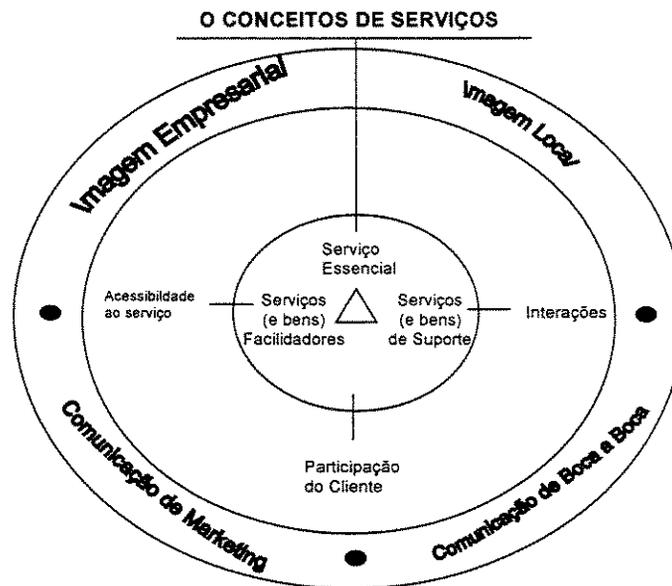


Figura 07 Imagem, comunicação e a oferta ampliada de serviços
Grönroos,1995

Abaixo é apresentada uma visão estratégica dos inter-relacionamentos dos recursos geradores da qualidade em serviços.

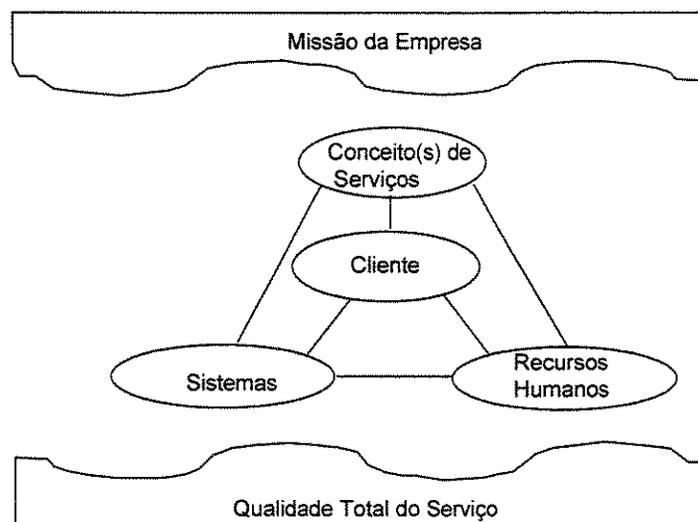


Figura 08 Uma Visão estratégica dos inter-relacionamentos dos recursos geradores da qualidade .
Grönroos,p241,1993

Para desenvolver um modelo de gestão de serviços é necessário:

- Compreender a utilidade que os clientes recebem com o consumo ou uso das ofertas da organização e como os serviços, por si sós ou junto com os bens físicos ou outros tipos de recursos tangíveis, contribuem para a utilidade - ou seja, compreender como a qualidade total é percebida nos relacionamentos com o clientes - e como ela muda através do tempo;
- Compreender como a organização (pessoal, tecnologia e recursos físicos, sistemas e clientes) serão capazes de produzir e entregar esta utilidade ou qualidade;
- Compreender como a organização deve ser desenvolvida e gerenciada, de forma que a utilidade ou qualidade pretendida seja alcançada; e
- Fazer com que a organização funcione de forma que esta utilidade ou qualidade seja alcançada e os objetivos das partes envolvidas (a organização, os clientes, outras partes, a sociedade, etc.) sejam atendidas.

A pesquisa sobre a qualidade do serviços apontou quase que explicitamente a importância dessas questões. As lições são:

- Qualidade é aquilo que os clientes percebem;
- Qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega;
- A qualidade é produzida localmente nos momentos da hora da verdade nas interações comprador – vendedor;
- Todo mundo contribui para a qualidade percebida pelo cliente;
- A Qualidade tem que ser monitorada através de toda organização;
- Marketing externo deve ser integrado na gestão de qualidade.

Na maioria dos serviços, quatro características básicas podem ser identificadas.

- Os serviços são mais ou menos intangíveis.
- Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.
- Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.
- cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

A seguir é apresentado um quadro contextual para a gestão da qualidade de serviços, onde é demonstrado os inter-relacionamentos entre a percepção da gerência , a percepção dos empregados e a percepção da qualidade do serviço pelo mercado.

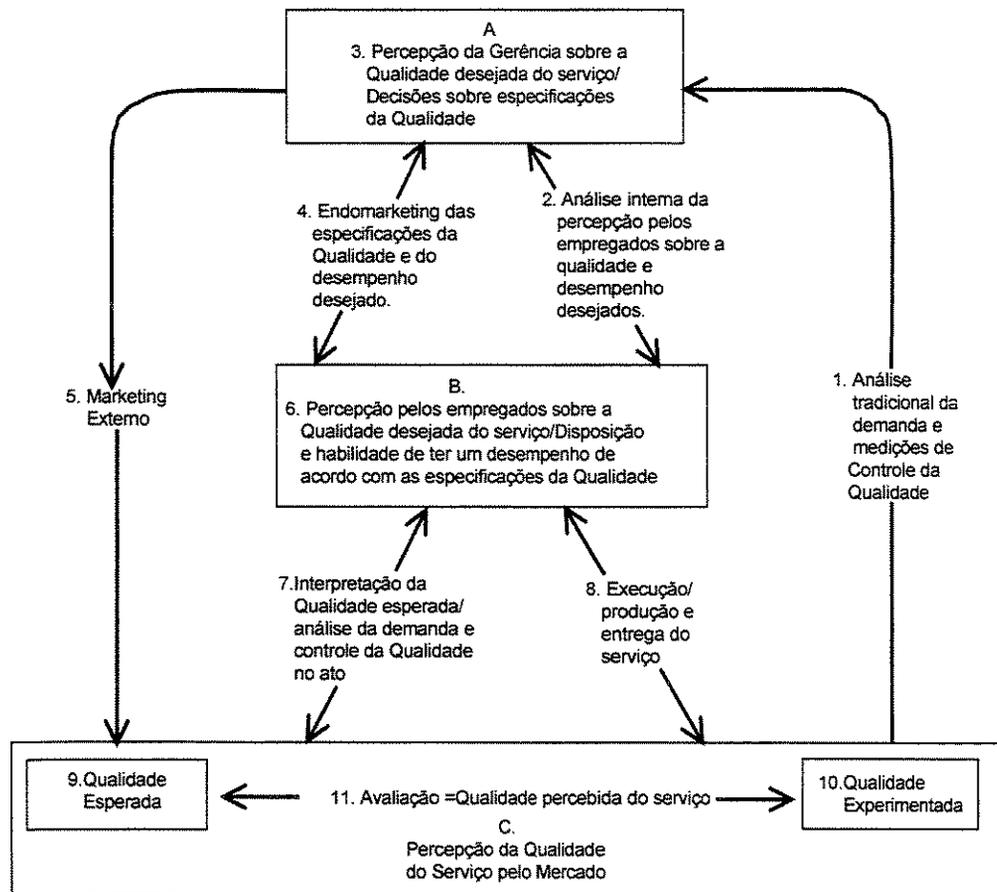


Figura 09 Um quadro contextual para a gestão da qualidade por serviços .
Grönroos,p73,1995

A implementação de uma estratégia de serviços exige apoio de todos na organização. A alta gerência, a gerência de nível médio, os empregados de contato e os empregados de suporte terão todos que ser envolvidos. O interesse pelos serviços e a dedicação para prestar um bom serviço por parte dos gerentes e dos outros empregados é um requisito essencial. Os requisitos para um bom serviço são:

- **Requisitos estratégicos:** Os requisitos estratégicos para a prestação de um bom serviço são satisfeitos através do desenvolvimento de uma estratégia orientada para serviços, isto é, significa que a alta gerência deseja criar uma organização orientada para serviços.
- **Requisitos organizacionais:** Todos os aspectos do desenho organizacional tem que ser dirigidos para a criação e a entrega de serviços se quisermos alcançar e manter constantemente uma alta qualidade em serviços.
- **Requisitos gerenciais:** São os requisitos gerenciais para a prestação de bons serviços e é promovido através de uma liderança orientada para serviços.
- **Requisitos de conhecimento e atitudes:** Através do treinamento de funcionários os requisitos de conhecimento e atitudes para um bom serviço podem ser alcançados.

O pré-requisito para prestação de bons serviços é promovido através do estabelecimento de uma liderança orientada para serviços. Isto inclui as atitudes que os gerentes e os supervisores têm com relação a seus papéis²⁰. O desempenho que se afina com a boa qualidade e com a natureza da cultura de serviços, na forma expressada pela gerência tem que ser avaliado e recompensado.

A importância emergente dos serviços em quase todos os negócios ressaltou a noção de que um empregado bem treinado, desenvolvido e orientado para serviços, ao invés de orientado para matérias-primas, tecnologia de produção ou os próprios produtos, constitui o recurso mais crítico e escasso hoje em dia. Esses empregados serão ainda mais críticos no futuro em um crescente número de setores industriais.

Desta forma pode-se dizer que a qualidade do serviço é uma função da cooperação entre muitos recursos - humanos e tecnológicos - uma cultura forte que ressalte a qualidade é imperativa para uma gestão bem-sucedida da qualidade.

Apesar dos benefícios evidentes da melhoria da qualidade, muitas empresas que implementam programas da qualidade acham que esses programas não compensam o esforço. Em geral, o problema se situa na abordagem à melhoria da qualidade. Se for considerado apenas um programa, se um tempo limitado for dedicado ao esforço e se ele for percebido por todos na organização- alta gerência e os demais empregados também- apenas como uma questão tática, o risco de fracasso é alto.

²⁰ De sua responsabilidade

SEGUNDO HESKETT (97)

Pesquisas recentes sugerem que a visão estratégica interna de serviços, o controle da qualidade e o sucesso estão interligados, principalmente nos fornecedores de serviços de altos contatos²¹, que exigem discernimento na oferta e os executivos cujas ocupações abrangem serviços e fabricação, concordam que alcançar um nível elevado de qualidade de forma consistente é mais difícil no ramo de serviços. Nos serviços que envolvem altos contatos (também chamados de altos encontros), a interação entre duas ou mais pessoas varia conforme a transação. Nos serviços de pouco contato, pessoas muito distantes dos clientes têm de confiar em sua própria capacidade de julgamento, ao lidar com pedidos e com outros tipos de transação e ao avaliar reclamações de campo.

Além de criarem uma visão estratégica de serviços, as melhores empresas de serviços transmitem essa visão aos clientes e aos que oferecem os serviços, bem como supervisionam sua prestação - sob formas novas ou diferentes.

Dizem que as empresas de serviços que se destacam possuem uma clara visão estratégica interna de serviços. A visão compreende valores básicos sobre os quais a empresa está embaçada. Tem alvo determinado tipos de pessoas, estruturando um ambiente de trabalho incorporado em um conceito de serviço, estratégia operacional e sistema de prestação de serviços criados para atraí-los.

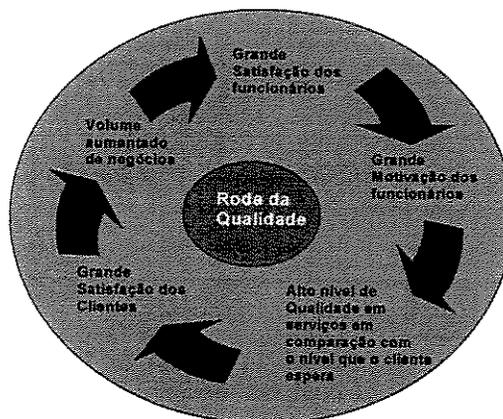


Figura 10 Como o sucesso desenvolve serviços de altos contatos Heskett.p15,1997

²¹ Contatos com os clientes

Muitos fornecedores bem-sucedidos de serviços têm estratégias comuns, que constituem lições para outras empresas. Entre elas podemos citar:

1. Coordenação estreita de relacionamento entre operação e marketing;
2. Estratégia construída em torno dos elementos de uma visão estratégica de serviços;
3. Capacidade para redirecionar os serviços estratégicos para dentro, para focalizar em grupos vitais de funcionários;
4. ênfase no controle da qualidade com base em um conjunto de valores compartilhados, situação dos grupos de colegas, incentivos generosos e, quando possível, um relacionamento estreito com o cliente;
5. Avaliação imparcial dos efeitos da escala em eficiência e eficácia;
6. Substituição da informação por outros recursos;
7. Exploração das informações para criar novos negócios.

A necessidade da maioria das organizações de serviços de planejar é dirigir o marketing e as operações como uma só função. Seus elementos consistem na identificação de um segmento de mercado-alvo, no desenvolvimento de um conceito de serviços para tratar das necessidades dos clientes, na codificação de uma estratégia operacional para apoiar a idéia dos serviços e no projeto de um sistema de oferta de serviços para dar apoio à estratégia operacional.

Perguntam como se mede o valor dos Serviços?

O valor é função dos custos para os clientes e também dos resultados obtidos para os clientes. Como o valor varia com as expectativas individuais, os esforços para melhorar o valor sempre exigem que as organizações de serviços desloquem todos os níveis de gerência para mais perto dos clientes e dêem liberdade aos funcionários de serviços de linha de frente para personalizar um serviço padrão para as necessidades individuais.

Novamente questionam :Até que ponto as medidas de produtividade identificam mudanças na qualidade, bem como o volume de serviços produzido por organização ?

Em muitos serviços, a medida fundamental da qualidade pode ser a satisfação dos clientes. Essa medida deve ser combinada com medidas de quantidade para determinar a produção total das organizações de serviços.

Uma outra medida é a cadeia serviço-lucros, desenvolvida a partir de análises de organizações de serviços bem-sucedidas, apresenta valores *hard* em medidas *soft*. Isso ajuda os gerentes a visar novos investimentos para desenvolver níveis de serviços e de satisfação para obter um impacto competitivo máximo, ampliando o espaço entre os líderes de serviços e os concorrentes apenas satisfatórios. A cadeia serviços-lucros estabelece relacionamentos entre a lucratividade, a lealdade do cliente e a satisfação, a lealdade e a produtividade dos funcionários. Os elos da cadeia (que devem ser entendidos como proposições) são os seguintes: os lucros e o crescimento são estimulados principalmente pela lealdade dos clientes. A satisfação é extremamente influenciada pelo valor dos serviços fornecidos aos clientes. A satisfação dos funcionários, por sua vez, resulta sobretudo de serviços e políticas de apoio de alta qualidade, que capacitam os funcionários a oferecer resultados aos clientes .

A cadeia serviços-lucros também pode ser definida por um tipo especial de liderança. Os principais executivos de empresas de serviços que podem servir de modelo, enfatizam a importância de cada funcionário e de cada cliente.

Em última análise, a qualidade em serviços é função da diferença entre as percepções dos serviços realmente vivenciados e o que o cliente esperava antes de receber esses serviços. Os serviços reais incluem os resultados finais e o processo por meio do qual esses resultados são medidas em dimensões genéricas como a confiança e a oportunidade dos serviços, a empatia e a autoridade com as quais os serviços foram oferecidos.

HESKETT, SASSER JR E HART (94)

As empresas de serviços mais bem sucedidas são centradas em informação. A informatização é mais bem sucedida, quando os prestadores de serviço têm autonomia para agir usando seus conhecimentos recém-descoberto, para fazer julgamentos relativos às ações corretivas e para agir primeiro e relatar sobre as ações posteriormente.

Os prestadores de serviços de qualidade superior investem em tecnologia, instalações, logística, tecnologia de informação e pessoal. Definindo as funções para cada pessoa e investindo o suficiente em desenvolvimento de pessoal para garantir não somente o uso mais eficiente da tecnologia, mas também maior satisfação dos funcionários e dos clientes.

O compromisso com a satisfação total do cliente tem ajudado as empresas a alcança-la. Isto habilitou os gerentes a adquirir o controle sobre suas empresas, através de um mecanismo que tanto gera informações sobre falhas de serviços, como gera incentivo para que se tome providências a respeito.

O perfeito conhecimento e atendimento das necessidades de um grupo de clientes geralmente requer o desenvolvimento de uma base de dados voltada para clientes, além do crescimento da empresa através do oferecimento de novos serviços para os clientes existentes.

Embora não sejamos capazes de avaliar os resultados antes, durante ou até mesmo depois da prestação de alguns serviços, freqüentemente somos capazes de observar a maneira pela qual o serviço é executado. Esta é a razão pela qual as empresas de serviços revolucionários dedicam tanta atenção ao processo de fornecer o serviço, quanto ao atendimento dos resultados desejados.

Porque os resultados de um serviço são, freqüentemente, difíceis de avaliar e a medidas absolutas da qualidade de um serviço, que não incluam a expectativa do cliente, deixam de medir o essencial, mas não deixam de ver as reclamações como peças preciosas de informação, a principal base para a melhoria do serviço, e a garantia como mecanismo de lapidação do mesmo.

A lapidação citada anteriormente inclui os clientes no processo de prestação do serviço, eles também os têm envolvidos eficazmente na medição dos custos de falha no serviço.

A visão tradicional dos custos de aquisição de um serviço é a de que eles são vistos negativamente pelo consumidor e portanto devem ser compensados por uma melhor qualidade, pelo mesmo preço ou menor.

Desta forma o valor do serviço pode ser considerada como a diferença entre a qualidade do serviço e o seu custo, podendo variar bastante de um cliente para outro, para o mesmo serviço.

O entendimento do custo real da qualidade ruim só pode ser feito quando se reconhecer o valor da manutenção e do aprimoramento da qualidade. Caso este entendimento não ocorra, podemos perder o cliente e a recuperação um cliente perdido, devido a um serviço ruim, requer de três a cinco vezes mais esforço do que induzir um novo cliente a experimentar o serviço.

Os custos de recuperação são geralmente associados com o dinheiro gasto na correção de falhas do serviço. Infelizmente, eles raramente incluem estimativas associadas ao tempo gasto por servidores e clientes no processo de recuperação.

Em muitas empresas de serviços, grande ênfase é dada à obtenção de maiores lucros, através do aumento da produtividade e da eficiência. As Empresas de serviços revolucionários buscam a alavancagem do lucro, principalmente, aumentando o valor através da qualidade, ao mesmo tempo que reduz seus custos.

O custo de um serviço para o seu fornecedor é influenciado, entre outros:

- (1) pela natureza do serviço oferecido ao consumidor;
- (2) pela estratégia de operações da empresa de serviços;
- (3) por seu sistema de prestação de serviços;
- (4) pelo grau no qual a capacidade da empresa é utilizada, e
- (5) pelas necessidades e atitudes dos funcionários da empresa.

As falhas internas em serviços têm efeitos secundários que são extremamente custosos, ainda que nem sempre visíveis. O aumento da rotatividade de funcionários é um exemplo. Os custos imediatamente visíveis e mensuráveis de um alto índice de rotatividade incluem custos de recrutamento e treinamento, menos visíveis, mas muito importantes, são os custos associados à qualidade do recrutamento e dos recrutados, a produtividade reduzida e, até mesmo, à qualidade de cultura organizacional.

Liderança, avaliação, educação, celebração e confiança são, portanto, todos fundamentais para alcançar alta qualidade e produtividade. Juntos eles oferecem um caminho importante para alavancar o valor sobre os custos, resultado em lucros.

Fornecedores de serviços criativos encontram muitos meios de administrar com antecedência o fornecimento de serviço, para padrões de demanda previsíveis ou não, encorajando a idealizarem programas inovadores não apenas para monitorar as percepções dos clientes, como também para relacioná-las com os fatos.

Os líderes em serviços estão continuamente exaltando a importância da excelência em serviços. Um bom serviço não é suficientemente bom para um verdadeiro líder em serviços. (Melhoria Contínua).

Para alcançarmos a excelência em serviços é necessário a compreensão de que:

- Valor associado aos resultados que um serviço proporciona e à qualidade da forma pela qual é prestado, depende de quanto o fornecedor pode reduzir os riscos percebidos pelo consumidor ;
- Aumento do valor em relação ao custo de adquirir um serviço leva a uma probabilidade maior de que o consumidor venha a tornar-se um cliente freqüente ;
- Os clientes freqüentes, tendo estabelecido suas expectativas, respeito pelo prestador do serviço e um maior conhecimento do que é esperado deles no processo de prestação de serviço, são menos dispendiosos e, portanto, mais lucrativos do que clientes novos ;
- Valor do serviço para o cliente freqüente cresce com a confiança ,na maneira pela qual o serviço é fornecido e nos resultados que alcança .

A característica de uma organização de serviços que se destaca é o empenho contínuo que ela devota em se diferenciar em relação aos principais concorrentes, tanto na qualidade, quanto na produtividade do serviço. O empenho é tanto dirigente quanto perseverante, quase como uma cruzada.

Cruzada continua que não tem um destino .Ela é obtida num processo, dia após dia, com políticas que assegurem um esforço sustentado, ao invés de conquistas sobre-humanas e esporádicas. As organizações que seguiram nesta jornada ganharam um companheiro de viagem pelo caminho. Sua melhor produtividade.

Estas empresas não somente coletam os dados, como os processam e estudam para aprender mais sobre certos produtos resultante , capacitam e aprendem a partir das queixas dos clientes, gerando melhorias no serviço, reorganizam clientes preferenciais e suas necessidades e desenvolvem atividades e produtos novos baseados em informação.

O maior desafio para empresas que têm alcançado desempenhos revolucionários é atender às crescentes expectativas que elas mesmas geram. Elas são elevadas a um padrão diferente dos concorrentes "meramente bons".

6.11 A abordagem de Albrecht (95)

Numa organização de qualquer tamanho significativo, os executivos não podem criar o futuro sozinhos. Eles devem transformar a empresa numa constelação de equipes dentro da equipe geral, caso esperem que os talentos e recursos especiais apoiem o desafio de criar um valor superior do cliente e sustentar uma vantagem competitiva aos olhos de seus clientes.

A definição de serviço foi distorcida pelo pensamento empresarial convencional. Tradicionalmente, o serviço significa uma interação direta entre duas pessoas que deve deixar o cliente satisfeito depois da venda do produto.

A inércia organizacional pode ser incredivelmente perigosa. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações, para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso para atingir os resultados. Muitas organizações têm planejado sistemas que se concentram nas bases²². Elas dedicam muito tempo e esforços para elaborar todos os planos táticos das divisões e departamentos, mas pouco tempo ou nada para pensar na estratégia básica ou na direção dos negócios.

O emprego da estratégia em toda a organização implica que seus líderes acreditem que as pessoas possam gerar um valor maior se conhecerem mais e que elas realmente queiram saber mais.

Por isso uma parte importante do exame organizacional é fazer uma avaliação crítica das capacidades e deficiências de aprendizagem de sua empresa, e determinar o que ela precisa aprender para ter um desempenho melhor.

Não basta o presidente da organização ter uma boa idéia para o futuro da empresa e estar determinado a realiza-la. O desafio da liderança é desenvolver a idéia, expressá-la em termos convincentes e práticos, de modo que todos na organização possam relacioná-la à sua vida profissional e ajudar a colocá-la em ação.

²² Concentração na execução e nos processos internos

Contudo se a organização possui uma liderança fraca, os velhos hábitos começam a ressurgir com os comportamentos individualistas, de auto preservação, substituindo a cooperação, a generosidade, o companheirismo e o altruísmo. As pessoas deixam de ver a empresa como uma fonte de sentido e satisfação pessoal e voltam-se para si mesmas, visando a seus próprios interesses. Uma organização com liderança fraca tende a se parecer a uma família desajustada, principalmente quando a equipe evolui e os líderes deixam de atender a suas necessidades de sentido, direção e enfoque.

Para se liberar e mobilizar a energia humana nas organizações complexas hoje, é necessário delegar poder às pessoas, dando-lhes idéias e informações, e não dizer-lhes o que fazer. Isso exige liderança de serviço, e não liderança de comando.

Por isso em qualquer negócio cujos líderes não têm um senso claro de onde seu ambiente está indo e para que tipo de futuro devem se preparar, pode estar arriscando sua própria sobrevivência, mas o que impede os empregados e os líderes de unidade resolver seus problemas são geralmente problemas sistêmicos, procedimentos e políticas medíocres, que impedem duas ou mais unidades de trabalharem como equipe no atendimento ao cliente.

Por sua vez uma organização com boa liderança possui uma ética compartilhada de desempenho, um desejo real de que a empresa tenha sucesso e um compromisso pessoal com o trabalho de qualidade.

Para se liberar e mobilizar a energia humana nas organizações complexas de hoje, é necessário delegar autoridade às pessoas, dando-lhes idéias e informações, e não dizer-lhes o que fazer. Isso exige liderança de serviço, e não liderança de comando

Programas da qualidade isolados que se limitam a fazer medições e cálculos, estão saindo de moda rapidamente em função de começarem como tentativas gerenciais administrativas, analíticas, mecânicas, desumanas, baseadas em padrões para "amarrar" a organização, em vez de soltá-la e dar poder às pessoas para assumir seus próprios compromissos com a qualidade. e por isso que os sistemas da Qualidade Total, mecanicistas, doutrinários, estão fadados ao fracasso. E é por essa razão que as pessoas são fundamentais.

6.12 A abordagem de Berry (95)

Todas as melhores empresas de serviços têm uma estratégia de serviços clara e poderosa para orientá-las. Elas têm uma " razão de ser" que estimula a organização, lhes orienta e lhes dá um propósito. Uma excelente estratégia de serviços proporciona aos clientes valor real, está em sintonia com as práticas operacionais e a filosofia da empresa, além de encorajar realizações reais dentro da organização. Ela enfatiza serviços de qualidade, incorporando as bases de apoio da qualidade em serviços, que são: confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade.

Uma empresa tem que vivenciar sua estratégia de serviços. Promessas não dão vida a uma estratégia de serviços. O alinhamento da estratégia com critérios de seleção de funcionários, treinamento e educação, tecnologia, medidas de desempenho e sistemas de recompensa dão vida, realmente, a uma estratégia de serviços.

