

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação  
em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

# BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

## Gestão da Qualidade no Setor Público

Rolf Hermann Erdmann

2021

## Prof. Rolf Hermann Erdmann

Possui graduação em Administração e em Engenharia Mecânica, Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção. Todos os cursos realizados na Universidade Federal de Santa Catarina. É ex-coordenador do mestrado/doutorado em Administração. Atualmente é professor associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração da Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento e controle da produção (PCP); *benchmarking* em gestão da produção; produção enxuta; produção de serviços e teoria da complexidade.



### Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

E66g Erdmann, Rolf Hermann  
Gestão da qualidade no setor público / Rolf Hermann Erdmann, Samuel Vinícius Bonato (revisor). – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.  
76 p.: il.

Bacharelado em Administração Pública  
Inclui bibliografia  
ISBN: 978-85-7988-300-2

1. Gestão da qualidade total. 2. Administração pública. 3. Prestação de serviços – Qualidade. 4. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 658.89

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR | CAPES

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Universidade de Pernambuco | UPE

AUTOR DO CONTEÚDO

Rolf Hermann Erdmann

EQUIPE TÉCNICA – UPE | NEAD

COORDENAÇÃO DO NEAD - UPE

Renato Medeiros de Moraes

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Roberto Luiz Alves Torres

PROJETO GRÁFICO

José Marcos Leite Barros

EDITORAÇÃO

Anita Maria de Sousa

Aldo Barros e Silva Filho

Enifrance Vieira da Silva

Danilo Catão de Lucena

REVISÃO TEXTUAL

Maria Tereza Lapa Maymone de Barros

Geruza Viana da Silva

CAPA

José Marcos Leite Barros





# SUMÁRIO

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO.....                                                                   | 7  |
| CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO.....                                   | 9  |
| Caracterização do Setor Público                                                     | 9  |
| As Tendências na Administração Pública                                              | 10 |
| CAPÍTULO 2 - A NECESSÁRIA ÊNFASE NA QUALIDADE.....                                  | 13 |
| A Necessária Ênfase na Qualidade                                                    | 13 |
| As Definições de Qualidade                                                          | 15 |
| O Planejamento da Qualidade                                                         | 16 |
| Princípios da Qualidade                                                             | 18 |
| As Sete Ferramentas da Qualidade                                                    | 20 |
| A Qualidade em Serviços                                                             | 22 |
| A Qualidade e a Produtividade                                                       | 26 |
| CAPÍTULO 3 - A NATUREZA DOS SERVIÇOS E O SEU<br>PLANEJAMENTO.....                   | 31 |
| A Natureza dos Serviços e o seu Planejamento                                        | 31 |
| Classificação dos Serviços                                                          | 33 |
| O Projeto dos Serviços                                                              | 37 |
| O Posicionamento de um Sistema de Serviços quanto à<br>Complexidade e à Divergência | 41 |
| O Processo de Prestação de Serviços                                                 | 42 |
| A Descrição do Processo de Serviço                                                  | 43 |
| Estabelecimento de Padrões e Encaminhamento dos<br>Controles                        | 44 |
| Volume de Serviços                                                                  | 46 |
| A Capacidade                                                                        | 47 |
| CAPÍTULO 4 - A PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE SERVIÇOS<br>E ASPECTOS ESTRUTURAIIS.....   | 53 |
| A Programação e Controle de Serviços e Aspectos Estruturais                         | 53 |
| Definição da Quantidade de Serviços                                                 | 54 |
| A Oferta                                                                            | 54 |
| A Demanda                                                                           | 55 |
| Determinação dos Materiais e Recursos Auxiliares                                    | 57 |
| Ajuste entre Capacidade e Demanda                                                   | 59 |
| A Qualidade nos Sistemas de Serviços                                                | 61 |
| Estrutura de uma Organização de Serviços                                            | 67 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                                           | 73 |
| REFERÊNCIAS.....                                                                    | 74 |



# GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO

**Prof. Rolf Hermann Erdmann**

## Apresentação da Disciplina

Caro estudante!

Esta disciplina tratará de um enfoque aplicado à qualidade no setor público. Você já teve a oportunidade de se aprofundar em aspectos conceituais acerca da Administração Pública em outra disciplina. Recordaremos brevemente, neste material, alguns conceitos e fixaremos o entendimento sobre a concepção de Setor Público.

Também abordaremos o tema Qualidade, desde seus conceitos, passando por planejamento, até a apresentação de algumas ferramentas; também trataremos da associação do conceito de qualidade com o de serviços. Os Serviços constituem a atividade predominante no setor público, daí o porquê de utilizarmos também, e como sinônimo, a expressão Serviço Público.

Depois disso, trataremos de focar o item Serviços sem necessariamente ater-nos ao Serviço Público. Serviços Públicos são, antes de tudo, Serviços que são produzidos, isto é, originários de sistemas de produção de serviços. Não estranhe o termo Produção, pois de acordo com as definições correntes, um sistema de produção é aquele responsável por saídas ou resultados, que podem variar desde bens (materiais) até qualquer tipo de serviços.

Assim, iniciaremos com aspectos relativos ao planejamento e a você será solicitado conceber cuidadosamente o serviço, do ponto de vista das características e dos resultados desejados e descrever a forma de executá-lo.

Na sequência, os procedimentos de programação e de monitoramento diários com ênfase na qualidade. Ainda neste item serão abordados os aspectos estruturais e de estratégia de uma organização de serviços. O pensamento predominante é o do entendimento seguido de uma sequência lógica que permite estruturar um serviço com o fim de “construir” a boa qualidade e, além disso, de monitorá-la. Bons estudos.

Professor  
Rolf Hermann Erdmann





## CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO DO  
SETOR PÚBLICO

**Prof. Rolf Hermann Erdmann**

## Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Caracterizar Administração Pública; e
- Distinguir Administração Pública de Serviço Público.

## Caracterização do Setor Público

Caro estudante,

Estamos iniciando a disciplina de *Gestão da Qualidade no Setor Público*. Este primeiro Capítulo tem por finalidade trazer ao seu conhecimento alguns conceitos sobre a Administração Pública, o Setor Público e o Serviço Público. É também um importante referencial para embasar os próximos Capítulo.

Leia-a com atenção. Se tiver dúvidas, releia o texto e, caso as dúvidas persistam, procure esclarecê-las com o seu tutor. Bons estudos!

Inicialmente vamos buscar alguns conceitos e estabelecer as referências que constituem o escopo deste material. Desejamos caracterizar Administração Pública, Setor Público e Serviço Público; estabelecendo diferenças e semelhanças, se existirem.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986 *apud* JUNQUILHO, 2010, p. 27) afirmam que

[...] a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal.

Para Meirelles (2004 *apud* JUNQUILHO, 2010), a Administração Pública, de modo subjetivo, significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado e, objetivamente, é esse mesmo Estado atuando de forma concreta com o fim de satisfazer o bem comum de indivíduos, em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal

de governo. Já setor público pode ser entendido como o segmento da economia responsável por atividades consideradas públicas ou de interesse público.

Podemos perceber que os termos Administração Pública e Setor Público são, na prática, usados indistintamente para designar o conjunto das atividades sob a responsabilidade do Estado.

Meirelles (2004, p. 320) distingue o conceito de serviço público como

[...] todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Há, portanto, uma diferença entre Administração Pública e Serviço Público. A primeira, além do serviço, designa também a estrutura e a atuação do próprio Estado. O Estado se apresenta por meio da Administração Direta, como os ministérios, e Indireta, representada pelas autarquias, fundações e organizações públicas, entre outras.

Marques Neto (2005) salienta que o serviço público, em sentido restrito, é todo aquele dotado de conteúdo econômico e de relevância social, e sua exploração é atribuída a uma das esferas da federação como forma de garantir a todos o acesso a ele.

### As Tendências na Administração Pública

Durante muito tempo, o cidadão não teve acesso a formas de controle sobre as ações – aquelas que dizem respeito às decisões, às iniciativas ou às políticas que influenciam na vida do cidadão – e os serviços públicos. Cobia-lhe tão somente eleger seus representantes. O parágrafo 3º do artigo 37 da **Constituição Federal (emenda 19)** introduz o disciplinamento da participação do usuário no controle dos serviços públicos, especialmente quanto à qualidade dos serviços, avaliação e manutenção deles.

#### SAIBA MAIS

Caso você queira conhecer o que diz a Constituição sobre a Administração Pública, acesse <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/91972/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil-1988#art37>>. Acesso em: 4 maio 2016.

Isso decorre de mudanças de pensamento e de ações em curso em todo o mundo, para as quais contribuíram fortemente os movimentos para aperfeiçoamento da gestão liderados pelos japoneses em suas indústrias. Esse aprendizado ofereceu um novo paradigma ao serviço público. Pode-

mos verificar o desencadeamento de diversos movimentos privatizantes e o que se entendeu por uma “gerencialização” da Administração Pública numa alusão à adoção de técnicas e de cultura pelo setor privado.

Albrecht (1998) constata isso, referindo-se aos EUA, quando enfatiza a necessidade de se colocar o foco no consumidor e, desse modo, agregar valor aos produtos por ele consumidos.

Alguns países como a Grã-Bretanha tiveram uma redução do gasto, bem como do tamanho do setor público, a qual teve início com a introdução de sistemas informatizados de controle gerencial nos diversos setores, a partir de 1982. Estudou-se a aplicação dos gastos públicos através da avaliação de atividades quanto à sua eficiência. Seguiu-se uma descentralização em “agências executivas”, que tiveram maior autonomia que a estrutura anterior, o que significou também maior flexibilidade. Entre as características dessas agências, temos a contratação de gerentes por avaliação de competências. A Nova Zelândia e a Austrália, e depois os EUA, também tiveram êxitos com o movimento de caráter gerencial que os estados assumiram.

Segundo Marques Neto (2005), é um equívoco pensar que a atividade regulatória tenha diminuído; ao contrário, houve um alargamento das atividades controladas.

A propósito desse controle gerencial, Nassuno (2003) menciona como medidas de desempenho mais frequentes as seguintes:

- a produtividade;
- o nível de atividade;
- os insumos;
- os processos;
- os produtos/resultados;
- os impactos;
- os custos;
- a satisfação do usuário; e
- a qualidade e o tempo de resposta do serviço.

Considerando a importância da qualidade do bem/serviço e o seu entrelaçamento com as demais dimensões citadas, elegemos este tópico e a abordagem relativa ao gerenciamento da produção de serviços como as questões centrais desta disciplina.

## Resumindo

Vimos neste Capítulo uma breve revisão dos conceitos de Administração Pública, de Setor Público e de Serviço Público. Igualmente abordamos as tendências da Gestão Pública, com base na experiência de alguns países e conseqüente influência deles na construção do pensamento dominante.

Uma visão mais profunda sobre essas matérias você teve na disciplina *Teorias da Administração Pública* cuja leitura ou revisão recomendamos como subsídio a presente abordagem.

## ATIVIDADES

Antes de prosseguirmos, vamos verificar se você entendeu tudo até aqui? Procure responder às atividades a seguir, e caso tenha dúvidas, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos.

1. Com base nas definições aludidas no Capítulo 1 exemplifique um serviço público do qual você se sirva ou dependa.
2. Agora, caracterize-o como tal (diga por que o exemplo, se refere a serviço público).

## CAPÍTULO II

# A NECESSÁRIA ÊNFASE NA QUALIDADE

**Prof. Rolf Hermann Erdmann**

### Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Relacionar a qualidade de um serviço à atividade de projeto;
- Interpretar o princípio “Zero Defeito”, destacando a sua aplicação em serviços;
- Destacar a principal função das ferramentas da qualidade;
- Explicar as cinco dimensões da ferramenta SERVQUAL; e
- Distinguir o conceito de produção de serviços de produtividade em serviços.

### A Necessária Ênfase na Qualidade

Caro estudante,

Neste Capítulo vamos tratar sobre a Qualidade. Iniciaremos apresentando os seus conceitos, passando, em seguida, a discutir a forma de planejarmos a qualidade. Veremos também quais os princípios e as ferramentas que podem ser utilizadas para atingir-se a qualidade necessária nos serviços.

Faça a leitura com calma e procure esclarecer as dúvidas com o seu tutor sempre que necessário. Não se esqueça de fazer as atividades sugeridas ao final do Capítulo. Bons estudos!

As exigências a que as organizações estão submetidas aceleraram e fizeram crescer em importância os conhecimentos sobre Gestão da Qualidade, dos quais o Japão foi precursor, desenvolvidos nas últimas décadas com o movimento para o aperfeiçoamento da gestão.

Esse movimento ensejou o surgimento de conceitos como o de **Classe Mundial**, associado ao sistema de gestão ou à organização na sua integralidade. O alcance do topo significaria ser uma referência (*benchmark\**) para as demais.

## SAIBA MAIS

**Classe Mundial** – Essa expressão é utilizada para caracterizar que uma organização está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio. São organizações que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos (bens e serviços) que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Fonte: FNQ – Fundação Nacional de Qualidade (2016).

\***Benchmark** – indica um padrão ou ponto de referência para a comparação entre bens produzidos, produtividade, serviços, processos, taxas de juros etc. Expressa um referencial de liderança. Fonte: Lacombe (2009).

Diversos prêmios foram criados, entre eles o Baldrige (Estados Unidos), o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (Brasil), o da Fundação Europeia da Qualidade (Europa) e o Japan Quality Award (Japão). Existem mais de **75 prêmios** em 100 países.

Especificamente para o setor público brasileiro temos o **Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA)**, que foi instituído pelo Decreto n. 5.378/2005 e propõe-se a melhorar os produtos, isto é, os resultados do setor público. Está abrigado no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

## SAIBA MAIS

Para conhecer mais sobre esses prêmios, recomendamos o site da Fundação Nacional da Qualidade, no endereço <<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em: 4 maio 2016.

Para conhecer mais sobre esse Programa, acesse <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 4 maio 2016.

As abordagens desses movimentos mostram a grande amplitude do tema qualidade. O que era restrito à função Controle passou a merecer maior escopo, fundamentado em técnicas elaboradas, vindo a constituir um corpo teórico próprio.

Todavia, essa constatação não afasta o assunto qualidade das questões sobre as quais se assenta: a estrutura e o funcionamento das organizações e de seus sistemas operacionais. Planejamento das operações tem entre suas incumbências o delineamento do produto e do processo. E é justamente quando projetamos o serviço que definimos suas caracterís-

ticas materiais, funcionais, de aparência e efeito (resultado), que serão depois percebidas e avaliadas pelo consumidor.

Além das definições anteriores, o Processo é fundamental para a conformação das características do produto (que pode ser um bem ou um serviço) e, portanto, da qualidade, pois é durante o processo que a qualidade é formada.

Podemos inferir, então, que os esforços da gestão para a qualidade devem ter como alvo o que precede ao processo e ao seu transcorrer.

A abordagem relativa a Serviços será apresentada nos Capítulos 3 e 4, as quais tratarão de conjugar o conceito de qualidade com o de planejamento e com o de controle de serviços.

***Vamos iniciar o reconhecimento de alguns conceitos, seguido de um esquema básico de planejamento e de ferramentas básicas para o incremento da qualidade.***

## As Definições de Qualidade

Genericamente podemos afirmar que o conceito de Qualidade pressupõe uma escala de quão bom é um produto, bem ou serviço; daí falarmos em má ou boa qualidade. Correntemente o termo qualidade é associado a algo positivo ou bom. Isso se reflete nos conceitos, como o de Juran (2000), autor do *Manual do controle da qualidade*. Segundo esse autor, qualidade se refere àquilo que atende às necessidades dos clientes; ou, também, é a ausência de deficiências.

O termo qualidade sugere algo sem defeito, que atenda às especificações determinadas. Slack *et al.* (1999, p. 414) definem qualidade como “[...] a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Essa definição indica a necessidade de atender a uma especificação clara, que seja projetada e controlada, no sentido de entender e de atingir as expectativas dos consumidores, dentro dos limites da organização.

Feigenbaum (1951 *apud* CORRÊA, 2007, p. 189) estabelece os princípios do Controle Total da Qualidade, que é definido como “[...] um sistema efetivo para integrar os esforços dos vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade e no melhoramento da qualidade [...]” para o marketing, a engenharia e a produção obterem resultados econômicos com vistas à ampla satisfação do cliente.

Este autor defende que o estabelecimento dos padrões é a base do sistema, seguido da avaliação de conformidade, da correção quando necessária e de um contínuo planejar para o melhoramento dos custos, do desempenho, da segurança e da confiabilidade.

