

Gestão de operações e serviços

Gestão de operações e serviços

Eliane Maria Ferrarezzo Thalita Láua Reis Pedro Francisco Machado Raquel de Oliveira Henrique

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Alberto S. Santana Ana Lucia Jankovic Barduchi Camila Cardoso Rotella Cristiane Lisandra Danna Danielly Nunes Andrade Noé Emanuel Santana Grasiele Aparecida Lourenço Lidiane Cristina Vivaldini Olo Paulo Heraldo Costa do Valle Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Eliane Maria Ferrarezzo Isabella Alice Gotti Thalita Láua Reis

Editoração

Adilson Braga Fontes André Augusto de Andrade Ramos Cristiane Lisandra Danna Diogo Ribeiro Garcia Emanuel Santana Erick Silva Griep Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ferrarezzo, Eliane Maria

F374a Gestão de operações e serviços / Eliane Maria Ferrarezzo,

> Thalita Láua Reis, Pedro Francisco Machado, Raguel de Oliveira Henrique. - Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017. 200 p.

ISBN 978-85-8482-832-6

1. Logística empresarial. 2. Administração de serviços. 3. Administração da produção. I. Reis, Thalita Láua. II. Machado, Pedro Francisco. III. Henrique, Raquel de Oliveira. IV. Título.

CDD 658.5

2017 Editora e Distribuidora Educacional S.A. Avenida Paris, 675 - Parque Residencial João Piza CEP: 86041-100 - Londrina - PR e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: http://www.kroton.com.br/

Sumário

Unidade 1 Natureza e estratégia de operações em serviços	7			
Seção 1.1 - Introdução em operações de serviços	9			
Seção 1.2 - Aspectos fundamentais de operações em serviços	21			
Seção 1.3 - Estratégia de operações em serviços	37			
Unidade 2 Sistemas de entrega de serviços e suas operações	57			
Seção 2.1 - Capacidade, instalações e localização em serviços	59			
Seção 2.2 - Demanda e capacidade produtiva em serviços	71			
Seção 2.3 - Comportamento organizacional, do consumidor e a cultura				
em serviços	87			
Unidade 3 – Gestão de pessoas de operações em serviços				
Seção 3.1 - Processo de agregação de pessoas	105			
Seção 3.2 - Gerenciamento de pessoas nas organizações	123			
Seção 3.3 - Elementos fundamentais da gestão de pessoas em serviços $_$	135			
Unidade 4 Qualidade na área de operações em serviços				
Seção 4.1 - A qualidade em serviços: garantindo a satisfação do cliente _	157			
Seção 4.2 - Medidas de desempenho da qualidade em serviços	169			
Seção 4.3 - Melhorias da qualidade em prestação de serviços	181			

Palavras do autor

Olá aluno! Seja muito bem-vindo! Este livro é indicado a todos os estudantes de engenharia de produção. Os conteúdos deste livro didático foram desenvolvidos e pensados para que você tenha mais conhecimento e agregue valor à sua carreira.

A finalidade desta produção só será atendida se você fizer parte dela, ou seja, para que o livro funcione como um agregador de conhecimentos, dependerá de como você, irá absorver o conteúdo, dedicando tempo aos assuntos aqui tratados. Sugerimos um planejamento de tempo a dedicação para cada seção, das 4 unidades de ensino, pois acessaremos vídeos, links sugeridos bem como realizaremos as atividades complementares que serão propostas.

Esta disciplina é muito importante para o curso de engenharia de produção, pois trata das operações de serviços que estão presentes no dia a dia dos ambientes operacionais, administrativos, comerciais, de pessoas, da qualidade, dos processos e das regras de negócios da organização, cujo objetivo visa à entrega de bens ou serviços, com a máxima satisfação ao cliente.