A estratégia de serviços deverá combinar as características fundamentais, que atenderão às expectativas dos clientes e as características do "ótimo" que superarão suas expectativas. e por isso que os temas referentes a confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade com relação aos serviços devem ser considerados no desenvolvimento da estratégia dos serviços; *o fator surpresa acrescenta valores inesperados.*

A identificação de uma estratégia de serviços implica responder três perguntas cruciais:

- Que atributos de serviços - e continuarão a ser - mais importantes para os nossos mercados-alvo?
- Quais os pontos fracos da concorrência em se tratando de atributos de serviços importantes ?
- Quais as capacidades e competências de serviços existentes e potenciais de nossa empresa?

Geralmente, a estratégia de serviços pode ser definida em algumas frases ou palavras:

“Seu valor está no poder de orientar e estimular. No entretanto, as palavras só atingirão a sua meta se elas adotarem as principais idéias da empresa. Se os funcionários tiverem que recorrer a manuais ou documentos de planejamento para conhecer a estratégia de serviços da organização, a empresa não tem uma estratégia de serviços”.

Uma estratégia de serviços é uma missão, não uma declaração de missão. Declaração de missão não passam de documentos gerais e internos com palavras rebuscadas que não representam absolutamente nada para quem executa o trabalho. Por outro lado, uma missão é algo estimulante - trata-se de uma meta, uma direção, uma vocação. Ela une as pessoas de uma organização em torno de um propósito comum.

A estratégia de serviços define os amplos parâmetros do papel dos prestadores de serviços. Padrões de serviços explícitos especificam a tarefa dos serviços e fornecem referenciais de excelência, para que os funcionários possam julgar o seu próprio desempenho e os gerentes possam julgar o desempenho dos funcionários e da organização.

Excelentes estratégias de serviços são incrivelmente duradouras. Melhorias táticas raramente sofrem alterações. Isso ocorre, porque as melhorias estratégicas suprem as necessidades básicas do homem que mudam muito pouco ao longo do tempo.

A seguir é apresentado um exemplo de um projeto de melhoria em serviços.

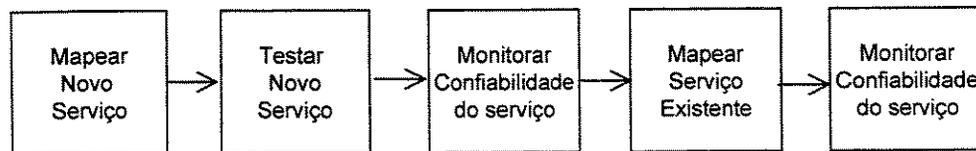


Figura 11 Projeto de melhoria de Serviço
Berry,p87,1995

Baseada em uma estratégia de serviços clara e fortemente definida, os fornecedores de serviços sabem como atender melhor aos clientes; a estratégia servirá como orientação. Não há necessidades de manuais de procedimentos e políticas rígidas.

A seguir uma figura contendo um roteiro para identificação de uma forte estratégia em serviços na empresa.

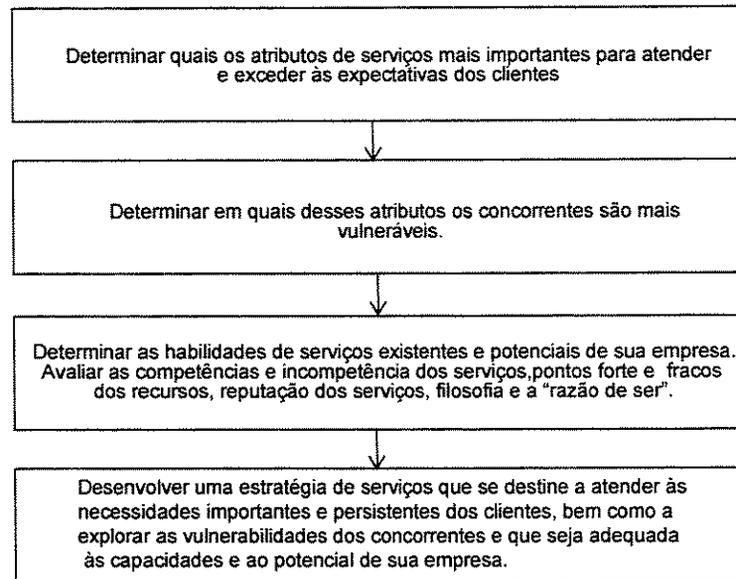


Figura 12 Identificação de uma forte estratégia de serviços.
Berry,p73,1995

Padrões de serviços adequadamente desenvolvidos trazem um foco no cliente ao papel diário dos prestadores de serviços e reforçam a implementação da estratégia de serviços. Os padrões dos serviços refletem as expectativas do cliente de uma maneira significativa para os clientes; os padrões representam as particularidades da estratégia de serviços.

Contudo se a organização não definir claramente seu padrão de serviços podem surgir alguns problemas, entre eles podemos citar:

- Nenhum padrão de serviços, o que torna o papel dos serviços um jogo de adivinhação. Padrões de serviço em excesso, o que reduz a atenção dos funcionários para prioridades de serviços mais urgentes;
- Pouca divulgação dos padrões de serviços, o que é quase o mesmo que não ter padrões de serviços;
- Padrões de serviços "desdentados", que são desvinculados de avaliação de desempenho e sistemas de reconhecimento, e portanto, anunciando suas insignificâncias.

As empresas precisam estabelecer um processo de pesquisa sobre qualidade em serviços, que forneça informações oportunas e importantes, que os gerentes se acostumem a considerar na tomada de decisões.

Para tanto a organização deve desenvolver um sistema eficaz de informações sobre qualidade em serviços, que informe e apoie melhorias em serviços por toda a organização, que revele padrões e tendências sobre a qualidade em serviços, identifica prioridades de melhoria em serviços e motiva o desempenho em serviços.

Este sistema deve fornecer aos de decisão uma visão geral - mas também detalhada - rica e variada de dados: do presente e do passado, quantitativos e qualitativos, internos e externos, da própria empresa e dos concorrentes, de pesquisas e de operação. Retratos ocasionais não bastam.

A seguir é descrito os principais benefícios que um sistema de informações traz para a qualidade em serviços.

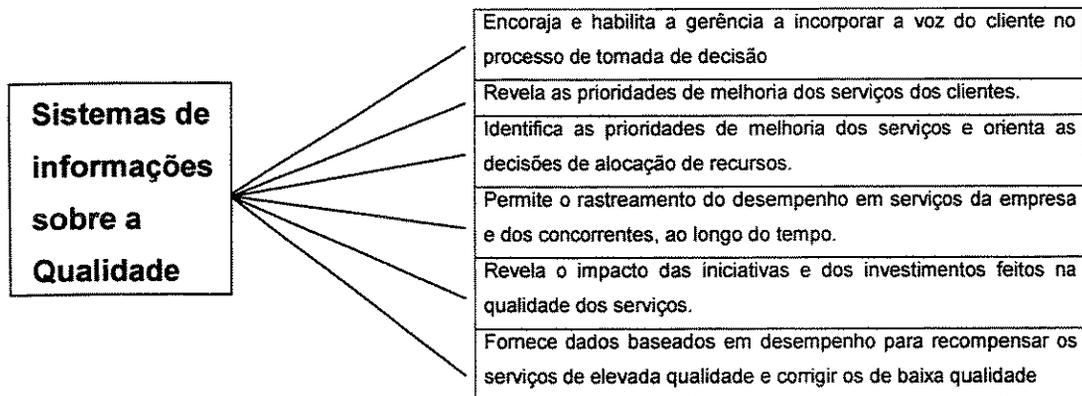


Figura 13 Principais benefícios de um sistema de informações sobre qualidade em serviços.
Berry,p35,1995

Abaixo algumas características essenciais de um sistema de informações sobre qualidade em serviços:-

- As expectativas de serviços dos clientes devem ser avaliadas;
- Avaliar a importância relativa de atributos de qualidade em serviços é uma tarefa crítica;
- Avaliar o impacto da qualidade em serviços sobre o mercado também é essencial;
- Um sistema de informações sobre a qualidade em serviços deve ser mais que apenas um sistema de captação de dados; deve ser também um sistema de comunicação.

Avaliações de serviços devem ser um processo formal constituído de um conjunto padrão de perguntas, que devem sempre ser respondidas por escrito. Muitas empresas deixam de conhecer o que o pessoal de contato com os clientes está aprendendo sobre os clientes em razão de não existir uma forma sistemática de obtenção e compartilhamento das informações.

A seguir são listadas cinco dimensões principais usadas pelos clientes para julgar a qualidade dos serviços:

- **Confiabilidade:** A capacidade de desempenhar os serviços prometidos de forma precisa e confiável;
- **Fatores Tangíveis:** A aparência geral das instalações, dos equipamentos, do pessoal e do material usado nas comunicações;
- **Responsividade:** a disposição de auxiliar o cliente; prontidão e rapidez na prestação de serviços;
- **Previsibilidade:** A competência e a cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança;
- **Empatia :** O cuidado e atenção individualizada dispensada aos clientes.

Outra forma de obtenção de informações é a realização de pesquisas entre os não - clientes . Estas pesquisas revelam como os concorrentes executam seus serviços e fornecem uma base para comparação. Expectativas importantes dos serviços que são melhor atendidas pelos concorrentes, não devem ser ignoradas no planejamento de melhorias de serviços.

Serviços prestados de forma correta e confiável aumentam a confiança do cliente na empresa, enquanto erros freqüentes na prestação de serviços destroem essa confiança. A maioria dos clientes aprecia um pedido de desculpas sincero, quando acontece um problema, mas as desculpas não apagam da memória do cliente a falha no serviço. Se chega a se formar um padrão de erros de serviços, os clientes concluem que não podem se colocar na dependência da empresa para obtenção dos serviços prometidos .

O caminho mais seguro para se implantar a liderança em serviços em uma organização é usar critérios de liderança em serviços na promoção das pessoas para posições de maior responsabilidade .

Na figura a seguir é mostrado quatro formas de se desenvolver uma liderança em serviços nas organizações:



Figura 14 Quatro formas de se desenvolver liderança em serviços.
Berry,p17,1995

A simplicidade é a chave da confiabilidade, e o mapa do serviço é uma ferramenta poderosa para mostrar uma complexidade desnecessária. A melhoria da qualidade do serviço não envolve a compreensão do cliente; é preciso compreender também o próprio serviço.

Para compreender as atividades executadas pelos prestadores de serviço a liderança é uma questão crucial para a qualidade em serviços. Com ela, é possível fornecer serviços de elevada qualidade; sem ela, esses serviços são apenas um sonho. Os valores e habilidades da liderança em serviços podem ser aprendidos. As empresas que desejem fornecer serviços de elevada qualidade, devem se preparar para investir na aprendizagem da liderança, de forma contínua e em frentes diversas.

Por isto a organização deve alimentar o desenvolvimento de valores e habilidades de liderança em serviços, é o passo mais importante que uma organização pode tomar em termos de qualidade em serviços.

6.13 Quadro comparativo das abordagens.

A seguir é mostrado um quadro comparativo das abordagens de vários autores e especialistas em qualidade e serviços.

Para cada autor, são identificados itens de acordo com a atenção dada pelo autor ou especialista ao assunto em questão. Os itens foram selecionados em função do número de citações apresentadas pelos autores consultados.

Para definição destes itens foi definida a classificação de : ausente da abordagem, citado na abordagem e focado na abordagem do autor. Para cada classificação foi definida um valor que é mostrada abaixo:

Valor	Característica
0	Item Ausente da abordagem
1	Item citado na abordagem
2	Item Enfocado na abordagem

Tabela 07 Critério para as abordagens dos autores e especialistas.

Onde :

- valor 0 “ Zero “ foi atribuído ao item ausente da abordagem do autor ou do especialista em serviços;
- valor 1 “ Um “ foi atribuído ao item citado , mas não enfaticamente, na abordagem autor ou do especialista em serviços;
- Valor 2 “Dois” foi atribuído ao item focado fortemente na abordagem autor ou do especialista em serviços.

Esta classificação visa a verificação de quais itens os autores ou especialistas consideram importantes para a qualidade em serviços e será utilizado posteriormente para sustentação da proposta de gestão para empresas prestadoras de serviços.

A seguir é mostrado o quadro que demonstra os itens abordados pelos autores e especialistas , sua classificação e respectiva pontuação.

Item	Autor											
	CROSBY	FEIGENBAUN	DEMING	JURAN	ISHIKAWA	FALCONI	D'ATAGNAN	GRÖOROOS	HESKETT,SASSER	ALBRECHT	BERRY	TOTAL
Busca o comprometimento da Alta administração	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	20
Busca da satisfação do cliente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	21
Preocupação com o crescimento da empresa	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	20
Preocupação com os custos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	20
Preocupação com a informação	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Busca um modelo para de prestação de serviços	1	2	1	1	1	0	2	2	2	2	2	16
Busca do planejamento estratégico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Busca a Orientação para resultados	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Busca Responsabilidade pública	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Busca da definição de métricas do processo ou gestão	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	8
Preocupação com o Meio ambiente	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Busca Melhoria contínua	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	19
Busca a garantia da qualidade	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	20
Úso de ferramentas estatísticas	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	1	13
Prevenção da repetição dos erros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	20
Busca o Controle de Processo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Preocupação com o funcionário	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	20
Busca a educação/ mudança da cultura dos funcionários	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Busca satisfação do funcionário	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	13
Preocupação com o treinamento dos funcionários	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Busca o respeito pelo funcionário	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	14
Item	Autor											
	CROSBY	FEIGENBAUN	DEMING	JURAN	ISHIKAWA	FALCONI	D'ATAGNAN	GRÖOROOS	HESKETT,SASSER	ALBRECHT	BERRY	TOTAL

Quadro 02 Comparação das abordagens

Onde : 0=Item ausente da abordagem
1=Item citado na abordagem
2=Item enfocado na abordagem

Após a classificação dos itens abordados pelos autores e especialistas, é mostrado abaixo a priorização destes itens em função da pontuação recebida utilizando o critério definido anteriormente.

Item		Pontuação
A	Busca o comprometimento da Alta administração	22
B	Busca da satisfação do cliente	22
C	Preocupação com a Informação	22
D	Busca do planejamento estratégico	22
E	Busca a Orientação para resultados	22
F	Busca o Controle do Processo	22
G	Busca a educação / mudança da cultura dos funcionários	22
H	Preocupação com o treinamento dos funcionários	22
I	Preocupação com o crescimento da empresa	20
J	Preocupação com os custos	20
K	Busca a Garantia da Qualidade	20
L	Prevenção da Repetição dos Erros	20
M	Preocupação com o funcionário	20
N	Busca Melhoria Continua	19
O	Busca um modelo para Prestação de Serviços	16
P	Busca o respeito pelo funcionário	14
Q	Busca satisfação do funcionário	13
R	Busca da Definição de Métricas do processo ou Gestão	8
S	Busca Responsabilidade Pública	1
T	Preocupação com o Meio Ambiente	1

Tabela 08 Priorização dos Itens das Abordagens dos Autores e Especialistas
Fonte : Do Autor

Pode-se verificar pela tabela acima que o comprometimento da alta administração, satisfação do cliente , preocupação com a informação ,busca do planejamento estratégico, busca da orientação para resultados , controle do processo, educação/mudança da cultura dos funcionários, treinamento dos funcionários foram os que receberam a maior pontuação e são considerados pelos autores e especialistas os itens de importância para a qualidade em serviços.

6.14 Comentários

Através da comparação das abordagens dos autores e especialistas em serviços pode-se verificar que estes dão muita importância para a busca do comprometimento da alta administração, busca da satisfação do cliente, têm preocupação com a informação, busca do planejamento estratégico , treinamento dos funcionários e buscam a educação/ mudança da cultura dos funcionários.

Pode-se verificar também nesta comparação que os autores e especialistas não se preocupavam com o respeito e a satisfação do funcionário, busca de responsabilidade pública das organizações e preocupação com o meio ambiente, contudo, atualmente estas preocupações estão aumentando sensivelmente nas organizações.

Muitos dos conceitos apresentados por estes autores e especialistas em serviços ainda são aplicados nas organizações e modelos de gestão utilizados atualmente, contudo, alguns conceitos difundidos por estes autores estão se defasando no tempo, ou até mesmo não eram preocupações destes na época em que estes autores estavam inseridos.

6.15 Resumo

Neste capítulo foram apresentadas as abordagens dos autores Crosby, Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Falconi e dos especialistas em serviços D'Artaignan, Grönroos, Heskett, Sasser Junior, Albrecht e Berry.

Para cada autor ou especialista em serviços foi abordado o que estes consideram de importante para a qualidade e para os serviços. Posteriormente será feita uma comparação destas abordagens para verificação/ priorização de quais itens estes autores enfocam para a qualidade em serviços.

Esta priorização será utilizada como base para proposição de um modelo de gestão para prestadores de serviço, contudo, este modelo será alicerçado também em alguns modelos de gestão de qualidade que será apresentado no capítulo 7 , a seguir.

7 OS MODELOS DE GESTÃO PARA SERVIÇOS

7.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados vários modelos de gestão de qualidade aplicáveis para vários tipos de organizações, inclusive empresas prestadoras de serviços. Estes modelos estão sendo utilizados atualmente como referência para a gestão empresarial. Após a exposição destes modelos será feita a comparação entre os modelos de gestão e qualidade apresentados para verificação dos itens que compõem o modelo de gestão para prestadores de serviço.

7.2 TQC

ISHIKAWA (93) O conceito de " Controle de Qualidade Total" foi originado pelo Dr. Armand V. Feigenbaum, em 1950 .Segundo Feigenbaum, Controle de qualidade Total (TQC) pode ser definido como " um eficaz sistema para integração da qualidade de desenvolvimento, qualidade de manutenção, e esforços para melhoria da qualidade de vários grupos em uma organização, para capacitar a produção e os serviços nos níveis mais econômicos que permitam a satisfação total dos clientes".

O controle de qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Este sistema é conhecido no Japão pela sigla TQC ("*Total Quality Control*").FALCONI (92)

O controle da qualidade total (TQC, do inglês *Total Quality Control*) preconiza que parte pensante de todos os empregados deve ser aproveitada, o que é feito conduzindo as pessoas a pensarem formas melhores de execução da tarefa. Os espaços de competência permitem que as idéias inovadoras sobre os serviços sejam materializadas usando a força do próprio criador . SOARES (94)

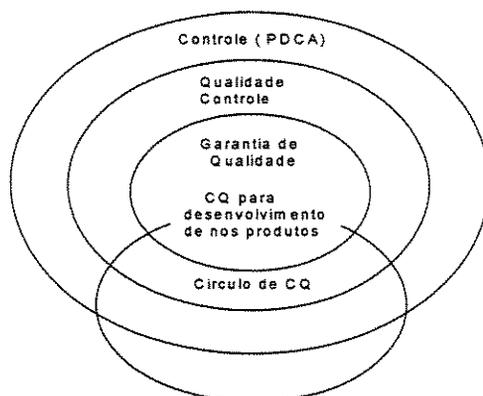


Figura 15 Controle de Qualidade em toda a empresa
Controle de Qualidade Total,p97,1993

Segundo ISHIKAWA (93) a essência do Controle de Qualidade Total está no anel central , que contém a garantia de qualidade definida em âmbito limitado, que significa fazer bem o Controle de Qualidade para os novos produtos da empresa. No setor de serviços, onde não estão envolvidos bens manufaturados, garantia de qualidade significa assegurar a qualidade dos serviços oferecidos. No desenvolvimento de novos serviços, como novas contas de depósitos ou novos contratos de seguros, a qualidade precisa ser garantida , sendo que o segundo anel representa o controle de qualidade definido em sentido mais amplo, incluindo as questões sobre como desenvolver boas atividades de vendas, como criar vendedores melhores, como tornar o trabalho de escritório mais eficiente e como lidar eficazmente com subcontratantes. O terceiro anel salienta o controle de todas as fases do trabalho, deve ser feito de forma eficaz, esta etapa utiliza o círculo PDCA, girando repetidamente para evitar a reincidência de defeitos em todos os níveis.

Complementando FALCONI (92) afirma que o Controle da Qualidade Total é regido pelos seguintes princípios básicos:

- Produção e fornecer produtos ou serviços que atendam às necessidades do cliente (na verdade o que todos nós " produzimos" é a satisfação de necessidades humanas);
- Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade);
- Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pelas mais alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas);
- Falar, racionalizar e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em " experiência", bom senso, intuição ou coragem);
- Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo);
- Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas decorrem da dispersão nas variáveis do processo);
- O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos;
- Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais a montante;
- Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa;
- Respeitar os empregados como seres humanos independentes;
- Definir e garantir a execução da visão e estratégia da alta direção da empresa.

A educação e o treinamento são a base de sustentação do TQC e da manutenção da continuidade do processo de melhorias. A educação tem sido, por vezes confundida com treinamento. Enquanto aquela é voltada para a mente das pessoas e para o seu autodesenvolvimento, este é voltado para as habilidades na tarefa a ser executada. FALCONI (92)

ISHIKAWA (93) continua dizendo que as empresas que receberam o Prêmio Deming algumas razões – em comum – para as organizações decidirem engajar-se no Controle de Qualidade Total:

1. Melhorar a saúde e o caráter corporativo da empresa – quase todas as empresas levam muito a sério este ponto;
2. Combinar os esforços de todos os empregados, conseguindo a participação de todos e estabelecendo um sistema cooperativo;
3. Estabelecer o sistema de garantia de qualidade e ganhar a confiança dos clientes e dos consumidores;
4. Aspirar à obtenção da mais alta qualidade no mundo e desenvolver novos produtos para aquele fim – como resultado disto, diversas empresas falam do desenvolvimento da criatividade ou do melhoramento e do estabelecimento da tecnologia;
5. Estabelecer um sistema de administração que possa assegurar lucros em tempos de crescimento lento e que possa fazer face a diversos desafios;
6. Mostrar respeito pela humanidade, sustentando os recursos humanos e considerando a felicidade dos empregados, fornecendo bons ambientes de trabalho e passando a tocha para a próxima geração;
7. Utilização de técnicas de Controle de Qualidade – Algumas pessoas são hipnotizadas pelo termo “ Controle de Qualidade Total” e não utilizam totalmente os métodos estatísticos. Isto é um erro.

7.3 TQM - CORTADA e QUINTELLA (95)

Na sua forma mais simples, a Gerência de Qualidade Total (TQM) é o conceito de que deve existir um plano mestre abrangente para melhorar constantemente a qualidade numa organização. O segredo é uma abordagem abrangente da qualidade que envolva todos os cargos e níveis de uma organização. É por isso que empresas produtoras estão expandindo seus programas de qualidade para a área de vendas e prestação de serviços e as organizações prestadoras de serviço estão empurrando a qualidade para o setor administrativo ou direto para o local onde os clientes são atendidos.

TQM é uma estratégia que consiste num amplo conjunto de processos que aumenta as suas vantagens competitivas, leva a melhorar constantemente os produtos e serviços e resulta em clientes fiéis que voltam para adquirir mais bens e serviços. A ordem e o bom senso são aplicados sistematicamente em todas as atividades. Os heróis não são apenas os que vendem mais mas aqueles que superam as expectativas dos clientes – um verdadeiro marco de serviços.

No TQM estão embutidos várias idéias apresentadas pelos autores de qualidade:

- Melhorias Constantes;
- Zero Defeitos;
- Fazer certo da primeira vez;
- Os empregados próximos da situação sabem mais como melhorá-la.

As organizações têm que estar estruturadas para levar em conta as realizações das novas configurações da indústria e do mercado e serem capazes de mudar rapidamente de acordo com as circunstâncias. Os projetos inovadores que aumentam a eficácia da organização, devem ser selecionados para apoio. Os recursos e talentos dentro da organização precisam estar disponíveis rapidamente onde for necessário.

Conceder poder para funcionários motivados e treinados torna a empresa mais leve e com boas perspectivas de sucesso, no entanto, é preciso tomar cuidado. Dar poder aos funcionários sem certificar-se de que eles possuem as habilidades necessárias para tomar uma decisão específica pode ser catastrófico. Cada ato ou processo concedido deve ter, como parte de sua definição, planos claros de educação e comunicação.

As empresas bem-sucedidas começam educando seus presidentes, que por sua vez educaram pessoalmente os altos executivos, que ensinaram seus gerentes e assim por diante, utilizando consultores e instrutores internos. Em cada um dos casos o treinamento de qualidade é organizado pelos altos executivos da empresa. A mensagem de compromisso torna-se óbvia demais para ser ignorada.

A liderança pode ser também problema. A pessoa responsável deve ser sempre bem compreendida. Sem isso, os funcionários agressivos assumirão o controle (provavelmente sem o treinamento adequado) e haverá confusão, com erros e atrasos que se tornarão inevitáveis. A delegação deve ser clara e precisa.

Os grandes líderes sabem o valor de uma boa visão. *Martin Luther King, Jr.* Incentivou o movimento dos direitos civis com o seu discurso "eu tenho um sonho", enquanto o presidente *John F. Kennedy* se concentrou em fazer com que os americanos colocassem o homem na Lua. O desafio é, claro, criar uma visão que os empregados endossem e apoiem através das suas tomadas de decisões.

A aplicação da TQM da IBM surgiu dos seus três princípios básicos:

1. Respeito pelo indivíduo;
2. Excelência no atendimento ao cliente e Excelência em tudo o que é feito.
3. Processo de TQM que surgiu levou a uma listagem das condições necessárias para se obter excelência em toda a empresa:
 - Visão Executiva;
 - Estratégias de apoio;
 - Compromisso da gerência;
 - Educação;
 - Comunicação;
 - Envolvimento do cliente;
 - Garantia da qualidade do fornecedor;
 - Gerenciamento do processo;
 - Medidas visíveis;
 - Revisões periódicas;
 - Participação dos empregados;
 - Recompensas e reconhecimento.

Existem alguns conceitos centrais de TQM, característicos de iniciativas de qualidade eficazes, que se aplicam diretamente no setor de serviços:

1. **Informação.** Um princípio básico dos programas de qualidade é o de que as decisões são baseadas em fatos. O Benchmarking pode levar uma organização a estabelecer metas mais agressivas, por exemplo, para a obtenção de lucros, níveis de satisfação do cliente ou a qualidade do serviço para acompanhar ou superar os resultados dos concorrentes.
2. **Redução do Ciclo de Tempo.** Comercializar um novo produto ou serviço antes de seus concorrentes há muito tempo foi entendido tanto pelas organizações produtoras quanto pelas de vendas. A redução do ciclo de tempo é uma das maneiras mais importantes de se obter uma vantagem competitiva duradoura. Na verdade, uma quantidade cada vez maior de executivos, principalmente no setor de marketing, argumenta que a redução do ciclo de tempo é o maior benefício dos esforços de se melhorar a qualidade.
3. **Tarefas e Processos.** No aperfeiçoamento da qualidade de qualquer função, é importante o conceito de que as tarefas devem ser encaradas como processos, como famílias de atividades.