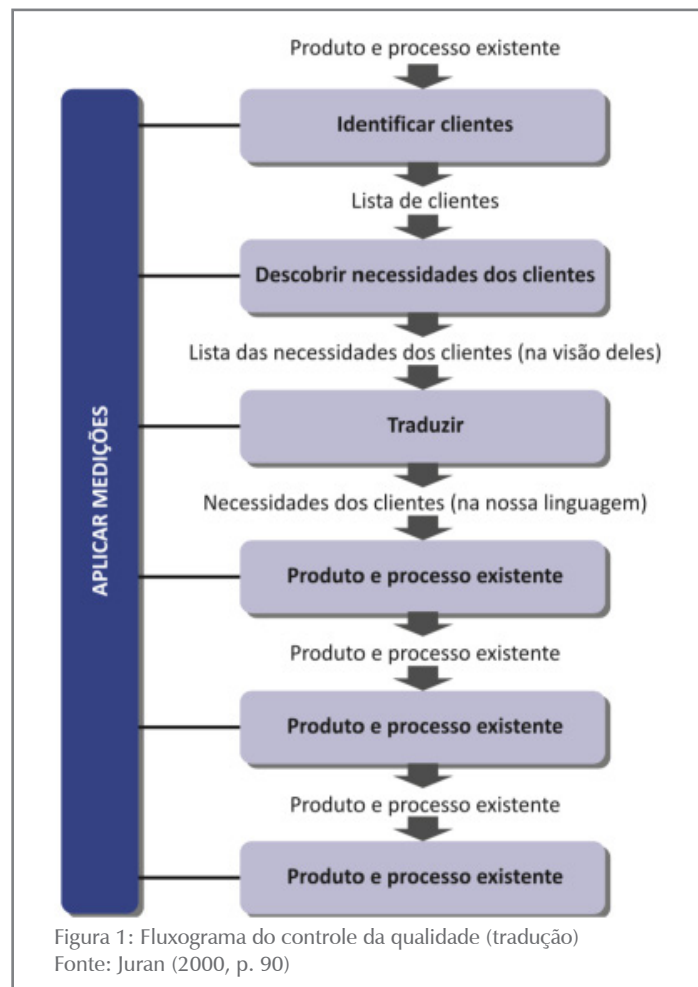
Juran (*apud* CORRÊA, 2007, p. 185) propõe a trilogia da qualidade, composta de Planejamento, de Controle e de Melhoria da qualidade. O planejamento estabelece os objetivos e traça os planos para atingi-los. O controle avalia o desempenho, comparando-o com os objetivos e age nas diferenças. Finalmente, melhoram-se os níveis atuais de desempenho.

O plano, conforme sugerido por Juran (*apud* CORRÊA, 2007), é o seguinte:

- identificar os clientes e suas necessidades;
- traduzir as necessidades em especificações;
- desenvolver produtos de acordo com as necessidades, enfatizando as características-chave;
- desenvolver os processos correspondentes e testá-los; e
- operacionalizar os processos.

### O Planejamento da Qualidade

O planejamento e controle da qualidade podem ser divididos em seis passos, como mostra o fluxograma apresentado na Figura 1:





O objetivo do planejamento e controle da qualidade é o de alcançá-la e mantê-la. A organização produzirá melhores produtos e promoverá melhoramentos contínuos, extensivamente ao processo de produção. Melhores índices de produtividade e de qualidade, menores custos de produção, o alcance de metas e melhor aproveitamento dos recursos são resultados esperados e, ao final, a satisfação do cliente certamente será incrementada.

Outro autor, o norte-americano **William E. Deming** contribuiu para o planejamento da qualidade, através de seu plano de 14 pontos (WALTON, 1989):

### SAIBA MAIS

**William Edwards Deming** – William Edwards Deming foi pioneiro tanto nos estudos como na aplicação de melhorias no âmbito da qualidade. Dentre seus trabalhos [...] destaca-se a teoria de gerência, chamada de Sistema do Conhecimento Profundo, e os 14 pontos para um ambiente de trabalho otimizado [...]. Seus ensinamentos na Ásia, mais precisamente no Japão, culminaram em uma verdadeira revolução no sistema produtivo nipônico, transformação que ficou conhecida como o milagre industrial japonês. Fonte: Qualyteam (2015).

- estabelecer uma constância de propósitos para melhorar o produto (bem ou serviço);
- adotar a nova filosofia, pois não há mais espaço para erros, materiais ruins e coisas malfeitas;
- não depender da inspeção em massa, diminuindo as variações nos processos;
- terminar com a prática de negociar com base só no preço, privilegiando um ou poucos fornecedores, visando uma relação duradoura;
- melhorar constantemente o sistema de produção e não apenas corrigir os erros;
- fazer o treinamento para o amplo domínio das operações, o que diminui as variações;
- instituir a liderança, para que os líderes ajudem os demais a executarem melhor o trabalho;
- afastar o medo, isto é, estimular a geração de ideias, sem recear pela segurança se uma discussão for desencadeada, pois só assim as melhorias são possíveis;

- eliminar as barreiras entre as áreas, pois é preciso que a organização funcione como uma equipe – os objetivos das partes devem ser coordenados;
- eliminar *slogans*, exortações e metas, pois, na maioria das vezes, podem criar frustrações por não estarem ao alcance dos empregados;
- eliminar as cotas numéricas, especialmente quando sem conexão com outras condições como a qualidade;
- remover as barreiras ao orgulho da execução, que estão ligadas à falta de informação, a arbitrariedades e ao não envolvimento dos empregados com a organização;
- instituir um sólido programa de educação e retreinamento, investimento em pessoas com vistas ao longo prazo; e
- agir no sentido de concretizar a transformação, através de uma equipe de suporte (todos devem entender como melhorar a qualidade), que pode aplicar o ciclo de *Shewhart*/ciclo de Deming/ciclo PDCA.

### Princípios da Qualidade

De acordo com Conte e Durski (2004), os principais mestres da qualidade, tratados anteriormente, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas de qualidade nas organizações, e cada um deles criou uma relação de princípios de qualidade total.

Esses princípios possuem certa similaridade e podem ser agrupados em dez princípios, abordados a seguir:

- **Primeiro princípio:** planejamento da qualidade. O Planejamento da Qualidade delinea a qualidade, conforme Juran (1990). A organização se prepara para alcançar as metas da qualidade. O planejamento se faz identificando clientes internos e externos; com o reconhecimento de suas exigências, desenvolvendo o bem ou o serviço, identificando os processos que influam sobre a qualidade, estabelecendo e garantindo o alcance das metas da qualidade.
- **Segundo princípio:** total satisfação do cliente. A total satisfação dos clientes é fundamental na Gestão da Qualidade. São os clientes que dão sentido a uma organização. O que os clientes precisam e como julgam os serviços deve ser entendido antes de tudo. Essa avaliação deve resultar em indicadores, de forma que a satisfação dos clientes possa ser medida. Uma intensa interação da organização com seus clientes é desejável e isso deve resultar num conhecimento mais profundo, que permita melhor interpretação e, desse modo, uma antecipação das necessidades e superação das expectativas. Devemos dar importância tanto aos clientes internos quanto aos externos, como forma de garantir a boa qualidade.

- **Terceiro princípio:** gestão participativa. As novas ideias devem ser incentivadas. Deve prevalecer o espírito de equipe, evitando-se que a hierarquia gere qualquer tipo de entrave. A criatividade deve se dar a favor da solução de problemas e da busca por melhorias. O ato de ouvir internamente sugere que isso também ocorra em relação ao meio externo. As lideranças devem proporcionar os exemplos. Também é assim que se fomenta o nivelamento interno das informações. Sendo assim, é necessário criar uma cultura de participação e de repasse de informações para que haja um nivelamento entre o corpo funcional. A agilidade nesse processo decorre de um alto nível de delegação, de um correto sistema de distribuição dos resultados e de um sistema ágil de comunicação. Ao final esperamos ter um ambiente sinérgico, baseado na participação, na delegação e na equalização das informações.
- **Quarto princípio:** desenvolvimento dos recursos humanos. As pessoas devem exercitar a sua capacidade de participantes do processo. Para isso devem ter formação educacional de base sólida e treinamento. Pessoas que não estão aptas não participam, não permitem que a sinergia se estabeleça. Assim, também não questionarão e não testarão modificações ou tomarão quaisquer iniciativas visando melhorias. O trabalho e a qualidade produzida deve proporcionar orgulho.
- **Quinto princípio:** constância de propósitos. É preciso adotar uma postura perseverante. Os processos de planejamento e de fixação dos objetivos e metas devem ser construídos participativamente. Isso permite sua internalização e conseqüente fixação pelas pessoas. Esse processo deve ocorrer em todas as camadas hierárquicas, a começar pela alta direção, que é responsável pela implantação de políticas, as quais, por essa razão, podem ser duradouras.
- **Sexto princípio:** aperfeiçoamento contínuo. É requisito essencial adquirir competência para a mudança. Os clientes estão permanentemente conectados aos movimentos da concorrência e da sociedade em geral. Isso leva ao surgimento de novos posicionamentos e assim também a novas necessidades. Novos e aperfeiçoados serviços são demandados. Essa realidade faz com que as organizações se reavalie e se comparem constantemente, buscando novos conhecimentos e tecnologias.
- **Sétimo princípio:** gerenciamento de processos. Uma organização é sistema responsável por operacionalizar os processos. Estes são os responsáveis por produzir os bens e os serviços para os clientes, mediante a utilização das tecnologias. Os processos são formados por subprocessos. Podemos, assim, visualizar vários relacionamentos cliente-fornecedor. Esses subprocessos e o processo principal devem ser monitorados. Utilizamos para tanto os indicadores com o objetivo de acompanhar a qualidade e a produtividade. Gerenciar processos se faz com a adoção de um ciclo chamado PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), que significa planejar, executar, verificar e atuar de maneira a corrigir e a aperfeiçoar os processos.

- **Oitavo princípio:** disseminação das informações. Seria impossível implementar programas consistentes e competitivos se não houvesse engajamento pleno e amplo acesso à informação. É o tipo de canal que deve ser estabelecido internamente, visando à formação de arranjos e de esquemas capazes de reagir com rapidez a demandas externas (mercado). Do mesmo modo, a conexão efetiva com o mercado leva à sensibilidade necessária, à percepção, à antecipação de expectativas e a necessidades dos clientes. Essa relação deve ser íntegra e proporcionar transparência e credibilidade interna e externa à organização.
- **Nono princípio:** garantia da qualidade. É um conjunto de procedimentos formais que visa a instrumentalizar a relação com os clientes. Atesta o domínio sobre processos e informações, através de documentos que permitam certificação, a exemplo das normas ISO 9000. Essa estrutura deve permitir a rastreabilidade, o controle sobre projetos, o controle de inspeções e não conformidades, as correções, o manuseio, a distribuição, as auditorias e outros procedimentos, tudo visando à padronização e ao domínio das ações.
- **Décimo princípio:** desempenho zero defeitos. Zero defeitos é um princípio que deve fazer parte da maneira de pensar e de agir de todas as pessoas da organização. É um quesito fundamental na busca pela perfeição nas atividades. Todos devem saber o que é certo e o que deve ser feito, o que leva aos procedimentos formais que permitem a garantia da qualidade. O PDCA faz as correções a partir do monitoramento dos indicadores. A disseminação e o entendimento das informações entre as pessoas e o conhecimento das providências a adotar assegurarão as melhorias na qualidade.

## As Sete Ferramentas da Qualidade

**Kaoru Ishikawa** defendia a utilização de métodos de solução de problemas, representados pelas Sete Ferramentas. Ele constatou que 95% dos problemas poderiam ser solucionados com o uso dessas ferramentas básicas. Essas ferramentas podem ser verificadas em obras sobre o tema Qualidade, como Campos (1990) ou Kume (1993).

### SAIBA MAIS

**Kaoru Ishikawa** – Mais conhecido pelos seus Círculos de Qualidade e claro, pelo seu universal digrama de Ishikawa. No seu trabalho, ele prestou particular atenção ao uso de ferramentas estatísticas simples para analisar que problemas de qualidade atacar em primeiro lugar. Dá muito ênfase a uma boa recolha de dados e à sua apresentação, ao uso de gráficos de Pareto e de Diagramas de Causa-Efeito. Ishikawa usa os diagramas de causa-efeito, assim com as outras ferramentas como uma forma de ajudar equipes ou círculos de qualidade nos processos de melhoria contínua de qualidade. Fonte: Administração Eficaz (2012).

Para o gerenciamento da melhoria da qualidade podemos utilizar o ciclo PDCA, de acordo com Werkema e Aguiar (1996). Campos (1992) apre-

senta um quadro contendo o Método de solução de problemas, ilustrado na Figura 2.

| PDCA | FLUXO-GRAMA | Fase                      | Objetivo                                                                                               |
|------|-------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P    | ①           | Identificação do problema | Definir claramente o problema e reconhecer sua importância                                             |
|      | ②           | Observação                | Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista |
|      | ③           | Análise                   | Descobrir as causas fundamentais                                                                       |
|      | ④           | Plano de Ação             | Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais                                                 |
| D    | ⑤           | Ação                      | Bloquear as causas fundamentais                                                                        |
| C    | ⑥           | Verificação               | Verificar se o bloqueio foi efetivo                                                                    |
|      | ⑦           | (Bloqueio foi efetivo?)   |                                                                                                        |
| A    | ⑧           | Padronização              | Prevenir contra o reaparecimento do problema                                                           |
|      | ⑨           | Conclusão                 | Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro                                |

Figura 2: Detalhamento do PDCA de melhorias  
 Fonte: Campos (1992, p. 61)

Segundo Werkema e Aguiar (1996), as ferramentas da qualidade podem ser integradas às etapas do PDCA, mencionadas na Figura 2, de acordo com a Figura 3.

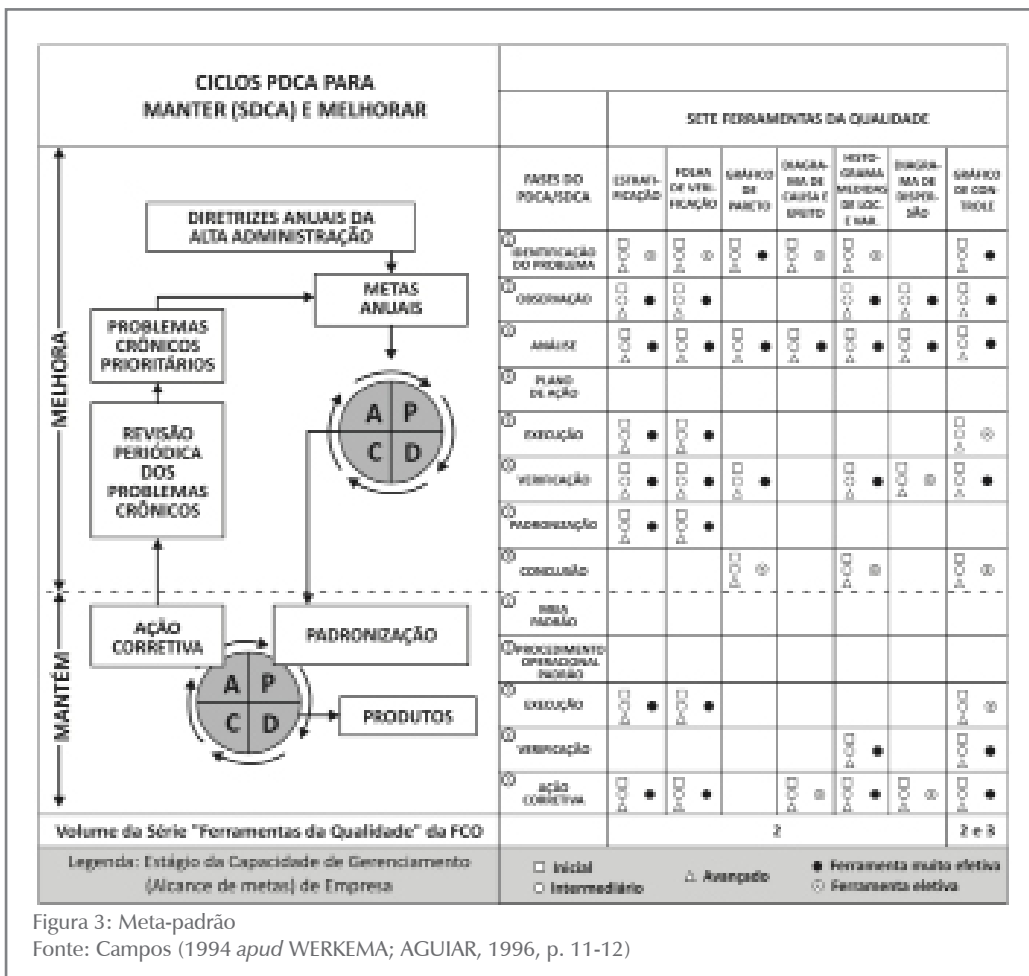


Figura 3: Meta-padrão  
 Fonte: Campos (1994 apud WERKEMA; AGUIAR, 1996, p. 11-12)

## A Qualidade em Serviços

### *Você sabe como definir a qualidade de um serviço?*

Quando falamos de produtos materiais, os bens, definir qualidade é algo mais fácil. O bem, por ser tangível, pode ter sua qualidade mais facilmente definida e inspecionada. Mas quando o assunto se refere a serviços, a qualidade tem alguns elementos que dificultam sua definição e aplicação. O serviço, por ser intangível e altamente dependente das pessoas, requer estratégias diferenciadas de qualidade. Las Casas (1999) chama de “momentos da verdade” os momentos caracterizados pelo contato direto com o cliente, em que, mesmo havendo elementos materiais envolvidos, é inevitável o relacionamento pessoal. E são nesses “momentos da verdade” que o cliente tem a percepção da qualidade não só dos serviços, mas também de toda a organização.

### *Você saberia dizer quais os elementos que podem influenciar na qualidade de um serviço? Vamos ver?*

Temos como fatores inerentes à qualidade de um serviço os seguintes elementos:

- cordialidade;
- confiança;
- credibilidade;
- competência;
- relacionamento entre clientes internos e externos;
- capacidade de entender e de satisfazer as necessidades do cliente;
- comunicação;
- humor; e
- entendimento completo do conceito e da responsabilidade direta com a qualidade.

Outro fator que devemos levar em consideração é que, como a interação com o cliente é direta, o conceito de qualidade torna-se altamente subjetivo. O que é qualidade para uma pessoa pode não ser para outra. E isso torna o conceito de qualidade em serviços algo bastante singular.

Tantas dificuldades causam insatisfação generalizada com relação à qualidade dos serviços. Não é raro encontrarmos consumidores insatisfeitos com o atendimento dos prestadores de serviços, razão primeira da percepção de qualidade nesse setor. Essa insatisfação advém da falta de consciência que os prestadores de serviço têm com relação à qualidade e seus conceitos.