De forma didática, este livro traz interessantes abordagens voltadas ao universo das etapas de serviços e suas principais estruturas, aqui subdivididas em quatro unidades. Na Unidade 1, você terá contato com a natureza e a estratégia de operações em serviços, em que trabalharemos a preparação de um levantamento sobre o ambiente, as estratégias competitivas e de diferenciação em serviços. A Unidade 2 é uma etapa que apresentará os sistemas de entrega de serviços e suas operações. Nesta unidade, desenvolveremos um mapeamento de processo de serviços para orientação, desenho e desenvolvimento, com suas respectivas atividades.

Na sequência, a Unidade 3 mostrará como funciona a gestão de pessoas de operações em serviços, na qual abordaremos o processo de agregação de pessoas, o gerenciamento de pessoas nas organizações e os elementos fundamentais de pessoas em serviços. Nela deveremos entregar um modelo de processo motivacional. Fecharemos com a Unidade 4, que terá como foco a qualidade voltada para a área de operações em serviços. Aqui realizaremos um trabalho sobre a elaboração de um projeto de qualidade em serviços envolvendo o modelo dos cinco gaps ou lacunas para eliminação de causas de falhas entre fornecedor e cliente

Serão trabalhadas as competências técnicas de conhecimento sobre as principais práticas de gestão de operações em serviços. Inicialmente deveremos entender as fundamentações conceituais das operações em serviços e suas respectivas estratégias. Em seguida, iremos conhecer o sistema de entrega de serviços sobre o comportamento organizacional, a demanda, a capacidade, suas instalações e localização. Na sequência, veremos o comportamento de pessoas frente aos constantes desafios internos e sua importante contribuição para a organização. Fecharemos os nossos estudos com a última competência técnica que nos ajudará a compreender e incorporar conceitos, modelos e ferramentas da qualidade na produção de bens e serviços.

Esperamos que você aproveite ao máximo o conteúdo deste livro e que os conhecimentos obtidos aqui possam agregar mais valor à sua formação acadêmica. Não se esqueça de que a proposta do estudo antecipado, ou o autoestudo dos nossos assuntos, revelará o seu desempenho, compromisso e dedicação, bem como recompensará os seus esforços, a cada seção, tornando-o mais participativo e competitivo a cada encontro.

Bem-vindo ao início de nossa jornada!

Natureza e estratégia de operações em serviços

Convite ao estudo

Caro aluno! Seja muito bem-vindo ao estudo desta unidade.

Convidamos você para uma reflexão inicial. Suponha que você forneça peças no mercado, então, o que você entrega aos clientes? Se pensou que só entrega produtos com qualidade, quase chegou lá. É claro que você irá concordar que entregamos um produto com cem por cento de serviços aplicados nele, direta ou indiretamente, pois é para isso que estamos trabalhando, para entregar os melhores serviços em cada fase de nossas operações.

Iniciaremos estudando a introdução em operações de serviços que estará relacionado com os aspectos fundamentais da área e fecharemos a primeira unidade analisando os elementos essenciais de uma estratégia de operações em serviços.

Iniciaremos essa primeira unidade de ensino com os assuntos que foram desenvolvidos de acordo com a competência técnica relacionada às fundamentações conceituais das operações em serviços e suas respectivas estratégias. A competência geral da disciplina visa conhecer técnicas sobre as principais práticas de gestão de operações em serviços, a compreensão da perspectiva sistêmica do setor de serviços e suas relações com clientes, fornecedores e mercado, bem como reflexão crítica sobre as competências, habilidades e métodos gerenciais necessários à gestão de operações e prestação de serviços à vista da necessidade de agregação de valor e de aumento de competitividade das empresas.

O objetivo desta unidade é conhecer, analisar e racionalizar as operações de serviços. Desta forma, pode-se melhor compreender os serviços e sua natureza, bem como entender a abrangência do setor de serviços e as novas realidades, isto permitirá buscar maior vantagem competitiva.