Finalizando é importante ressaltar que todos os processos de implantação de Gestão da Qualidade Total pode ser entendido como uma transformação na organização. Esta mudança deve ser introduzida quando a empresa está em um nível de maturidade suficiente para adoção do modelo TQM porque em seu crescimento as organizações passaram por crises e desafios de crescimento. Isto é demonstrado na pela figura abaixo.

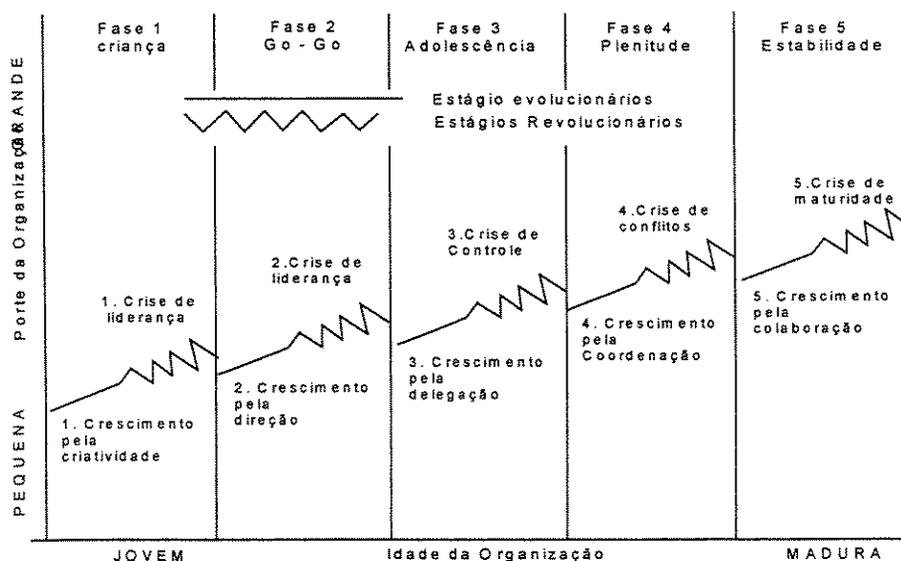


Figura 16 Modelo de crescimento organizacional
CORTADA E QUINTELLA.p243.1995

O momento em que se faz a introdução do modelo de gestão da qualidade total é extremamente importante, pois nem todas as implementações são bem-sucedidas.

7.4 A Norma ISO 9001:2000

A norma NBR ISO 9001, versão 2000, tem por objetivo a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerado um processo.

A seguir é demonstrado o modelo de um sistema de gestão de qualidade baseado em processo., que ilustra as ligações dos processos apresentados na norma ISO 9001:2000.

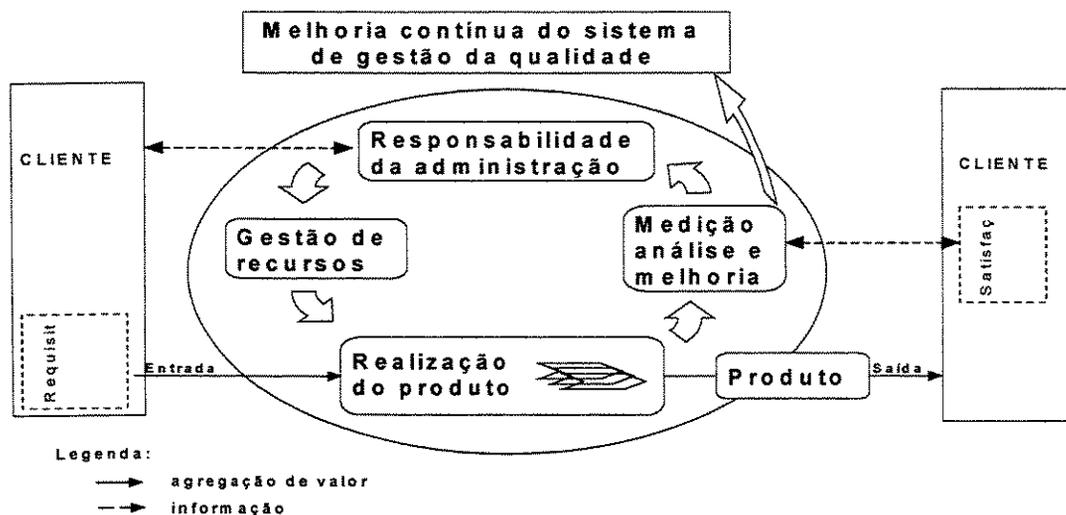


Figura 17 Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo NBR ISO 9001:2000.

A figura acima mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos dos processos. A monitorização da satisfação dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos do cliente.

A Norma não inclui requisitos específicos para outros sistemas de gestão, tais como aqueles específicos à gestão ambiental, gestão de saúde e segurança ocupacional, gestão financeira ou de risco. Entretanto, esta Norma possibilita a uma organização o alinhamento ou a integração de seu sistema de gestão da qualidade com outros requisitos de sistemas de gestão relacionados. É possível a uma organização adaptar seus sistemas de gestão existentes para estabelecer um sistema de gestão da qualidade, que cumpra com os requisitos desta Norma.

A seguir é apresentado uma tabela contendo os requisitos especificados na norma para um sistema de gestão da qualidade.

Item	Descrição	
4	Sistema de gestão da Qualidade	
	4.1	Requisitos gerais
	4.2	Requisitos de documentação
	4.2.1	Generalidades
	4.2.2	Manual da qualidade
	4.2.3	Controle de documentos
	4.2.4	Controle de registros
5	Responsabilidade da direção	
	5.1	Comprometimento da direção
	5.2	Foco no cliente
	5.3	Política da qualidade
	5.4	Planejamento
	5.4.1	Objetivos da qualidade
	5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade
	5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação
	5.5.1	Responsabilidade e autoridade
	5.5.2	Responsabilidade da direção
	5.5.3	Comunicação Interna
	5.6	Análise crítica pela direção
	5.6.1	Generalidades
	5.6.2	Entradas para análise crítica
5.6.3	Saídas da análise crítica	
6	Gestão de recursos	
	6.1	Provisão de recursos
	6.2	Recursos humanos
	6.2.1	Generalidades
	6.2.2	Competência, conscientização e treinamento
	6.3	Infra-estrutura
	6.4	Ambiente de trabalho

Tabela 09 Requisitos da NBR ISO 9001:2000

Item	Descrição	
7	Realização do produto	
	7.1 Planejamento da realização do produto	
	7.2 Processos relacionados a clientes	
	7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto	
	7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto	
	7.3 Planejamento e desenvolvimento	
	7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento	
	7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento	
	7.3.3 Saída de projeto e desenvolvimento	
	7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento	
	7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento	
	7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento	
	7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento	
	7.4 Aquisição	
	7.4.1 Processo de aquisição	
	7.4.2 Informação de aquisição	
	7.4.3 Verificação do produto adquirido	
	7.5 Produção e fornecimento de serviço	
	7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço	
	7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço	
	7.5.3 Identificação e rastreabilidade	
	7.5.4 Propriedade do cliente	
	7.5.5 Preservação do produto	
	7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoração	
	8	Medição, análise e melhoria
		8.1 Generalidades
8.2 Medição e monitoramento		
8.2.1 Satisfação dos clientes		
8.2.2 Auditoria interna		
8.2.3 Medição e monitoramento de processos		
8.2.4 Medição e monitoramento de produto		
8.3 Controle de produto não conforme		
8.4 Análise de dados		
8.5 Melhorias		
8.5.1 Melhoria contínua		
8.5.2 Ação corretiva		
8.5.3 Ação preventiva		

Continuação da Tabela Requisitos da NBR ISO 9001:2000

7.5 A norma TL 9000.

O *Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications Leadership Forum (QuEST Forum)* foi fundado nos Estados Unidos, para a promoção de melhoria contínua da qualidade e da confiabilidade dos serviços de telecomunicações. O *QuEST Forum* conta com a participação de fabricantes de equipamentos de telecomunicações e provedores de serviços de telecomunicações. A partir deles foram criados os manuais “Requisitos do Sistema da Qualidade TL 9000” e “Métricas do Sistema da Qualidade TL 9000”. Os fundadores deram o passo inicial para estabelecer um conjunto comum de requisitos para um sistema da qualidade e métricas.. Esses manuais são o resultado de um esforço cooperativo entre membros do setor de telecomunicações.

Os manuais “Requisitos do Sistema da Qualidade TL 9000” e “Métricas do Sistema da Qualidade TL 9000” foram elaborados pelos melhores profissionais das empresas provedoras de serviços e de fornecedores trabalhando em conjunto por um objetivo comum. Esses manuais incluem um conjunto de requisitos do sistema da qualidade e de métricas, obtido em consenso e baseados nas melhores abordagens das normas de sistema de gestão similares e nas práticas mais eficazes da qualidade atualmente utilizadas no setor de telecomunicações.

A TL 9000 tem como objetivo a definição dos requisitos do sistema da qualidade de telecomunicações para o projeto, desenvolvimento, produção, entrega, instalação, e manutenção de produtos: *hardware*, *software* ou serviços. A TL 9000 inclui métricas de custo e métricas baseadas em desempenho que medem a confiabilidade e o desempenho da qualidade desses produtos.

A Norma TL 9000 tem como meta :-

- Promover sistemas da qualidade que protejam efetiva e eficazmente a integridade e a utilização de produtos de telecomunicações: *hardware*, *software* ou serviços;
- estabelecer e manter um conjunto comum de requisitos de sistema da qualidade;
- reduzir o número de normas de sistemas da qualidade de telecomunicações;
- definir métricas de custos e métricas baseadas em desempenho efetivas para direcionar a evolução e para avaliar os resultados da implementação do sistema da qualidade;
- promover a melhoria contínua;
- intensificar as relações cliente -fornecedor; e
- alavancar os processos de avaliação de conformidade do setor.

As empresas provedoras de serviços, seus assinantes e todos seus clientes se beneficiarão com a implementação da TL 9000. Os benefícios esperados são:

- melhoria contínua de serviços aos assinantes;
- intensificação das relações entre cliente -fornecedor;
- padronização dos requisitos do sistema da qualidade;
- eficiência na gestão de auditorias externas e de visitas às instalações;
- uniformização de métricas de custo e métricas baseadas em desempenho.

A TL 9000 oferece um conjunto de requisitos específicos para telecomunicações construído sobre a estrutura ISO 9001:1994.

A TL 9000 inclui a ISO 9001:1994; qualquer revisão futura da ISO 9001 será incorporada. A conformidade com a TL 9000 resulta em conformidade com os requisitos correspondentes da ISO 9001; é intenção do *QuEST Forum* que a conformidade com a TL 9000 elimine a necessidade de conformidade com outras normas de gestão da qualidade em telecomunicações.

A área de abrangência de uma certificação pode se aplicar a hardware, software, serviços ou qualquer combinação deles. A certificação TL 9000 pode incluir uma empresa, uma unidade organizacional, uma ou mais instalações, ou uma linha limitada e definida de produtos conforme mutuamente acordado entre o fornecedor e o Organismo de Certificação Credenciado. A área de abrangência da certificação TL 9000 será definida claramente no certificado.

A TL 9000 compreende três certificações distintas:

TL 9000-HW	Hardware
TL 9000-SW	Software
TL 9000-SC	Serviços

Uma empresa pode solicitar certificação em qualquer uma das especialidades acima ou qualquer combinação das mesmas. Por exemplo, a certificação de um sistema da qualidade especificamente para Hardware (TL 9000-HW) requer que apenas os requisitos identificados como Hardware (H) sejam atendidos, além dos requisitos identificados como Comuns (C) e os requisitos da ISO 9001, bem como os Métricas de Hardware e os Métricas Comuns.

A TL 9000 é estruturada em níveis

- Norma Internacional - ISO 9001;
- Requisitos Comuns da TL 9000;
- Requisitos do Sistema da Qualidade Específicos para Hardware, Software e Serviços;
- Métricas Comuns da TL 9000;
- Métricas do Sistema da qualidade Específicos para Hardware, Software e Serviços.

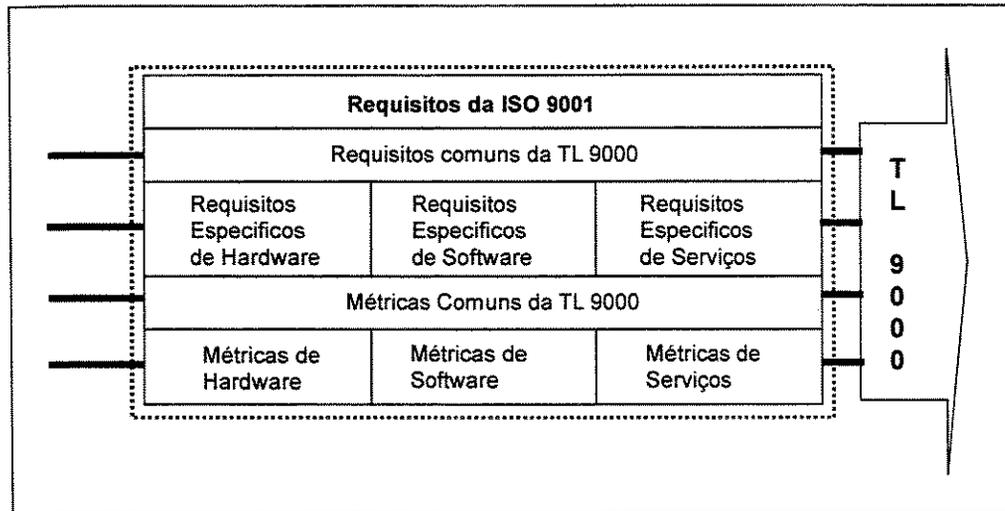


Figura 18 Modelo TL 9000
Requisitos de qualidade do sistema TL 9000,p2-1

O método pelo qual um fornecedor demonstra conformidade com os requisitos da TL 9000 consiste na sua aprovação em uma auditoria de certificação de terceira parte executada por um organismo de certificação credenciado na TL 9000. Em cada período de três (3) anos, 100% da área de abrangência da certificação da organização certificada e dos elementos da TL 9000 devem ser avaliados. Para empresas com sistemas de qualidade consolidados, há também métodos alternativos para manutenção da certificação. Estes métodos incluem Organismos de Certificação de terceira parte, mas influenciam certos elementos existentes do sistema da qualidade do fornecedor, para reduzir custos e agregar valor. Para se utilizar o método alternativo é necessário satisfazer critérios de elegibilidade .

7.6 Prêmio Malcomm Baldrige (Critérios de Excelência 2001).

O Programa Nacional Baldrige e Prêmio Malcomm Baldrige estão sob responsabilidade do Departamento de Comercio do Governo dos Estados Unidos. O Instituto Nacional de Padronização e Tecnologia (NIST), e uma agência do Departamento Administração de Tecnologia gerenciam o Programa Malcomm Baldrige.

O Critério é a base para avaliação das organizações e dar o *feedback* aos candidatos ao prêmio. Adicionalmente, o critério tem importantes regras para o fortalecimento da competitividade Americana:-

- Ajudar a melhoria as praticas , habilidades , e resultados das organizações.
- Facilitar a comunicação e a divulgação de informações das melhores praticas das organizações americanas de todos os tipos.
- Servir como ferramenta de trabalho para o entendimento e gerenciamento da performance, guia de planejamento e oportunidades de aprendizado.

A elegibilidade do Prêmio está dividida nas categorias abaixo:-

- Manufatura;
- Serviços;
- Pequenos negócios;
- Organizações educacionais;
- Organizações de Saúde.

Os critérios provem um sistema para gerenciamento da organização, na busca da realização de um desempenho de excelência. Para tanto focaliza três áreas chaves do desempenho das atividades :

1. Resultado da focalização dos clientes.
2. Resultados Financeiros e das vendas.
3. Resultados efetivos da organização, incluindo o desempenho operacional e dos fornecedores.

Os critérios de excelência estão divididos em sete categorias:-

1. Liderança;
2. Planejamento Estratégico;
3. Focalização no mercado e no cliente;
4. Informação e Análise;
5. Focalização nos Recursos Humanos;
6. Processo de Gerenciamento;
7. Resultados do negócio.

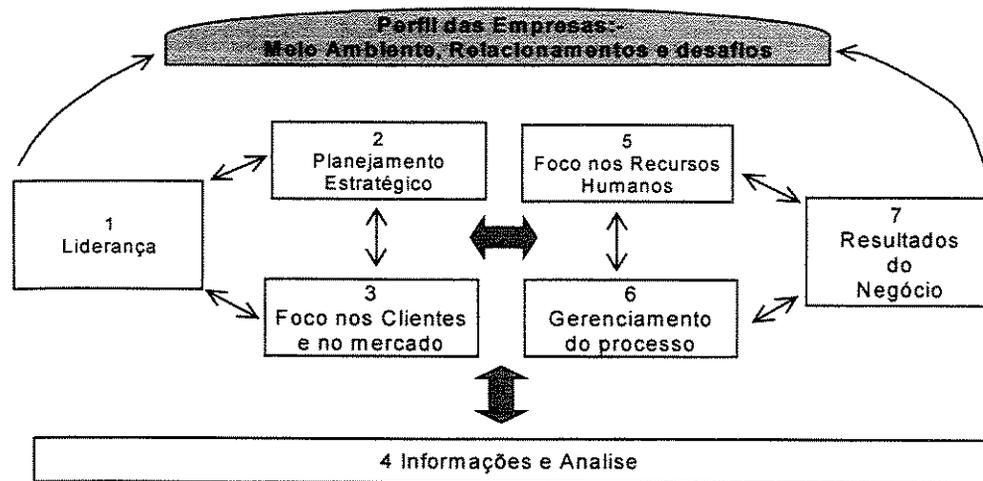


Figura 19 Perspectiva dos critérios de excelência do prêmio Malcolm Baldrige
Critérios de Excelência ,2000

Liderança (Categoria 1), Planejamento estratégico (categoria 2), e Focalização no mercado e clientes (categoria 3) representam o conjunto de três elementos da liderança. Estas categorias foram colocadas juntas para enfatizar a importância da liderança na estratégia e nos clientes. A Alta administração define a direção da organização e futuras oportunidades de negócios para a organização.

Focalização dos Recursos Humanos (Categoria 5), Gerenciamento de Projeto (Categoria 6), e Resultados dos negócios (Categoria 7) representam os resultados da triade. Os empregados da organização são a chave da conclusão dos processos do trabalho da organização, que produzem os resultados do negócio.

As Sete categorias do critério de excelência estão subdivididos em 18 itens cuja somatória terá no máximo 1000 pontos.

1	Liderança		120
	1.1	Liderança Organizacional	80
	1.2	Responsabilidade Publica e cidadania	40
2	Planejamento Estratégico		85
	2.1	Desenvolvimento da Estratégia	40
	2.2	Organização da Estratégia	45
3	Focalização no Cliente e no mercado		85
	3.1	Conhecimento dos clientes e do mercado	40
	3.2	Relacionamento e satisfação do cliente	45
4	Informação e Analise		90
	4.1	Medição e analise da performance do processo	50
	4.2	Gerenciamento da informação	40
5	Focalização dos Recursos Humanos		85
	5.1	Sistemas de Informação	35
	5.2	Educação do Empregado, Treinamento e desenvolvimento	25
	5.3	Bem estar e satisfação do empregado	25
6	Gerenciamento do Processo		85
	6.1	Processo do Produto e Serviço	45
	6.2	Processos do Negócio	25
	6.3	Processos de Apoio	26
7	Resultados do Negócio		450
	7.1	Resultados da focalização no cliente	125
	7.2	Resultado financeiro e do mercado	125
	7.3	Resultado dos Recursos Humanos	80
	7.4	Resultados da efetividade organizacional	120
	Total de Pontos (Máximo)		1000

Tabela 10 Estrutura dos Critérios de Excelência do Malcomm Baldrige. Critérios de Excelência do Prêmio Malcomm Baldrige,2000

Abaixo a descrição de cada item do Critério de Excelência 2001 do Malcomm Baldrige.

Item	Descrição
1 Liderança	Esta categoria examina como a alta administração da organização define valores, direções , e expectativas de performance na focalização dos clientes, acionistas, empregados , inovação e aprendizado. Examina também como a organização define as responsabilidades para as ações comunitárias chaves
2 Planejamento Estratégico	Examina Como a organização desenvolve as objetivos estratégicos e os planos de ação. Examina também como são determinados os objetivos estratégicos, planos de ação são desenvolvidos e como o progresso dos mesmos é medido..
3 Focalização nos Clientes e no mercado	Examina como a organização determina os requisitos, suas expectativas, suas preferencias dos clientes e do mercado. Examina também como a organização constrói o relacionamento com os clientes e como determina os fatores chaves para aquisição, satisfação e retenção dos clientes e expansão dos negócios.
4 Informações e Análise	Examina o gerenciamento das informações da organização, a medição da performance do sistema e como a organização analisa os dados e informações.
5 Focalização dos Recursos Humanos	Examina como a organização motiva e capacita seus funcionários, para o desenvolvimento e utilização de todo potencial no alinhamento com os objetivos e planos de ação da organização. Também examina como a organização dedica esforços para construir, manter o ambiente e um clima para conduzir a excelência e melhoria organizacional.
6 Gerenciamento dos Processos	Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processo de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades.
7 Resultados da Organização	Examina a evolução do desempenho da organização em relação a áreas chaves do negócio, tais como:- satisfação do cliente, produtos e performance do serviço, financeiro e desempenho das vendas, resultados dos recursos humanos e desempenho operacional. Examina também os níveis de desempenho relativos aos competidores.

Tabela 11 Descrição dos Itens do Critério de Excelência 2001 do Malcomm Baldrige Critérios de Excelência 2001,2000

7.7 Prêmio Europeu da Qualidade.

A Fundação Européia para Gerenciamento da Qualidade (EFQM) é constituída por organizações sem fins lucrativos. A EFQM foi criada em 1988 por quatorze líderes europeus de negócios, com a missão de ser a força propulsora da Excelência sustentável na Europa .A EFQM lançou em 1991 o Prêmio Europeu de Qualidade, para as companhias que reconhecidamente mostraram um alto nível de comprometimento com a qualidade.

Segundo a EFQM as organizações de verdadeira excelência são medidas pela sua habilidade em realizar e manter seus resultados para seus acionistas. Para realizar e manter resultados é duro²³ , para mante-lo em cenário de incremento da competição global, rápida inovação tecnológica, mudanças freqüentes do processo de trabalho, mudanças sociais e dos clientes é certamente difícil. Reconhecendo este desafio, a Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade foi criado para promover a melhoria do gerenciamento, para todas as organizações que operam na Europa, que poderiam encaminhar-se para a Excelência sustentável.

A EFQM define que a Excelência Sustentável é a manutenção da prática de gerenciamento da organização e a execução do resultado e todos são baseados em oito conceitos fundamentais.



Figura 20 Conceitos fundamentais básicos do modelo EFQM
Oito Conceitos fundamentais do EFQM,1999

²³ Difícil, penoso.

Desenvolvendo os oito conceitos fundamentais a EFQM considera que existem diferentes níveis de maturidade organizacionais como segue:

	Conceito Fundamental	Inicial	No Caminho	Maduro
1	Orientação para os Resultados	Todas as partes interessadas são identificadas	As necessidades das partes interessadas são distribuídas de uma forma estruturada	Existem mecanismos transparentes para avaliação das expectativas das partes interessadas
2	Focalização no Cliente	A satisfação do cliente é avaliada	Metas e objetivos são linkados com as necessidades e expectativas dos clientes. Formas de fidelidade são pesquisadas	Direcionados dos negócios da satisfação, necessidades, fidelidade dos clientes são entendidos, medidos e executados.
3	Liderança e Constância de Objetivos	Visão e Missão são definidos	Política, Pessoas e processos estão alinhados. Um modelo de liderança existe.	Valores comuns e modelos de ética existem em todos os níveis da organização
4	Gerenciamento por processo e fatos	Processos para atingimento de resultados são definidos	Dados e informações comparativos são utilizados para definir as metas desafiadoras.	Processo de ponderável é totalmente compreendido e usado para direcionamento do desempenho das melhorias
5	Envolvimento e desenvolvimento das pessoas	As pessoas a responsabilidade para solução de problemas	As pessoas são inovadoras e criativas na promoção dos objetivos organizacionais	As pessoas são autorizadas a agir e abertamente compartilhar seus conhecimentos e experiências.
6	Aprendizado contínuo, inovação e desenvolvimento	Oportunidades de Melhorias são identificadas e executadas	Melhoria contínua é um objetivo aceito por todos	Sucessivas inovações e melhorias são difundidas e integradas
7	Desenvolvimento de parcerias	Um processo existe para seleção e gerenciamento de fornecedores	O Desenvolvimento dos Fornecedores e manutenção são identificados e parcerias externas chave são identificadas	A organização e as parcerias chave são interdependentes. Planos e políticas são co-desenvolvidos baseados na divisão do conhecimento.
8	Responsabilidade Pública	Requisitos legais e reguladores são entendidos e definidos	Há envolvimento ativo na sociedade	As expectativas sociais são medidas e executadas.

Tabela 12 Níveis de Maturidade considerados no conceitos fundamentais do modelo EFQM Oito Conceitos fundamentais do EFQM,1999

O modelo EFQM de excelência premia anualmente os melhores nas quatro categorias abaixo:

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Grandes Negócios	Todas as companhias ou unidades de negócios independentes.
Unidades Operacionais de uma organização	Partes de uma companhia que operam como centro de custos. Exemplo: Fábricas, montadoras, área de vendas e <i>marketing</i> e departamento de pesquisa.
Organizações do setor público	Unidades operacionais dentro do setor público. (Para o propósito do Prêmio Europeu da Qualidade, As organizações do setor público provem serviços sem fins lucrativos)
Pequenos e Médios empreendimentos	Todas as companhias e negócios independentes que empregam menos que 250 pessoas.