Que o cliente é a peça fundamental todos sabem; pois é para quem os programas de qualidade precisam se orientar e, por ser o serviço o mo-

mento de principal contato com ele, as organizações precisam priorizar a qualidade desse atendimento, trabalhando para que o cliente tenha uma percepção satisfatória dos serviços prestados. O investimento na qualidade dos serviços gera uma vantagem competitiva bastante consistente atrelada à satisfação do cliente. Assim, mais do que usar o velho jargão de que o cliente é a razão de ser da organização, é preciso agir como tal.

Podemos citar alguns exemplos bem comuns da insatisfação dos clientes com relação à qualidade dos serviços:

- filas intermináveis em bancos e supermercados;
- demora na montagem de um móvel, muitas vezes pago à vista;
- vendedores mal-humorados que só querem se livrar do cliente;
- caixas eletrônicos indisponíveis ou sem dinheiro para saque;
- telefonistas que transferem ligações erradas por não ouvir o que o cliente deseja; e
- motoristas e cobradores que parecem carregar bois no lugar de gente.

***São inúmeros os exemplos. Você mesmo deve conhecer alguns. E o que fazer para que o cliente seja atendido com qualidade e a organização ganhe vantagem competitiva com isso?***

Muitas organizações estão verificando que é mais vantajoso oferecer uma espécie de “garantia do serviço” do que deixar que o cliente saia com má impressão. Essa garantia, ao contrário dos bens, não significa garantir que o serviço não saia com defeito, mas reembolsar o cliente de alguma forma caso o serviço falhe (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Essa é uma forma de ter um *feedback* dos clientes sobre o atendimento, ao mesmo tempo que demonstra a preocupação com a satisfação deles. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que esse tipo de prática aumenta a confiabilidade e constrói uma base de clientes fiéis.

Outra ferramenta bastante interessante é o Modelo dos Cinco *Gaps*, apresentado por Martins e Laugeni (2005) e chamado de Cinco Falhas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). *Gaps* são as divergências, as lacunas (ou abismos, na tradução literal) dentro da organização e dela para o cliente, que geram a má qualidade dos serviços. A técnica será rediscutida no item sobre a Qualidade e a Produtividade.

Descobrirmos onde e por que as falhas ocorrem é o primeiro caminho para eliminá-las. Não se trata de medirmos a qualidade, mas de pesquisarmos a satisfação dos clientes com base nas falhas que ocorreram durante a prestação de serviço.

O SERVQUAL é a ferramenta criada para esse fim. Trata-se de uma escala de múltiplos itens que procura medir cinco dimensões da qualidade em serviços que, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), compreende os seguintes itens:

- **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.
- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- **Responsabilidade:** disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço.
- **Empatia:** é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes.
- **Aspectos tangíveis:** é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

A ferramenta SERVQUAL é composta por duas partes. A primeira registra as expectativas dos clientes por uma classe de serviços (hotéis ou restaurantes, por exemplo). A segunda registra as percepções do cliente sobre determinada organização, que presta esses serviços. Uma pontuação então é obtida através do cálculo de valores que os clientes atribuem aos enunciados de cada parte (expectativa e percepção). Essa pontuação é chamada de *gap* ou falha 5, pois é o resultado de outras falhas no processo de prestação de serviço.

Esse instrumento é de importante valia para a Administração porque, com os resultados dele, poderá detectar as fontes de insatisfação e consequente falta de qualidade e, então, trabalhar na correção da fonte causadora da percepção de má qualidade pelo cliente. É importante lembrarmos que, no serviço, o cliente tem alta participação no processo produtivo. Por isso a preocupação em saber o que ele pensa para, a partir daí, preparar estratégias de melhoria da qualidade de serviço.

Para prepararmos um instrumento de pesquisa capaz de realmente identificar os problemas com a qualidade é necessário termos uma visão abrangente do sistema de serviço:

- **Conteúdo:** como o serviço está sendo prestado? Os procedimentos-padrão estão sendo atendidos?
- **Processo:** a sequência do serviço é lógica? Os funcionários realizam o processo de modo adequado? As interações entre os clientes e funcionários ocorrem de maneira eficaz?
- **Estrutura:** as instalações físicas e os equipamentos são adequados? Estão funcionando perfeitamente? São de boa aparência e higiene? Os funcionários foram treinados?
- **Resultado:** ocorreu alguma mudança depois que o serviço foi realizado? O cliente ficou satisfeito?



- **Impacto:** qual é o efeito do serviço a longo prazo sobre o cliente e sobre a sociedade?

A qualidade em serviços somente pode ser medida depois do serviço prestado. Por isso, o impacto sobre o cliente e sobre a imagem da organização sempre é grande. Isso é um desafio para o gestor, pois quem percebe a falta de qualidade de serviço é o próprio cliente. Logo, é necessária atenção redobrada por parte da organização, caso contrário, o cliente terá uma experiência não agradável para contar aos amigos e conhecidos, gerando prejuízos para os futuros negócios.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) alertam para a recuperação dos serviços quando os clientes ficam insatisfeitos. Para isso, é necessário treinar e envolver os funcionários a fim de que estejam atentos a qualquer sinal de insatisfação, para agirem de modo rápido. Existem três fases no processo de recuperação de uma falha em serviço:

- a pré-recuperação, que inclui a garantia;
- o treinamento e a delegação de poderes para o funcionário agir de modo imediato e apropriado; e
- o incentivo para que o cliente volte.

Quanto às abordagens, podemos tratar a recuperação de serviços:

- **Caso a caso:** analisamos a insatisfação/reclamação de cada cliente individualmente.
- **Resposta sistemática:** seguimos um protocolo para lidar com as reclamações dos clientes.
- **Intervenção inicial:** tentamos intervir e resolver os problemas geradores de insatisfação assim que percebidos, preferencialmente antes que cheguem ao cliente.
- **Recuperação substituta de serviço:** usamos a falha do concorrente para ganhar o cliente oferecendo uma solução imediata para o problema dele.

Outra estratégia de recuperação dos serviços é a chamada garantia incondicional, que garante serviços que atendam as expectativas dos clientes, ou o dinheiro de volta. Pode parecer arriscado, mas é uma estratégia que tem dado certo a partir do momento em que os funcionários estejam engajados para garantir a qualidade, e o cliente tenha respaldo com relação **à expectativa de que seus anseios serão atendidos.**

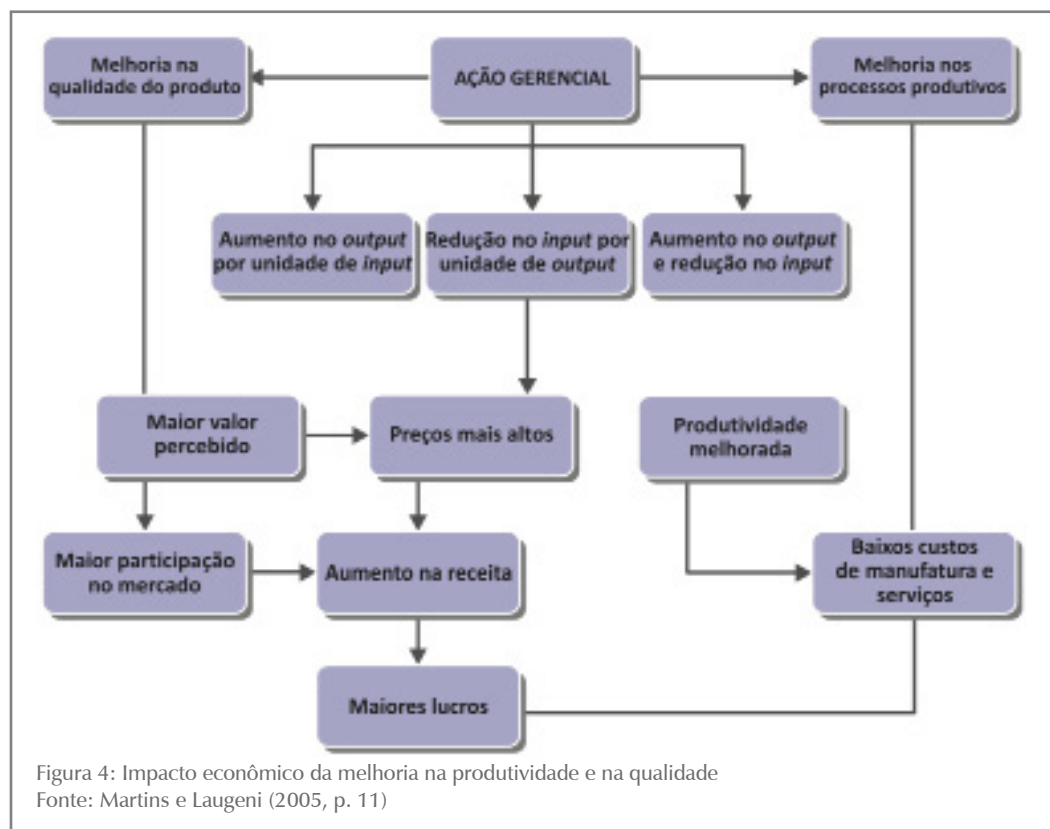
***Agora que você já sabe sobre virtudes e fragilidades na prestação de serviços, realize a atividade 2, na seção Atividades.***

## A Qualidade e a Produtividade

De acordo com Martins e Laugeni (2005), a conceituação de produtividade tem abrangência ampla. Uma delas, bastante geral, é a que considera a produtividade como a relação existente entre a quantidade de produto produzido e o conjunto de insumos utilizado para produzi-la. Outra forma de medir a produtividade é a utilização dos custos e preços associados aos resultados (ou produtos) obtidos. Assim, a produtividade depende essencialmente do *output*, ou seja, o numerador da fração, e do *input*, isto é, o denominador.

Usualmente abordamos o tema do ponto de vista do aumento da produtividade, seja em âmbito pessoal, departamental, organizacional ou macroeconômico.

A Figura 4 mostra o impacto econômico da melhoria na produtividade e na qualidade a partir da ação gerencial.

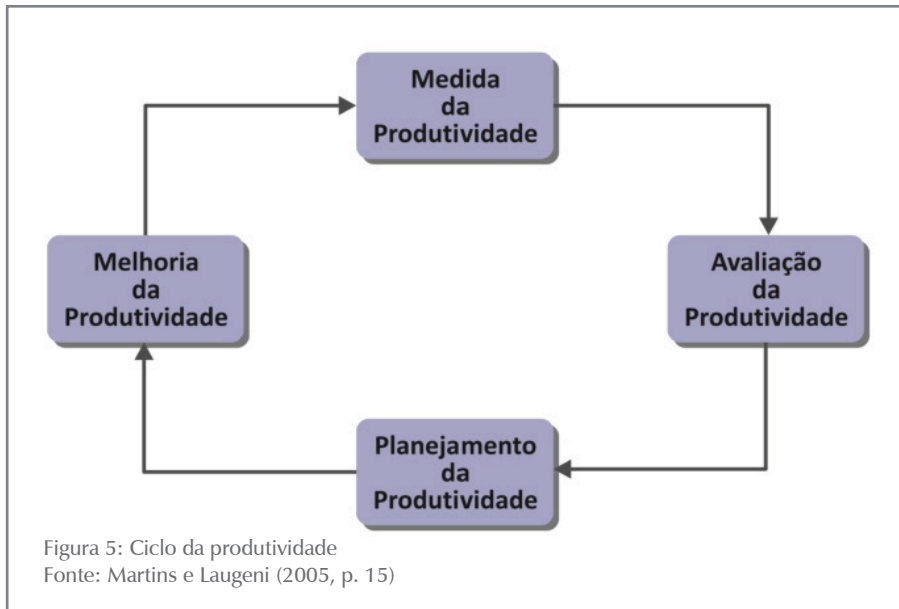


Produtividade na prática assume diversas abordagens e chegar a um indicador completo e abrangente (produtividade total) é uma tarefa muitas vezes difícil de ser alcançada. Por isso temos muitas situações em que a produtividade está relacionada somente a alguns dos insumos utilizados – é o que designamos produtividade parcial.

A Produtividade Parcial é a relação entre o produzido, o medido de alguma forma e o consumido de um dos insumos (recursos) utilizados. Assim, a produtividade da mão de obra é uma medida de produtividade parcial.

A Produtividade Total é a relação entre o *output* total e a soma de todos os fatores de *input*. Assim, reflete o impacto conjunto de todos os fatores de *input* na produção do *output*.

A qualquer instante, uma organização envolvida em um programa de melhoria da produtividade estará em um dos quatro estágios ou fases: medida, avaliação, planejamento e melhoria. Essas fases, representadas na Figura 5, caracterizam o ciclo da produtividade.



Inicialmente, devemos medir a produtividade pela definição de métodos adequados, utilizando dados já existentes ou coletando novos. Uma vez medida, podemos compará-la com índices equivalentes a outras organizações. Essa metodologia está se tornando comum graças aos processos de *benchmarking*. A partir dos níveis identificados e das comparações realizadas, podemos planejar níveis a serem atingidos.

Feito o planejamento com a fixação de objetivos, resta-nos passar à ação, introduzindo as melhorias propostas, fazendo as verificações necessárias, bem como as novas medidas e assim sucessivamente.

A administração da produtividade corresponde ao processo formal de gestão, envolvendo todos os níveis de gerência e de colaboradores, a fim de reduzir os custos de manufatura, de distribuição e venda de um bem ou serviço por meio da integração de todas as fases do ciclo da produtividade.

A Produtividade Total na organização pode ser avaliada pelo indicador PT, que é a relação entre a medida do *output* gerado entre dois instantes *i* e *j*, a preços do instante inicial; e a medida do *input* consumido entre os dois instantes *i* e *j*, a preços do instante inicial.

$$(PT)_{ij} = O_{ij} / I_{ij}$$

Já a Produtividade Parcial do trabalho (PP) é a relação entre o *output* total no período, a preços constantes; e o *input* de algum item, como a mão de obra, por exemplo, no mesmo período, a preços constantes.

A relação entre produtividade e qualidade pode ser entendida a partir de Deming (1970 *apud* MARTINS; LAUGENI, 2005), quando afirma que a melhoria da qualidade transfere o desperdício em homens- hora e tempo-máquina para fabricação de um bem e melhor prestação de serviços. Assim, resultariam em custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho e mais empregos.

***O binômio qualidade-produtividade também pode ser interpretado como antagônico, ou seja, quando um fator melhora o outro piora. Apresente a sua opinião sobre esse binômio realizando a atividade 3, na seção Atividades.***

## Resumindo

Você acabou de tomar conhecimento acerca de alguns tópicos de base no assunto Qualidade. São, inicialmente, conceitos fundamentados nos principais autores. Apresentamos, na sequência, as etapas do planejamento da qualidade para que você tenha um referencial básico para implementar ações nessa área; apoiando-se nos princípios, as ações podem ser operacionalizadas utilizando-se as ferramentas preconizadas pelos autores. Portanto, seguindo um plano e considerando o contexto e a situação que você quer atacar, utilize as ferramentas dadas ou outras de que você dispuser ou criar. Como nossa abordagem é de serviços, apresentamos também algumas peculiaridades desse tipo de sistema de produção. Recomendamos aprofundar sua leitura em textos específicos desta área, como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Schmenner (1999). Complementarmente também entendemos por adequado discutirmos o binômio Qualidade-Produtividade, pois que são conceitos interligados. As organizações, e assim o Setor Público, dependem do bom desempenho em ambos para ser bem-sucedido.

## ATIVIDADES

Agora chegou a hora de analisarmos se você está entendendo o que estudamos até aqui. Procure resolver as atividades propostas a seguir e lembre-se: você pode contar com o auxílio de seu tutor.

1. Os princípios da qualidade são orientações gerais e devem ser operacionalizadas em situações específicas. Tome um dos princípios e defenda-o, ilustrando uma aplicação a uma situação específica conhecida por você.

2. Indique um cuidado ou aplicação de uma técnica ou de procedimento que leve à preservação da boa qualidade de um serviço.
3. O binômio qualidade-produtividade também pode ser interpretado como antagônico, ou seja, quando um fator melhora o outro piora. Como você defenderia essa posição?
4. Com base nas informações e na condição de cliente de organizações de serviços, conceitue Qualidade (caso deseje, você pode referir-se a um bem ou a um serviço).



## CAPÍTULO III

# A NATUREZA DOS SERVIÇOS E O SEU PLANEJAMENTO

**Prof. Rolf Hermann Erdmann**

### Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Distinguir bens de serviços;
- Caracterizar os elementos do pacote de serviços;
- Descrever os elementos que devem ser explorados numa ficha de serviço (ou as informações necessárias em projeto de produto quando este é um serviço);
- Explicar a utilidade dos projetos de processo de serviços; e
- Elencar formas de estabelecimento da capacidade em pelo menos três serviços diferentes.

### A Natureza dos Serviços e o seu Planejamento

Caro estudante,

Neste Capítulo vamos abordar as características distintivas dos serviços. Você também verá os componentes básicos do planejamento de um sistema de produção de serviços: como se dá o projeto, como se descreve o processo de serviços e como se determina o volume na prestação de serviço.

Desejo a você uma boa leitura e, em caso de dúvida, não hesite em procurar o seu tutor.

Como de qualquer sistema no campo organizacional resultam bens ou serviços ou uma combinação entre os dois, cabe caracterizá-los. Essa distinção nem sempre é tão clara quanto pode parecer a primeira vista. Bens são vendidos acoplados a serviços; máquinas têm o suporte da garantia, equipamentos devem ter orientação e instalação para serem usados.

Muitos serviços também dependem de bens, como um conserto de um carro em uma oficina, que depende das peças para se completar.

Mas os bens se distinguem dos serviços. Vamos a algumas dessas distinções:



A característica mais evidente e esclarecedora é, provavelmente, aquela na qual os bens têm materialidade e os serviços são essencialmente imateriais. Quando essa característica não for suficiente para se fazer a distinção entre bens e serviços, devemos recorrer às demais.

