



GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS: BARREIRAS E FACILITADORES

Angela Maria Feiten¹; Taiane Ritta Coelho²

¹Acadêmica do Curso de Administração, Faculdade Cesumar de Curitiba – UNICESUMAR, Curitiba-PR. Bolsista PIBIC/UniCesumar.

²Orientadora, Doutora, Pesquisadora do Departamento de Humanas, Faculdade Cesumar de Curitiba, UNICESUMAR. Docente do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná.

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo investigar as barreiras e facilitadores para a utilização da gestão da qualidade em organizações de serviço. O setor é responsável pela maioria dos empregos diretos no Brasil, entretanto vem sofrendo com a diminuição no volume de serviços prestados e é tradicionalmente descrito como de baixa produtividade e teor tecnológico. Além disso, sofre com a concorrência acirrada em um ambiente competitivo e globalizado. Diante dessas dificuldades, muitas organizações buscam solucionar seus problemas e realizar melhorias adotando práticas de Gestão da Qualidade. Embora existam pesquisas sobre o tema, ainda há a necessidade de entender as barreiras e facilitadores para as empresas de serviço se apropriar da gestão da qualidade. A partir de um estudo de caso, busca-se entender melhor esta questão. Os achados apontam que, além de tradicionais barreiras como a resistência à mudança, a complexidade do serviço e a centralização dificultam o processo da qualidade. Em contrapartida, reforça a importância da gestão de topo e para a implantação desta natureza. O trabalho contribui para a teoria, avançando nos estudos de gestão da qualidade em serviço e para a prática, auxiliando gestores a superar os obstáculos perante as situações adversas à sustentabilidade dos seus negócios.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão da Qualidade; Organizações de serviços; Barreiras; Facilitadores.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços apresenta posição de destaque na economia brasileira, possuindo potencial de crescimento da produtividade e de relevância econômica (JACINTO e RIBEIRO, 2015; SILVA et al., 2016). Segundo dados do IBGE (2017), as empresas de serviços já ocupam mais de 70% da participação do PIB brasileiro. O setor também é responsável pela maioria dos empregos diretos no Brasil, entretanto vem sofrendo com a diminuição no volume de serviços prestados (IBGE, 2017) e é tradicionalmente descrito como de baixa produtividade, com alto grau de informalidade e baixo teor tecnológico (SILVA et al., 2016). Com consumidores cada vez mais exigentes, alto desenvolvimento tecnológico, complexidade das rotinas de trabalho e necessidade constante de inovação, as organizações de serviços precisam estar em constante atualização para se adaptarem as mudanças de competitividade em um ambiente globalizado.

Diante destas dificuldades, muitas organizações buscam adotar práticas de Gestão da Qualidade (GQ) para se tornarem competitivas (CROSBY, 1990; DEMING, 1990; JURAN, 1990). A qualidade vai além do controle sobre os bens e serviços. O conceito de gestão da qualidade passou a significar “modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacional” (MARSHALL Jr. et al., 2010, p. 17). Embora existam muitas pesquisas e trabalhos realizados sobre a gestão da qualidade de serviços (FAUCAO; GALVÃO, 2012; LEÃO et al., 2015; SILVA, 2011), esta literatura enfoca principalmente as práticas de qualidade e as abordagens adotadas para garantir a implementação bem-sucedida para alcançar a satisfação do cliente (TALIB et al., 2015). A natureza diversa dos serviços é uma dimensão adicional que afeta a implementação dos princípios de GQ. Portanto, existe a necessidade de pesquisa



específica de qualidade que aborde o setor de serviços (Ibidem). É preciso entender, ainda, quais são as barreiras e facilitadores para as organizações de serviços implantar métodos, técnicas e sistemas de qualidade.