Tabela 13 Categorias de premiação do Prêmio Europeu de Qualidade The European Quality Award and Prizes,p10,1999

O Modelo Europeu Qualidade adota dentro de seu critério de avaliação uma escala que varia de 0 a 1000 pontos divididos em varias categorias, conforme segue:-

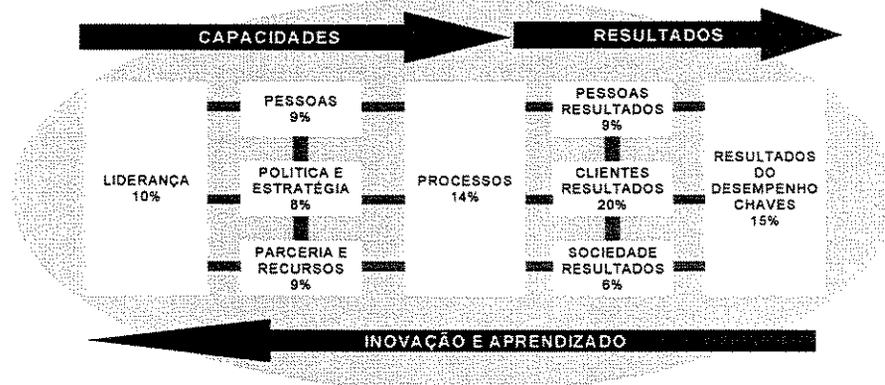


Figura 21 Modelo de Excelência do Prêmio Europeu de Qualidade
European Quality Award and Prizes ,p14,1999

Abaixo é descrito cada item do Modelo Europeu de Qualidade :

Item	Descrição
1	Liderança Como os Líderes desenvolvem e facilitam a execução da missão. Como são desenvolvidos os valores de longo prazo via ações apropriadas e comportamento, e como os líderes são pessoalmente envolvidos para assegurar que o sistema de gerenciamento da organização é desenvolvido e implementado.
2	Políticas e Estratégias Como a organização implementa a missão e visão via uma estratégia claramente definida, suportada por políticas relevantes, planos, objetivos, metas e processos.
3	Pessoas Como a organização gerencia, desenvolve e libera o conhecimento e o potencial de todos e individualmente, baseados em times e em todos níveis das organizações.
4	Parceria e Recursos Como a organização planeja e gerencia suas parcerias externas e internas
5	Processos Como a organização projeta, gerencia e desenvolve seus processos para suportar a política e estratégia e satisfação dos clientes .
6	Resultados dos Clientes O que a organização está conquistando em relação aos clientes externos: 6 A- Medição da percepção. 6 B- Indicadores de desempenho
7	Resultados nas pessoas O que a Empresa esta conquistando em relação as pessoas: 7 A- Medição da percepção. 7 B- Indicadores de desempenho
8	Resultados da sociedade O que a organização está conquistando em relação a comunidade local, nacional e internacional. 8 A- Medição da percepção. 8 B- Indicadores de desempenho
9	Resultados nos desempenhos chaves O que a organização está conquistando em relação ao desempenho planejado:- 9 A- Medição da percepção. 9 B- Indicadores de desempenho

Tabela 14 Descrição dos Itens do Modelo Europeu de Qualidade
European Quality Award and Prizes ,p21 e p22,1999

7.8 Prêmio Nacional da Qualidade (Critérios de Excelência 2001).

No ano de 1991 , foi instituído a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade privada sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”. São constituídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

O Prêmio Nacional da Qualidade busca promover :-

- Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência da competitividade; e
- Ampla troca de informações sobre métodos e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Para o ano de 2001 o Prêmio Nacional da Qualidade foi subdividido em cinco categorias de premiação, conforme o setor e o porte :

- **Grandes Empresas** : organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho ou receita operacional bruta anual superior a R\$ 50 Milhões.
- **Médias Empresas**: organizações que possuem entre 51 a 500 pessoas na força de trabalho ou receita operacional bruta anual entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões.
- **Pequenas e Micro-empresas**: organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho e receita operacional bruta anual inferior a R\$ 10 Milhões.
- **Órgãos da Administração Pública Federal**: poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- **Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos.**

Atualmente, os fundamentos da excelência que são utilizados como referencial para os critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:-

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

O modelo apresentado abaixo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte.

A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo modelo.

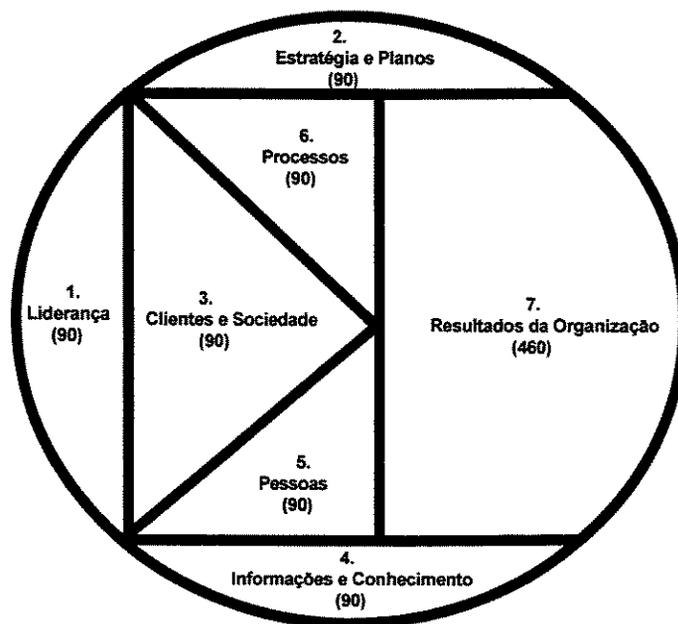


Figura 22 Modelo de Excelência do PNQ – Visão Sistêmica da Organização Critérios de Excelência 2001 ,p16,200.

Os Sete critérios de Excelência apresentados no Prêmio Nacional da Qualidade são subdivididos em outros vinte e seis itens. Cada um deles solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho.

Crítérios	Itens	Pontuação Máxima	
1 Liderança	1.1	Sistemas de Liderança	30
	1.2	Cultura da Excelência	30
	1.3	Análise crítica do desempenho global	30
			90
2 Estratégia e Planos	2.1	Formulação das estratégias	30
	2.2	Operacionalização das estratégias	30
	2.3	Planejamento da medição do desempenho global	30
			90
3 Clientes e Sociedade	3.1	Imagens e conhecimento de mercado	30
	3.2	Relacionamento com clientes	30
	3.3	Interação com a sociedade	30
			90
4 Informações e Conhecimento	4.1	Gestão das informações da organização	30
	4.2	Gestão das informações comparativas	30
	4.3	Desenvolvimento da capital intelectual	30
			90
5 Pessoas	5.1	Sistemas de trabalho	30
	5.2	Capacitação e desenvolvimento das pessoas	30
	5.3	Qualidade de vida	30
			90
6 Processos	6.1	Gestão de processos relativos ao produto	30
	6.2	Gestão de processo de apoio	20
	6.3	Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
	6.4	Gestão financeira	20
			90
7 Resultados da organização	7.1	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
	7.2	Resultados financeiros	100
	7.3	Resultados relativos às pessoas	60
	7.4	Resultados relativos aos fornecedores	40
	7.5	Resultados dos processos relativos ao produto	60
	7.6	Resultados relativos à sociedade	40
	7.7	Resultados dos processo de apoio e organizacionais	60
			460
Total de Pontos Possíveis			1000

Tabela 15 Critérios, Itens e Pontuação Máximas do PNQ
Critérios de Excelência 2001,p19,2000

Abaixo a descrição de cada item do Critério de Excelência 2001 do PNQ.

Item	Descrição
1 Liderança	Examina o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação, na prática de valores e diretrizes que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.
2 Estratégia e Planos	Examina o processo de formulação das estratégias da organização, de forma a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. Examina também como a organização define seu sistema de medição do desempenho global.
3 Clientes e Sociedade	Examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. Examina também como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.
4 Informações e Conhecimento	Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como as formas de proteção do capital intelectual da organização.
5 Pessoas	Examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Examina também os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização
6 Processos	Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Examina também como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
7 Resultados da Organização	Examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Também são examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Tabela 16 Descrição dos Itens do Critério de Excelência 2001 do PNQ
Critérios de Excelência 2001,2000

7.9 Primeiros passos para a excelência – PNQ

Os primeiros passos para a excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade foram criados com o intuito de disponibilizar uma sistemática de avaliação simplificada, dirigida aos prêmios regionais e setoriais, apresentar critérios para o bom desempenho e fornecer um instrumento para o diagnóstico da gestão.

O modelo de gestão adotado nos “Primeiros passos para excelência” foi baseado nos fundamentos dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

- Qualidade centrada no cliente;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta administração;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade Social;
- Gestão baseada em fatos e processos;
- Ação Pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado Contínuo.

A diferença básica entre os modelos está no grau de maturidade do sistema de gestão da organização, que utiliza um ou outro instrumento. Enquanto no Prêmio Nacional da Qualidade o grau máximo para as práticas de gestão e resultados é a Excelência e a “classe mundial”, nos “Primeiros Passos para excelência” é classificado como BOM DESEMPENHO, um estágio intermediário na jornada para se chegar ao objetivo almejado, ou seja, um estágio bem superior ao praticado pela maioria das organizações.

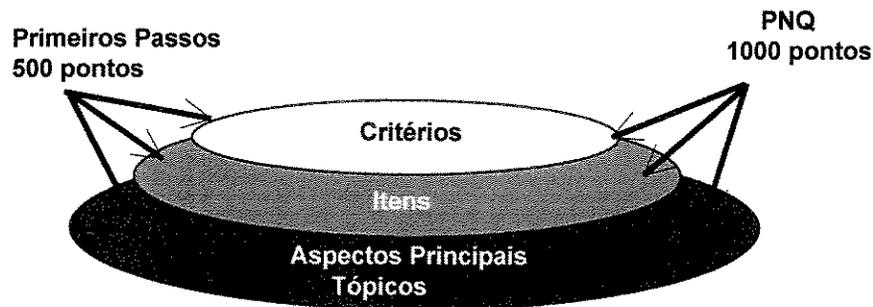


Figura 23 Correlação entre os Primeiros Passos e o PNQ
Primeiros Passos para Excelência,p10,1999

Os Primeiros Passos para a excelência apresenta uma media diferente do PNQ, desta forma, não deve ser comparada com a pontuação obtida por meio de um instrumento com a obtida pelo outro. A única afirmação correta é que caso a organização utilizando os Primeiros Passos, obtenha 350 (ou mais) pontos numa avaliação, ele deve começar a planejar a utilização dos critérios de Excelência ,pois, sendo um instrumento mais detalhado, poderá ser de maior utilidade a partir deste estágio.

As principais alterações nos Primeiros Passos em relação ao PNQ são

- Cada um dos vinte itens dos critérios passa a ser avaliado sob cinco aspectos;
- Cada um destes cinco aspectos representa, vinte por cento da pontuação total do item;
- Cada aspecto é descrito por meio de uma frase afirmativa, que deve ser atendida e evidenciada pela organização.

Crítérios	Itens		Pont. Máxima
1-Liderança (45 pontos)	1.1	Sistema de Liderança	30
	1.2	Responsabilidade Pública e cidadania	15
2- Planejamento Estratégico (45 pontos)	2.1	Formulação das Estratégias	20
	2.2	Operacionalização das estratégias	25
3- Foco no cliente e no mercado (45 pontos)	3.1	Conhecimento Mútuo	20
	3.2	Relacionamento com o Cliente	25
4- Informação e Análise (45 pontos)	4.1	Gestão das informações da organização	15
	4.2	Gestão das informações comparativas	15
	4.3	Análise Crítica do desempenho da organização	15
5- Gestão de pessoas (45 pontos)	5.1	Sistema de Trabalho	15
	5.2	Educação, Treinamento e Desenvolvimento das pessoas	15
	5.3	Bem-estar e satisfação das pessoas	15
6- Gestão de processos (45 pontos)	6.1	Gestão de processos relativos ao produto	20
	6.2	Gestão de processo de apoio	10
	6.3	Gestão de processo relativos aos fornecedores	15
7- Resultados da Organização (230 pontos)	7.1	Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	55
	7.2	Resultados Financeiros	55
	7.3	Resultados Relativos às Pessoas	40
	7.4	Resultados relativos aos fornecedores	30
	7.5	Resultados Relativos aos produtos e aos processos organizacionais	50
TOTAL DE PONTOS			500

Tabela 17 Critérios e itens de avaliação dos Primeiros Passos Primeiros passos para Excelência,p16,1999

O Sistema de avaliação para atribuição do Título de Centro Nacional de Tecnologia foi baseado no Prêmio Nacional da Qualidade. Seus critérios de avaliação são baseados nos referenciais de excelência da gestão da qualidade, sendo mais abrangente que as normas ISO-9000 que objetivam a garantia da qualidade e a geração de confiança entre cliente e o fornecedor.

A sistemática da categoria Bronze foi baseada em um conjunto de valores e conceitos. Esses valores e conceitos são fundamentais para a integração dos requisitos principais de qualquer organização, dentro de uma estrutura de gestão orientada para os resultados. Os principais valores são:-

1. Qualidade centrada no cliente;
2. Liderança;
3. Aprendizado contínuo;
4. Participação e desenvolvimento das pessoas;
5. Resposta rápida;
6. Enfoque pró-ativo;
7. Visão de futuro de longo alcance;
8. Gestão baseada em fatos;
9. Desenvolvimento de parcerias;
10. Responsabilidade pública;
11. Foco nos resultados;
12. Inovação e criatividade;
13. Comportamento ético.

A sistemática de avaliação procurou instituir um modelo de complexidade e exigências crescentes, objetivando levar as unidades do SENAI a um esforço constante e permanente para a melhoria do seu padrão de qualidade.

A seguir serão apresentados os critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação da Sistemática.

Item		Pontuação
1	Liderança	90
	1.1 Sistema de liderança	50
	1.2 Responsabilidade pública e cidadania	40
2	Planejamento	90
	2.1 Formulação das estratégias	50
	2.2 Operacionalização das estratégias	40
3	Foco no cliente e no mercado	90
	3.1 Conhecimento sobre o cliente e o mercado	40
	3.2 Relacionamento com o cliente	50
4	Informação e análise	90
	4.1 Gestão das informações	40
	4.2 Análise crítica do desempenho	50
5	Gestão de pessoas	90
	5.1 Sistemas de trabalho para o alto desempenho	60
	5.2 Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6	Gestão de processos	390
	6.1 Gestão de processo relativos à estrutura e ao desempenho da função educador profissional.	90
	6.2 Gestão de processo relativos à estrutura e ao desempenho da função Informação Tecnológica	70
	6.3 Gestão de processo relativos à estrutura e ao desempenho da função de Assessoria Técnica e Tecnológica	70
	6.4 Gestão de processo relativos à estrutura e ao desempenho da função de pesquisa aplicada.	50
	6.5 Gestão de Processos de apoio	20
	6.6 Gestão de processos relativos aos parceiros	20
	6.7 Gestão de processos relativos ao desenvolvimento tecnológico	70
7	Resultados	160
	7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	40
	7.2 Resultados financeiros	50
	7.3 Resultados relativos às pessoas	30
	7.4 Resultados relativos aos parceiros	10
	7.5 Resultados relativos aos produtos e aos processo organizacionais	30
TOTAL		1000

Tabela 18 Critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação da categoria Bronze Sistema de Avaliação - Categoria Bronze,p25,1999

Para a conquista e manutenção do título de CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA – Categoria Bronze são necessários, simultaneamente:

- 200 pontos, no mínimo, no critério 6 – Gestão de processos;
- 200 pontos, no mínimo, na soma dos demais critérios (soma dos pontos obtidos nos critérios 1, 2, 3,4,5 e 7);
- Obtenção de pontuação diferente de ZERO em cada um dos sete critérios de avaliação.

Abaixo a descrição de cada item do Critérios da Categoria Bronze - SENAI.

Item	Descrição
1 Liderança	Examina o envolvimento pessoal e a atuação da alta direção para o desenvolvimento e a manutenção de um sistema de gestão que promova a excelência do desempenho, integrando os valores da unidade com as necessidades dos clientes, do mercado e de partes interessadas. É examinado, também, a forma como a unidade aborda os aspectos de responsabilidade pública e de cidadania
2 Planejamento	Examina como são formulados as estratégias e seu desdobramento em planos de ação que conduzam a unidade a um sistema eficaz de gestão do desempenho, incluindo os planos relativos à gestão de pessoas.
3 Cliente e Mercado	Examina como a unidade identifica, entende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados. Também são examinados as formas como a unidade estreita seu relacionamento com os clientes e avalia e intensifica sua satisfação.
4 Informações e Análise	Examina a gestão e a eficácia da utilização das informações da unidade e das informações comparativas, para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho.
5 Gestão de Pessoas	Examina como as pessoas são capacitadas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da unidade. Também são examinados os esforços para a criação e manutenção de um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e aos crescimentos pessoal e organizacional.
6 Gestão de Processos	Examina os principais aspectos desta gestão, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e os relativos aos fornecedores e parceiros. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores. Examina, portanto, como os principais processos são projetos, gerenciados eficazmente e aperfeiçoados para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos clientes.
7 Resultados	Examina o desempenho e a melhoria em áreas críticas para a unidade , tais como satisfação dos clientes e do mercado , finanças, pessoas, fornecedores e parceiros e produtos e processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação aos concorrentes, aos referenciais de excelência e/ou a referências comparativas.

Tabela 19 Descrição dos Itens do Critério da Categoria Bronze – SENAI Sistema de Avaliação – Categoria Bronze,1999

A Sistemática de avaliação da categoria Prata é um sistema de avaliação com complexidade e abrangência maior, já que, além de alinhar com os critérios de excelência do PNQ, destinam uma ênfase maior aos itens referentes à gestão da Tecnologia do Centro Nacional de tecnologia e seus resultados, com um padrão mínimo de pontuação a ser atingindo.

Esta sistemática foi construída a partir de um conjunto de valores e conceitos. Esses valores e conceitos são os fundamentos para a integração dos requisitos principais da organização dentro de uma estrutura orientada para resultados. Os principais valores e conceitos são:

1. Qualidade centrada no cliente;
2. Comprometimento da alta direção;
3. Valorização das pessoas;
4. Responsabilidade social;
5. Visão de futuro de longo alcance;
6. Aprendizado Contínuo;
7. Gestão baseada em fatos e processos;
8. Enfoque pró-ativo e resposta rápida;
9. Inovação e criatividade;
10. Comportamento ético;
11. Gestão da Educação;
12. Gestão da informação;
13. Gestão da tecnologia.

Estruturalmente a categoria Prata apresenta os mesmos conceitos do Prêmio Nacional da Qualidade.

Apresentamos a seguir a lista dos critérios , itens e pontos máximos da Categoria Prata.

Item		Pontuação
1	Liderança	90
	1.1 Sistema de liderança	60
	1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2	Planejamento	90
	2.1 Formulação das estratégias	40
	2.2 Operacionalização das estratégias	50
3	Foco no cliente e no mercado	90
	3.1 Conhecimento Mútuo	40
	3.2 Relacionamento com o cliente	50
4	Informação e análise	90
	4.1 Gestão das informações	50
	4.2 Análise crítica do desempenho	40
5	Gestão de pessoas	90
	5.1 Sistemas de trabalho para o alto desempenho	50
	5.2 Bem-estar e satisfação das pessoas	40
6	Gestão de processos	160
	6.1 Gestão de processos de projeto.	30
	6.2 Gestão de processos de produção	30
	6.3 Gestão de processos de apoio	10
	6.4 Gestão de processo relativos aos parceiros.	20
	6.5 Gestão de processos relativos ao desenvolvimento tecnológico	70
7	Resultados	390
	7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	100
	7.2 Resultados financeiros	100
	7.3 Resultados relativos às pessoas	40
	7.4 Resultados relativos aos parceiros	30
	7.5 Resultados relativos aos produtos e aos processo organizacionais	50
	7.6 Resultados relativos ao desenvolvimento tecnológico.	70
TOTAL		1000

**Tabela 20 Critérios , itens e pontos máximos da Categoria Prata.
Sistema de Avaliação Categoria Prata – Senai,1999.**

A pontuação dos itens dos critérios está baseada em três dimensões:

- Enfoque: Conjunto de métodos e processos utilizados para atender aos requisitos do item
- Aplicação: Disseminação e ao uso do enfoque.
- Resultados: referem-se às conseqüências da aplicação do enfoque .

Cada dimensão possui uma pontuação, aplicado de acordo com o nível de adequação à dimensão que está sendo avaliada.

A somatória da pontuação dos itens dos critérios gerará a pontuação global da avaliada, que será enquadrado em faixas de classificação .

Abaixo a descrição de cada item do Critérios da Categoria Prata - SENAI.

Item	Descrição
1 Liderança	Examina o envolvimento pessoal e a atuação da alta direção para o desenvolvimento e a manutenção de um sistema de gestão, que promova a excelência do desempenho e o aumento da competitividade, integrando os valores do Centro Nacional de Tecnologia com as necessidades de todas as partes interessadas, bem como os aspectos de responsabilidade pública e cidadania. Também é examinado como a organização avalia e melhora os processos relativos ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania.
2 Planejamento	Examina como o Centro Nacional de Tecnologia define suas estratégias e as desdobra em planos de ação, de forma a conduzir a um sistema eficaz de gestão do desempenho e da competitividade. Também é examinado como a organização avalia e melhora os processos relativos à formulação e à operacionalização das estratégias.
3 Cliente e Mercado	Examina como a organização identifica, entende se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados. Como sua imagem, a sua marca e os seus produtos são comunicados. Além das formas como o Centro Nacional de Tecnologia estreita seu relacionamento com os clientes. Também são examinados e melhorados os processos relativos ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com os clientes.
4 Informações e Análise	Examina a gestão e a eficácia da utilização das informações do Centro Nacional de Tecnologia e das informações comparativas, para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho e da competitividade. Também examina como são avaliados e melhorados os processos relativos à gestão das informações do Centro Nacional de Tecnologia, inclusive as comparativas, bem como à análise crítica do desempenho da organização.
5 Gestão de Pessoas	Examina como são proporcionadas condições, capacitação e educação continuada às pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, da competitividade, à plena participação ao crescimento pessoal e organizacional. É também examinado como as atividades e os processos relativos à gestão de pessoas são avaliados e melhorados.
6 Gestão de Processos	Examina os principais aspectos desta gestão, incluindo o projeto do produto nas quatro funções básicas do Centro Nacional de Tecnologia, com foco no cliente, na produção, os processos de apoio, os relativos aos fornecedores, parcerias e os relativos à tecnologia. A gestão de processos deve ocorrer em todas as funções básicas do Centro Nacional de Tecnologia e nos setores. Ela examina, portanto, como os principais processos são projetados, gerenciados eficazmente e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho, competitividade e para melhor atender às necessidades dos clientes. Também é examinado como são avaliados e melhorados os métodos utilizados para a gestão dos processos.
7 Resultados	Examina a evolução do desempenho e da competitividade da organização em aspectos críticos, tais como satisfação dos clientes, mercado, finanças, pessoas, fornecedores e parceiros, produtos e processos organizacionais e desenvolvimento da tecnologia. São também examinados os níveis de desempenho e competitividade da organização em relação às informações comparativas pertinentes.

**Tabela 21 Descrição dos Itens do Critério da Categoria Prata – SENAI
Sistema de Avaliação – Categoria Prata,1999**

O prêmio “Excelência em Telecomunicações” foi instituído pela Associação Brasileira de Serviços de Engenharia de Telecomunicações – ABECORTEL e objetiva premiar as organizações de bens e serviços de telecomunicações, que se destacam da gestão empresarial e da responsabilidade social além de premiar um estudante universitário.

Avaliação do prêmio é constituída por representantes da Abecontel , com o assessoramento do Instituto Ethos, ao qual caberá a avaliação da responsabilidade social das empresas.

Para premiação das organizações será utilizado o critério abaixo:-

Item	Pont. Máxima
Cópia da certificação de Sistema de Qualidade da candidata.	30
Cópia do Balanço patrimonial e demonstrações contábeis da candidata, apresentando um índice de solvência (ativo total / passivo exigível total) igual ou maior que 1,0.	30
Questionário, devidamente preenchido, dos Indicadores ETHOS de responsabilidade Social Empresarial.	140

Tabela 22 Critério de premiação Ethos

O Questionário dos Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial foi desenvolvido pelo Instituto Ethos com a contribuição da Fundação Dom Cabral. Este questionário faz parte de um sistema de avaliação, referência dos compromissos e práticas sociais das empresas. Considerando as múltiplas dimensões do papel social da empresa, o diagnóstico compreende sete temas:-

1. Valores e Transparência;
2. Público Interno;
3. Meio Ambiente;
4. Fornecedores;
5. Consumidores;
6. Comunidade;
7. Governo e Sociedade.

Os temas são avaliados por meio de dois grupos de indicadores. O primeiro, composto de uma barra de quatro contíguos, corresponde à avaliação da responsabilidade social da empresa. Este método permite facilmente à empresa situar-se na escala, identificando seu posicionamento em relação aos estágios mais freqüentes encontrados no mercado. A própria escala serve como parâmetro dos passos subsequentes, permitindo que a empresa planeje como alcançar um grau mais elevado de responsabilidade social.

O segundo grupo de indicadores, composto de respostas binárias (sim/não) e de valores numéricos, contém elementos de validação e detalhamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa. A importância deste segundo grupo de informações reside na montagem de um banco de dados que vai permitir, no futuro, a realização de comparações históricas e a distinção das melhores práticas adotadas.

A estrutura desses dois conjuntos é dinâmica, variando de acordo com os paradigmas contemporâneos de responsabilidade social. Nesse sentido, o Instituto ETHOS aprimora continuamente o modelo de avaliação à realidade objetiva das empresas e às expectativas da sociedade.

A avaliação do nível de responsabilidade social por organização será consolidada pelo Instituto Ethos, conforme metodologia própria. Os resultados finais serão baseados em um sistema de pontuação dos diferentes indicadores e temas, que vai permitir considerar:

- A importância e a profundidade de cada indicador, considerando sua atualidade e impacto na sociedade;
- Setores em que certos indicadores não têm relevância;
- Setores onde alguns temas possuem menor peso relativo frente aos demais.

A seguir será apresentado o resumo do modelo de responsabilidade social do Instituto Ethos.