Vejamos algumas definições de serviços, adaptadas dos autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Schmenner (1999) e Müller (1996):

- qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico;
- uma ação ou uma atividade ou produção que é consumida onde é produzida;
- um trabalho executado por uma pessoa em benefício de outra; e
- há uma interface, um local, onde o cliente e o prestador de serviços interagem.

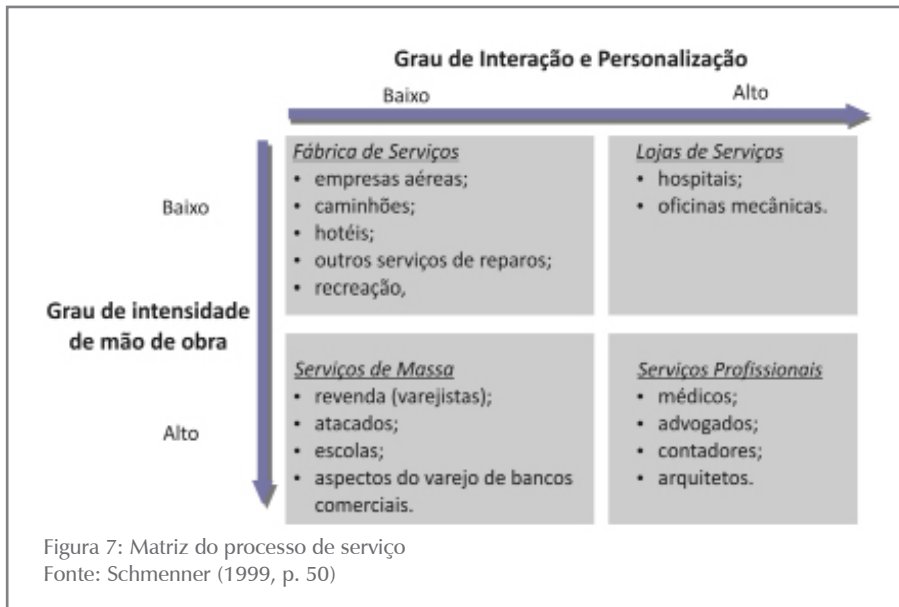
***Os serviços, como vimos, têm características diferentes. Vamos então conferir essas características?***



## Classificação dos Serviços

Schmenner (1999) propôs uma matriz do processo de serviço na qual os serviços são classificados através de duas dimensões: a intensidade de mão de obra e o grau de interação e personalização.

A intensidade de mão de obra é o grau de presença ou de dedicação da mão de obra; e o grau de interação e personalização é o quanto esse esforço é dedicado, com características específicas, a cada cliente.



- **A fábrica de serviços:** alguns processos apresentam intensidade de mão de obra relativamente baixa (com custos maiores associados às instalações e aos equipamentos) e também um grau de interação baixo com o cliente, além de pouca personalização. É algo similar à produção em massa de uma fábrica, como grande parte do setor de transporte, hotelaria e centros de recreação.
- **A loja de serviços:** a intensidade da mão de obra continua baixa, mas aumenta a interação ou personalização do serviço. É o caso de hospitais e serviços de reparo de todos os tipos.
- **Serviços de massa:** há grande intensidade de mão de obra, porém com baixa interação ou personalização; são exemplos, as operações de varejo, serviços bancários não automatizados e escolas.
- **Serviços profissionais:** nesse caso, há tanto alta intensidade quanto alta interação e personalização da mão de obra; é o caso de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, advogados, consultores.

**A partir da Matriz apresentada na Figura 7, realize a atividade 1, constante na seção Atividades.**

Outra classificação é aquela denominada Pacote de Serviços (FITZMONS; FITZMMONS, 2005), a qual apresentamos a seguir e que independe da intensidade e personalização da mão de obra. Esse pacote é definido como o conjunto de serviços e bens associados, oferecido em determinado ambiente.

Percebemos então que, além do serviço propriamente dito, tal pacote envolve questões materiais. Desse modo, salientamos o aspecto material envolvido no serviço.

Em última análise, isso reforça a definição de produto, ao se evidenciar que há materialidade e imaterialidade presentes. Lembremos que o serviço resulta de um sistema de produção, ou seja, é antes de tudo um produto.

O Pacote de Serviço é definido como um conjunto de bens e serviços oferecido, composto de quatro características:

- **Facilidades (ou suporte):** recursos físicos necessários para que determinado serviço seja oferecido (quadra de esporte, prédio do hospital, aeroporto).
- **Mercadorias facilitadoras:** material adquirido ou consumido pelo cliente (os alimentos, peças de reposição em automóveis e eletrodomésticos).
- **Serviços explícitos:** os resultados ou benefícios perceptíveis logo após o término do serviço (ausência de dor após um tratamento, incêndio debelado após a ação dos bombeiros).
- **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos, sentidos ao longo do tempo (status advindo de uma formatura, tranquilidade de um empréstimo).

*Já vimos algumas características que distinguem os bens dos serviços. Seguem mais alguns pontos que devemos ter em mente ao concebemos e ao oferecermos um serviço objetivando dotá-lo da qualidade adequada.*

- **O sistema de serviços interage com os consumidores como participantes do processo:** esse momento de interação deve ser cercado de cuidados para passar a impressão que se deseja.
- **Alguns serviços, como o dos bancos, têm foco na atividade de processar as informações:** as pessoas não são os alvos diretos, o que dispensa a presença do cliente, que poderá processar suas transações através de máquinas cujo acesso e bom funcionamento são responsáveis pelo êxito.
- **O consumidor é um participante no processo de serviço, algumas vezes de forma muito intensa:** uma clínica odontológica só será efi-

ciente se seus pacientes colaborarem no tratamento. Os estudantes precisam se esforçar na escola. As lanchonetes envolvem o cliente, já que é ele quem se serve e descarta os restos. O envolvimento e a motivação do cliente são determinantes.

- **A produção e o consumo são simultâneos: a demanda impacta diretamente a produção:** não há estoques reguladores. Muitas vezes é a formação de uma fila que faz as vezes de um estoque. A intervenção no controle da qualidade fica muito limitada. Um bem pode ser inspecionado a qualquer tempo; a qualidade do serviço deve ser avaliada durante sua execução, pois ao final não será possível corrigi-lo. Ele teria que ser refeito. Assim, projetar um serviço e treinar pessoal são fundamentais.
- **Serviços são perecíveis relativamente ao tempo:** o desafio é muito grande, pois eles dependem diretamente da demanda do consumidor. Podem oscilar muito; enquanto em certos períodos a demanda é grande, em outros ela é quase nula. E quando a demanda é grande, a espera causa a percepção da perda de qualidade.
- **A localização:** o consumidor e o prestador devem se encontrar. O prestador pode ir ao encontro do consumidor (equipes de socorro de saúde) ou o consumidor pode buscar o prestador (comércio varejista). Há também serviços feitos por telefone ou pela internet, como as transações bancárias. Distâncias oneram o custo do serviço. A comparação entre custo e qualidade do serviço é inevitável.
- **Economias de escala:** o fato de o consumidor ter que se deslocar fez com que muitos fornecedores de serviço incrementassem a variedade de sua oferta. A percepção de qualidade, além das características intrínsecas, estará ligada a quantidade de serviços oferecidos, ou seja, a resolutividade associada ao ônus do deslocamento.
- **O controle de serviços descentralizados exige atenção redobrada, pois várias pessoas e setores exigem padrões para garantir qualidade uniforme:** a diminuição da variedade e a automatização e o cronograma dos atendimentos estão ao lado da manutenção dos padrões. A não uniformidade é contrária a muitos serviços.
- **A força de trabalho determina a eficiência e a eficácia da organização de serviços:** muitos serviços são intensivos em mão de obra. As ações de recrutamento e de treinamento determinarão a qualidade que será julgada pelo cliente.
- **A automação elimina as relações pessoais, mas essas relações podem justamente fazer a diferença a favor de seus serviços:** quando, para os clientes, as relações pessoais são relegadas, a automação é favorável. Do contrário, quando o contato humano é necessário ou é apreciado, não se pode ter empregados insatisfeitos porque a boa qualidade estará diretamente ligada ao desempenho deles.

- **Dado a intangibilidade e a não estocabilidade dos serviços, estes não podem ser testados:** assim, o cliente se baseará pela reputação do prestador, pela aparência das instalações e pela interface oferecida.
- **Dificuldade em medir a produção:** o número de clientes, a ação sobre o cliente e o tempo de trabalho são parâmetros que podem ser utilizados para medir a produção e a produtividade. Essa análise pode refletir-se sobre a percepção do cliente acerca da capacidade de atendimento da organização, o que se desdobra em mais ou menos tempo de espera e, conseqüentemente, na presteza do atendimento.

A organização de serviços tem na sua gestão uma simbiose entre as funções de produção e de marketing, em constante interação com o cliente/consumidor. O Marketing tem o papel de influenciar o consumidor para que ele seja um participante ativo no processo de produção de serviço e de incentivar o aumento da demanda.

Nos serviços, o processo confunde-se com o produto. Os fornecedores interagem com os consumidores, aumentando a responsabilidade de sua formação. Isto implica boa base educacional e treinamento.

O consumidor tem acesso aos bastidores, vê as instalações, coproduz; o que acarreta certa vulnerabilidade quanto à formação do conceito de qualidade por parte dele.

As pessoas, as instalações, os equipamentos e os métodos são fundamentais; tudo o que vemos o modo de operar e de tratar as pessoas, além do efeito explícito dos serviços, formam o conceito de boa/má qualidade.

Já dissemos na seção Apresentação que a Produção pode ser tanto de bens como de serviços; logo, podemos afirmar que os conceitos de produção de serviços guardam relação com aqueles da produção de bens.

Gerenciar a produção implica planejar, organizar e controlar. O planejamento de um sistema de serviços deve ser entendido como aquele conjunto de itens antecipados no tempo e que podem ter uma duração relativamente longa. Já a programação, que igualmente projeta o futuro, faz a projeção para horizontes mais próximos.

Apresentaremos na sequência uma composição de atividades de Planejamento. O planejamento da produção de serviços pode ser composto das seguintes etapas (usamos a expressão “pode” porque esta não é uma questão fechada nem unânime):

- Projeto do Produto (que pode ser um bem ou, neste caso, serviço);
- Projeto do Processo; e
- Definição das quantidades (capacidade e demanda).

***Passamos então a descrever brevemente cada uma dessas etapas.***

O **Projeto do Produto** trata de definir como será o serviço. A sua caracterização se prestará a orientar o projeto do processo e as operações, interagindo continuamente na direção de seu aperfeiçoamento. Consiste em definir o que será produzido, que resultado deverá ser alcançado ou para que servirá o produto. Utilizam-se desenhos, listas de materiais, fluxogramas, descrições e quaisquer outros instrumentos que contenham caracterizações do serviço. No nosso caso, tratando-se de serviços, podemos descrevê-los em termos de efeitos a serem observados sobre algo ou sentidos se a ação se der sobre a pessoa.

O **Projeto do Processo** determina como, onde, com que recursos o serviço projetado poderá ser produzido. Consiste em estabelecer métodos e processos para a fabricação de um produto. O processo constitui um conjunto ordenado de atividades. Em outras palavras, é a especificação dos processos, as etapas e a sequência das tarefas necessárias, satisfazendo o determinado no projeto; é o plano de execução ou de elaboração. Apresenta-se sob a forma de um roteiro ou descrição das operações em que indicamos as máquinas ou os equipamentos utilizados, a mão de obra e, inclusive, o tempo estimado. Junto com o projeto do serviço, o projeto do processo é determinante do custo do produto.

A **Definição das quantidades** é a definição do volume de serviço a ser fornecido. A capacidade é o potencial de produção do sistema e é normalmente expressa em termos de volume de saídas. A definição de quantidades depende, além da capacidade, da demanda, que é a quantidade que o mercado está disposto a absorver.

## O Projeto dos Serviços

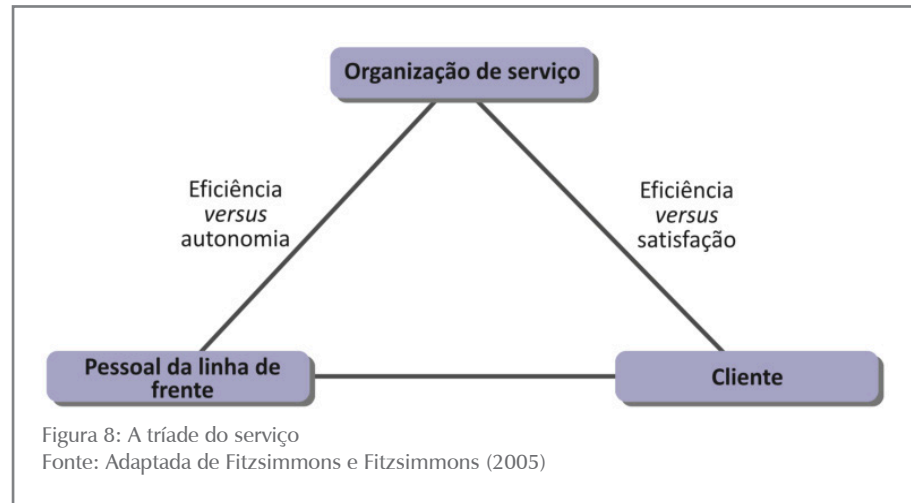
*O projeto de um serviço é a sua descrição detalhada, de forma a caracterizá-lo para finalidades como as de informar o cliente; de permitir que o sistema de produção possa produzi-lo; de oferecer subsídios para determinação e controle de custos. Neste momento, você verá como se dá o projeto e quais as características a serem observadas em sua concepção. Então, vamos lá?*

Os serviços devem levar em conta as peculiaridades inerentes a eles, como o encontro entre o fornecedor e o consumidor. Assim, necessitamos caracterizar o **encontro** e a interação entre o cliente, o pessoal de contato e a organização de serviço. Isso implica identificar os **momentos da verdade** para a avaliação e a obtenção da qualidade de serviço.

Momento da Verdade é uma expressão utilizada por Normann (1993) para simbolizar o momento de contato (encontro) entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente (avaliação do serviço) a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade.

Cada momento é uma oportunidade para influenciar na qualidade de serviço. O passageiro de uma empresa aérea, por exemplo, experimenta vários encontros, desde a reserva da passagem por telefone até o *check-in* da bagagem.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apresentam a tríade do encontro de serviço, como mostra a Figura 8, uma forma de interpretação e análise útil para projetar novos serviços.



Uma das características do serviço é a presença e a participação do cliente no processo de produção de serviço. Cada momento da verdade (encontro fornecedor-cliente) envolve uma interação (de interesses) do cliente, da organização de serviço e do pessoal de contato (os que atendem diretamente). Essas três partes em interação podem levar a possíveis fontes de conflito. O domínio de alguma das partes é perfeitamente possível.

Quando a Organização de Serviço é dominante temos, geralmente, um cenário com predomínio da burocracia. Haverá uma comunicação com os clientes com o objetivo de não frustrar suas expectativas, informando-os sobre o que não devem esperar do serviço. Esta relativa rigidez pode resultar na falta de autonomia da linha de frente para lidar com os clientes. Isso é restritivo da satisfação do empregado que estará limitado no exercício de sua autonomia e de sua criatividade. Também o cliente estará tolhido das suas interações. Há exemplos de sucesso baseados na adoção desses padrões, como é o caso de grandes redes de lanchonetes que adotam o sistema de franquia.

O domínio pode ser do Pessoal de Contato. É o que acontece quando esse pessoal tem autoridade concedida ou então está numa posição autônoma. A autonomia requer competência, maturidade e responsabilidade e o seu exercício proporciona a criatividade, conseqüentemente o incremento da qualidade. Portanto, deve ser vista como positiva. Mas há situações em que esse domínio decorre de situações absolutamente técnicas (domínio por conhecimento), caso do médico com o paciente. O paciente é colocado numa posição subordinada e tende a aceitar tal situação naturalmente. Nesse caso, o hospital é um aliado organizacional, que respalda as decisões e as atividades do profissional.

O encontro dominado pelo Cliente é verificado em situações extremas. No caso de serviços muito padronizados (posto de autosserviço), eles

podem significar controle completo do cliente, o qual fica limitado ao que lhe é oferecido. Ou então no caso de serviços personalizados, como no atendimento em uma barbearia onde o serviço é totalmente adaptado ao cliente.

A eficiência do sistema é baseada na harmonia entre as três partes. As pessoas da linha de frente devem ser bem treinadas, portanto, hábeis e competentes para se posicionarem no atendimento aos clientes, com alguma dose de autonomia para permitir o crescimento e a melhoria dos serviços. A comunicação com o cliente deve ser eficaz.

O cliente, por ser participante do processo, quer ser ouvido e ouvir; ele necessita expressar suas demandas que, se não puderem ser atendidas, devem merecer uma explicação.

Já a organização precisa manter o seu domínio sobre as informações e os processos e assim garantir o fornecimento dos produtos.

Essa composição de forças é naturalmente influenciada pelo tipo de negócio, isto significa entre outras coisas, a capacidade do pessoal, a maturidade e o grau de informação da clientela sobre o serviço fornecido, a participação dela no processo e a flexibilidade requerida para a obtenção do resultado.

Essas questões todas passam pelo filtro da cultura organizacional. Cultura implica maneiras de ver e de pensar sobre as coisas, refletindo-se nas atitudes que as pessoas tomam diante das situações cotidianas. São códigos de conduta que determinam o comportamento dos que atendem, dos que compram o serviço e da organização quanto à prescrição e estruturação da situação.