Em especial, O setor de saúde se tornou mais competitivo, principalmente com a alta concorrência entre os planos de saúde e a abertura do mercado especializado para atender clientes mais exigentes. O mercado de serviços de saúde é altamente competitivo e o bom desempenho é fundamental para a sobrevivência da organização (LEÃO et al. 2015), o que inspirou esta pesquisa. Sendo assim, buscou-se compreender as barreiras e os facilitadores gestão da qualidade em organização de serviço, a partir de um estudo de caso com uma grande empresa prestadora de serviços de saúde.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Existem algumas barreiras que dificultam a implementação da GQ. Por causa dessas barreiras, as empresas não alcançaram todos os benefícios e vantagens potenciais (TALIB et al., 2015). Alguns estudos identificaram as razões por trás dos resultados ruins e falhas na melhoria de desempenho (MASTERS, 1996; TALIB et al., 2015; TAMIMI, SABASTIANELLI, 1996; TOLOVI JR, 1994; WOOD; URDAN, 1994), conforme pode ser resumido no quadro abaixo:

Quadro 1 – Resumo das Barreiras e facilitadores para GQ na literatura

Barreira	Autores
Falta de treinamento e técnicas de comunicação	Tamimi e Sabastianelli (1998); Tolovi Jr. (1994); Masters (1996); Talib et al. (2015)
Escolha inadequada de multiplicadores	Tolovi Jr. (1994)
Falta de conhecimento técnico	Tolovi Jr. (1994)
Técnicas de medição ineficazes	Masters (1996)
Funcionários não empoderados	Tamimi e Sabastianelli (1998)
Resistência à mudança	Tamimi e Sabastianelli (1998); Talib et al. (2015)
Não envolvimento da alta direção	Tolovi Jr. (1994); Masters (1996)
Falta de coordenação entre departamentos	Masters (1996); Talib et al. (2015)
Falta de planejamento e alinhamento estratégico	Masters (1996); Talib et al. (2015)
Falta de benchmarking com melhores práticas do mercado	Tamimi e Sabastianelli (1998); Talib et al. (2015); Masters (1996)
Incapacidade de mudar a cultura organizacional	Masters (1996); Talib et al. (2015)
Ansiedade por resultados	Tolovi Jr. (1994)
Descuido com a motivação	Tolovi Jr. (1994)
Emprego inadequado dos recursos	Tamimi e Sabastianelli (1998), Tolovi Jr. (1994); Masters (1996)

Fonte: os autores

Se por um lado, pesquisadores se debruçam sobre as barreiras, outros estudos buscam identificar as principais práticas em que o sucesso de GQ é baseado (SARAPH et al., 1989; POWELL, 1995; PORTER; PARKER, 1993). Nesta literatura de fatores de sucesso, discute-se a importância da liderança de alta gerência, gerenciamento de qualidade de fornecedores, gerenciamento de processos, treinamento de funcionários e envolvimento dos funcionários para implementação bem-sucedida de GQ em diferentes organizações (AHIRE et al., 1996; DILBER et al., 2005; SALAHELDIN et al., 2015; SARAPH et al., 1989; TALIB et al., 2015).

A maioria destes estudos é baseada em empresas de manufatura. Embora alguns autores defendam que estes indicadores de fracasso e de sucesso na GQ podem ser os mesmos para empresas de serviço (TALIB et al., 2015), ainda há espaço para investigação. Esta pesquisa avança neste ponto, investigando as barreiras e facilitadores a partir de um estudo de caso em uma empresa referência na prestação de serviço em saúde. Descreve-se, na sequência, como o estudo foi conduzido.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. A estratégia de investigação foi o estudo de caso. Escolheu-se a empresa Alpha (codinome dado à organização por motivo de sigilo) por ser um caso singular. Está empresa tem se destacado no Ranking da ANS (Agência Nacional da Saúde), qual avalia o desempenho das operadoras de saúde. A empresa Alpha vem alcançando altos índices de desempenho por meio dos quais tem se destacado como uma das melhores provedoras de planos de saúde do Paraná, sendo referência no segmento de saúde. Assim, a Alpha vem adquirindo credibilidade,



confiabilidade diante de seus clientes e aumentando o seu número de seus beneficiários. A empresa passou por reformulação na área de qualidade nos últimos anos, o que tornou o caso ainda mais atrativo para oportunizar o aprendizado sobre as barreiras e facilitadores na implementação de GQ.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro com perguntas abertas, onde os entrevistados tinham a liberdade de compartilhar suas experiências e conhecimentos em relação à gestão de qualidade. Foram realizadas sete entrevistas, nos meses de maio e junho de 2018, com gestores da qualidade, gestores administrativos e profissionais técnicos da área de saúde, totalizando cerca de cinco horas de entrevistas. Estas pessoas estão diretamente envolvidas no processo de gestão da qualidade da empresa, por isso foram indicadas para as entrevistas. Foram coletados, também, documentos considerados importantes para a compreensão do fenômeno, como relatórios, manuais, sites e outros documentos que foram permitidos o acesso. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente. Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, concordando em participar da pesquisa e garantindo a confidencialidade dos dados.