Valores	Temas	Indicadores
Valores e Transparências	Auto - Regulamentação da Conduta	Compromissos Éticos
		Enraizamento da Cultura Organizacional
	Relações Transparentes com a Sociedade	Diálogo com partes interessadas (Stakeholders)
		Relações com a Concorrência
Público Interno	Diálogo e Participação	Balço Social
		Relações com os Sindicatos
		Gestão Participativa
	Respeito ao Indivíduo	Participação nos lucros ou Resultados
		Compromisso com o Futuro das crianças
	Respeito ao Trabalhador	Valorização da Diversidade
		Comportamento Frente a Demissões
		Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
Meio Ambiente	Gerenciamento do Impacto Ambiental	Cuidado com a Saúde, segurança e condições de trabalho
		Preparação para aposentadoria
		Conhecimento sobre o Impacto no Meio Ambiente (somente para indústria)
	Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	Minimização de entradas e saídas do processo produtivo (Indústria)
		Responsabilidade sobre o Ciclo de Vida dos produtos e serviços (Indústria)
		Compensação da Natureza pelo uso de recursos e impactos ambientais (indústria)
		Educação Ambiental

Tabela 23 Índice de Valores , temas e Indicadores do Modelo Ethos. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial,p5,2000

Abaixo a descrição dos Valores apresentados nos indicadores de Responsabilidade Social Empresarial do modelo Ethos :

Valor	Descrição
Valores e Transparência	Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientado sua conduta e fundamentado sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresas, fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações
Público Interno	A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT – Organização Internacional do Trabalho - , ainda que isso seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelando por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.
Meio Ambiente	A Empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidade. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido.

Tabela 24 Descrição dos Valores do Modelos Ethos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial,p13,2000

7.13 Prêmio Deming (JUSE 2000).

O Prêmio Deming foi criado pela JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) em 1950, em homenagem ao Dr. W. E. Deming, para premiação de organizações japonesas que realizam atividades para excelência em qualidade. Atualmente além das companhias japonesas, as organizações fora do Japão e personalidades que colaboram para o estudo do TQM ou métodos estatísticos, ou tenham contribuído para disseminação do TQM podem concorrer ao Prêmio Deming.

As organizações são avaliadas conforme os pontos abaixo:

1. A ênfase da verificação é em encontrar como efetivamente a organização ou divisão está implementando o TQM na focalização da qualidade nos produtos e serviços dentro do escopo de seus negócios.
2. Práticas de TQM que somente são concentradas no planejamento, ou que estabelecem regulamentos e padrões desnecessários não são considerados favoravelmente.
3. Uma aplicação de sucesso não é necessariamente pela utilização de métodos estatísticos avançados. Mesmo se uma organização é pequena, produz pequenos lotes ou uma variedade de lotes, é ainda uma candidata qualificada para o prêmio, se pratica o TQM e tem bons resultados dentro da organização no entendimento, no pensamento estatístico.
4. As verificações em áreas não produtivas e em organizações não manufaturadoras seguirão um padrão similar ao de um departamento de produção. Por exemplo, uma verificação será realizada para ver se as regras do respectivo departamento estão claramente identificadas para assegurar a qualidade dos produtos e serviços.

Cada examinador conduz a verificação de acordo com os critérios descritos na tabela da próxima página. Cada examinador poderá atribuir até 100 pontos para as empresas de acordo com o resultado da visita à empresa. O *score* de cada unidade examinada é a média dos pontos obtidos por cada examinador, excluindo a sessão executiva.

As empresas candidatas que satisfaçam as condições abaixo serão premiadas com o Prêmio Deming:

- 70 pontos ou mais para a sessão executiva.
- 70 pontos ou mais da média de toda companhia , exceto a sessão executiva.
- 50 pontos ou mais em qualquer unidade.

Abaixo a tabela de pontuação dos itens do Prêmio Deming:

Item	Descrição
1	Gerenciamento da liderança da Alta administração, Visão e estratégias
1.1	Liderança da Alta Administração
1.2	Visão da Organização e estratégias
2	Estrutura do TQM
2.1	Estrutura organizacional e operativa
2.2	Gerenciamento do dia a dia
2.3	Gerenciamento das diretrizes
2.4	Relacionamento com a ISO 9000 e a ISO 14000
2.5	Relacionamento com outros programas de gerenciamento de melhorias
2.6	Promoção e viabilização do TQM
3	Sistema de garantia assegurada
3.1	Sistema de Garantia da qualidade
3.2	Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias
3.3	Controle de Processo
3.4	Testes, Avaliação da qualidade e auditoria de qualidade
3.5	Atividades que cobrem todo ciclo de vida
3.6	Aquisição, subcontratação, e gerenciamento da distribuição
4	Sistemas de Gerenciamento para Elementos dos Negócios
4.1	Gerenciamento de funções cruzadas e sua operação
4.2	Gerenciamento da quantidade / entrega
4.3	Gerenciamento de Custos
4.4	Gerenciamento do meio ambiente
4.5	Gerenciamento da segurança, higiene, condições de trabalho
5	Desenvolvimento dos recursos humanos
5.1	Reconhecimento dos funcionários no gerenciamento
5.2	Educação e treinamento
5.3	Consideração com a dignidade dos funcionários
6	Efetiva utilização da informação
6.1	Reconhecimento da Informação no gerenciamento
6.2	Sistemas de Informação
6.3	Suporte para análise e tomada de decisões
6.4	Padronização e configuração do gerenciamento

**Tabela 25 Pontos de verificação do Prêmio Deming
Deming Prize Criteria,p4 a p9.2000**

Continuação dos Pontos de Verificação do Prêmio Deming

7	Conceitos e Valores do TQM	
	7.1	Qualidade
	7.2	Manutenção e Desenvolvimento
	7.3	Respeito pela humanidade
8	Métodos Científicos	
	8.1	Entendimento e utilização de métodos
	8.2	Entendimento e utilização de métodos de solução de problemas
9	Potencialidades da Organização (Inovações tecnológicas , velocidade e vitalidade)	
	9.1	Inovação Tecnológica
	9.2	Velocidade
	9.3	Vitalidade
10	Contribuições para realizações dos objetivos da organização	
	10.1	Relacionamento com os clientes
	10.2	Relacionamento com os empregados
	10.3	Relacionamento com a sociedade
	10.4	Relacionamento com os fornecedores
	10.5	Relacionamento com os Acionistas
	10.6	Realizações das missões da organização
	10.7	Ações para o contínuo atingimento dos lucros

**Tabela Pontos de verificação do Prêmio Deming
Deming Prize Criteria,p4 a p9.2000**

A seguir a pontuação dos itens para verificação da Alta administração

1	Entendimento e Entusiasmo do TQM	
	1.1	Demonstra entusiasmo na promoção do TQM , e é um grande líder
	1.2	Entende a efetividade e as limitações do TQM, e provem a apropriada promoção e suporte para o TQM
	1.3	Define claramente e realiza os objetivos da Integração e promoção do TQM
	1.4	Entende claramente o relacionamento entre o TQM e outras atividades e métodos de gerenciamento
	1.5	Compreende todas as características e situação da qualidade de sua organização e do TQM
2	Liderança da Alta Administração, Visão, Estratégias e Políticas	
	2.1	Entende corretamente e exercita as regras do gerenciamento da alta administração no TQM
	2.2	Antecipa das possibilidades dos negócios e o progresso na ciência, tecnologia, e luta com estas predições
	2.3	Busca as alterações dos requisitos dos clientes, e visa a resposta para estas mudanças
	2.4	Estabelece o direcionamento e as políticas do TQM, e posiciona-os apropriadamente na estrutura de negócios
	2.5	Visa utilizar a efetividade do TQM para futuros planos
	2.6	Assegura a continuidade das práticas do TQM no futuro

**Tabela 26 Pontos de verificação do Prêmio Deming para a alta administração
Deming Prize Criteria,p10 a p11.2000**

Continuação da Tabela Pontos de verificação do Prêmio Deming para a alta administração

3	Potencialidades da Organização (Inovações Tecnológica, Velocidade e Vitalidade)
3.1	Entende claramente o que as inovações tecnológicas são fonte da avançada competitividade e que as regras do TQM podem contribuir para melhorar o nível destas tecnologias
3.2	Ações próprias para melhorar a velocidade dos desenvolvimentos, tomada de decisões e entende claramente as regras do TQM para estas ações
3.3	Entende precisamente como a alta administração deve fazer para apoiar as potencialidades da organização e como relaciona-se com o TQM
3.4	Tem um eficiente sistema de avaliação das medições das melhorias das potencialidades da organização
3.5	Considera e incorpora as relações com as companhias afiliadas dentro das melhorias das potencialidades da organização
4	Desenvolvimento dos Recursos Humanos
4.1	Tem uma clara filosofia para contratação e utilização dos recursos humanos
4.2	Provem educação e treinamento para os empregados, e assegura os fundos e o tempo para educação e treinamento
4.3	Comunica adequadamente as políticas para educação e treinamento do TQM para a organização , e compreende a situação da implementação
4.4	Comunica adequadamente as políticas para educação e treinamentos específicos e os correspondentes planos futuros, para a organização .
4.5	Entende e desenvolve Círculos de Controle de Qualidade e outras atividades
5	Responsabilidades Sociais da Organização
5.1	Trabalha para construir uma estrutura que assegure uma remuneração a longo prazo
5.2	Considera o bem estar do empregado (níveis salariais e horas trabalhadas), e encoraja sua auto atualização
5.3	Compreende corretamente as relações com as companhias afiliadas , e promove a melhoria destas relações.
5.4	Entende claramente a contribuição da organização para a sociedade e o meio ambiente.
5.5	Compreende corretamente o relacionamento com os acionistas, e trabalha para construir um bom relacionamento

Tabela Pontos de verificação do Prêmio Deming para a alta administração Deming Prize Criteria,p10 a p11.2000

O impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias. Muitas empresas de serviços, principalmente as dos setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica, convivem por muitas décadas com um confortável ambiente não competitivo. Evidentemente, as duas últimas décadas foram testemunhas de grandes iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviços em todo o mundo, à medida que a tecnologia da informação gerou “ sementes da destruição” nas empresas de serviços regulamentadas da era industrial.

O Ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as empresas do setor de serviços, exigindo novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamento que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercados sejam atendidos com eficácia e eficiência;
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes -alvo;
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclo de produção mais curtos;
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta;
- Utilize tecnologia da informação, banco de dados e sistemas.

As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais:

- Processos Interfuncionais;
- Ligação com o Cliente e Fornecedores;
- Segmentação de Clientes;
- Escala Global;
- Inovação;
- Trabalhadores de Conhecimento (*Knowledge Workes*).

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis. Porém, realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados; e sistemas, provavelmente impedirá que sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão estratégica da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

A seguir é apresentada a estrutura das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

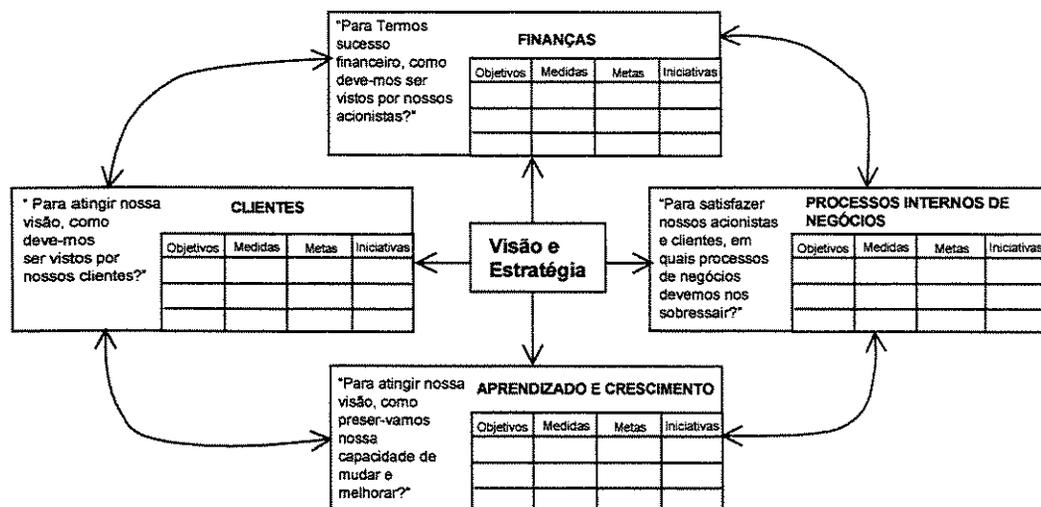


Figura 24 Estrutura das perspectivas do *Balanced Scorecard*.
A Estratégia em Ação, p10, 1997

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotam a filosofia *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constatarem que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

7.15 Sistemas de Gerenciamento de Saúde e Segurança no Trabalho.

A norma BS 8800:1996 Sistema de Gerenciamento da Saúde e segurança no trabalho foi editada pelo Comitê Técnico (HS/1), baseada na orientação de Gerenciamento da saúde e Segurança bem sucedido HS(G)65, da *British Standard Institution* da Inglaterra e tem como objetivo auxiliar as organizações a desenvolver uma abordagem para o gerenciamento da segurança e saúde ocupacional (occupational health and safety management – OH&S) de maneira a proteger os seus empregados e outros cuja saúde e segurança possam ser afetadas pelas atividades da organização. Muitas das características de um gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) eficaz são idênticas aquelas praticadas de bom gerenciamento advogadas por proponentes de uma excelência empresarial em qualidade.

Estudos realizados pelo Conselho executivo de saúde e segurança indicam que o custo geral para os empregados em acidentes de trabalho com lesões físicas, problemas de saúde relacionados ao trabalho e acidentes sem lesões físicas que poderiam ser evitados é estimado no valor equivalente a cerca de 5% a 10% dos lucros de comercialização brutos de todas as empresas no Reino Unido. Um estudo mostrou que, nas organizações estudadas, custo não assegurados por perda acidental foram entre 6 a 36 vezes maiores que o custo de prêmio de seguro.

Esta norma compartilha os princípios das normas do sistema de gerenciamento com as séries BS EN ISO 9000 “ Gerenciamento de Qualidade” e BS EN ISO 14000/BS 7750 “ Gerenciamento Ambiental”, mas as séries mencionadas NÃO são pré-requisitos para a operação deste guia.

Os elementos abordados nesta norma são todos essenciais para um bom sistema de gerenciamento de SSO eficaz. Os fatores humanos, como a cultura, política dentro das organizações podem aumentar ou quebrar a eficácia de qualquer sistema de gerenciamento e precisam ser considerados na implementação desta norma.

As pequenas organizações precisam entender que, embora os princípios gerais descritos na norma sejam aplicáveis a todas as organizações, necessitarão ser seletivas em relação a quais aspectos aplicam-se imediatamente a sua realidade. As pequenas empresas precisam primeiramente assegurar que cumpram com todas as exigências legais, antes de objetivar a melhoria continua com o tempo.

Abaixo apresentamos os elementos de saúde e segurança bem sucedidos com base na abordagem do HS(G) 65:

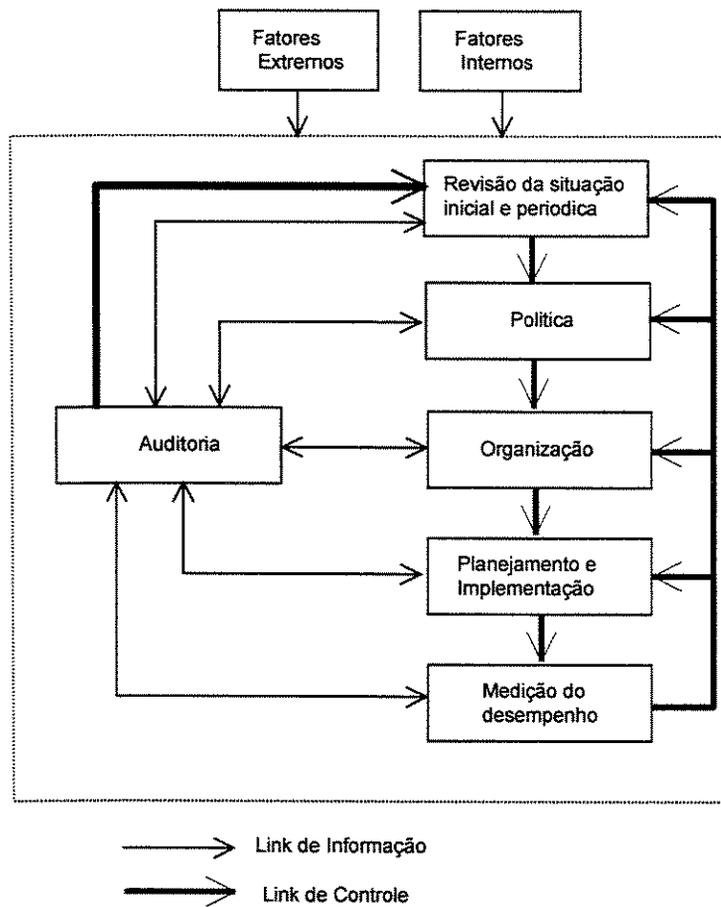


Figura 25 Elementos de gerenciamento de SSO baseados no HS(G) 65
 Norma BS 8800:1996,p01

A seguir são apresentados os elementos de gerenciamento de saúde e segurança bem sucedido com base na abordagem BS EN ISO 14001:

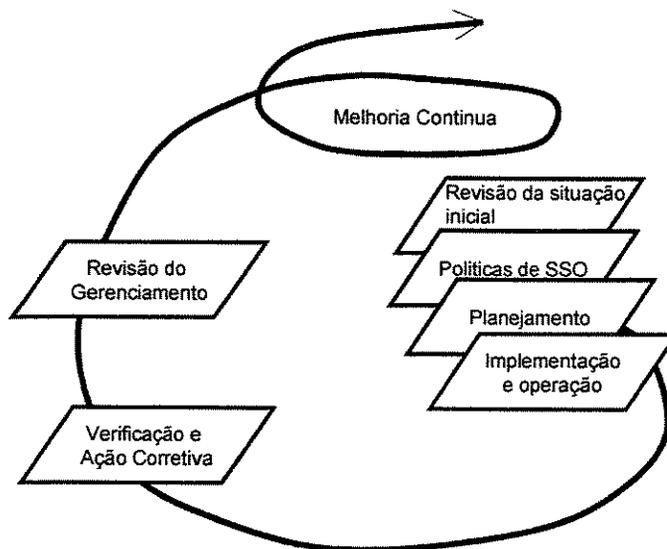


Figura 26 Elementos de SSO baseados na BS EN ISO 14001
Norma BS 8800:1996,p01

A seguir é apresentado os itens abordados na Norma BS8800:1996:-

Introdução	
1	Escopo
2	Referências Informativas
3	Definições
Com Base na abordagem da HS (G) 65	
4	Elementos do Sistema de gerenciamento de SSO
4.0	Introdução
4.1	Política de SSO
4.2	Organização
4.3	Planejamento e implementação
4.4	Medição de desempenho
4.5	Auditoria
4.6	Revisão do Estado periódico
Com base na abordagem da BS EN ISO 14001	
4	Elementos do Sistema de gerenciamento de SSO
4.0	Introdução
4.1	Política de SSO
4.2	Organização
4.3	Planejamento e implementação
4.4	Medição de desempenho
4.5	Auditoria
4.6	Revisão do Estado periódico

Tabela Itens da Norma BS8800:1996
Norma BS8800:1996

Continuação da Tabela : Itens da Norma BS8800:1996

Anexos	
Anexo A	Similaridades com BS EN ISSO 9001 :94
Anexo B	Organização
B.1	Introdução
B.2	Integração e cooperação
B.3	Responsabilidades
B.4	Envolvimento dos empregados
B.5	Competência e treinamento
B.6	Comunicação e documentação
B.7	Consultoria e serviços especializados
Anexo C	Planejamento e Implementação
C.1	Introdução
C.2	Planejamento de SSO e planejamento empresarial
C.3	Planejamento pró-ativo e resposta reativa
C.4	Planejamento e implementação pratica
C.5	Onde estamos e onde deveríamos estar?
C.6	Selecionado e priorizando os objetivos
C.7	Possíveis caminhos para atingir os objetivos: designação de respons. e distribuição de recursos
C.8	Do planejamento à implementação
C.9	Medição e revisão do progresso
Anexo D	Avaliação de Risco
D.1	Introdução
D.2	O que é uma avaliação de risco do SSO e ações com base em resultados
D.3	O processo de avaliação de riscos
D.4	A avaliação de riscos práticos
D.5	Análise de Riscos
D.6	Avaliação de riscos: decidindo se um risco é tolerável e ações com base em resultados.
Anexo E	Medição e Desempenho
E.1	Introdução
E.2	Monitorações pró-ativas e reativa
E.3	Seleção de indicadores de resultado
E.4	Princípios da medição de desempenho
E.5	Técnicas de medição
E.6	Investigação de eventos de perigo
Anexo F	Auditoria
F.1	Introdução
F.2	Compromisso com a auditoria
F.3	Desenvolvimento de um sistema de auditoria
F.4	Planejamento e gerenciamento de auditoria
F.5	As providências para uma auditoria
F.6	Audidores, seleção e treinamento
F.7	Coleta e interpretação de dados
F.8	Realização das auditorias
F.9	Relatórios
F.10	Ação com base nos resultados da auditoria

Tabela 27 Itens da Norma BS8800:1996
Norma BS8800:1996

7.16 Quadro comparativo dos modelos de gestão.

A seguir é mostrado o quadro comparativo dos modelos de gestão estudados. Identicamente às abordagens dos autores e especialistas em serviços, demonstrado no capítulo 6, alguns itens foram utilizados para priorização e classificação dos modelos de gestão.

Os itens utilizados na comparação dos modelos de gestão foram os mesmos selecionados para comparação das abordagens dos autores e especialistas em serviços.

Da mesma forma os itens utilizados foram classificados em item ausente do modelo, item citado no modelo e item enfocado no modelo. Para cada classificação foi definida um valor que é mostrada abaixo:

Valor	Característica
0	Item Ausente do modelo
1	Item citado no modelo
2	Item Enfocado no modelo

Tabela 28 Critério para os modelos e sistemas.

Onde :

- O valor 0 “Zero” foi atribuído ao item que ausente do modelo ou sistema;
- O valor 1 “Um” foi atribuído ao item citado, mas não enfaticamente, no modelo ou sistema;
- O valor 2 “Dois” foi atribuído ao item enfocado fortemente no modelo ou sistema.

Esta classificação tem por objetivo a verificação de quais itens os modelos de gestão e sistemas enfocam fortemente e posteriormente esta classificação será utilizada para sustentação da proposta do modelo de gestão para empresas prestadoras de serviços.

A seguir é mostrado o quadro que com os itens abordados nos modelos e sistemas :

ITEM	MODELO DE GESTÃO														TOTAL	
	TQC	TQM	ISO-9001:2000	TL-9000	M. BALDRIDGE	P. EUROPEU	PNQ	PRIM. PASSOS	SENAI-BRONZE	SENAI-PRATA	ABERCONTEL	DEMING	B. SOCRECARD	BS 8800:1996		
Busca o comprometimento da Alta administração	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
Busca da satisfação do cliente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	24
Preocupação com o crescimento da empresa	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	20
Preocupação com os custos	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	24
Preocupação com a informação	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	17
Busca um modelo para de prestação de serviços	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	11
Busca do planejamento estratégico	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	21
Busca a Orientação para resultados	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	25
Busca Responsabilidade pública	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	21
Busca da definição de métricas do processo ou gestão	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13	
Preocupação com o Meio ambiente	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	8	
Busca Melhoria continua	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	24
Busca a garantia da qualidade	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	23
Uso de ferramentas estatísticas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	25
Prevenção da repetição dos erros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
Busca o Controle de Processo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
Preocupação com o funcionário	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	22
Busca a educação/ mudança da cultura dos funcionários	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	22
Busca satisfação do funcionário	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	22
Preocupação com o treinamento dos funcionários	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	27
Busca o respeito pelo funcionário	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	22
TOTAL	38	39	22	21	37	37	37	36	35	37	33	39	17	27		
ITEM	MODELO DE GESTÃO														TOTAL	
	TQC	TQM	ISO-9001:2000	TL-9000	M. BALDRIDGE	P. EUROPEU	PNQ	PRIM. PASSOS	SENAI-BRONZE	SENAI-PRATA	ABERCONTEL	DEMING	B. SOCRECARD	BS 8800:1996		

Quadro 03 Comparativo dos modelos de Gestão

Onde: 0=Item ausente do modelo
1=Item citado no modelo.
2=Item enfocado no modelo

Verificados itens abordados nos modelos de gestão e sistemas, podemos verificar a seguir a priorização dos mesmos :

ITEM		PONTUAÇÃO
I	Busca o comprometimento da Alta administração	28
II	Prevenção da repetição dos erros	28
III	Busca o Controle de Processo	28
IV	Preocupação com o treinamento dos funcionários	27
V	Busca a Orientação para resultados	25
VI	Uso de ferramentas estatísticas	25
VII	Busca da satisfação do cliente	24
VIII	Preocupação com os custos	24
IX	Busca melhoria continua	24
X	Busca a garantia da qualidade	23
XI	Preocupação com o funcionário	22
XII	Busca a educação/ mudança da cultura dos funcionários	22
XIII	Busca satisfação do funcionário	22
XIV	Busca do planejamento estratégico	21
XV	Busca Responsabilidade pública	21
XVI	Preocupação com o crescimento da empresa	20
XVII	Preocupação com a informação	17
XVIII	Busca da definição de métricas do processo ou gestão	13
XIX	Busca um modelo para de prestação de serviços	11
XX	Preocupação com o Meio ambiente	8

Tabela 29 Classificação dos itens dos modelos de gestão

Pode-se verificar pela tabela acima que o comprometimento da alta administração, satisfação do cliente, prevenção da repetição de erros, controle de processo, treinamento dos funcionários, orientação para resultados, uso de ferramentas estatísticas foram os que receberam a maior pontuação e são considerados, pelos modelos consultados, importantes para a qualidade em serviços.

7.17 Comentários

Neste capítulo foram abordados muitos modelos de gestão, muitos conhecidos internacionalmente e outros conhecidos somente em determinados setores de atividades do Brasil. Muitos destes prêmios são utilizados como referência para muitas organizações.