Em outras palavras, cultura organizacional é um conjunto de crenças e expectativas que são compartilhadas pelos membros de uma organização e produz normas que definem o comportamento dos indivíduos; as tradições e crenças que distinguem as formas organizacionais, dando vida à estrutura; sistema de orientações compartilhado que mantém a organização e dá uma identidade distinta.

As pessoas (clientes e prestadores de serviço) estabelecem seus contatos em meio a um contexto cultural. A cultura faz o fornecedor valorizar ou não o papel dele e também ajuda o cliente a determinar o valor do serviço recebido.

Os agentes do processo de elaboração de um serviço são as pessoas. Como o serviço implica produção e consumo simultâneos, o pessoal que produz o serviço ou o pessoal da linha de frente deve ter atributos como competência técnica, autonomia para as alterações e melhorias necessárias e possíveis, flexibilidade e tolerância para ambiguidade, habilidade para monitorar e mudar o comportamento de acordo com a situação e a empatia pelos clientes. Há sujeitos que apreciam a interação

com variedade de pessoas, enquanto outros consideram isso cansativo e desinteressante.

Essa inclinação, natural e intrínseca em algumas pessoas, deve ser levada em consideração quando da seleção delas, o que se constitui em um elemento importante e decisivo para a garantia de qualidade no serviço.

***Você saberia dizer quais são as dificuldades entre o cliente e os serviços? Vamos esclarecer acerca dessas dificuldades para que tenhamos uma boa qualidade no serviço prestado.***

Muitas são as dificuldades de interação entre o cliente e o pessoal de contato. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), aproximadamente 75% das dificuldades começam com falhas não técnicas na prestação de serviço. São falhas de comunicação ou mesmo tentativas de burla nas regras estabelecidas, o que também tem relação com questões culturais, anteriormente abordadas.

***Vamos conferir alguns exemplos. Você também pode pensar em alguns relacionados com sua experiência:***

- são passageiros que levam bagagens muito grandes dentro do ônibus ou avião.
- fumar em lugares fechados (há uma reorientação cultural nessa questão e que tende a provocar choques de interesses enquanto a nova ordem não estiver consolidada). Você sabe onde não se deve fumar?
- relacionamento com o uso de linguagem ou expressões inapropriadas ou agressivas. Como caracterizar isso?
- comportamento inadequado (assédio, por exemplo, inclusive decorrente de embriaguez). Não deve ser difícil achar um exemplo, não é?
- ruptura de normas sociais (uso de trajes não apropriados para o ambiente). Onde você já viu isso?
- linguagem ou forma de comunicação do prestador de serviço não conhecida pelo cliente. Exemplo?
- indisponibilidade de algum ingrediente ou aspecto que componha o serviço (o local; a mesa; o equipamento; o atendente, que pode não ser o da preferência pessoal do cliente.). Nós todos temos as nossas preferências. Em que momento vivemos uma experiência como essa?



- a rapidez que se espera não é correspondida, muitas vezes por desconhecimento ou desinformação. Onde, como cliente, você percebe essa lentidão? Como melhorar?

Como vimos até aqui, os serviços devem considerar, na sua concepção, diferentes aspectos relativos aos três componentes da tríade de serviço: o cliente, o pessoal que presta o serviço e a organização desse serviço. E tudo isso é fortemente influenciado pela cultura, não só da organização, mas de todo o contexto que a envolve.

### O Posicionamento de um Sistema de Serviços quanto à Complexidade e à Divergência

As dimensões, de complexidade e divergência, permitem posicionar o serviço no mercado e conseqüentemente em relação aos concorrentes.

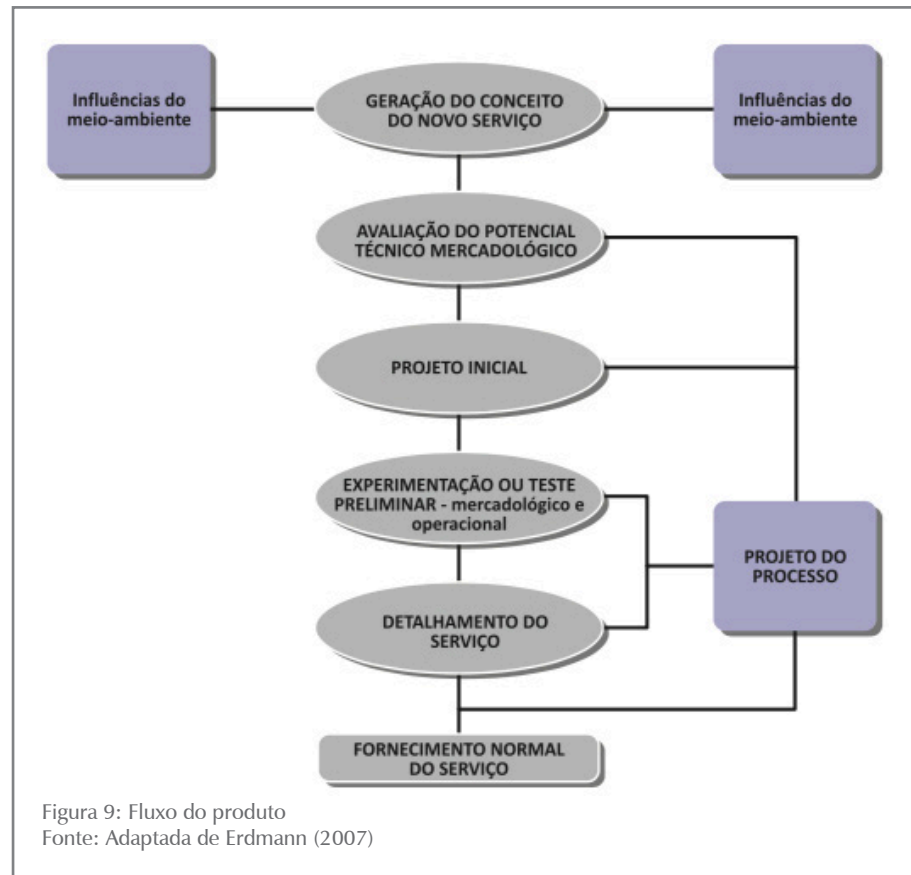
O grau de divergência diz respeito à variação no processo de serviços, conforme o tipo de cliente que se quer atingir. O serviço padronizado significa baixa divergência e se caracteriza por grandes volumes e detalhada definição, visando a altos volumes. São serviços não personalizados (como lava-rápido de carros e venda de peças). O serviço de alta divergência é para clientes especiais e requer alto nível técnico e pessoal altamente qualificado (como os consultores).

O grau de complexidade é determinado pelo número e complexidade dos passos de um processo. Como exemplo, a preparação de um PF (prato feito) é menos complexa do que a de um prato em um restaurante sofisticado.

***Portanto, existem dimensões e variáveis importantes na definição de um serviço. Em relação às dimensões, à complexidade e à divergência, realize a atividade 2, constante na seção Atividades.***

***Vamos agora apresentar a sequência de passos, geralmente aceitos e citados na literatura pertinentes à concepção de um novo produto. Como um produto pode variar, desde um bem até um serviço, você deve entender os passos como genéricos e abrangendo de um extremo ao outro.***

Vamos conferir as etapas para o desenvolvimento do projeto de um serviço, conforme mostra a Figura 9:



Após conferir essas etapas, realize a atividade 3, constante na seção *Atividades para*, assim, apropriar-se dos conhecimentos.

## O Processo de Prestação de Serviços

***Processo diz respeito ao modo como o serviço é feito. Nesta seção você se defrontará com a descrição do processo de serviços. O resultado dessa descrição é um parâmetro para a manutenção de um padrão de execução e qualidade; e serve também como instrumento referencial para a busca de melhoria.***

Num ambiente concorrencial, o serviço precisa ser criativo e apresentar diferenciais em relação aos outros competidores. E quando não há outros competidores, a busca pelo aperfeiçoamento se justifica pela economia de recursos, esforços e riscos, levando a serviços cuja aceitação seja mais fácil e desejada. Lembremos que o desejo de fornecer um serviço só se justifica se ele for útil a alguém; caso contrário o sistema não terá sustentabilidade.

Para conseguir isso, precisamos, a partir da identificação das alternativas, projetar o serviço levando em conta o local, o fluxograma do trabalho, o desenho de um plano de captação de clientes, a determinação dos fornecedores, a determinação da qualidade de matérias-primas e as estratégias de aproximação e de manutenção de clientes. E isso tudo tem um caráter dinâmico, exigindo melhorias constantes no serviço.

O serviço é operacionalizado considerando-se as **linhas de frente\*** e **de trás\***. Essas atividades têm efeito indireto sobre o cliente, pois podem originar demora na entrega, por exemplo, e outros problemas que interferem na qualidade dos serviços. O gerenciamento das operações, a linha de trás e de frente, deve estar atento e possuir competência e dinamismo para evitar consequências negativas de serviço, tais como formação de filas no atendimento, desconforto no local de espera etc.

### SAIBA MAIS

**\*Linha de frente** – é tudo o que vai aparecer à vista do cliente e que deve impressionar e causar impacto, que sempre deve ser positivo. Faz parte a decoração, o layout, a apresentação dos atendentes ou recepcionistas e o atendimento. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

**\*Linha de trás** – são os controles do escritório e todas aquelas operações que devem conferir um processo eficiente para o cliente. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

A partir dos conceitos de linha de frente e linha de trás, siga até a seção *Atividades* e realize a atividade 4.

## A Descrição do Processo de Serviço

O processo de um serviço é essencialmente descrito em um documento, geralmente denominado ficha de processo. A literatura norte-americana propõe o “desenho” de serviço, denominando-o simbolicamente de *blueprint* (impressão azul), numa referência às cópias impressas com linhas azuis empregadas na confecção de plantas na construção civil. Esses documentos mostram como será executado o serviço, com as especificações necessárias para a sua elaboração.

Como exemplo de produção de serviços, tomemos o caso de um banco. A reprodução das instalações (a planta baixa, por exemplo) e do fluxo de operações configuram um mapofluxograma. Várias informações podem ser estabelecidas, além da descrição genérica do processo, que deve conter todas as etapas da prestação de serviço:

- etapas de processamento de informações;
- pontos de interação com o cliente;
- pontos de decisão;
- sugestão de oportunidade de melhorias;
- abertura (ligação) para descrições mais detalhadas;
- linha de visibilidade com o cliente (com a qual se deve atentar para o ambiente físico, a decoração e habilidades interpessoais);
- identificação de potenciais pontos de falha;

- projeto de pontos à prova de erros;
- tempos determinados para execução; e
- identificação de pontos de espera dos clientes.

Devemos considerar, na descrição do processo, que o contato com o cliente, genericamente entendido como participante do serviço, pode ocorrer sem a direta presença dele. O contato com o cliente pode ocorrer de três formas básicas:

- o cliente pode estar fisicamente presente e interagir diretamente com o serviço e, dessa maneira, tem ampla percepção de como está sendo executado;
- o contato pode ser indireto e acontecer por via eletrônica (como no caso do telemarketing); e
- em alguns serviços pode não haver nenhum contato com o cliente (operações em bolsas de valores, por exemplo).

A descrição de um processo, em sua forma mais completa, é uma descrição detalhada da prestação de serviço, que permite antever potenciais pontos de falha e antecipar-se com soluções, mediante o incentivo ao pensamento criativo.

### Estabelecimento de Padrões e Encaminhamento dos Controles

Padrões são controles, os guardiões da qualidade e da eficiência de custos dos serviços e da organização. Padrões são mensuráveis, o que permite avaliações, através de instrumentos de verificação da qualidade.

Alguns serviços são tão diversificados e personalizados que afastam a possibilidade de obediência a padrões. De um extremo a outro, isto é, de uma (quase) total padronização até a ausência de padrões, esses devem ser muito diversificados.

Alguns padrões são bem definidos e fáceis de medir, como os de tempo, que são admitidos em muitas situações. Podemos citar como exemplos o tempo de espera para o atendimento em um banco, o tempo para o atendimento ao cliente nos restaurantes *fast-food* e o tempo estabelecido para concessão da aposentadoria na previdência oficial. Também alguns atendimentos ao telefone costumam ter padrões definidos de tempo, tanto para iniciá-lo (números de toques de chamada máximos) como de tempo despendido para terminar a chamada.

***Assim, pense na seguinte questão, considerando-se a necessidade de você precisar ligar para uma repartição pública cujos atendimentos se dão, preferencialmente, via chamada telefônica: Qual o tempo máximo de espera admitido por você com relação a esse tipo de prestação de serviço?***

O padrão tempo é evidentemente associável ao conceito de qualidade de serviço. Mas há outros padrões de qualidade (poderíamos dizer, da qualidade intrínseca do serviço), que podem ser subjetivos ou ambíguos. Não é fácil avaliar uma consultoria, um serviço de propaganda ou mesmo um serviço de alimentação.

***O que seria de alta qualidade nos casos exemplificados anteriormente? Que medidas estritamente objetivas poderiam dar conta disto?***

De qualquer forma, e ainda assim, podemos conviver com a ambiguidade. Vamos estabelecer alguns padrões sob os quais poderíamos avaliar o serviço de fornecimento de uma refeição em um restaurante de luxo. Esses padrões poderiam ter sido estabelecidos por gerentes e projetistas para assim detalhar as expectativas deles diante de suas respectivas operações. Os padrões, além de permitir a verificação e o *feed-back* aos responsáveis pelo projeto, execução e gestão do serviço, podem também ter uma função orientadora e pró-ativa. Em especial, permite orientar o que deve ser cuidado e realçado, tanto pelo pessoal de atendimento quanto pelo pessoal da operação (produção) do serviço propriamente dita. Não só o resultado imediato para o cliente (tomador do serviço) está em jogo, mas também os custos, que podem ser diretamente afetados.

***Imagine que você esteja cuidando da reforma de seu escritório e contratou o serviço de uma vidraçaria para a colocação de vidros novos em várias janelas. Sob quais padrões você avaliaria o serviço prestado? Seguem alguns exemplos. Sinta-se à vontade para acrescentar outros.***

- quantidade de retornos necessários para terminar o serviço;
- disponibilidade de ferramentas por ocasião da visita para instalação;
- material para executar a limpeza ao final do serviço;
- disposição para realizar a limpeza;
- posse, pela equipe, de um roteiro de processo, de materiais e de ferramentas;
- conferência e coincidência das medidas dos vidros com os valores levantados; e
- tolerância das folgas depois da instalação.

A ausência de referenciais e também o seu excesso geram falhas no processo de serviço. O primeiro por razões óbvias e o segundo pela impossibilidade de serem seguidos, gerando descrédito e abandono. Além disto, são prejudiciais:

- à generalização dos padrões de serviço, logo a sua imprecisão;
- à comunicação/entendimento deficiente dos padrões de serviço; e
- à falta de correlação entre padrões de serviços e os sistemas de medição de desempenho e avaliação.

É preciso, pois, definir os padrões de maneira clara e objetiva. Há vários caminhos para se estabelecer padrões, entre eles recorreremos:

- ao estudo de tempos e métodos, que é uma área fundamental em processos; é através desses estudos que podemos estabelecer os tempos, permitindo detectar desperdícios e também aperfeiçoamentos;
- ao fluxograma detalhado (descrição das etapas), em que os detalhes de um trabalho são diagramados e examinados para fins de melhoria e estabelecimento de padrões;
- à observação do ponto exato e da origem das insatisfações (onde há/onde começam as reclamações dos clientes);
- à promoção de reuniões com grupos de clientes a fim de detectar possíveis padrões; e
- à realização de comparações, fazendo o *benchmarking* da concorrência.

Schmenner (1999) apresenta alguns exemplos de padrões, conforme mostra o Quadro 1:

| PADRÃO                           | TIPO          | MECANISMO DE CONTROLE          |
|----------------------------------|---------------|--------------------------------|
| Tempo para servir o cliente      | tempo         | Estudo cronometrado casual     |
| Tempo de atendimento ao telefone | tempo         | Medição automática ao telefone |
| Reclamações atendidas por dia    | produtividade | Reclamações ao fim do dia      |
| Grau de satisfação               | qualidade     | Estudo/percepção da satisfação |
| Grau de demanda de retrabalho    | qualidade     | Tempo medido de retrabalho     |
| Nível de estoque                 | custo         | Registro e controle de estoque |
| Clientes por período             | demanda       | Contagem de clientes           |
| Índice de serviços rejeitados    | qualidade     | Contagem de rejeitos           |

Quadro 1: Padrões de controle de serviços  
Fonte: Adaptado de Schmenner (1999)

O controle, para sua efetivação, depende da existência de registros. O registro das informações colhidas serve de comparação com os padrões estabelecidos.

### Volume de Serviços

O volume a ser obtido em qualquer sistema de prestação de serviços levará em conta os dois lados de uma mesma moeda: o que se é capaz de produzir e o que o mercado está disposto a absorver. Em outras palavras, a capacidade do sistema e a demanda do mercado considerado. Vamos conferir as formas de determinar o volume na prestação de serviços.

## A Capacidade

Segundo Corrêa e Giansesi (1994), as decisões sobre capacidade envolvem:

- previsão de necessidades futuras de capacidade;
- identificação de diferentes modos de alterar a capacidade no curto, médio e longo prazo;
- avaliação da capacidade existente;
- identificação de diferentes modos de alterar a demanda;
- avaliação econômica, operacional e tecnológica de alternativas para incrementar a capacidade;
- seleção de alternativas para a obtenção de capacidade adicional; e
- avaliação do impacto de decisões a respeito de capacidade relativa à qualidade de serviço prestado.

Você pode ver então que as decisões sobre a capacidade, dentre as várias implicações, têm uma relação com a qualidade de serviço prestado. Assim, siga até a seção *Atividades* e realize a atividade 5 que trata da capacidade.