Para a análise, foi realizada análise de conteúdo que “é um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (BARDIN, 2011, p.36). A análise foi realizada com o auxílio do Excel. Buscou-se categorizar as mensagens deixadas pelos entrevistados que remetessem as barreiras e facilitadores da implementação da GQ.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Alpha possui a gestão de qualidade com foco estratégico na empresa. Possui uma equipe atuando no desenho e mapeamento de processos, que são constantemente atualizados. Também implantou um software para realizar a gestão da qualidade e a atualização de indicadores. Construiu uma imagem de qualidade sólida entre os funcionários, além de reformular a pesquisa de satisfação com os seus clientes. Buscou-se entender quais as dificuldades que a Alpha enfrentou para a gestão de qualidade e quais os facilitadores. O Quadro 2 apresenta o resumo das barreiras e facilitadores encontrados.

Entre as barreiras, um dos maiores obstáculos citados foi a resistência às mudanças e inovações, como se pode observar na fala de um dos entrevistados: *“É muito difícil as pessoas aceitarem a melhorias, elas podem até fazer, são funcionários das instituições e vão fazer, mas eles não compram a ideia.”* (Entrevistado 5). Muitas vezes, os colaboradores têm dificuldade de se adaptar e não conseguem perceber os resultados que as iniciativas da qualidade irão proporcionar para a empresa como um todo. Outra barreira destacada foi a complexidade do negócio de serviço, indicada como recorrente entre os entrevistados. O serviço de saúde possui características únicas, específicas, que o diferencia de uma indústria. Há especificações e regulamentações a serem seguidas. A percepção de qualidade é diferente da agregada a um produto e a comunicação com o cliente é mais complexa. Isto acaba afetando a implantação de gestão da qualidade.



Quadro 2 – Barreiras e facilitadores para GQ em uma organização de serviço

Barreiras	<ol style="list-style-type: none">1 - Complexidade do serviço2 - Centralização3 - Mudança da equipe (turnover)4 - Falta de Treinamento5 - Falta de Capacitação em Qualidade6 - Falta de Recursos Financeiros7 - Resistência8 - Construção da cultura de qualidade
Facilitadores	<ol style="list-style-type: none">1 - Envolvimento da alta gestão/ gestores2 - Inclusão Qualidade nas Rotinas das áreas;3 - Multiplicadores de conhecimento/ Treinamentos;4 - Criação de processos, rotinas, padronização;5 - Alinhamento da qualidade como estratégia da empresa;6 - Implantação de Sistema/ Tecnologia;7 - Trabalho em equipe/construir junto/Envolver pessoas.

Fonte: os autores

Entre os facilitadores, além do envolvimento da gestão de topo, já destacada na literatura, a **inclusão da qualidade nas rotinas das áreas** foi apontada como um dos principais fatores de sucesso. Criar processos e padronização em cada área de trabalho sem algo dificultoso para os funcionários e levando-os a perceberem os benefícios e resultados alcançados por meio dessas práticas de qualidade em suas rotinas pode facilitar a implantação e a criação da cultura de qualidade. Além disso, a **implantação de um Sistema/Tecnologia** contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de qualidade, pois por meio do software há uma maior padronização das atividades, workflow de tarefas, organização e armazenamento de dados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os facilitadores e as barreiras para a implementação de gestão de qualidade nas organizações de serviço, mais especificamente no setor de saúde. Entre as barreiras houve destaque resistência das pessoas em relação a mudanças, inovações e processos de implementação de qualidade, o que reforça achados anteriores (TAMIMI; SABASTIANELLI, 1998; TALIB et al., 2015). No entanto, a complexidade do setor de serviço é uma barreira específica elucidada pelo caso. O setor de serviço possui características que o diferencia de uma indústria e o segmento de saúde tem particularidades que aumentam o desafio de implementar GQ. Além disso, aponta a necessidade de capacitação dos profissionais, que é algo bem específico da área investigada.