Dentro dos modelos de gestão conhecidos, este trabalho buscou modelos direcionados para organizações prestadoras de serviços de instalação de sistemas de comutação. É importante ressaltar que os modelos descritos não são os únicos, podemos citar por exemplo o Programa brasileiro da qualidade e produtividade no habitat (PBQPH) da Fundação Carlos Alberto Vanzolini que objetiva a promoção da qualidade e produtividade do setor da

construção habitacional, através da implantação gradual (por etapas) da norma ISO NBR 9000 no setor de construção civil.

Dentro destes modelos podemos verificar que a maioria deles focaliza o controle do processo , a repetição de erros e o treinamento dos funcionários na atividade . Não se preocupando com o meio ambiente, as fontes de informação utilizadas, a comunidade em que a organização está inserida e a segurança / saúde ocupacional.

7.18 Resumo

Neste capítulo foi estudado alguns modelos de gestão de qualidade conhecidos internacionalmente e outros direcionados para setores específicos de atividades. Foi abordado os modelos Total Quality Control (TQC) , Total Quality Management (TQM) ;os prêmios Malcomm Baldrige , Europeu de Qualidade , Prêmio Nacional da Qualidade , Os primeiros passos para excelência do PNQ , Senai (Bronze e Prata), Abercontel-ETHOS, Deming ;as normas ISO 9001:2000, TL 9000 (especifica para o setor de telecomunicações), BS 8800:1996 e o Balanced Scorecard.

Em cada modelo foi apresentado uma descrição da sistemática , seus critérios de elegibilidade, pontuação , abrangência e premiação .

Efetuada a apresentação individual de cada modelo, foi feita a comparação para verificação de quais itens são enfocados fortemente visando a construção de uma base para proposição de um modelo de gestão para prestadores de serviços. Finalizando foi efetuado um breve comentário sobre os limites e restrições dos modelos estudados .

No próximo capítulo será proposto um modelo de gestão para organizações prestadoras de serviços de instalação do sistemas de telecomunicações. Este modelo será alicerçado nas abordagens dos autores e especialistas em serviços, estudado no capítulo 6 , e no estudo de alguns modelos de gestão apresentados neste capítulo.

8 *PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO*

8.1 Introdução.

Neste capítulo é feito o estudo comparativo das abordagens sobre qualidade e gestão em serviços e os modelos de gestão empresarial. O objetivo é interligar os conceitos apresentados nas abordagens apresentadas com os modelos de qualidade, para que possa ser proposto um modelo adequado para as empresas prestadoras de serviços de instalação .

8.2 Construção do modelo de gestão

Para definição de um modelo de gestão para empresas prestadoras de serviços de instalação dos sistemas de telecomunicações lançaremos mão do ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Análise) para delimitar o desenho do modelo de gestão.

A formulação do modelo de gestão utilizará a metodologia do ciclo PDCA integrado com as abordagens dos autores e especialistas em serviços , mostrado no capítulo 6, e os modelos de gestão que foi apresentado no capítulo 7.

Antes de iniciarmos a formulação do modelo, resumos abaixo como as etapas do ciclo PDCA serão utilizados para construção do modelo proposto:

- **na etapa de Planejamento:** será feita a identificação dos quesitos importantes para o modelo de gestão, através da interligação dos conceitos abordados pelos autores e especialistas em serviços (capítulo 6) e os modelos de gestão estudados (capítulo 7);
- **na etapa de execução:** será definido a forma que o modelo deverá ter para atender os prestadores de serviço;
- **na etapa de verificação:** nesta etapa será delimitado as formas de verificação da adequação do prestador de serviço ao modelo proposto;
- **na etapa de análise:** será definido como o prestador de serviço analisará a evolução de sua organização frente ao modelo de gestão.

A seguir iniciamos a desenvolver cada etapa do ciclo PDCA, mostrado acima, utilizando os conceitos e abordagens apresentadas nos capítulos anteriores.

8.2.1 Etapa de planejamento

Na etapa de planejamento, buscaremos a definição dos tópicos importantes que devem ser considerados na construção do modelo de gestão. Para isto iremos primeiramente verificar nas abordagens dos autores e especialistas em serviços quais assuntos considerados importantes para a qualidade em serviços, posteriormente verificaremos nos modelos de gestão e normas estudadas, quais os quesitos considerados importantes para a gestão de serviços. Finalizando esta etapa iremos efetuar a interligação dos pontos importantes obtidos na abordagens dos autores com os pontos obtidos nos modelos de gestão.

No quadro comparativo das abordagens dos autores e especialistas, demonstrado no capítulo 6, verificamos quais os itens que receberam maior pontuação. A partir desta pontuação poderemos priorizar os itens considerados mais importantes para a qualidade em serviços.

Dentro dos itens que receberem maior pontuação, nas abordagens dos autores e especialistas em serviços, podemos destacar a busca do comprometimento da alta administração, busca da satisfação do cliente. Preocupação com a informação, busca do planejamento estratégico, busca a orientação para resultados, busca o controle de processo, busca a educação/ mudança da cultura dos funcionários e preocupação com o treinamento dos funcionários.

Agrupando os itens anteriores teremos:

- Comprometimento da alta administração;
- Satisfação com o cliente;
- Preocupação com a informação;
- Controle do processo ;
- Orientação para resultados;
- Cultura do funcionário;
- Treinamento dos funcionários.

Depois de agrupado os itens importantes para os autores e especialistas passaremos a verificar os itens que receberam maior pontuação nos modelos de gestão e normas que estão contidos na comparação dos modelos no capítulo 7.

No comparativo dos modelos de gestão verificamos que os itens que receberam maior pontuação, foram a busca do comprometimento da alta administração, prevenção da repetição dos erros, busca do controle de processo, treinamento dos funcionários, orientação para resultados, preocupação com os custos ,satisfação do cliente , satisfação do funcionário, responsabilidade pública e busca da melhoria continua.

Agrupando os itens do modelo de gestão temos:

- Comprometimento da alta administração;
- Prevenção da repetição de erros;
- Controle do processo;
- Treinamento dos funcionários;
- Orientação para resultados;
- Preocupação com os custos;
- Melhoria continua;
- Responsabilidade Pública.

Posteriormente efetuaremos o agrupamento dos itens importantes dos autores e dos modelos de gestão. Desta forma teremos como itens importantes tanto para os autores como para os modelos de gestão:

A seguir é mostrado o agrupando os itens considerados importantes para os autores e especialistas e para os modelos de gestão de serviços.

GRUPO	ITEM IMPORTANTE
Processo	Preocupação com os custos
Melhorias	Prevenção da repetição de erros
Padronização	Controle do processo
Pessoas	Cultura do funcionário Treinamento dos funcionários
Comunidade	Responsabilidade Pública.
Gerenciamento Quantitativo	Preocupação com a informação Orientação para resultados
Excelência	Comprometimento da alta administração Satisfação com o cliente Melhoria continua

Tabela 30 Agrupamento de itens dos autores e modelos

Definido quais são os grupos mais importantes para os autores e especialistas em serviços e modelos de gestão, podemos passar para a próxima etapa que é a de execução.

8.2.2 Etapa de execução

Nesta etapa iremos definir a forma que o modelo de gestão deverá assumir para atender os prestadores de serviço. Para definirmos a forma do modelo de gestão para prestadores de serviços é interessante revermos alguns conceitos de autores da qualidade contidos no capítulo 6 e alguns modelos de gestão descritos no capítulo 7.

A seguir é apresentado alguns conceitos e definições dos autores e dos modelos de gestão que serão utilizadas como base para formatação do modelo de gestão.

No item 6.2 do capítulo 6 ,CROSBY (74) cita que o gerenciamento é sistema disciplinado que deve prevenir os efeitos da performance da organização. Para o desenvolvimento deste gerenciamento a empresa deve possuir um nível de maturidade para que possa conduzir este processo sem problemas. Para acompanhar o nível de maturidade das organizações foi desenvolvida a grade de gerenciamento da maturidade do gerenciamento da qualidade

DEMING (90) cita no item 6.4 do capítulo 6 , que os princípios da qualidade devem ser aplicados indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços, quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma empresa.

No item 6.7, FACONI (96) cita que devemos, dentro da mentalidade do melhoramento contínuo, começar de forma simples, envolvendo todas as pessoas da organização, e então, aperfeiçoar gradativamente a prática do sistema.

Outra citação é a de CORTADA E QUINTELA , contida no item 7.3 do capítulo 7, que diz que as organizações possuem estágios de maturidade, ou idade psicológica. Estes estágios determinarão a necessidade da implantação de programas de gestão.

Dentro dos prêmios estudados temos o exemplo do Prêmio Europeu de qualidade , citado item 7.6 , que divide as organizações em estágios de amadurecimento para aplicação dos critérios do prêmio. Outro exemplo é o da implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional (PBQPCH) , da Fundação Carlos Alberto Vanzolini , que dividiu a implantação da Norma ISO 9000 em várias etapas de implantação para empresas de construção civil.

A partir das citações e definições dadas acima podemos buscar a formatação do modelo de gestão para organizações prestadoras de serviço. Na definição do desenho de modelo é importante que o mesmo possa ser aplicado indistintamente para pequenas e grandes organizações devendo ser aplicado gradativamente , por estágios , para empresas com níveis de maturidade diferentes.

Na próxima etapa será verificado a forma de adequação da organização ao modelo.

8.2.3 Etapa de verificação.

Nas etapas anteriores identificamos os requisitos importantes para a composição do modelo de gestão e a definição da formatação que o modelo de gestão deverá ter para atender os prestadores de serviço, nesta etapa será delimitado as formas de verificação da adequação do prestador de serviço ao modelo proposto.

Para a verificação da adequação do prestador de serviço ao modelo de através de um questionário de avaliação mostra-se conveniente. Este questionário deve refletir a sistemática do modelo de gestão e os requisitos que os clientes consideram importantes .

Na elaboração deste questionário utilizaremos a sistemática de incidentes críticos, adotada por Hayes em seu livro *“Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods”* . Serão considerados os incidentes críticos com os quais os clientes entram em contato. Como resultado, estes incidentes geralmente definem o desempenho da empresa prestadora de serviços.

Para a definição dos incidentes críticos ,citados acima, foi elaborado um questionário baseado nos itens definidos na etapa de planejamento deste capítulo (o questionário é demonstrado no anexo A). O questionário foi distribuído para 10 clientes, que definiram os incidentes que os mesmos consideram importantes para os prestadores de serviço de instalação. Posteriormente as respostas foram classificadas e agrupadas em itens semelhantes dentro de cada dimensão definida na etapa de planejamento.

Para definição das questões do questionário de avaliação foi utilizada os itens considerados importantes pelos clientes dos prestadores de serviço dentro das dimensões definidas ,da etapa de planejamento, para o modelo de gestão. As questões foram agrupadas e foi criado o formulário de avaliação, utilizando o formulário tipo LIKERT (Formulário citado no livro de HAYES (98)) que é mostrado no anexo C.

Determinada o forma de verificação da adequação do prestador de serviço ao modelo de gestão passaremos a próxima etapa, onde será analisado a evolução da organização frente ao modelo de gestão.

8.2.4 Etapa de Análise

Nesta última etapa será definida a sistemática que o modelo utilizará para efetuar a análise da evolução da organização frente ao modelo proposto.

Na elaboração deste processo de avaliação definiremos processo baseado na sistemática do PDCA, para confrontar a situação do prestador de serviço em relação ao modelo de gestão. Abaixo as atividades que serão executadas para verificação da evolução do modelo associado às etapas do PDCA.

ETAPA	ATIVIDADE
P	Verificar a situação atual da empresa Analisar o nível de maturidade da empresa Definição da etapa do modelo que a empresa está Definição do plano de ação Apresentação do plano de ação para a alta administração Obtenção do apoio da alta administração
D	Efetuar o treinamento aos funcionários Executar os planos de ação
C	Verificar a implementação dos planos de ação, se não forem eficazes propor novas melhorias
A	Detectar os desvios No caso de desvios corrigi-los Avaliar os resultados e divulga-los Sendo satisfatórios passar para próxima etapa do modelo

Tabela 31 Associação do modelo às etapas do PDCA

Terminada a etapa de construção do modelo de gestão para empresas prestadoras de serviços de instalação nos sistemas de telecomunicações, poderemos a partir do próximo item definir o modelo de gestão , sua estrutura, formato e sistemática de avaliação .

8.3 Proposição de modelo gestão para prestadores de serviços de instalação

No item anterior foi construído o modelo de gestão. A partir desta definição poderemos propor um modelo de gestão adequado para os prestadores de serviço. Em cada etapa do item anterior foi delineado uma parte deste modelo.

Na etapa de planejamento foi definido os assuntos mais importantes para os autores, especialistas em serviços e modelos de gestão. Os assuntos definidos foram :

1. Processo;
2. Melhorias;
3. Padronização;
4. Pessoas;
5. Comunidade;
6. Gerenciamento quantitativo e
7. Excelência.

Na etapa de execução foi definido o formato do modelo de gestão. Na definição do modelo é importante que o mesmo possa ser aplicado indistintamente para pequenas e grandes organizações, devendo ser aplicado por estágios evolutivos para as empresas com diferentes níveis de maturidade desta organização.

A partir das definições das etapas de planejamento e execução proponho a criação de um modelo de gestão dividido em sete estágios evolutivos. Cada um destes estágios do modelo de gestão focará a uma etapa da evolução da organização. Com isto, o modelo de gestão poderá atender desde pequenas às grandes empresas prestadoras de serviço e cobrirá os vários níveis de maturidade destas organizações.

Cada etapa evolutiva do modelo buscará ações de melhoria no processo ou na gestão das empresas prestadoras de serviço .

A seguir é mostrado cada estágio evolutivo , seu foco e a descrição do ponto que este estágio atuará dentro do processo ou da gestão da organização.

Estágio	Foco	Descrição
1	ORGANIZAÇÃO	Busca a organização da empresa, estruturação e limpeza das área de trabalho, eliminação do desnecessário e criação do respeito e auto estima entre os funcionários.
2	MELHORIAS	Busca iniciar a empresa nos conceitos de melhoria das atividades e processos .
3	PADRONIZAÇÃO	Busca a padronização dos processos e atividades da organização.
4	PESSOAS	Busca da segurança do trabalho e saúde ocupacional dos funcionários da empresa.
5	COMUNIDADE	Busca a melhoria e transparência dos valores da empresa com seus funcionários, a sociedade ; respeito dos funcionários além da preocupação com o meio ambiente.
6	GERENCIAMENTO QUANTITATIVO	Busca de medidas eficazes do processo para viabilização da visão estratégica, medidas estratégicas , melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico.
7	EXCELÊNCIA	Busca da Excelência organizacional das empresas. Fazendo-as organizações de nível internacional.

Tabela 32 Estágios Evolutivos do modelo

Definido o foco de ação de cada estágio é hora de definirmos as ferramentas ou sistemáticas que suportaram cada estágio do modelo.

ESTÁGIO	FOCO	MODELO/NORMA/SISTEMA
1	ORGANIZAÇÃO	SISTEMA " 5S " (SEIRI, SEITON, SEISO, SHITSUKE E SEIKETSU)
2	MELHORIAS	SETE FERRAMENTAS BASICAS DE QUALIDADE -DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO; -DIAGRAMA DE PARETO; -CHECK LIST; -HISTOGRAMA; -DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO; -GRÁFICOS DE CONTROLE E -FLUXOGRAMA.
3	PADRONIZAÇÃO	NORMA ISO 9001 NORMA ESPECIFICA (TL 9000)
4	PESSOAS	NORMA BS 8800:1996 – GERENCIAMENTO DA SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO
5	COMUNIDADE	PRÊMIO ABECONTEL / ETHOS
6	GERENCIAMENTO QUANTITATIVO	BALANCED SCORECARD
7	EXCELÊNCIA	PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA. PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ PREMIO DEMING / TQM

Tabela 33 Modelos associados ao estágios Evolutivos do modelo

A seguir é mostrado a figura com os estágios evolutivos e respectivos modelos associados a proposta de modelo de gestão:

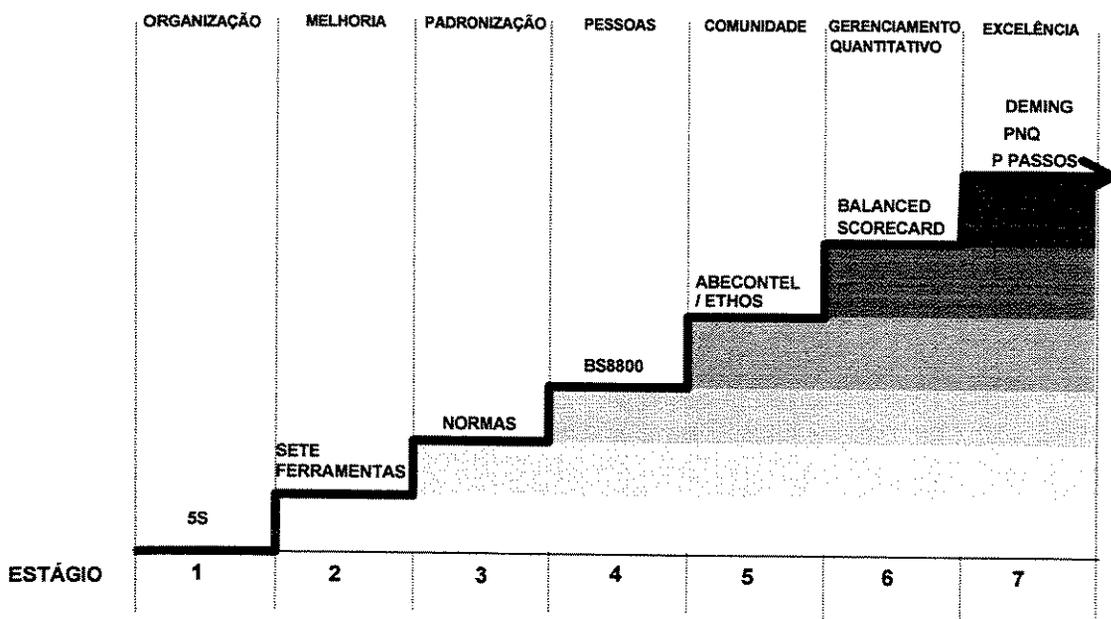


Figura 27 Estágios evolutivos do modelo proposto
Fonte : Do Autor

Definido o formato do modelo de gestão, é hora de definirmos a metodologia que será utilizada para verificação da adequação do prestador de serviço ao modelo de gestão proposto. Para esta definição utilizaremos o questionário delineado na etapa de verificação do item anterior.

Na verificação do nível de adequação do prestador de serviço será utilizado um questionário que contém as sete dimensões do modelo de gestão, que devem ser analisadas separadamente.

Em cada dimensão foram formuladas dez questões, que foram formuladas através da utilização da sistemática dos incidentes críticos positivos e negativos. Para permitir que as organizações respondam, com graus variados de concordância, adotou-se o formulário de respostas tipo LIKERT (HAYES 98). Neste tipo de formulário as respostas recebem uma pontuação diferente para cada nível de concordância ou discordância à pergunta formulada.

Para definição do valor do nível de concordância deste questionário foi atribuído para as questões com incidente positivo o valor :

- Discordo sempre=2
- Discordo na maioria das vezes=4
- Às vezes discordo, às vezes concordo=6
- Concordo na maioria das vezes=8
- Concordo sempre=10

No caso do valor do nível de concordância deste questionário para as questões com incidente negativos o valor atribuído foi:

- Discordo sempre=10
- Discordo na maioria das vezes=8
- Às vezes discordo, às vezes concordo=6
- Concordo na maioria das vezes=4
- Concordo sempre=2

Com a definição dos valores das respostas tanto para incidentes críticos positivos como incidentes negativos será possível verificar o nível de adequação do prestador de serviço ao modelo de gestão. Para definição do nível de adequação iremos dividir a verificação em duas fases. A primeira fase será a de verificação inicial do prestador de serviço e a segunda fase a análise em cada etapa do modelo.

Na primeira fase da verificação será verificado qual a situação inicial da organização antes da aplicação do modelo de gestão, para tanto o prestador de serviço preencherá todas as dimensões do questionário de avaliação. Preenchido este questionário poderá ser avaliado a situação da empresa.

A avaliação inicial do questionário utilizará o alguns critério para balizar a situação da empresa em cada dimensão do modelo. Este critério foi dividido em cinco níveis de adequação que considera desde a pouca atenção até a adequação total a dimensão analisada.

Estes cinco níveis serão definidos pela somatória de cada dimensão do modelo de gestão. A seguir é mostrado a tabela que relaciona a pontuação obtida em cada dimensão com o nível de adequação, que a organização está na avaliação inicial da mesma.

PONTUAÇÃO	NIVEL	NIVEL DE ADEQUAÇÃO
100	A	Adequada à dimensão analisada
80 a 98	B	Adequação de bom a ótimo na dimensão analisada.
60 a 78	C	Razoável mas com boas ações para esta dimensão
40 a 58	D	Algumas evidências, esforço limitado na dimensão analisada
Menos de 38	E	Pouca atenção a dimensão analisada

Tabela 34 Análise inicial do prestador de serviço

Definição do nível de adequação inicial da organização irá orientar a organização na definição do plano de ação em cada etapa do modelo.

Na segunda fase o será analisado a adequação da organização a etapa evolutiva que a mesma se encontra. Esta análise será feita através da avaliação da dimensão que o prestador de serviço se encontra no momento.

Nesta avaliação a organização somente preencherá a dimensão que o mesmo se encontra para poder confronta-la com a situação inicial e também para verificar o progresso nos planos de ação. Este progresso poderá ser verificado através da análise da pontuação do item analisado.

Na análise da pontuação utilizaremos novamente cinco níveis para definição do progresso e da adequação da organização. Abaixo será mostrado os cinco níveis de progresso da organização.

PONTUAÇÃO	NIVEL	NIVEL DE PROGRESSO
100	I	Adequada à dimensão analisada. A organização poderá passar para próxima etapa evolutiva.
80 a 98	II	Boa adequação. As ações em andamento estão surtindo efeito.
60 a 78	III	Razoável . Algumas ações em curso estão sendo eficazes, mas outras precisam ser reavaliadas.
40 a 58	IV	Algumas evidências. Esforço limitado, as ações ainda não conseguiram eliminar a causa raiz do problema.
Menos de 38	V	Pouco progresso . As ações definidas não focaram melhorias necessárias.

Tabela 35 Progresso da organização na etapa evolutiva

Finalizando a proposição do modelo de gestão , vamos definir a sistemática para verificação da evolução da organização frente ao modelo de gestão. Para esta definição utilizaremos a metodologia construída na etapa de análise do item anterior.

Na etapa de análise foi considerada a utilização da sistemática do PDCA para análise da situação do prestador de serviço em relação ao modelo de gestão.

Para análise da evolução da organização será adotada uma sistemática, que verificará desde a situação atual da empresa, definição da etapa que a empresa se encontra, passando pelo apoio pela alta administração, chegando até a avaliação dos resultados e sua respectiva divulgação. Com este processo a organização poderá avaliar em cada estágio do modelo, como está sendo a evolução da prestadora de serviços. A seguir será mostrado o processo de análise da evolução da organização.

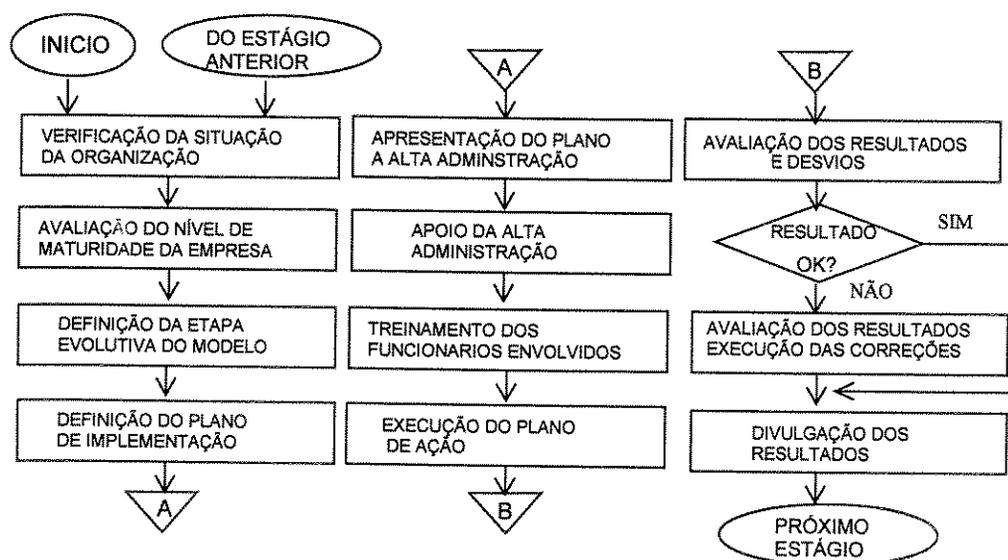


Figura 28 Processo de análise do modelo de gestão

Para efeito ilustrativo utilizaremos a figura abaixo para definição das etapas de análise dentro do modelo de gestão.



Figura 29 Ilustração da etapa de análise

Abaixo a figura contendo a ilustração do modelo de gestão para empresas prestadoras de serviço.

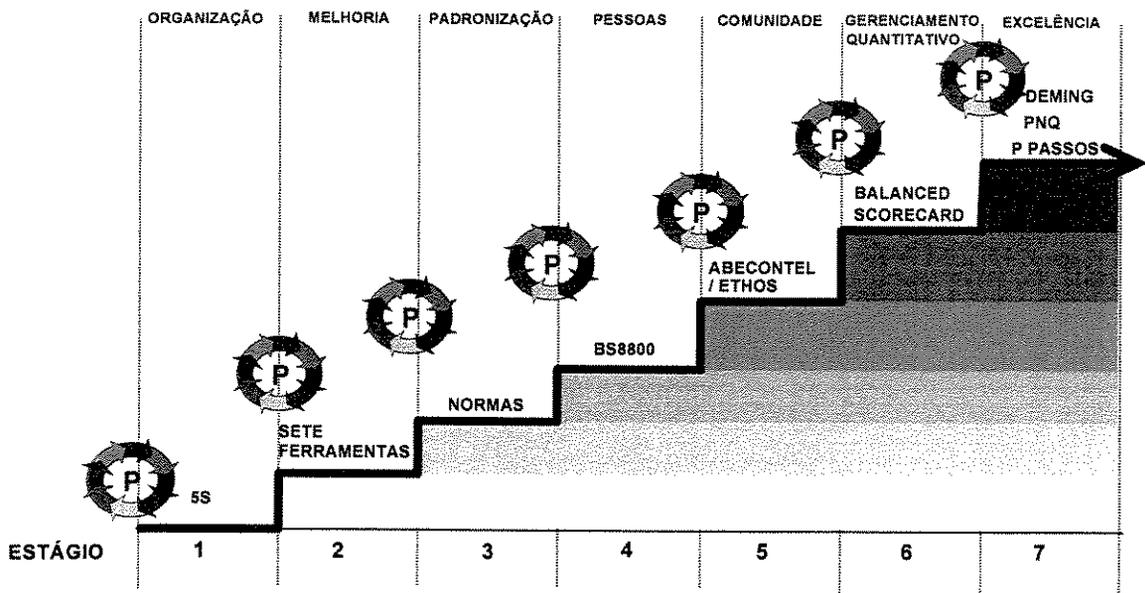


Figura 30 Modelo de gestão para empresas prestadoras de serviços.