Corrêa e Giansesi (1994) também citam algumas formas usuais de expressar a capacidade, conforme mostra o Quadro 2:

| TIPO DE ORGANIZAÇÃO    | MEDIDA DE CAPACIDADE USUAL         |
|------------------------|------------------------------------|
| Transportador aéreo    | número de lugares                  |
| Hospital               | número de leitos                   |
| Cinema                 | número de lugares                  |
| Restaurante            | número de cadeiras e mesas         |
| Empresa de consultoria | número de homens-hora              |
| Escola                 | número de professores/alunos       |
| Armazém                | número de metros quadrados/cúbicos |
| Oficina mecânica       | número de mecânicos                |

Quadro 2: Formas de expressão da capacidade em serviços  
Fonte: Adaptado de Corrêa e Giansesi (1994)

O Quadro 2 estabelece uma unidade de medida da condição de produzir que um sistema apresenta. A capacidade dele será então expressa em número de produtos finais na unidade de tempo que o sistema pode produzir. Isso envolve, além de recursos físicos e tecnológicos, as pessoas que prestam e as que recebem o serviço. No caso de uma organização de transporte, a capacidade é determinada quase exclusivamente pelo

número de assentos. Já no caso de uma oficina mecânica ou de um hospital, além do número de mecânicos e de leitos/profissionais de saúde, respectivamente, é fundamental e determinante o tipo de serviço executado e suas características particulares e complicadores, que podem se manifestar de forma imprevisível. Isso é particularmente importante quando o serviço decorre da interação pessoa-pessoa. De qualquer modo, a capacidade só poderia ser determinada se conhecêssemos o processo e, conseqüentemente, quanto tempo o produto requer de cada recurso para ser elaborado.

Logo, além da expressão da capacidade em número de horas e espaço físico para produzir, podemos citar as seguintes formas para determinarmos capacidades (em número de serviços prestados/hora) para sistemas de produção de serviços:

- **Consulta a dados históricos de produção:** é uma maneira simplificada, porém realista de quantificar a capacidade de produção. Consiste em verificar o que foi produzido no passado e sob quais condições tecnológicas, quantitativo de equipamentos e de pessoal, entre outros aspectos.
- **Consideração da capacidade do recurso-gargalo para um só serviço e cujo processo seja perfeitamente conhecido:** quando temos um só tipo de serviço (conseqüentemente um só processo para obtenção), bastará verificarmos a capacidade produtiva de cada um dos recursos (pessoas, por exemplo) envolvidos. Aquele de menor capacidade (recurso-gargalo) determinará o resultado possível de ser alcançado.
- **Consideração da capacidade do recurso-gargalo para mais de um serviço quando eles forem similares e cujos processos sejam conhecidos:** quando existir a possibilidade de estabelecer uma relação entre os vários serviços e um referencial, em que os tempos de processo guardam similaridade (todos aumentam ou diminuem na mesma proporção), o problema da determinação da capacidade se reduz ao caso anterior.
- **Acumulação da carga para os recursos disponíveis:** se tomarmos como base um serviço que se componha de várias etapas, a determinação da capacidade implicará no conhecimento dos tempos requeridos de cada recurso. À medida que as ordens de serviço forem alocadas, os respectivos tempos serão acumulados (atribuição de carga) aos recursos (horas de capacidade) disponíveis. Ao chegarmos ao limite de disponibilidade, a capacidade terá sido esgotada e será, então, conhecida.
- **Determinação da capacidade por simulação:** seguimos a ideia apresentada no item anterior, apenas usando um recurso de simulação que permita verificar, em curto espaço de tempo, diversas combinações de tipos e quantidades de serviços. O aperfeiçoamento dessa



técnica poderia apontar o grau de aproveitamento (ociosidade) dos recursos disponíveis, como forma de indicar a eficiência da solução.

Observamos que as formas exatas para determinação da capacidade requerem dados exatos do processo, cujas dificuldades são inerentes a vários serviços. Os processos (e respectivos tempos) podem ser determinados pelo estabelecimento de tempos-padrão para determinadas atividades. Isso passa pela observação de tarefas repetidas vezes, pela cronometragem e pela formação de um banco de dados; é o caso de várias oficinas mecânicas. A mesma iniciativa é verificada em algumas áreas da saúde. Tanto num como em outro caso os processos podem ser pré-definidos, porém, não se sabe quais deles serão empregados. Normalmente se requer um diagnóstico para revelar a extensão do serviço, o que dificulta a programação *a priori*.

Temos então a necessidade de fazer investigação preliminar (diagnóstico) da situação apresentada; isto, ajustado à percepção decorrente da experiência do observador, permite programar ou prever. Existe ainda a possibilidade de recorrer a auxílios para a tomada de decisão como os *expert systems* que, armazenados com uma grande quantidade de dados e uma lógica de decisão, oferecem os caminhos lógicos a serem seguidos (processo); e cada passo do processo deve ter seus tempos conhecidos.

A demanda, ou seja, o que o mercado quer, é determinada por análises qualitativas e quantitativas:

- **Qualitativas:** pesquisa de mercado com o consumidor/ usuário, profissionais vendedores e compradores, análise de demanda que guarde relação com o produto pesquisado, entrevista/questionário referente ao produto oferecido.
- **Quantitativas:** análise de séries históricas, mediante cálculo de médias: médias móveis, média móvel ponderada; séries sazonais; mínimos quadrados.

A coerência e o equilíbrio entre capacidade e demanda têm fortes implicações na qualidade do serviço. Os serviços, por serem em muitos casos fortemente impregnados pelo fator humano, requerem uma condição de serenidade para os seus protagonistas, especialmente para o prestador do serviço.

Assim, o acúmulo de demanda para uma capacidade limitada pode levar à inquietude e a uma condição não ideal para o executor do serviço e também para quem o recebe.

Da mesma forma, uma demanda reprimida ajuda a formar um sentimento de insatisfação.

## Resumindo

Vimos neste Capítulo algumas características dos serviços, em contraposição aos bens, assim como algumas classificações ou tipologias. Mas o que você deve guardar com muita ênfase é a estrutura do planejamento de serviços. Este é o marco inicial para a construção da qualidade. No projeto de serviço tratamos de estabelecer as características desejadas de um serviço, seus resultados e seus efeitos. Quando projetamos os processos, definimos a maneira de conduzir as operações. É dizer como o serviço será elaborado ou como será fornecido, o que é decisivo para atingir o que estiver preconizado no projeto de serviço. Além disso, e para completar o planejamento, você viu algumas considerações sobre a determinação do volume de produção.

### ATIVIDADES

Se você realmente entendeu o conteúdo não terá dificuldades para responder às questões a seguir. Mas, caso isso não aconteça, volte, releia o material e procure discutir com seu tutor.

1. A título de fixação de conceitos, considere determinado serviço fornecido pelo setor público e enquadre-o numa das categorias estudadas, explicando sua posição.
  - Serviço considerado;
  - Posição desse serviço na matriz de serviço; e
  - Quais características do serviço considerado sustentam seu ponto de vista?
2. Você pôde conferir, neste Capítulo, que existem dimensões e variáveis importantes na definição de um serviço. No quesito complexidade-divergência cite, no contexto do serviço público, um caso de serviço de:
  - alta complexidade (muitos e/ou complexos passos) e baixa divergência (sem variações);
  - baixa complexidade (poucos e/ou passos simples) e alta divergência (muitas variações/personalização); e
  - alta complexidade (muitos e/ou complexos passos) e alta divergência (muitas variações/personalização).

3. Eleja um serviço que você imagine poder prestar ou que você conheça e faça a descrição de cada uma das etapas para o desenvolvimento do projeto de um serviço, apresentadas na Figura 9, para a situação criada.

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Geração do conceito do novo serviço  |  |
| Análise do potencial técnico-mercado |  |
| Projeto inicial                      |  |
| Experimentação ou teste preliminar   |  |
| Especificação detalhada do serviço   |  |

4. Com o objetivo de fixação dos conceitos sobre o processo de produção de serviços, responda às seguintes questões, levando em conta sua experiência como consumidor de serviços, públicos ou não. Fixe-se em um serviço determinado (identificando-o) e responda:
- Como é a linha de frente (mencione virtudes e defeitos)?
  - Quais os problemas de qualidade percebidos no resultado final e a quem ou a que você os atribui?
5. Levando em conta uma escola de ensino básico, reconhecida como competente e por isso frequentemente demandada por novos alunos, faça uma análise das possíveis implicações relativas ao aumento de sua capacidade de prestar serviços sobre a qualidade.



## CAPÍTULO IV

# A PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE SERVIÇOS E ASPECTOS ESTRUTURAIS

**Prof. Rolf Hermann Erdmann**

### Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Explicar as etapas da programação e controle de serviços;
- Apontar formas de ajuste entre capacidade e demanda;
- Descrever pelo menos três aspectos sobre os quais são fundamentadas as expectativas do cliente de serviços; e
- Delinear duas maneiras para promover a melhoria em serviços.

### A Programação e Controle de Serviços e Aspectos Estruturais

A administração operacional pressupõe uma organização em dois grandes momentos: o primeiro de caráter geral e de maior alcance no tempo, o Planejamento da Produção, ocupa-se primordialmente de projetar os produtos e os processos correspondentes, além de avaliar demandas e capacidades; o segundo restrito às atividades imediatas, e alimentando-se com as informações do primeiro, trata de programar e de controlar as operações.

A Programação é composta da definição da quantidade necessária de serviços a serem fornecidos, da correspondente necessidade de materiais de consumo ou peças, da determinação de datas para fornecimento e capacidades correspondentes a cada tarefa e o Controle, da liberação/sequenciamento de cada etapa e controle propriamente dito.

O controle, por sua vez, envolve quantidades, qualidade e custos. Ao final deste Capítulo você saberá identificar as principais etapas da Programação e Controle de Serviços. Bons estudos!

Vamos conferir uma síntese das etapas na Programação e no Controle de Serviços, apresentada no Quadro 3:

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição quantidade de serviços | A programação se inicia com a elaboração do programa que é composto por dados quantitativos e pela sua situação no tempo relativamente à produção futura.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Necessidade de materiais         | Esta etapa ocupa-se basicamente em atender as necessidades da etapa anterior, definindo a necessidade de insumos em prazos adequados.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Prazos e capacidade              | O prazo é o período de tempo planejado previamente para que uma atividade seja realizada. A capacidade é a quantidade máxima de serviços que podem ser fornecidos numa unidade produtiva num dado intervalo de tempo.                                                                                                                                                                                                         |
| Liberação                        | A liberação deve ser entendida como a função de verificar a disponibilidade de materiais, de equipamentos e de pessoas para as ordens de serviço a serem iniciadas e decidir sobre a sequência de processamento delas.                                                                                                                                                                                                        |
| Controle                         | O controle serve para guiar e para regular as atividades da organização por meio de decisões e de ações, com a finalidade de alcançar os objetivos. Os principais métodos são: visual, global, exceção e autocontrole. As principais funções de controle são: fazer comparações com o programado e realizado; fazer relatório para a alta administração; e informar outras seções e clientes sobre a produção na organização. |

Quadro 3: Etapas na programação e controle de serviços  
 Fonte: Adaptado de Erdmann (1998)

### Definição da Quantidade de Serviços

A projeção a partir do histórico de demanda para antecipação do número de produtos a produzir é uma prática comum e útil em qualquer sistema de produção. Para os produtores de bens, a própria formação de estoques, apesar de todos os problemas decorrentes dessa prática, é uma forma de prevenir-se de eventuais oscilações de demanda.

E é quando ocorrem as oscilações de demanda que um sistema de serviços se encontra em desvantagem, pois como os serviços não podem ser estocados, não existe uma forma de se antecipar e formar estoques para suprir a demanda. A organização de serviços frequentemente deve supor a demanda e definir então sua capacidade, em limites razoavelmente estreitos, de tal forma a supri-la. Caso a demanda caia abaixo das projeções, ter-se-á prejuízo ao se jogar fora o investimento que se fez em sua capacidade, como em sua estrutura e equipamentos ou inventário de materiais auxiliares e insumos. Inversamente, se a demanda exceder as projeções, a organização incorre em custos de oportunidade perdidas. Pode ser um negócio delicado, especialmente se considerarmos que um não atendimento pode significar perdas futuras.

### A Oferta

Quer-se que exista capacidade suficiente para atender os períodos de pico. Ao mesmo tempo, o custo dessa capacidade não deve ser um fardo insustentável nos períodos de baixa demanda.

Nas organizações privadas, o período de pico é muitas vezes fundamental à saúde financeira da organização, caso de datas festivas para muitos varejistas. Em geral, cada tipo de serviço tem seu ponto de pico específico. Outros negócios têm suas épocas assoberbadas durante determinados dias da semana ou em horas específicas do dia (hora das refeições em restaurantes). O pico exigirá decisões antecipadas, com incremento da capacidade de produção (espaço, equipamento, materiais e pessoas).

Já nas organizações públicas o critério poderá ser a estrita necessidade de não haver falha em momento algum, não se relevando os ganhos financeiros eventualmente obtidos. Não podemos abrir mão de serviços essenciais de transporte público, de segurança, de saúde, de abastecimento de água, de esgoto e de energia elétrica, áreas típicas do setor público.

Enquanto no setor privado há possibilidade de grande lucratividade no pico, no setor público a linguagem poderia referir-se a ausência de erros, de desabastecimento e de reclamações.

É necessário, no entanto, que os custos de manter capacidade adicional sejam compensadores, tanto num como no outro caso, cada qual considerando seus critérios.

São exemplos clássicos os serviços regulados pelo setor público, como o abastecimento de água no verão em praias, o consumo de energia elétrica nos horários de pico e a demanda por segurança em eventos com grande aglomeração de pessoas.

Quando o setor público não é tão intensamente demandado, podemos oferecer serviços intersazonais, compensando o investimento. Seria o caso de as universidades e outras instituições de ensino oferecer cursos de férias, aproveitando as instalações ociosas naquele período. Esse exercício pode revelar inclusive novas possibilidades de atendimento ao público, com novos serviços.

## A Demanda

Para um grande número de serviços, principalmente aqueles que têm valor intrínseco elevado para o cliente, a demanda pode ser controlada com o sistema de reservas. O setor público adota essa prática em serviços médicos e em outros cuidados relativos à saúde. Uma grande gama de serviços do setor privado procede dessa forma. A título de exemplos, podemos citar os restaurantes, viagens de avião e muitos serviços profissionais.

O sistema de reservas serve para direcionar a demanda de acordo com os interesses das partes. Isso pode acontecer com quartos de hotel e de hospital ou no atendimento personalizado em alguma repartição pública.

A reserva regula a demanda, reduzindo, por exemplo, a possibilidade de formação de filas, levando à ocupação da capacidade em horários de menor procura etc. Na prática isso significa um aumento efetivo da capacidade.

Também devemos ter claro que um sistema de reservas tem seu custo (para instalação e operação). E, ainda, que ele requer uma ação antecipada dos consumidores e, por isso, não é um sistema adequado a qualquer tipo de serviços.

O usual em serviços é a obediência à ordem de chegada, que pode conviver com as reservas.

Uma forma de distribuição da demanda é induzir os consumidores, que originariamente buscam determinado serviço na época de pico, a buscá-lo em épocas de não pico. Um instrumento usado é a variação dos preços conforme a procura: preços mais baixos atraem para épocas de baixa demanda. Vamos conferir como é utilizado esse instrumento em alguns tipos de negócio, como mostra o Quadro 4:

| TIPO DE NEGÓCIO | POLÍTICA ADOTADA                                                                                         |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Telefonia       | Horários mais baratos, originalmente de baixa demanda                                                    |
| Eletricidade    | Preços aumentados em horários de pico; contratos com previsão da distribuição do consumo ao longo do dia |
| Hotelaria       | Diárias promocionais em dias ou épocas de baixa demanda                                                  |

Quadro 4: Indução ao consumo pelos preços  
Fonte: Elaborado pelo autor deste livro

A operação dos serviços também influi sobre a distribuição das atividades; o rendimento; a satisfação do cliente e, conseqüentemente, sobre a percepção e a formação do conceito de qualidade. São exemplos dessas ações:

- linhas aéreas oferecem preços diversos para assentos diferentes (1ª classe, executiva, econômica) e com limitações diferentes. Os mais caros oferecem liberdade e maior conforto, enquanto os mais baratos exigem marcação antecipada e menor liberdade para alterações; e
- hotéis podem oferecer descontos para grupos que compram um número maior de quartos.

Você conhece alguma outra forma de influir sobre a demanda de serviços?

Outra forma de influir sobre a demanda é classificá-la. Nos serviços médicos essa prática é chamada triagem. Serve, mediante uma avaliação de prioridades, para segmentar demandas de diferentes tipos de serviços e distribuí-las aos diferentes processos. Assim o cliente seria atendido mais rapidamente. Em muitos serviços do setor público já se utiliza esse procedimento, inclusive com distribuição de senhas diferentes e direcionadas.



Você pode estar imaginando outras ações que permitam melhor previsão de demanda. Apresente essas ações realizando a atividade 1 da seção *Atividades*.

## Determinação dos Materiais e Recursos Auxiliares

A etapa denominada Determinação dos Materiais e Recursos Auxiliares tem a missão de suprir as quantidades de serviços finais a serem fornecidos com os respectivos materiais de consumo e peças. A ação imediata é o cálculo dessas quantidades, também chamadas secundárias. Planilhas, vinculando a quantidade de cada tipo de serviços ao tempo em que devem estar disponíveis, são instrumentos úteis e pontos de partida para a determinação desses materiais.

Há, primordialmente, uma preocupação em manter sempre os estoques baixos ou, idealmente, inexistentes. Isso estará ligado ao grau de ajuste do sistema, que implica bom sistema de informações, logística e fornecedores alinhados e comprometidos com as operações da organização.