Os achados também reforçam a literatura de fatores críticos de sucesso para GQ (AHIRE et al., 1996; DILBER et al., 2005; SALAHELSIN et al., 2015) ao apontar o envolvimento da gestão de topo e o envolvimento dos colaboradores como cruciais para os resultados de GQ. Porém, inclui a tecnologia como um fator importante na gestão dos processos.

Esta pesquisa possui implicações práticas e teóricas. Avança nos estudos de barreiras e fatores de sucesso na implantação de GQ, especificamente de serviço, onde os estudos dominantes são da indústria. Revela algumas particularidades como a complexidade, a tecnologia e a capacitação que são indícios das especificidades do setor de serviços. O trabalho contribui na prática, para que gestores de organizações de serviço possam melhor administrar as iniciativas de qualidade, para que tenham resultados mais satisfatórios.

O setor de serviços, mais especificamente de saúde é complexo e possui poucos modelos de gestão de qualidade, portando é uma área ampla de grande viabilidade para futuras pesquisas. Futuras pesquisas podem, também, se debruçar em estudos comparativos, ampliando o estudo.



REFERÊNCIAS

- AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; WALLER, M.A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, vol. 27, n.1, 1996, pp.23–56.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- CROSBY, P.B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DILBER, M.; BAYYURT, N.; ZAIM, S.; TARIM, M. Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience. **Problems and Perspectives in Management**, vol. 4, 2005, pp. 220-234.
- FAUCAO, J.A; GALVÃO, A. P. Avaliação da qualidade na prestação dos serviços turísticos da agência de viagem Teltur viagens e turismo, Natal (RN), na escala servperf. In: **I Simpósio Internacional de Gestão de Projetos**. Anais do I SINGEP, São Paulo, 2012.
- GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros**: uma análise bibliométrica. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva. 2010.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Serviços – PAS, 2017.
- JACINTO, P. A.; RIBEIRO, E. P. Crescimento da produtividade no setor de serviços e da indústria no Brasil: dinâmica e heterogeneidade. **Economia Aplicada**, v. 19, n. 3, pp. 401-427, 2015.
- LEÃO, N. C. A.; NOBRE, M. R. B.; LEVINO, N.; NERI, A. S. C. Implantação de sistema de monitoramento da satisfação dos clientes com a qualidade dos processos e serviços assistenciais: análise de uma instituição hospitalar em Maceió/AL. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projeto, Inovação e Sustentabilidade**. Anais do IV SINGEP, São Paulo, 2015.
- MARSHALL Jr., I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, W. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MASTERS, R. J. Overcoming the barriers to TQM's success. **Quality Progress**, vol. 29, n. 5, 1996.
- MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MIS Quarterly**, vol. 21, n. 2, June 1997, pp. 241-242, 2005.
- PORTER, L.J.; PARKER, A. J. Total quality management—the critical success factors. **Total Quality Management**, vol. 4, n. 1, 1993, pp. 13-22.
- POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, vol. 16, n. 1, 1995, pp. 15-37.
- SALAHELDIN, S. I.; FATHI, S.; SHAWAHEEN, M. Critical success factors for total quality management implementation in Jordanian healthcare sector. *European Scientific Journal*, vol. 11, n. 13, 2015, pp. 153-162.



SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, vol. 20, v. 4, 1989, pp.810–829.

SILVA, C. M.; MENEZES FILHO, N. A.; KOMATSU, B. K. Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira. **Policy Paper**, n. 19. Insper, 2016.

TALIB, F.; RAHMAN, Z. QUERSHI, M. N.; SIDDIQUE, J. Total quality management and service quality: an exploratory study of quality management practices and barriers in service industry. **Int. J. Services and Operations Management**, vol. 10, n. 1, 2011.

TAMIMI, N.; SEBASTIANELLI, R. The barriers to total quality management. *Quality Progress*, vol. 31, n. 6, 1998, pp. 57-60.

TOLOVI Jr., J. Porque os programas de qualidade falham. **RAE – Revista de administração de empresas**, v.34, n.6, 1994, pp. 1-6.

WOOD Jr, T.; URDAN, F. T. Gerenciamento da Qualidade Total: uma Revisão Crítica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n.6, 1994, pp.45-99.