Com isto concluímos a proposição do modelo de gestão para empresas prestadoras de serviços do sistema de telecomunicação.

Antes de passarmos para a avaliação de algumas empresas utilizando o modelo de gestão, é interessante definirmos algumas métricas ou formas de medir a eficácia das ações, que estão sendo realizadas para adequação dos processos ou sistemáticas da organização para cada etapa do modelo de gestão.

É importante ressaltar que as métricas ou formas de medição apresentadas podem variar de acordo com as características de cada organização, contudo, as métricas apresentadas podem ser utilizadas, sem nenhum problema, nas ferramentas que estão suportando cada etapa evolutiva do modelo de gestão.

A seguir será mostrado a tabela contendo as métricas para cada estágio do modelo de gestão.

ETAPA	INDICADORES
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de itens desnecessários separados. • Quantidade de itens identificados. • Área economizada • Quantidade de itens jogados fora.
Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de melhorias executadas. • Redução de tempo do processo. • Redução de custo em função de melhorias.
Padronização	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de processos. • Quantidade de processos. • Quantidade de não conformidades de auditoria. • Horas de treinamento por funcionário.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de treinamento em segurança por funcionário . • Quantidade de não conformidades de auditoria . • Resultados dos indicadores de segurança.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de funcionários envolvidos em atividades filantrópicas.. • Quantidade de funcionários envolvidos na gestão ambiental. • Quantidade de programas sociais que a empresa participa.
Gerenciamento Quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de mecanismo de avaliação de desempenho definidos. • Avaliação dos mecanismos de medição.
Excelência	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da satisfação do cliente. • Quantidade de funcionários fazendo cursos de pós graduação ou extra curriculares. • Quantidade de reclamações dos clientes. • Rotatividade de funcionários • Pesquisa de satisfação dos funcionários .

Tabela 36 Métricas do modelo de gestão

Com a definidas das métricas de cada etapa de modelo de gestão , concluímos a proposição de um modelo de gestão para as empresas prestadoras de serviços de instalação do sistema de telecomunicações.

8.4 Resumo

Neste capítulo foi feita a proposição de um modelo de gestão para empresas prestadoras de serviço de instalação. Antes da proposição do modelo efetuamos a construção do mesmo.

Na construção do modelo utilizamos as etapas do ciclo PDCA divididas nas etapas de planejamento, execução, verificação e análise. Nestas etapas foram utilizados os conceitos e abordagens dos autores / especialistas em serviços e modelos de gestão (contidas nos capítulos seis e sete).

O modelo de gestão proposto foi desenhado de forma a atender desde pequenas às grandes empresas prestadoras de serviço , cobrindo os vários níveis de maturidade das organizações.

O modelo de gestão proposto possui sete etapas evolutivas: Organização, melhoria, padronização, pessoas, comunicação, gerenciamento quantitativo e excelência. Para suportar cada etapa do modelo de gestão foi associado uma ferramenta ou norma ou sistemática.

Para verificação do modelo foi elaborado um questionário de avaliação baseado na sistemática de incidentes críticos . Este questionário faz parte da análise da sistemática de análise da evolução da empresa frente ao modelo de gestão.

A sistemática de análise da evolução da organização utiliza como base a sistemática contida no ciclo PDCA.

Finalizando foi definida métricas de avaliação para cada etapa evolutiva do modelo de gestão .

No próximo capítulo será feita a aplicação do modelo de gestão em algumas empresas prestadoras de serviço de instalação.

9 *APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO*

9.1 *Introdução*

Neste capítulo será apresentado o resultado da avaliação do nível de adequação de três empresas prestadoras ao modelo de gestão proposto. A avaliação destas organizações foi feita utilizando a sistemática apresentada no capítulo anterior.

O diagnóstico apresentado neste capítulo representa a avaliação inicial da organização, sem aplicação de qualquer ação de melhoria.

Para efeito de confidencialidade da identidade da organização trataremos as mesmas pelo nome de “Empresa A “ , “Empresa B” e Empresa C”.

A seguir o relato da aplicação da avaliação inicial do modelo de gestão nas três empresas prestadoras de serviço .

9.2 Aplicação do modelo na “ Empresa A”

9.2.1 Características da Empresa

9.2.1.1 **Sede** : São Paulo - SP

9.2.1.2 **Ramo de atividade** : Prestação de serviços.

9.2.1.3 **Serviços oferecidos**: confecção de projeto de instalação , programação dados e instalação em campo.

9.2.1.4 **Área de atuação**: São Paulo e Rio de Janeiro.

9.2.1.5 **Quantidade de funcionários** : 20

9.2.1.6 **Quantidade de gerentes** : 0

9.2.1.7 **Responsável pelo preenchimento**: Proprietário da empresa

9.2.1.8 **Breve histórico** : A “empresa A” foi fundada em 1995, seu proprietário atualmente cuida das atividades administrativas da empresa, além de executar atividades produtivas . A empresa não formalizou , até o presente momento , sua estrutura organizacional , a empresa não possui certificação , seu processo depende diretamente do cliente e seus funcionários dependem diretamente da orientação do proprietário para execução das atividades e os atrasos são constantes na entrega dos serviços. O treinamento dos funcionários depende do cliente, não possui qualquer programa de gestão ou de qualidade.

9.2.1.9 **Justificativa da escolha** : Empresa prestadora de serviços de pequeno porte que atua em todo o processo de instalação.

9.2.1.10 Aplicação do modelo de gestão

Iniciamos a aplicação do modelo de gestão a partir da etapa de análise da situação atual da organização frente ao modelo de gestão. Nesta fase foi solicitado ao proprietário o preenchimento do questionário de avaliação.

Após o preenchimento passamos a verificação inicial da situação. Para análise do questionário efetuamos a somatória de cada dimensão do mesmo. A somatória de cada dimensão do questionário é mostrada abaixo:

- Organização = 42
- Melhorias = 24
- Padronização = 28
- Pessoas = 24
- Comunidade = 26
- Gerenciamento quantitativo = 24
- Excelência = 20

Definido valor de cada dimensão passamos a avaliação de maturidade da empresa em relação ao modelo de gestão. Para esta análise cruzamos a pontuação de cada dimensão com a tabela de definição do nível de adequação inicial da organização. A seguir é mostrada a confrontação da pontuação obtida com o nível de adequação :

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO OBTIDA	NÍVEL OBTIDO	NÍVEL DE ADEQUAÇÃO
Organização	42	D	Algumas evidência, esforços limitado na dimensão analisada
Melhoria	24	E	Pouca atenção a dimensão analisada.
Padronização	28	E	Pouca atenção a dimensão analisada.
Pessoas	24	E	Pouca atenção a dimensão analisada.
Comunidade	26	E	Pouca atenção a dimensão analisada
Ger. Quantitativo	24	E	Pouca atenção a dimensão analisada
Excelência	20	E	Pouca atenção a dimensão analisada

Tabela 37 Nível de adequação ao modelo da empresa A

Na tabela acima podemos verificar que a dimensão “Organização” possui algumas evidências de ação, contudo, suas ações são limitadas e não estão surtindo o efeito desejado, enquanto as outras dimensões apresentam pouca atenção pela empresa.

A partir desta constatação podemos concluir que organização deve rever suas ações definidas para a etapa “ Organização “ e posteriormente elaborar um plano de ação para as outras dimensões do modelo de gestão.

Para viabilização destas ações o modelo de gestão sugere a aplicação do “5S” (*Seiri, Seiton, Seiso, Shitsuke e Seiketsu*) para melhoria da empresa nesta etapa.

Abaixo a associação do estágio que a “Empresa A” se encontra no modelo de gestão:

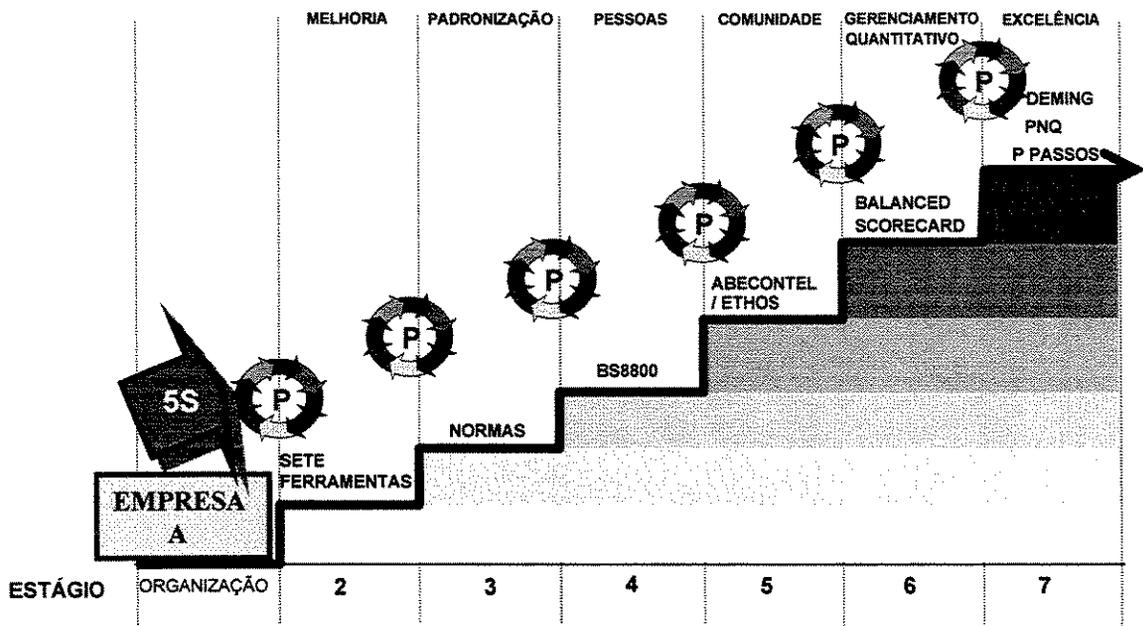


Figura 31 Associação do estágio da “Empresa A” com o modelo de gestão.

Mostrado o estágio que a “Empresa A” está em relação ao modelo de gestão, será mostrado a seguir a aplicação do modelo de gestão na “Empresa B”.

9.3 Aplicação do modelo na “ Empresa B”

9.3.1 Características da Empresa

9.3.1.1 **Sede** : São Paulo - SP

9.3.1.2 **Ramo de atividade** : Prestação de serviços.

9.3.1.3 **Serviços oferecidos**: confecção de projeto de instalação.

9.3.1.4 **Área de atuação**: São Paulo.

9.3.1.5 **Quantidade de funcionários** : 8

9.3.1.6 **Quantidade de gerentes** : 0

9.3.1.7 **Quantidade de sócios gerentes** : 4

9.3.1.8 **Responsável pelo preenchimento**: Sócios gerentes da empresa.

9.3.1.9 **Breve histórico** : A “empresa B” foi fundada em Outubro de 2000, a partir da associação de antigos funcionários de uma empresa de prestação de serviços que deixou o mercado. Atualmente os sócios gerentes dividem o controle das atividades administrativas e técnicas da empresa. A empresa não formalizou , até o presente momento , sua estrutura organizacional , o treinamento dos funcionários depende do cliente e do conhecimento dos proprietários da empresa, através de uma consultoria estão iniciando um programa de gestão da qualidade.

9.3.1.10 **Justificativa da escolha** : Empresa prestadora de serviços de pequeno porte iniciou recentemente suas atividades .

9.3.1.11 Aplicação do modelo de gestão

Iniciamos a aplicação do modelo de gestão a partir da etapa de análise da situação atual da organização frente ao modelo de gestão. Nesta fase foi solicitado aos sócios proprietários da empresa o preenchimento do questionário de avaliação da empresa.

Após o preenchimento da questionário de avaliação passamos a verificação inicial da situação. Para análise do questionário efetuamos a somatória de cada dimensão do questionário. A somatória de cada dimensão do questionário é mostrada abaixo:

- Organização = 74
- Melhorias = 66
- Padronização = 62
- Pessoas = 50
- Comunidade = 54
- Gerenciamento quantitativo = 52
- Excelência = 54

Definido valor de cada dimensão passamos a avaliação de maturidade da empresa em relação ao modelo de gestão . Para esta análise cruzamos a pontuação de cada dimensão com a tabela de definição do nível de adequação inicial da organização. A seguir será mostrada a confrontação da pontuação obtida com o nível de adequação :

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO OBTIDA	NÍVEL OBTIDO	NÍVEL DE ADEQUAÇÃO
Organização	74	C	Razoável adequação a dimensão, mas com boas ações .
Melhoria	66	C	Razoável adequação a dimensão, mas com boas ações .
Padronização	62	C	Razoável adequação a dimensão, mas com boas ações .
Pessoas	50	D	Algumas evidências. Esforço limitado na dimensão analisada.
Comunidade	54	D	Algumas evidências. Esforço limitado na dimensão analisada.
Gerenciamento Quantitativo	52	D	Algumas evidências. Esforço limitado na dimensão analisada.
Excelência	54	D	Algumas evidências. Esforço limitado na dimensão analisada.

Tabela 38 Nível de adequação ao modelo da empresa B

Na tabela acima podemos verificar que as dimensões “Organização”, “Melhoria “ e “Padronização” apresentam razoável adequação, contudo, as outras dimensões apresentam algumas evidências de ações dentro destas dimensões.

A partir desta constatação podemos concluir que as dimensões “Organização”, “Melhoria” e “Padronização”, possuem razoável adequação em função desta empresa contar com a orientação de uma consultoria, para direcionando as ações de melhoria nestes pontos, contudo, um ponto que deve ser observado, é a necessidade da organização buscar ações para integração de seus funcionários na empresa.

Esta integração, funcionário com o processo, poderá inicialmente vir com a aplicação do “5S” (*Seiri, Seiton, Seiso, Shitsuke e Seiketsu*) na etapa de “Organização” e posteriormente os próprios funcionários juntamente com os sócios proprietários desenvolverem as próximas etapas evolutivas do modelo. A seguir será mostrada a situação da “Empresa B” dentro de modelo de gestão e seu respectivo foco de atuação, para poder avançar dentro das etapas evolutivas.

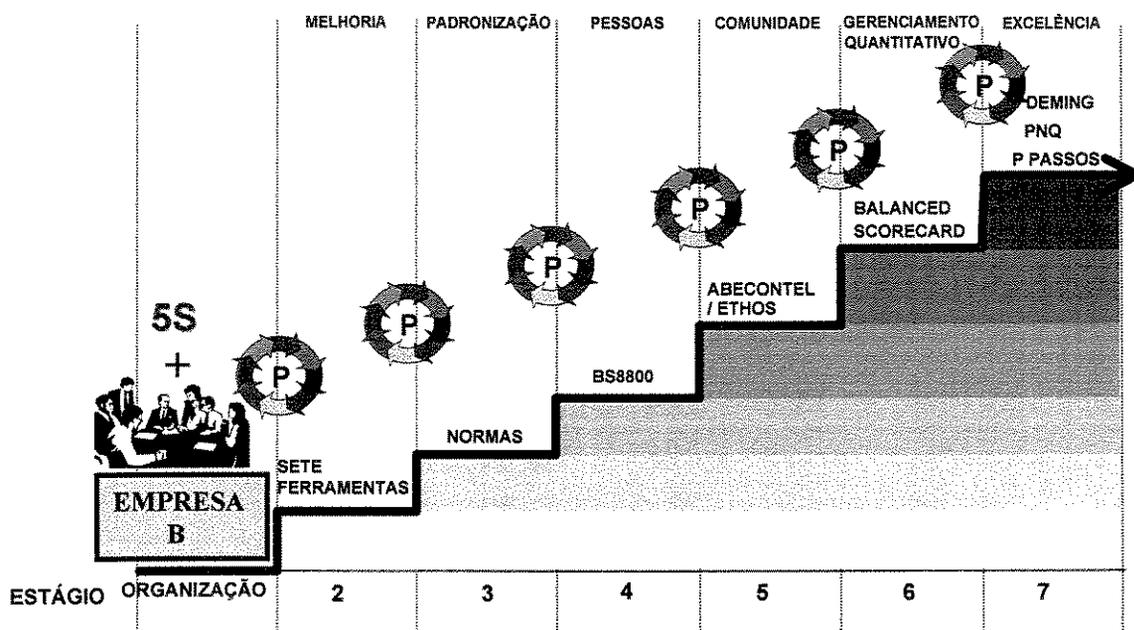


Figura 32 Associação do estágio da “Empresa B” com o modelo de gestão.

Mostrado o estágio que a “Empresa B” está em relação ao modelo de gestão, será mostrado a seguir a aplicação do modelo de gestão na “Empresa C”.

9.4 Aplicação do modelo na “ Empresa C”

9.4.1 Características da Empresa

9.4.1.1 **Sede** : São Paulo - SP

9.4.1.2 **Ramo de atividade** : Prestação de serviços.

9.4.1.3 **Serviços oferecidos**: confecção de projeto de instalação, programação de dados e instalação em campo.

9.4.1.4 **Área de atuação**: Nacional

9.4.1.5 **Quantidade de funcionários** : 500

9.4.1.6 **Quantidade de gerentes** : 20

9.4.1.7 **Responsável pelo preenchimento**: Responsável pela qualidade da empresa.

9.4.1.8 **Breve histórico** : A “empresa C” é uma organização de origem japonesa, que possui uma estrutura organizacional bem definida. Há vários departamentos que atuam diretamente nas atividades técnicas e outros que executam atividades , possuindo uma área específica de qualidade dentro da empresa. Esta organização possui certificação de seu processo , seus funcionários são treinamentos dentro e fora da empresa tanto tecnicamente como em qualidade, não tendo dependência direta de seus clientes para prover seus treinamentos, possuem contrato com uma consultoria para aprimoramento de seus processos.

9.4.1.9 **Justificativa da escolha** : Empresa prestadora de serviços de grande porte que executa todas as etapas do processo e atua em todo o território nacional.

9.4.1.10 Aplicação do modelo de gestão

Iniciamos a aplicação do modelo de gestão a partir da etapa de análise da situação atual da organização frente ao modelo de gestão. Nesta fase foi solicitado ao responsável pela área de qualidade o preenchimento do questionário de avaliação da empresa.

Após o preenchimento da questionário de avaliação passamos a verificação inicial da situação. Para análise do questionário efetuamos a somatória de cada dimensão do questionário. A somatória de cada dimensão do questionário será mostrada abaixo:

- Organização = 90
- Melhorias = 78
- Padronização = 88
- Pessoas = 66
- Comunidade = 78
- Gerenciamento quantitativo = 96
- Excelência = 78

Definido valor de cada dimensão passamos a avaliação de maturidade da empresa em relação ao modelo de gestão . Para esta análise cruzamos a pontuação de cada dimensão com a tabela de definição do nível de adequação inicial da organização. A seguir será mostrada a confrontação da pontuação obtida com o nível de adequação :

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO OBTIDA	NÍVEL OBTIDO	NÍVEL DE ADEQUAÇÃO
Organização	90	B	Boa na dimensão analisada
Melhoria	78	C	Razoável, mas com boas ações na dimensão .
Padronização	88	B	Boa na dimensão analisada
Pessoas	66	C	Razoável, mas com boas ações na dimensão .
Comunidade	78	C	Razoável, mas com boas ações na dimensão .
Gerenciamento Quantitativo	96	B	Boa na dimensão analisada
Excelência	78	C	Razoável, mas com boas ações na dimensão .

Tabela 39 Nível de adequação ao modelo da empresa C

Na tabela acima podemos verificar que as dimensões “Organização”, “Padronização” e “Gerenciamento Quantitativo” tem boa adequação à dimensão analisada e as outras dimensões apresentam uma razoável adequação , contudo, estas dimensões apresentam algumas evidências de ações .

A partir desta constatação podemos concluir que a dimensão “Organização” apresenta um bom nível de adequação, isto deve-se principalmente ao trabalho que a empresa vem realizando na organização de seu processo através do uso das ferramentas do “5S”. O gerenciamento quantitativo também está bem adequado, isto devido a empresa possuir uma estrutura de indicadores de acompanhamento da qualidade e a dimensão Padronização está bem adequada também em função da organização possuir certificação de seu processo.

Pela análise da situação atual da “ Empresa C “ podemos verificar que a mesma está quase adequada a dimensão “Organização”, restando fazer uma reavaliação das ações em andamento para a total adequação . No caso da dimensão Gerenciamento Quantitativo a empresa , em momento oportuno , deverá buscar uma integração de seus indicadores de qualidade e produtividade com os objetivos e metas da organização.

A partir da verificação e da análise que acabamos de observar podemos concluir que a “ Empresa C “ está na fase de análise da dimensão “Organização” para passar a dimensão “Melhorias”. Abaixo será mostrado o estágio em que a “Empresa C” dentro do modelo de gestão.

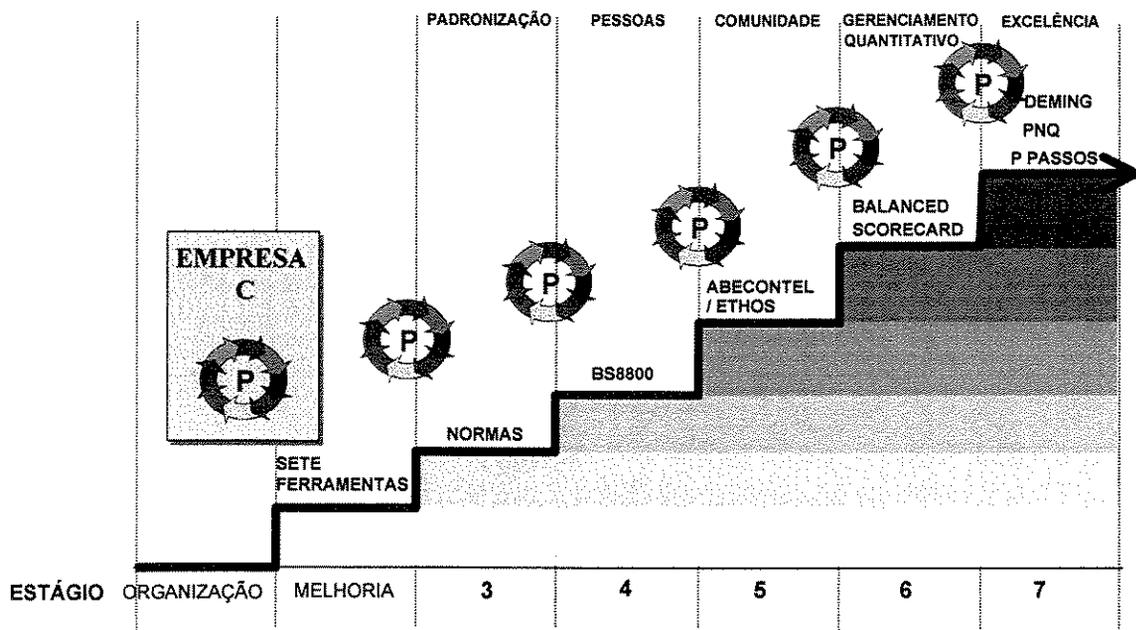


Figura 33 Associação do estágio da “Empresa C” com o modelo de gestão.

Mostrado o estágio que a “Empresa C” está em relação ao modelo de gestão, será mostrado o resumo deste capítulo.

9.5 Resumo

Neste capítulo foi apresentado a avaliação inicial da adequação de três empresas prestadoras de serviços de instalação em relação ao modelo de gestão.

Estas empresas foram denominadas de “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”. Cada uma destas empresas apresenta uma situação diferente.

A “Empresa A” é uma empresa de pequeno porte, que atua em São Paulo e Rio de Janeiro e presta serviços em todo o processo de instalação. Esta organização não possui estrutura organizacional definida, certificação de seu processo, depende da atuação do proprietário em todas as fases da atividade. Analisado o questionário de avaliação da empresa com as dimensões do modelo de gestão, pode-se constatar que a mesma está no estágio inicial do modelo , ou seja, na dimensão “ Organização”, necessitando organizar todos seus processos através da utilização das ferramentas do 5S.

A “Empresa B” é uma empresa de pequeno porte recentemente constituída. Ela foi fundada por antigos funcionários de uma empresa de prestação de serviços, que deixou o mercado. Esta organização não possui certificação de seu processo , suas atividades dependem diretamente de seus sócios gerentes, contrataram uma consultoria para alavancar melhorias dentro do processo da empresa. A empresa está no estágio inicial do modelo (Organização), mas possui algumas ações evidenciadas, que podem ser alavancas pela utilização do 5S somado a integração sócios gerentes e funcionários para busca de melhorias.

A “Empresa C” é uma empresa de grande porte, com um sistema de gestão, possui certificação de seu processo, contratou uma consultoria para buscar melhorias em sua organização através da utilização do 5S. A organização está na fase de análise da dimensão “Organização” para passar a próxima etapa evolutiva.

No próximo capítulo serão descritas as conclusões sobre o modelo de gestão proposto para prestadores de serviços, bem como a adequação ao objetivo inicial do trabalho , as limitações do modelo e finalizando o trabalho com recomendações para futuras pesquisas.

10 CONCLUSÕES

10.1 Introdução

Neste capítulo serão descritas as conclusões a respeito do modelo de gestão proposto para prestadores de serviço de instalação dos sistemas de comutação proposto no capítulo 8, sua adequação ao objetivo proposto no início do trabalho , a aplicação desta sistemática em três prestadores de serviços de instalação (mostrado no capítulo 9) e também suas limitações do modelo proposto. Finalizando este capítulo será proposto algumas recomendações para futuras pesquisas.