Mas não podemos abrir mão de estoques, mesmo que em quantidades reduzidas. O controle de estoques dos materiais e recursos auxiliares é necessário e se constitui num requisito para que a execução da programação aconteça sem percalços. E os estoques serão ainda mais necessários porque há muitos serviços que são realizados de forma irregular, dependentes da demanda do consumidor e sem cuidados de previsão.

Você saberia dizer qual a importância de um bom controle de estoque?

O objetivo de um bom controle de estoque é oferecer um bom serviço em qualquer parte do processo para o mercado e com baixo custo. Gerenciar estoques implica conhecer/decidir sobre o tamanho do estoque, tempo de pedido, tamanho de pedido. O propósito é reabastecer a tempo e com baixo custo, considerando as variações e as incertezas sobre a demanda.

Em síntese, quer-se garantir a continuidade ou a presteza de fornecimento, evitando situações de demora e cobertura de riscos de falhas no suprimento; além disso, possibilitar economias em dinheiro, pela compra ou fabricação de lotes econômicos e a flexibilidade aos processos de manufatura.

A gestão de estoques pauta-se pelos seguintes princípios operacionais:

- reabastecer estoques de forma regular (diariamente, semanalmente, mensalmente) e do tamanho desejado. Essa estratégia é chamada de reabastecimento periódico do sistema (intervalo determinado e lote variável); e
- manter constante observação sobre os estoques. Quando o tamanho chegar a determinado nível, você repõe a quantidade que deseja.

Essa estratégia é chamada de ponto de reabastecimento do sistema (intervalo variável e lote constante).

Zaccarelli (1990) apresenta os seguintes modelos de reposição de estoques:

- Duas gavetas/estoque mínimo/ponto de pedido: o lote tem duas partes. A primeira é utilizada totalmente até a data de encomenda de um lote para reposição, a segunda parte é utilizada entre o pedido e a sua chegada.
- Sistema de renovação periódica: consiste em fazer pedidos para reposição dos estoques em intervalos de tempo estabelecidos para cada item.
- Estocagem para um fim específico: existe para um programa de produção pré-determinado ou para atender especificamente a uma ordem de produção.
- Combinação dos anteriores: alguns materiais são gerenciados de uma forma e, outros, de forma diferente daquela.

Os dois primeiros itens, tidos como modelos tradicionais, podem ser sintetizados no Quadro 5:

| MODELO | FIXO | VARIÁVEL | DECISÃO                                                              | DENOMINAÇÃO                                                                             |
|--------|------|----------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Q      | Q    | PR       | Comprar ou não, não em função do estoque existente                   | Sistema de ponto de pedido (as compras são em QUANTIDADES FIXAS)                        |
| P      | PR   | Q        | Compra-se uma Q em função do estoque existente, na data estabelecida | Sistema de ponto de pedido (as compras são em PRAZOS FIXOS, variando-se as quantidades) |

Q=quantidade; PR=ponto de reposição

Quadro 5: Modelos de reposição de estoques  
Fonte: Adaptado de Zaccarelli (1986)

A existência de estoque obviamente envolve custos. Uma vez conhecidos, é importante compará-los ao custo de oportunidade de capital; é a comparação do investimento em estoques com a alternativa mais atraente. Os custos de estoque incluem aquisição, armazenamento/ manuseio e obsolescência.

Os custos de aquisição incluem os custos de pedido (documentação, comunicação, mão de obra), custos de produção (que é o valor pago pelas unidades do estoque), custos de transporte e custos financeiros.

Os custos de armazenamento/manuseio envolvem o custo de aluguel ou depreciação, manutenção, limpeza e conservação e monitoramento.

A **obsolescência\*** está ligada à possibilidade do não uso do material, da sua inadequação futura; além disso, o próprio material pode ter o seu valor depreciado pela perda de alguma característica ou a extinção total de suas qualidades (**perecibilidade\***).

## SAIBA MAIS

\***Obsolescência** – diminuição da vida útil e do valor de um bem, devido não a desgaste causado pelo uso, mas ao progresso técnico ou ao surgimento de produtos novos. Fonte: Houaiss (2009).

\***Perecibilidade** – qualidade ou característica do que é perecível; que está sujeito a perecer, a deteriorar-se, a extinguir-se; precedeu-ro. Fonte: Houaiss (2009).

O contraponto dos custos anteriores é o custo por não haver itens suficientes. Em outras palavras, é o custo de ter *versus* o custo de não ter no momento em que se precisa.

Se o prestador de serviço ou o consumidor tem de esperar por um item, tal se constitui custo, como o é o de entregas expressas, redução da capacidade produtiva e conseqüente diminuição de faturamento, possível perda de oportunidade e prejuízos à imagem da organização.

Determinar os custos de estoque é algo complexo, pois é difícil prever reações futuras de consumidores. A sua falta, igualmente, por envolver alguns aspectos intangíveis, dificulta uma avaliação completa de seus custos.

Sintetizando, a falta ou o excesso de materiais causam perdas ao sistema de prestação de serviço. O excesso repercute negativamente nas finanças, porém, tende a ser positivo para as operações. Já a falta leva ao ônus operacional, com possível repercussão na imagem do serviço e da organização.

De qualquer modo, cabe analisarmos cada caso específico:

- Qual o custo de manter os estoques (inclusive a disponibilidade de mão de obra auxiliar comprometida e disponível)?
- Qual o custo (tangível e intangível, imediato e de longo prazo) de não ter o estoque e, portanto, ser incapaz de atender a curto prazo?

## Ajuste entre Capacidade e Demanda

Os sistemas de produção de serviços podem valer-se de diversos recursos para promover a adequação entre capacidade e demanda. Seguem alguns exemplos de como isso pode se dar:

- Alteração da capacidade. A curto prazo podemos fazer variar o número de trabalhadores, na medida da necessidade e conforme o horário ou dia da semana. Isso pode ocorrer pela contratação de horas e turnos extras, admissões e demissões, de pessoal temporário e subcontratado. Podemos ainda recorrer a aluguel de equipamentos e instalações, além do compartilhamento do serviço com o cliente.
- A terceirização e o franqueamento são soluções de médio e longo prazo.
- Absorver as variações da demanda usando estoques. Não é possível estocar serviços. Porém, há algumas formas para distribuir melhor no tempo o atendimento aos clientes. Isso é possível:
  - **Formando filas:** é o que se verifica numa agência bancária lotada, em que as pessoas formam filas para serem atendidas mais tarde.
  - **Fazendo reservas:** é quando se vende a capacidade futura, como em um consultório odontológico ou em uma empresa aérea, com relação aos assentos.
  - **Partição da demanda:** uma vez detectadas fontes de demanda variadas, com comportamentos e expectativas diversos, o atendimento pode ser segmentado (como os caixas para até “10 itens” em supermercados).
- Influenciar a demanda para melhor adequá-la à capacidade existente. Uma prática usual é adotar preços que estimulem a venda nos períodos que convém ao prestador de serviço. Podemos oferecer preços mais baixos ou impor preços mais altos, conforme seja a época desfavorável ou favorável às vendas. Como exemplos, temos empresas aéreas que praticam preços promocionais em horários, em semanas ou em meses de baixa demanda. É comum nos cafés de Buenos Aires os preços subirem após determinado horário; alguns teatros e cinemas oferecem entradas mais baratas em horários menos frequentados, o que também ocorre em alguns restaurantes.
- Adequar o sistema de serviços a finalidades ou a públicos diversos, como no caso de hotéis de cidades não turísticas, que oferecem diárias reduzidas em finais de semana para atrair e servir a turistas que normalmente não visitariam a cidade. Aviões de passageiros podem virar cargueiros durante a madrugada. Restaurantes podem ser alugados para reuniões fora do horário das refeições.
- Alteração do comportamento do cliente por meio da indução, ou seja, convencendo-o, por exemplo, sobre a vantagem de buscar os serviços em horários ou em dias menos movimentados. Alguns parques de diversões expõem suas estatísticas sobre a frequência de clientes.

- Compartilhamento dos serviços com clientes, como o uso de sítios na rede de computadores e da entrega de comida em domicílio.

***Sugerimos que você pense em exemplos do setor público e estenda o número deles para cada categoria apresentada.***

O elemento preponderante no ajuste da demanda em organizações de serviços é a programação de mão de obra.

Em atividades industriais programam-se as funções da fábrica, tanto de uso das máquinas como de mão de obra. É preciso pensar em detalhes como a data de entrega do produto, volume de trabalho envolvido em cada pedido ou no congestionamento do sistema de produção. É necessário, ainda, pensar no tempo gasto para desenvolver o trabalho, incluindo os custos da produção e horas extras.

Em essência, a questão é como programar melhor a força de trabalho quando a demanda é conhecida e variável, e os prestadores de serviço da linha de frente precisam “estar lá” para atendê-la.

Contudo, em grande parte dos serviços, criam-se dilemas na programação de mão de obra:

- Quantos funcionários devem estar trabalhando nos vários momentos? Convém estabelecer algum excesso de capacidade de mão de obra para que a organização não corra o risco de deixar de atender a demanda. Determinar a capacidade excedente de mão de obra é parecido com determinar o volume de estoque de segurança. A capacidade excedente de mão de obra deve ser proporcional ao custo da falta de uma unidade de capacidade.
- Como devem ser os turnos de trabalho? Qual deve ser o tamanho dos turnos? É possível criar escalas em que os intervalos de alguns sejam cobertos pelo trabalho de outros. Deve haver maior densidade de atendentes em algumas horas do dia, porque a demanda no decorrer de um dia pode oscilar bastante. Convém terceirizar partes do trabalho?

***Antes de continuar a leitura, realize a atividade 2, apresentada na seção Atividades, ela trata sobre as dificuldades de possíveis situações em serviços.***

## A Qualidade nos Sistemas de Serviços

O consumidor de serviços algumas vezes assume uma posição de certo conformismo diante da (baixa) qualidade dos serviços prestados. São razões para essa (baixa) qualidade:

- os trabalhadores são vistos como temporários, portanto, sem compromisso forte com a organização e também não merecedores de treinamento ou atenção gerencial;
- excessiva ênfase no corte de custos e na busca de produtividade a partir do corte de pessoal;
- o costume a um nível baixo de serviços faz com que o cliente não reclame;
- pouca concorrência em alguns setores, especialmente nos serviços públicos;
- é difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão de obra, pela variabilidade de clientes e das circunstâncias;
- como a produção e consumo são normalmente simultâneos, não há tempo para inspeções/correções; e
- a intangibilidade do produto dificulta a medição e o controle.

A qualidade de um serviço pode ser entendida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/ excedidas mediante sua percepção quanto à prestação dele. A qualidade percebida pelo cliente é, então, a diferença entre o esperado e o percebido.

Essa concepção pode apresentar alguns problemas, como:

- o cliente pode ter uma expectativa errônea do serviço;
- o serviço pode estar atrelado a quesitos de segurança, saúde ou educacionais, que requerem certos procedimentos, eventualmente desagradáveis;
- o cliente julga o serviço apenas pela “face visível”; e
- o cliente pode estar mal informado e/ou ter preconceito.

***Procure pensar em exemplos de cada um desses problemas.***

As expectativas do cliente são formadas e sua percepção é fundamentada nos seguintes aspectos:

- **Consistência:** ausência de variabilidade.
- **Competência:** habilidade e conhecimento para resolver o problema, especialmente no que se relaciona às “necessidades técnicas” dos clientes.
- **Velocidade de atendimento:** é estar à disposição do prestador de serviço (relaciona-se ao tempo de espera, real e percebido).

- **Atendimento/atmosfera:** atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente.
- **Flexibilidade:** ser capaz de mudar e de adaptar a operação.
- **Credibilidade/segurança:** habilidade de transmitir confiança; baixa percepção de risco.
- **Acesso:** boa localização, horário amplo/conveniente, facilidade de contato e acesso.
- **Tangíveis:** boa aparência de qualquer evidência física.
- **Custo:** fornecimento a baixo custo/custo acessível.

O conceito de qualidade, assim como as ações dentro de uma organização, é praticamente indissociável do conceito de qualidade total. Essa filosofia instalou-se em nossas organizações, de forma mais ou menos intensa, e serviu para que o antigo conceito de controle de qualidade desse lugar a outras formas de pensar, nas quais:

- todos tem algo a contribuir;
- todo esforço para a melhoria repercute na competitividade;
- há sempre uma forma melhor de fazer as coisas;
- a qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas ao final; e
- todos os custos relacionados com a qualidade devem ser envolvidos nas análises.

A boa qualidade é resultado de esforços, de disciplina, de domínio da técnica, o que pressupõe investimento em preparo. Os custos para obter boa qualidade podem ser classificados em alguns tipos:

- custos de prevenção (custos das ações que visam a impedir que os erros ocorram);
- custos de inspeção (custos das atividades que visam a detectar erros no serviço, depois de produzido);
- custos de falhas internas (custos que decorrem de correções possíveis enquanto o cliente ou seu bem ainda estejam na organização); e
- custos de falhas externas (custos que decorrem da correção de erros ocorridos ou notados após a prestação do serviço, quando o cliente já deixou a organização).

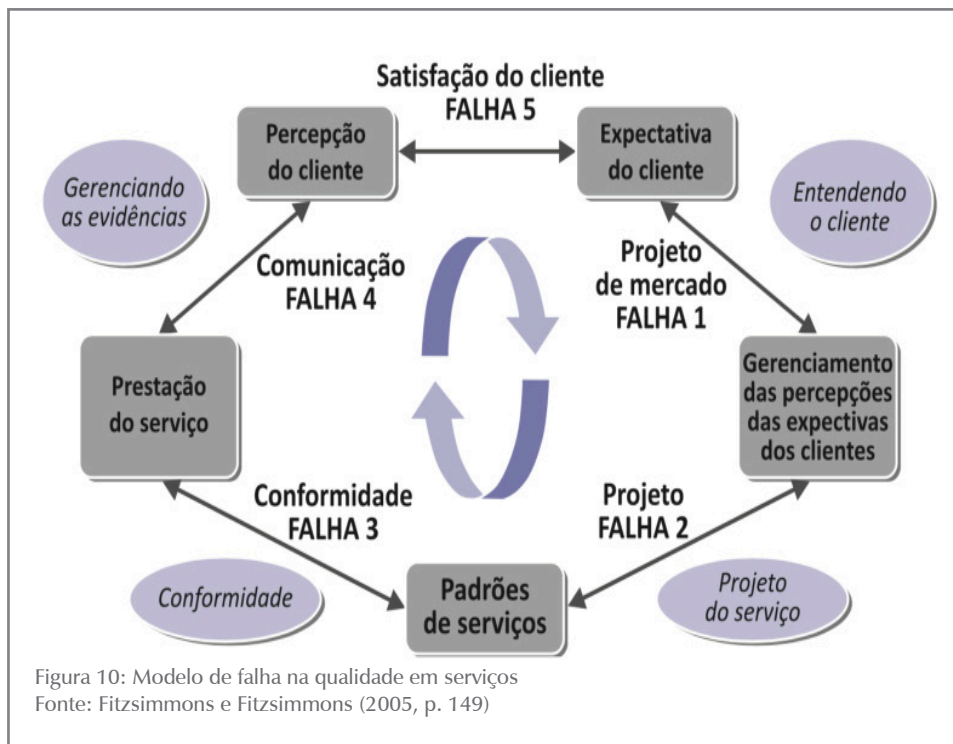
Procure pensar em exemplos para cada um desses tipos de custos.

O conjunto desses custos tende a diminuir sensivelmente com o esforço de programas para a melhoria de qualidade. Há sempre uma maneira melhor de fazer as coisas. A nova mentalidade contestou os “níveis aceitáveis de erros”. Há operações na sociedade que obviamente buscam o zero defeito, como é o caso dos meios de transporte (com ênfase no transporte aéreo). Não haveria razão para outras operações serem diferentes. Podemos pensar nos seguintes exemplos de melhoria:

- **Poka-yoke (dispositivo à prova de erros):** componentes que se encaixam somente da maneira correta. Em serviços podemos dar ao servidor um “mostrador” de erros num editor de texto, espelho para verificar sua aparência; o cliente pode ser auxiliado por fitas e correntes marcando sua fila num banco ou uma ligação do consultório lembrando-o de uma consulta.
- **Treinamento do cliente:** quanto maior a participação do cliente, maior a complexidade; e quando sua atuação tem grande impacto, maior a importância em treiná-lo. Um exemplo é a economia no uso de toalhas de papel ou na troca de toalhas em hotel.
- **Motivação do cliente:** normalmente os clientes não têm compensação financeira. Pode, no entanto, haver descontos (emissão de passagens aéreas pela internet), punições (multa por devolução de livros à biblioteca com atraso), apelo a regras sociais (comportamento adequado do cliente).
- **Medição da satisfação da mão de obra:** a mão de obra representa os clientes internos que esperam reforço positivo, alternância com períodos de estresse reduzido ou formas amplas de redução de estresse, remuneração justa, conforto ambiental/de postura, oportunidade de carreira; a mão de obra deve sentir-se desafiada pelo trabalho.
- **Medição do desempenho da concorrência (benchmarking):** é a comparação de práticas e de desempenho com outras organizações.
- **Medidas de desempenho indutoras de atitude:** a medida adotada deverá ser observada pelo prestador de serviço (um caixa de supermercado pode ser avaliado por sua velocidade como também pela cortesia).