10.2 Sobre o modelo de gestão proposto

O modelo proposto no capítulo oito , foi baseado no que os autores e especialistas em serviços consideram de importante na gestão de um prestador de serviços. Este modelo de gestão possibilitará a todas as empresas prestadoras de serviço de instalação do sistema de telecomunicações independente do porte , características organizacionais e capacitação técnica, desenvolver um programa focado para o aprimoramento de sua gestão e suas estratégias empresariais.

Este aprimoramento é possível graças a escala evolutiva , inserida no modelo de gestão criado. Esta escala abrange várias etapas da gestão destas empresas : desde a organização, melhoria de seu processo, padronização as atividades e processos, passando pela segurança das pessoas, relacionamento com a comunidade , gerenciamento quantitativo das metas e objetivos da organização até chegar a busca da excelência da organização.

Para cada etapa foram utilizadas algumas ferramentas consagradas , mecanismos de avaliação e mensuração para suportar as ações de melhoria que as empresas prestadoras de serviços de instalação empregarão para se adequar a cada etapa evolutiva do modelo.

A utilização de etapas evolutivas somada ao uso de ferramentas consagradas no modelo de gestão orientarão facilmente a gestão das empresas prestadoras de serviços de instalação do sistema de telecomunicações. Esta facilidade foi verificada na aplicação do modelo de gestão em três empresas prestadoras de serviços de instalação, como foi mostrado no capítulo 9 . Estas empresas foram classificadas no estágio inicial do modelo de gestão. Contudo, o modelo de gestão não pode ser validado em todos os estágios em função dos prestadores de serviços de instalação em atividade não terem alcançado o último estágio evolutivo do modelo de gestão.

Na aplicação do modelo pode se verificar que as etapas iniciais do modelo desenhado neste trabalho, pode ser utilizado sem restrições para empresas que executam serviços de instalação do sistema de telecomunicações , sugere-se para futuros estudos a aplicação dos outros estágios, mas também por qualquer outra organização que prestar serviços , independente do ramo de atividade.

Apesar de todos os estágios não terem sido validados, podemos concluir que o objetivo inicial do trabalho, é desenvolver modelo de gestão para as empresas prestadoras de serviços de instalação, que propicie mecanismos de gestão empresarial, instrumentos e métricas, para avaliação rápida e continua de suas estratégias ,objetivos e metas para melhoria continua da qualidade foi atingido.

10.3 Limitações do modelo proposto.

O modelo de gestão proposto neste trabalho limita-se a pesquisas realizadas entre os autores de qualidade e especialistas em serviços citados no capítulo 6 e nos modelos de gestão, normas e sistemas específicos contidos no capítulo 7. Podemos dizer que o modelo de gestão também sofreu algumas restrições com relação a:

- Dificuldade do acesso de pequenos prestadores de serviço a esta sistemática, adotada pelos modelos de gestão reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.
- Ao enfoque maior de todos os modelos de gestões estudados, privilegia o resultado dos negócios e processos das organizações, em detrimento à necessidade de uma sistemática confiável de busca e coleta de informações.
- Não definição clara de métricas adequadas ao setor de serviços.

10.4 Recomendações para futuras pesquisas

Segundo LANDON (99) estamos envolvidos em uma competição econômica global por recursos, mercados e receitas com outras nações. Hoje está claro que nossa sociedade terá que organizar mercados globais, corporações internacionais e forças de trabalho multinacionais, se quiser manter e melhorar nosso padrão de vida. Precisaremos de sistemas de informação para fazer isso com eficiência e sucesso.

LANDON (99) continua afirmando que precisaremos de uma ampla compreensão sobre sistemas de informação, para atingir níveis mais altos de produtividade e eficácia em nossas fábricas e escritórios. Será simplesmente impossível operar com eficiência, mesmo uma pequena empresa sem investimentos significativos em sistemas.

Os autores de qualidade e os especialistas em serviços também demonstraram estas preocupações. Isto pode ser comprovado pela pontuação recebida pelo quesito “Preocupação com a informação”. Este quesito recebeu a terceira maior pontuação dentre todos os quesitos avaliados. Contudo, nos modelos estudados o mesmo quesito, ficou na décima oitava colocação demonstrando que os modelos estudados não estão focalizando a informação com a devida importância, outro ponto foi o planejamento estratégico, que também mereceu grande atenção dos autores e os modelos da mesma forma não foram tão enfáticos. A seguir a comparação citada acima

ITEM	PRIORIZAÇÃO	AUTORES E ESPECIALISTAS	MODELOS DE GESTÃO
Preocupação com a informação		C (3)	XVIII
Busca do planejamento estratégico		D (4)	XV

A comparação mostrada acima deixa claro que apesar dos autores em qualidade e especialistas em serviços darem a informação e ao planejamento estratégico das organizações, os modelos de gestão consultados não são tão enfáticos para estes itens. Este posicionamento faz com que muitas organizações, que utilizam estes modelos de gestão, não privilegiem a informação como instrumento importante para a gestão das organizações.

A gestão da organização depende de várias etapas, partindo da alta administração, passando pela gestão de processos até a geração de resultados da organização. Dentro destas etapas, a uma mais importantes que é o planejamento estratégico, porque nesta etapa é feita toda a definição das estratégias e ações que serão executadas para que sejam alcançados os objetivos da organização. Caso esta etapa não receba as informações corretas, poderá mudar todo o direcionamento dos objetivos da empresa.

Para dirimir os efeitos da utilização de informações incorretas ou baixa confiabilidade, torna-se necessário mecanismos que possam avaliar a qualidade da informação utilizadas no planejamento estratégico das empresas.

Desta forma o desenvolvimento de pesquisas para a criação de sistemas eficazes de informação a serem utilizados como mecanismos de depuração das fontes de informação, que são utilizadas no planejamento estratégico das organizações, faz-se necessário.

Pesquisas estas que podem ser realizadas, com a aplicação prática desta sistemática nas organizações prestadoras de serviços.

ANEXO A
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____ **.Atuação Espetacular!** A Arte da Excelência em serviços. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro. Editora Campus.1997.

GRÖNROOS,C. **Marketing Gerenciamento e Serviços:** A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro. Editora Campos.1993.

_____ **.Critérios de Excelência 2000.** São Paulo. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.1999.

_____ **.NBR ISSO 8402 GESTÃO DA QUALIDADE E GARANTIA DA QUALIDADE** – Terminologia . ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro. Dezembro/1994.

JURAN,J.M. E GRYNA,FRANK M..**CONTROLE DA QUALIDADE- Volume I-** Conceitos, políticas e filosofia da Qualidade. Makron Books do Brasil, São Paulo,1991

JURAN,J.M. E GRYNA,FRANK M..**CONTROLE DA QUALIDADE- Volume VIII-** Qualidade em diferentes Sistemas de Produção.p303 a p423. Books do Brasil, São Paulo,1991

MOLLER, C.**O lado humano da qualidade.** Pioneira Editora .São Paulo. 1993.

BERRY,L LEONARD. **Serviços de Satisfação Máxima** Guia Prático de Ação. Rio de Janeiro. Editora Campus.1995.

SOARES FABRÍCIO,VALENTINO CORRÊA. **Serviços 5 Estrelas** Uma Introdução à qualidade nos serviços. Rio de Janeiro. Qualitymark.1994.

CAMPOS,VICENTE FALCONI. **Gerenciamento pelas diretrizes** O que todo membro da Alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. Belo Horizonte.2ª Edição. Fundação Christiano Ottoni.1996

KESSLER,S. **Total quality service:** A simplified approach to using the Baldrige award criteria.Milwaukee.ASQC.1995.

HESKETT,J.H;SASSER,W.E.;HART,C.W.L. **Serviços Revolucionários** : Mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo. Pioneira Editora.1994.

CAMPOS,VICENTE FALCONI.**TQC Controle da Qualidade Total** (No Estilo Japonês). Belo Horizonte.5ª Edição. Fundação Christiano Ottoni.1992.

ALBRECHT, K. **Programando o Futuro:** o trem da linha norte. São Paulo, Makron Books, 1994.

_____ **.SÉCULO 21. SÃO PAULO JÁ É O ESTADO DOS SERVIÇOS.** Artigo do Caderno de Economia. Jornal da Tarde .p10a. São Paulo. 12 de Março de 2001.

D'ARTAGNAN CLAUDIUS BARROS. **Excelência em Serviços** Uma questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro.1999

HARRINGTON, H.J.. **Aperfeiçoando Processos Empresariais:** Estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade da produtividade e da competitividade. São Paulo.1993.

_____. **PASTE 2000** - Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações. ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, Brasília, Abril de 2000.

CROSSETTI, Pedro de Almeida. **SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: Evolução Histórica e Tecnológica.** p60 a p62. Dissertação de Mestrado. Unicamp. Campinas. Janeiro de 1995.

_____. **MANUAL DE INDICADORES DO SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO (STFC)** Regiões I, II, III – ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. Brasília.

JUNGMAN, Milton. **A INFLUENCIA DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO:** Um Estudo de Caso em Serviços. Dissertação de Mestrado . p21. Universidade São Paulo – USP . Escola Politécnica . São Paulo.2000.

CROSBY, Philip B., **QUALIDADE É INVESTIMENTO** a arte de garantir a qualidade, 4ª Edição, Livraria José Olympio Editora, Rio de Janeiro, 1991, Tradução de Áurea Weisenberg. CROSBY. Philip B. **QUALITY IS FREE: The art of making quality certain.** McGraw-Hill Book Company. New York . 1979.

FEIGENBAUM, A V..**TOTAL QUALITY CONTROL.** McGraw-Hill Book Company. Nova York.1986.

DEMING EDWARDS W. **Qualidade: A revolução da Administração.** Marques-Saraiva S.A. . Rio de Janeiro. 1990. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos.

CAMPOS, VICENTE FALCONI. **Gerenciamento da Rotina** do Trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni.1994.

ISHIKAWA, KAORU.**CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL – À Maneira Japonesa.** Editora Campus. Rio de Janeiro.1993. Tradução de Iliana Torres.

CORTADA, James W. e QUINTELLA, Heitor Luiz M.M., **TQM : Gerência da Qualidade Total.** Makron Books , São Paulo, 1995.

_____, **NBR ISO 9001 SISTEMA DA QUALIDADE** –Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, Dezembro 1994.

_____, **NBR ISO 9004-2 GESTÃO DA QUALIDADE E ELEMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE,** Diretrizes para Serviços, Parte 2, ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, Novembro 1993.

_____, **TL 9000 Quality System Requirements,** Book One Release 2.5, Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications Forum, 1999.

_____ **.Criteria for Performance Excellence 2001.** Malcolm Baldrige National quality award.2000.

_____ **.INTRODUCING EXCELLENCE:** Ussing the EFQM Excellence Model to Improve performance (2000).Europeam Foundation for Quality Mangement. Bélgica. 1999.

_____ **.THE EUROPEAN QUALITY AWARD AND PRIZES(YEAR 2000).**Europeam Foundation for Quality Mangement. Bélgica. 1999.

_____ **.EIGHT ESSENTIALS OF EXCELLENCE – The EFQM’s Fundamental Concepts ans their signicant benefits.** Europeam Foundation for Quality Mangement. Bélgica. 1999.

_____ **.Critérios de Excelência 2001.** São Paulo. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.2000.

_____ **.Primeiros Passos Para Excelência.** São Paulo. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.1999.

_____ **,SISTEMA DE AVALIAÇÃO CATEGORIA BRONZE, SENAI,** Brasília,1999

_____ **,SISTEMA DE AVALIAÇÃO CATEGORIA PRATA, SENAI,** Brasília,1999

_____ **,Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial,** Questionário da Versão 2000,Instituto Ethos, São Paulo, 2000.

_____ **.DEMING PRIZE CRITERIA** and accompanying viewpoints. JUSE. Tokyo.2000.

KAPLAN,S. ROBERT e NORTON,P. DAVID, **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO** Balanced Scorecard, Editora Campus, Rio de Janeiro,1997,Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.

_____ **.BS 8800:1996 OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS.**BSI – British Stantand . Health and Safety Committee. United Kingdon.15 de maio de 1996.

TINGEY, Michel O. **,COMPARARING ISO 9000, MALCOLM BALDRIGE, AND THE SEI CMM FOR SOFTWARE – A Reference And Selection Guide,** Printice Hall PTR, New Jersey,1997.p40 a p42.

HAYES, Bob E. **MEASURING CUSTOMER SATISFACTION:**Survey, Use, and Statistical Analysis Methods. Second Edition . ASQC Quality Press. Milwaukee, Wisconsin. USA.1998.

LANDON. K.,LANDON Jane P. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO** e a Internet. LTC
Livros Técnicos e Científicos Editora S.A . Rio de Janeiro. 1999.

ANEXO B
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ECO,H. **Como se Faz uma Tese**. São Paulo. Editora Perspectiva.1977.

VIEIRA,S. **Como Escrever uma Tese**. São Paulo. Pioneira.1999.

_____ ; GLOSSÁRIO . Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações. Brasília.
www.anatel.gov.br.

NÓBREGA, KLEBER C.. **Gestão da Qualidade em Serviços** . Tese (Doutorado) .
Universidade de São Paulo . Escola Politécnica . São Paulo . 1997

KOTLER PHILIP. **Administração de Marketing** Análise, Planejamento, Implementação e
Controle. São Paulo.p411 a p429. 5ª edição.1998.Traduzido por Milton Bonfim Brandão.

OLIVEIRA, Rosana. **TELECOMUNICAÇÕES** : A Revolução Pós- privatização. Artigo da
Banas Qualidade. No 102.São Paulo. Novembro de 2000 .

ALBRECHT, K. **A ÚNICA COISA QUE IMPORTA** : Trazendo o poder do cliente para
dentro da sua empresa. Editora Pioneira. São Paulo. 1998.

COOKE, Cássio S.. **GESTÃO DE SERVIÇOS**: Proposição de um método para obtenção de
vantagem competitiva através da fidelização do consumidor. Dissertação de Mestrado.
Universidade de São Paulo. Escola Politécnica . 2000.

_____ **VDA 6.1** Auditoria do Sistema de Gestão do Sistema da Qualidade.
Instituto da Qualidade Automotiva – IQA. 1998.

_____ **A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE**. Banas Qualidade . Artigo. p74 a
p75. Edição de Setembro/00. São Paulo.

_____ **DIVERSIDADE E INTEGRAÇÃO**. . Banas Qualidade . Artigo. p84 a
p93. Edição de Setembro/00. São Paulo.

MANN, NANCY R. **Deming: As chaves da excelência**; Makron , Books . São Paulo.1992 .
Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos.

_____ **Critérios de Excelência 2000**. São Paulo. Fundação para o Prêmio
Nacional da Qualidade.1999.

_____ **Criteria for Performance Excellence 2000**. Malcolmm Baldrige National
quality award.1999.

ALVES. Vladimir.” **OS IMPACTOS CAUSADOS PELA IMPLANTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL (TQC) NAS POLÍTICAS
DE RECURSOS HUMANOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: O Caso Iochpe-Maxion S. A”** .
Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Cap.2. Santa
Catarina.1995.

NEMOTO, Masao. **TOTAL QUALITY CONTROL FOR MANAGEMENT**: Strategies
and Technoques from Toyota anda Toyada Gosey. Printice-Hall International Inc. United
States of America.1987.Tradução de David J. LU.

. **DECRETO 2592 – PLANO GERAL DE METAS PARA UNIVERSALIZAÇÃO DO SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO PRESTADO NO REGIME PÚBLICO.** Ministério das Telecomunicações, Brasília, Maio de 1998.

 . **TELECOMUNICAÇÕES** : A revolução pós- privatização .Banas Qualidade. Artigo.p36 a p47 . Edição de Novembro de 2000 . São Paulo BIO. Sérgio R. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:** Um Enfoque Gerencial. Editora Atlas S.A . São Paulo. 1985.

PORTER, Michael E..**COMPETIÇÃO** : Estratégias Competitivas Essenciais. Editora Campus. 3ª Edição. Rio de Janeiro.1999. cap03.

 .**MANUAL DE REQUISITOS PARA FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO,**NEC do Brasil S.A. São Paulo,2000.

ANEXO C

Questionário para definição dos incidentes críticos

PESQUISA PARA DEFINIÇÃO DOS ITENS DE AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

Objetivo :

Definir um questionário de pesquisa para avaliação / adequação das empresas prestadoras de serviço a um modelo de gestão empresarial.

Método utilizado :

Sistemática de incidentes críticos.

HAYES, Bob E. Measuring Customer satisfaction: Survey design, use and statistical Methods.

O que é incidente crítico:

Aspectos do desempenho organizacional com os quais entramos diretamente em contato.

Estrutura do formulário :

O formulário foi dividido em sete dimensões organizacionais.

ORGANIZAÇÃO: Esta dimensão trata das ações para organização da atividade, redução dos desperdícios e prevenção do reaparecimento do mesmo problema.

MELHORIA: Esta dimensão busca a melhoria de seus processos, procura da causa raiz do problema e prevenção de erros

PADRONIZAÇÃO: Como o prestador de serviço trabalha para padronização de suas atividades/ processos.

PESSOAS : Esta dimensão trata de como a organização trabalha para o bem estar e segurança de seus funcionários.

COMUNIDADE: Como a empresa se relaciona e se envolve com a comunidade

GERENCIAMENTO QUANTITATIVO: Esta dimensão trata como a empresa busca medidas eficazes , na forma de indicadores ou outras formas de medida, de seu processo

EXCELÊNCIA: Trata das ações que o prestador de serviço faz na busca da excelência de seus serviços e da organização.

Dentro de cada dimensão está inserido duas colunas : Exemplos positivos e outra de exemplos negativos.

Forma de preenchimento

Na coluna exemplos positivos citar os aspectos e fatos que você considera necessário ou vivenciou positivamente naquela dimensão.

Na coluna de exemplos negativos citar os aspectos e fatos negativos vivenciados por você naquela dimensão:

Exemplos de preenchimento

Dimensão : ORGANIZAÇÃO

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS
O arquivo de documentos está sempre organizado	Os projetistas não sabem me dizer quando o projeto iniciou

Dimensão : GERENCIAMENTO QUANTITATIVO

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS
A empresa utiliza medidas desempenho para melhoria de seus processos	A empresa não tem objetivos estratégicos
	A empresa não tem metas

FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE ITENS DE AVALIAÇÃO

ITEM : ORGANIZAÇÃO

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : MELHORIA

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : PADRONIZAÇÃO

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : PESSOAS

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : COMUNIDADE

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : COMUNIDADE

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : GERENCIAMENTO QUANTITATIVO

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ITEM : EXCELÊNCIA

EXEMPLOS POSITIVOS	EXEMPLOS NEGATIVOS

ANEXO D

Questionário de avaliação da adequação do prestador de serviços

AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

versão:1.00

OBJETIVO	Este questionário tem por objetivo avaliar o nível de adequação da organização prestadora de serviços a um modelo de gestão empresarial.
-----------------	--

INSTRUÇÕES	Faça um "X" no número que melhor indica sua opinião sobre cada afirmação, sempre se baseando na situação atual da organização. Para decidir a resposta considere sua empresa como um todo (não pense só no que acontece em sua área).
-------------------	---

CÓDIGO DE RESPOSTAS	(DIS) - Discordo sempre (DMV) - Discordo na maioria das vezes. (ADC) - Às vezes discordo, às vezes concordo (CMV)Concordo na maioria das vezes (COS) - Concordo sempre
----------------------------	--

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO

Sua empresa presta serviços de instalação	2	4	6	8	10 X
---	---	---	---	---	-------------

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

versão:1.00

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
ORGANIZAÇÃO	Na empresa os materiais armazenados são identificados e etiquetados.	2	4	6	8	10	
	Os documentos são separados, organizados e ordenados	2	4	6	8	10	
	Os documentos arquivados são arquivados são encontrados prontamente.	2	4	6	8	10	
	A empresa utiliza cronograma único para controle de suas atividades	2	4	6	8	10	
	A empresa não se preocupa com a organização da área de trabalho	10	8	6	4	2	
	Não é dada a devida importância à organização da documentação utilizada	10	8	6	4	2	
	A empresa possui controle informatizado de suas atividades	2	4	6	8	10	
	A empresa não possui índice de busca para todos os documentos arquivados.	10	8	6	4	2	
	É encontrado documentos desatualizados no arquivo da empresa	10	8	6	4	2	
	A empresa utiliza banco de dados para armazenamento de suas informações	2	4	6	8	10	
TOTAL DE PONTOS POSSIVEIS = 100		TOTAL DA ETAPA					

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
MELHORIA	A empresa analisa seus processos para detectar problemas	2	4	6	8	10	
	A empresa está preocupada em solucionar os problemas ocorridos	2	4	6	8	10	
	A empresa busca redução de custos através da melhoria de seus processos	2	4	6	8	10	
	A empresa atua na correção de problemas sem a busca de causas	10	8	6	4	2	
	A empresa não busca a prevenção de erros	10	8	6	4	2	
	A empresa só sabe dos problemas quando o problema é crítico	10	8	6	4	2	
	A empresa utiliza ferramentas estatísticas para melhoria de seus processos	2	4	6	8	10	
	A empresa não executa planos de melhoria	10	8	6	4	2	
	A empresa envolve seus funcionários nos processos de melhoria	2	4	6	8	10	
	Os erros encontrados são analisados regularmente para verificar a causa da não conformidade	2	4	6	8	10	
TOTAL DE PONTOS POSSIVEIS = 100		TOTAL DA ETAPA					

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
PADRONIZAÇÃO	A empresa possui estrutura organizacional claramente definida	2	4	6	8	10	
	A empresa possui um sistema de gestão da qualidade	2	4	6	8	10	
	Todos os processos estão documentados	2	4	6	8	10	
	A empresa não definiu o padrão para sua documentação	10	8	6	4	2	
	A empresa não possui documentos em todos os postos de trabalho	10	8	6	4	2	
	As interfaces organizações estão claramente definidas	2	4	6	8	10	
	A empresa analisa criticamente a documentação recebida	2	4	6	8	10	
	A empresa treina adequadamente seus funcionários	2	4	6	8	10	
	A empresa não possui local adequado para armazenamento de seus documentos	10	8	6	4	2	
	A empresa incentiva a padronização de suas atividades	2	4	6	8	10	
TOTAL DE PONTOS POSSIVEIS = 100		TOTAL DA ETAPA					

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
PESSOAS	Os funcionários seguem procedimentos de segurança no trabalho	2	4	6	8	10	
	A empresa tem preocupação com a ergonomia	2	4	6	8	10	
	A empresa não busca o atendimento da legislação trabalhista	10	8	6	4	2	
	A empresa possui assistência médica/ odontologica, auxilio transporte e refeição	2	4	6	8	10	
	Os funcionários são treinados nos procedimentos de segurança	2	4	6	8	10	
	A empresa divulga os resultados da avaliação da segurança da empresa	2	4	6	8	10	
	Em todos os níveis da organização a segurança do trabalho é conhecida	2	4	6	8	10	
	Todas as atividades são realizadas com a preocupação na segurança dos funcionários	2	4	6	8	10	
	A empresa possui política de segurança do trabalho	2	4	6	8	10	
	A empresa realiza auditorias para avaliação da segurança e saúde ocupacional	2	4	6	8	10	
	TOTAL DE PONTOS POSSIVEIS = 100		TOTAL DA ETAPA				

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
COMUNIDADE	A empresa possui ou busca a implantação de um sistema de gestão ambiental	2	4	6	8	10	
	A empresa participa de projetos sociais	2	4	6	8	10	
	A empresa realiza coleta seletiva dos resíduos gerados	10	8	6	4	2	
	A empresa não divulga as ações sociais realizadas	2	4	6	8	10	
	A gestão ambiental é uma preocupação de todos os funcionários da empresa	2	4	6	8	10	
	A sistemática de gestão ambiental faz parte dos objetivos da empresa	2	4	6	8	10	
	A empresa não divulga a destinação da coleta seletiva	10	8	6	4	2	
	A empresa incentiva a participação dos funcionários na gestão ambiental	2	4	6	8	10	
	A empresa apoia o trabalho voluntário	2	4	6	8	10	
	A empresa se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários	2	4	6	8	10	
	TOTAL DE PONTOS POSSIVEIS = 100		TOTAL DA ETAPA				

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
GERENCIAMENTO QUANTITATIVO	A empresa realiza medição sistemática de seu processo	2	4	6	8	10	
	Os objetivos e metas estão claramente definidos	2	4	6	8	10	
	A empresa não possui metodologia para definição de metas estratégicas	10	8	6	4	2	
	A empresa divulga as metas e objetivos estratégicos	2	4	6	8	10	
	A empresa efetua acompanhamento contínuo dos indicadores definidos	2	4	6	8	10	
	A empresa define objetivos impossíveis de serem alcançados	10	8	6	4	2	
	As medidas dos indicadores são realizadas sem a análise de seu resultado	10	8	6	4	2	
	Os resultados dos indicadores são utilizados para definição de ações de melhoria	2	4	6	8	10	
	A empresa emite relatório de acompanhamento dos indicadores medidos	2	4	6	8	10	
	As medidas obtidas são utilizadas para definição das estratégias da empresa	2	4	6	8	10	
	TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS = 100	TOTAL DA ETAPA					

ETAPA	QUESTÃO	PONTUAÇÃO					SOMA
		DIS	DMV	ADC	CMV	COS	
EXCELÊNCIA	A empresa possui planejamento em busca da excelência	2	4	6	8	10	
	Existe disposição gerencial para a busca da excelência	2	4	6	8	10	
	A empresa não busca ações para a excelência	10	8	6	4	2	
	Os processos são melhorados continuamente	2	4	6	8	10	
	A empresa possui sistemática de identificação de oportunidades de melhoria	2	4	6	8	10	
	A alta administração da empresa define claramente a direção e expectativas da organização	2	4	6	8	10	
	A empresa não busca excelência através da aplicação das melhores práticas do setor	10	8	6	4	2	
	A empresa treina continuamente seus funcionários	2	4	6	8	10	
	A empresa utiliza a informação para tomada de decisões	2	4	6	8	10	
	A gestão da empresa é baseada em fatos e processos	2	4	6	8	10	
	TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS = 100	TOTAL DA ETAPA					