Uma forma de verificarmos as diferenças entre o projeto de serviço e o de resultado, e explicá-lo, é a aplicação do Modelo das cinco falhas, conforme já mencionamos na seção *A qualidade em serviços*, do Capítulo 2. Esse modelo fundamenta-se na verificação de falhas relacionadas a 5 hiatos (*gaps*). Segue uma exposição sobre esse modelo, conforme Martins e Laugen (2005), o qual é chamado de Cinco Falhas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005):





Vamos conferir as Cinco Falhas:

- Gap 1, falha na comparação expectativa do consumidor-percepção gerencial:** divergências entre as expectativas do cliente e o que a organização entendeu como sendo essa expectativa. Os gerentes de serviços estão sujeitos a falhas de interpretação quanto às expectativas de seus clientes (caso do professor universitário, dando aulas expositivas em um treinamento de executivos, que queriam apenas compartilhar experiências). Como podemos evitar esse tipo de falha? Focar, pesquisar, influir na formação de expectativas, compreender melhor como os clientes avaliam a qualidade, abrir canais de comunicação formais (caixa de sugestões) e informais (postura prospectiva do pessoal), reduzir a distância entre os gerentes e os funcionários da linha de frente, gerenciar as pessoas visando à comunicação com o cliente.
- Gap 2, falha na comparação da percepção gerencial-projeto:** divergência entre o entendimento da organização e as especificações que elabora para atender o cliente. É a especificação das características e da qualidade de serviço; algumas vezes características importantes são deixadas de fora da especificação de serviço (caso de uma farmácia que, além de estar bem localizada possui estacionamento; no entanto, privilegiou apenas o primeiro aspecto). É uma falha de projeto. Como podemos evitar esse tipo de falha? Ao analisar o pacote de serviços (como cada aspecto influi); analisar o ciclo do ponto de vista do cliente; e analisar os momentos da verdade.

- **Gap 3, falha na comparação da especificação do serviço-prestação de serviço:** é o caso que ocorre quando o que está especificado não é praticado (caso de uma empresa de consultoria, que pela falta de seus consultores mais experientes, não consegue prestar a totalidade dos serviços prometidos). Como podemos evitar esse tipo de falha? Lançando mão de profissionais externos e tendo um contingente de reserva. Adequando o processo às expectativas dos clientes, adotando a tecnologia propícia ao processo e às expectativas (ônibus novo/moderno para uma excursão), adequando os funcionários, estabelecendo padrões de atendimento (sem prejudicar a flexibilidade), definindo medidas de avaliação de desempenho, utilizando ferramentas de análise, utilizando medidas à prova de falhas.
- **Gap 4, falha na comparação da prestação do serviço-comunicação ao cliente:** é a coerência entre o que se promete e o que se faz. O problema surge da comunicação inadequada e do exagero sobre a realidade. Marketing e produção devem desenvolver o projeto de serviço em conjunto, formar expectativas coerentes e comunicarem-se durante o processo.
- **Gap 5, falha na comparação da expectativa do cliente-percepção do cliente:** é a resultante das falhas dos tipos 1 a 4, que podem estar ocorrendo simultaneamente e, inclusive, anularem-se mutuamente.

***A partir do conhecimento dessas cinco falhas, avance até a seção Atividades e realize a atividade 3.***

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, 2005) propõem uma avaliação de qualidade baseada em critérios derivados do pacote de serviços. Para melhor esclarecimento, repare nos exemplos a seguir:

- Apoio proporcionado pelas instalações:
  - **Localização:** é acessível ao transporte público? É bem localizado?
  - **Decoração interior:** a atmosfera é apropriada (qualidade e disposição da mobília)?
  - **Equipamento de suporte:** o dentista usa broca mecânica ou a ar? Qual o tipo e a idade das aeronaves da companhia aérea?
  - **Adequação da arquitetura:** a arquitetura discreta e típica para igrejas.
  - **Layout de facilidades:** há um bom fluxo de tráfego? Há salas de espera adequadas? Há algum atalho?
- Bens facilitadores:
  - **Consistência:** aspecto das frituras; controle das porções.
  - **Quantidade:** pequeno, médio ou grande (caso de bebida).
  - **Seleção:** variedade de lugares para armazenamento; número de itens no cardápio.

- Serviços explícitos:
  - **Treinamento do pessoal:** o mecânico tem certificado de treinamento reconhecido? Os médicos têm título de especialistas em suas áreas?
  - **Abrangência:** hospitais gerais comparados com clínicas (vantagens, coerência).
  - **Consistência:** pontualidade das empresas aéreas; padrão profissional reconhecido.
  - **Disponibilidade:** serviços de 24 horas; há um site para contato? Há número de telefone para chamadas gratuitas?
- Serviços implícitos:
  - **Atitude no serviço:** simpatia do atendente; tato dos policiais ao trabalharem no tráfego; pessoas grosseiras atendendo em restaurantes.
  - **Atmosfera:** decoração do restaurante; música em um bar.
  - **Espera:** filas; ficar esperando algo; beber algo num restaurante enquanto se espera.
  - **Status:** diploma de universidade de prestígio; camarotes em algum evento.
  - **Sensação de bem-estar:** ônibus amplos; estacionamento seguro e sem “flanelinhas”.
  - **Privacidade e segurança:** cartão magnético ou chave confiável para hotéis; atendimento em escritório reservado.
  - **Comodidade:** estacionamento próximo (e gratuito).

## Estrutura de uma Organização de Serviços

As instalações podem ser indicadoras de um posicionamento no mercado. Casas comerciais com instalações melhores, por exemplo, sugerem qualidade superior dos bens vendidos. Também podem fazer pensar que os preços sejam altos. O tipo de ambiente criado pelas instalações é indutor de opinião e focaliza o mercado. Criam atmosferas adequadas a propostas como as de restaurantes e de bares temáticos.

Podemos também pensar em detalhes, e não em projetos inteiros, como determinantes de sucesso ou insucesso. Podemos citar como exemplos:

- ventilação inadequada em um ônibus ou em uma sala de espera;
- poluição do ambiente por fumantes;
- academia de ginástica e fisioterapia com acesso para cadeira de rodas;
- instalações de asilos ou clínicas de recuperação que favorecem a caminhadas quando isso é determinante para a manutenção ou para a recuperação do paciente; e
- existência de toaletes (em condições confiáveis).

As instalações devem privilegiar a privacidade, a segurança e a sensação de bem-estar e, ainda, devem estar de acordo com o tipo de negócio. Além disso, o local em que se encontram leva a associações com conceitos de qualidade e status de serviço. Vejamos:

- o ambiente pode conter indícios que identifiquem a organização (símbolos, cores, arquitetura), o que leva à fixação do nome;
- uma escola primária deve ter pátio para recreio, brinquedos e contato com a natureza;
- um posto de gasolina pode ter cores e aplicação de metais brilhantes e deve sugerir ordem e limpeza;
- agências bancárias ficam melhores em prédios sólidos, sugerindo segurança e estabilidade;
- uma funerária requer jardins bem cuidados, ambientes sóbrios, tranquilos e reservados; e
- hospitais ficam melhores com o uso de cores neutras, os ambientes devem refletir higiene, aconchego e tranquilidade.

O ambiente de negócios nem sempre permite que as construções e locais de trabalho estejam em sintonia perfeita, o que requer alguns cuidados adicionais, que podem funcionar como paliativos.

- a organização pode se expandir e para isso deve haver previsão para expansões;
- algumas vezes a criatividade consegue minimizar problemas de espaço (um segundo piso em um box em algum mercado público deste Brasil);
- devem ser flexíveis quanto ao espaço - a expansão de um restaurante pode se dar com a entrega de refeições em domicílio;
- estações rodoviárias e aeroportos são cartões de visita de uma cidade e a sua expansão deve ser sempre uma alternativa possível;
- os fatores estéticos em uma loja que componha um ambiente geral sofisticado levam a comportamentos compatíveis, enquanto um ambiente sem preocupação com aspectos estéticos pode induzir a um tratamento grosseiro; e
- o local deve estar integrado ao ambiente contíguo, significando possibilidades de estacionamento e ausência de inconveniências como o barulho de uma casa noturna.

O *layout* constitui um aspecto particular da estrutura de um sistema de serviços. O *layout* por serviço é um dos tipos clássicos. Alguns serviços podem ser divididos em uma sequência inflexível de passos, que todos os clientes devem experimentar. Alguns restaurantes universitários funcionam assim. As bandejas são empurradas à frente e em sequência.

***Neste momento, vá para a seção Atividades e realize a atividade 5.***

O *layout* por processo é aquele em que os atendentes são agrupados por funções similares (por processo). É o caso de serviços de saúde (enfermagem, nutrição, lavanderia, médicos da especialidade A, da especialidade B) ou departamentos em repartições públicas (setor de cadastro, análise de processos etc.).

***Neste momento, vá para a seção Atividades e realize a atividade 6.***

Outra forma de ver e de analisar a organização e o tipo de *layout* é a maior ou menor facilidade de orientação, percebida pelos clientes, no ambiente. A orientação é uma questão de conforto e nos influencia psicologicamente.

A orientação é a primeira necessidade do indivíduo ao entrar em algum lugar. Trata-se da orientação espacial (onde estou?) e a funcional (o que esta organização faz e o que eu devo fazer a seguir?). A confiança passa a existir quando houver indicações e também experiência prévia.

Para contribuir para maior facilidade, podemos adotar mapas do tipo “você está aqui”, e cartazes que indicam que “neste local você pode obter...”.

Quanto à organização e sua situação em relação ao ambiente externo, há várias ponderações a fazer. A localização das instalações de serviços pode produzir o efeito de:

- criar barreiras à entrada de competidores; e
- gerar demanda.

O aspecto localização leva às seguintes ponderações complementares, com influência direta na competitividade:

- capacidade de reagir às mudanças no ambiente econômico, questões demográficas e culturais, o que significa flexibilidade, também no quesito localização;
- como a organização se estabelece em relação aos seus competidores? Adota múltiplas localizações, por exemplo, ou mantém localizações antes que o mercado tenha se desenvolvido, evitando assim a entrada de concorrentes;

- qual é a capacidade de controlar a quantidade, a qualidade e o momento da demanda, considerando entre outros aspectos a localização próxima dos fatores geradores de demanda; e
- o mesmo serviço pode ser oferecido em múltiplos locais, caracterizando o foco em determinada competência.

### Resumindo

O dia a dia no gerenciamento de um sistema de serviços requer rotinas, que antecipam a produção e a controlam. Você viu que o primeiro passo visto por nós trata da definição da quantidade dos serviços a serem prestados em determinado período de tempo. Seguiu-se uma discussão sobre o abastecimento com os materiais necessários e as formas de reposição de estoques. Um desafio constante é a conciliação dos prazos pedidos pelos clientes e a capacidade disponível. Vimos algumas formas de fazê-lo. Em qualidade abordamos alguns parâmetros de verificação; também apresentamos o instrumento dos 5 *gaps*. Essas etapas completam o ciclo operacional. Complementarmente, você viu características estruturais a serem observadas quando da constituição de um sistema de serviços e também alguns aspectos de estratégia em serviços.

### ATIVIDADES

Chegou a hora de analisarmos se você está entendendo o que estudamos até aqui. Para saber, procure resolver as atividades propostas a seguir. Lembre-se: você pode contar com o auxílio de seu tutor.

1. Exerça, agora, a posição de usuário de serviços públicos e considere que o setor público possa melhorar a qualidade deles, o que no caso presente se fará mediante o acesso mais rápido e confiável aos serviços. Assim, analise seis setores do serviço público ou um serviço específico e sugira ações que permitam melhor previsão (equilíbrio) da demanda. Já sugerimos três, você deve pensar em mais três exemplos. De que estímulos poderia o setor público lançar mão se o objetivo for aumentar o número de serviços oferecidos?

| SETOR OU TIPO DE SERVIÇO                                       | SOLUÇÃO SUGERIDA PARA AUMENTAR O VOLUME DE SERVIÇOS OFERECIDOS ATRAVÉS DE AÇÕES SOBRE A OFERTA DE CAPACIDADE E/OU PARA INFLUIR SOBRE A DEMANDA E ASSIM MELHORAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO. |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Receita Federal (atendimento à pessoa que declara rendimentos) |                                                                                                                                                                                             |
| Serviço de saúde em postos, policlínicas e hospitais           |                                                                                                                                                                                             |
| Licenciamento de veículos no órgão de trânsito                 |                                                                                                                                                                                             |
|                                                                |                                                                                                                                                                                             |
|                                                                |                                                                                                                                                                                             |
|                                                                |                                                                                                                                                                                             |

2. Considerando as dificuldades que ocorrem nas mais variadas situações relativas aos serviços, e considerando sua experiência na prestação de um serviço, quer como prestador quer como cliente, descreva uma situação conhecida e a correspondente solução, já encontrada ou a sugerir:

| SITUAÇÃO CONHECIDA EM PROGRAMAÇÃO DE MÃO DE OBRA EM SERVIÇOS | SOLUÇÃO ENCONTRADA OU SUGERIDA |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                              |                                |

3. Com base no conhecimento das Cinco Falhas, descreva uma situação que você tenha vivenciado ou, na falta de lembrança, simule algo que faça parte da sua vivência doméstica. Poderíamos citar a confecção de um móvel para a cozinha de nossa casa, um boxe para o nosso banheiro, um vestido de luxo a ser feito por nossa costureira, a construção de uma casa ou o projeto de arte de um sítio na internet. Faça uma descrição para as Cinco Falhas, supondo diferenças e problemas em cada uma delas:

- *Gap 1*, falha na comparação expectativa do consumidor-percepção gerencial.
- *Gap 2*, falha na comparação da percepção gerencial-projeto.
- *Gap 3*, falha na comparação da especificação do serviço-prestação de serviço.

- *Gap 4*, falha na comparação da prestação do serviço-comunicação ao cliente.
- *Gap 5*, falha na comparação da expectativa do cliente-percepção do cliente.

Essa atividade, no caso de ser uma simulação, é também uma antecipação dos possíveis erros, servindo de instrumento de planejamento.

4. Olhe ao seu redor e observe exemplos de instalações adequadas/inadequadas, caracterizando-as em relação ao que considerar o aspecto determinante:

| LOCAL CONSIDERADO (BANCO, CLÍNICA ETC.) | DESCRIÇÃO DA INSTALAÇÃO |
|-----------------------------------------|-------------------------|
|                                         |                         |

5. Defenda o tipo de *layout* encontrado em restaurantes universitários.
6. Quais as vantagens do *layout* por processo para organizar a produção de serviço? Cite uma situação específica (serviço) organizada dessa forma e analise-a.
7. Crie uma forma de comunicação visual para algum prestador de serviço público que você conheça. Pode ser o seu local de trabalho ou alguma repartição da qual você se utilize. Coloque-se no lugar do cliente e informe o que você gostaria de saber. Para facilitar, crie um cartaz utilizando o modelo seguinte, previamente dividido em três campos. Sugere-se formular três questões e respondê-las dentro de cada espaço.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

8. Como exercício, e considerando que localização dos serviços é aquela em que o serviço é oferecido, elenque características que possam significar situações nas quais elas sejam vistas como uma vantagem competitiva. Reúna o máximo de argumentos possíveis.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O livro apresentado visou essencialmente desenvolver uma atitude de prevenção. Você, administrador estará constantemente desafiado a resolver situações de problema. E muitas vezes terá a chance de conceber situações capazes de evitar que os problemas ocorram. Isto se fará projetando serviços e respectivos processos de forma metódica e cuidadosa e prevendo corretamente a capacidade de executar os serviços e a demanda. O sucesso depende também do monitoramento das atividades diárias, da programação e do controle. As informações básicas foram apresentadas e esperamos que, junto com as leituras adicionais e a resolução das atividades propostas você possa formar uma base de conhecimento adequada a este nível de formação.

Desejamos uma profícua leitura deste material e sucesso no Curso.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO EFICAZ. **Kaoru Ishikawa** – mais do que o Pai do Diagrama de Ishikawa. 8 jan. 2012. Disponível em: <<http://administracaoeficaz.blogspot.com.br/2012/01/kaoru-ishikawa-mais-do-que-o-pai-do.html>>. Acesso em: 4 maio 2016.

ALBRECHT, Karl. **Do contribuinte ao cliente**. Management, São Paulo. Ano 2, n. 7, p. 116 - 122, março/abril. 1998

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. Qualidade. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Gestão empresarial**. Blumenau: Faculdade São Francisco, 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa-livro, 2007.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service Management: operations, strategy, and information technology**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. Em busca da Excelência. [2016]. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1280859324.388A.pdf>>. Acesso em: 4 maio 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

\_\_\_\_\_. **Juran's Quality Handbook**. Fifth Edition. McGraw-Hill, 2000.

KUME, Hitoshi. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing: planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. REDAE – **Revista Eletrônica de Direito Econômico**, Salvador v.1, fev-abr/2005, Salvador.

MARTINS, Petronio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

MÜLLER, Helmut. **Service Marketing**. Berlin/Heidelberg: Springer, 1996.

NASCIMENTO, Sheila Maia. **O projeto do produto hoteleiro: o caso dos hotéis de selva**. 136 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 1999.

NASSUNO, Marianne. **Avaliação de resultados e avaliação de satisfação so usuário cidadão: elementos para reflexão**. Revista Res Pvblica. Ano 2003, maio. Disponível em: <<https://drive.google.com/a/cursoscad.ufsc.br/file/d/0BxnWe4FQdTbSSkItSEVkt0FEUDg/edit>>. Acesso em: 4 maio 2016.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

QUALYTEAM. **Conheça William Edwards Deming:** pai da evolução na qualidade. 23 nov. 2015. Disponível em: <<http://blog.qualidadesimples.com.br/2015/11/23/conheca-william-edwards-deming-pai-da-evolucao-na-qualidade/>>. Acesso em: 4 maio 2016.

SCHMENNER, Roger W. **Service operations management.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços.** São Paulo: Futura, 1999.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino; AGUIAR, Silvio. **Otimização estatística de processos:** como determinar a condição de operação de um processo que leva ao alcance de uma meta de melhoria. Belo Horizonte: UFMG - Escola de Engenharia - Fundação Christiano Ottoni, 1996.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Programação e controle da produção.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.