Ao estudarmos as seções desta unidade, por meio desses elementos essenciais, teremos condições de ajudar a empresa familiar, Jaburu Ltda., que é de médio porte. A empresa fornece para o setor de autopeças um importante serviço personalizado de um componente para motores, produzido por meio de seus métodos tradicionais, para um único cliente, desde 1986. O diretor da empresa é o Sr. Herculano Freitas, um profissional sério e muito conservador, que acredita na excelência das técnicas de usinagem que aplica em seus serviços. Ele confia que a participação da Jaburu no fornecimento ao mercado sempre estará segura.

Essa empresa está a 600 km do seu cliente, localizada em uma pequena cidade de Minas Gerais. Ela sempre utilizou a capacidade máxima de suas instalações, nunca se preocupou em ampliar os seus negócios e nem mesmo admite a possibilidade de se deslocar para mais próximo do cliente, em São Paulo, por acreditar não ser necessário desembolsar dinheiro para este fim. No entanto, ao receber os demonstrativos de resultados financeiros da empresa, dos últimos três anos, o proprietário não tem acreditado no que vem acontecendo. A sua lucratividade está baixando cada vez mais.

Para verificar o que pode acontecer, a empresa deverá buscar ajuda, contratando um profissional para realizar um diagnóstico de situação, em que levantará informações tanto das instalações da Jaburu quanto informações externas, do mercado e da concorrência. Convidamos você a estudar o caso ao longo dessa unidade e ajudar a aconselhar o sr. Herculano.

A distância poderia ser a causa da perda desta fatia de participação de mercado? Estaria a empresa sendo vítima do fornecimento desse serviço personalizado, criando uma barreira para entrada de novos serviços? Será que o senhor Herculano, estaria dando outras prioridades para a empresa. Que tipos de estratégias competitivas uma empresa deveria usar para superar a concorrência?

Agora é com você! Durante as seções dessa unidade, você deve desenvolver um estudo do ambiente, estratégias competitivas e de diferenciação em serviços para o sr. Herculano. Bons estudos e bom trabalho!

Seção 1.1

Introdução em operações de serviços

Diálogo aberto

Seja muito bem-vindo a nossa primeira seção de autoestudo!

Você, engenheiro de produção, foi contratado para prestar serviços à empresa Jaburu Ltda., para ajudá-la a resolver o problema com a redução de lucratividade que vem ocorrendo há 3 anos. Nesta seção, você deverá levantar os problemas, por meio de um diagnóstico de situação, tanto no ambiente interno como no externo, para posicionar e sugerir a melhor das boas práticas de se estabelecer no mercado.

Você visitou as instalações da fábrica, conheceu melhor a execução do serviço personalizado e verificou a logística de distribuição das entregas.

Logo após, você começou a preparar um levantamento de informações com alguns tópicos de atenção, porém, percebeu, em conversa que teve com o Sr. Herculano, que ele era muito "mão de vaca", inclusive pelo que você havia escutado nos corredores da fábrica por meio de comentários. Então, você que havia desembolsado gastos com a viagem e hospedagem para Minas Gerais, não queria que fosse em vão a sua visita à Jaburu Ltda. Sendo assim, você verificou que a baixa lucratividade poderia estar associada a alguns questionamentos que precisavam de respostas.

Como você poderia convencer o sr. Herculano de que alguns serviços exigem a presença do cliente e que o melhor seria se ele estivesse mais próximo de São Paulo? Você tocaria no assunto de que as instalações da Jaburu permitem outros tipos de serviços? Será que o sr. Herculano está desatualizado frente a inovações tecnológicas? Não estaria acompanhando as novas realidades do setor de serviços?

Diante disso, inicie a elaboração do seu relatório refletindo sobre os questionamentos feitos e fazendo uma introdução sobre o tema, contendo:

- O conceito das operações de serviços;
- A participação dos serviços na economia;

- A natureza das operações de serviços;
- As novas tendências do setor de serviços.

Capriche nessa fase inicial de levantamento das informações que permitirá você elaborar um relatório parcial da empresa!

Não pode faltar

Muitas são as definições de serviços e de várias formas são entendidas. Dependendo da ocasião, ele é definido como algo intangível ou aquele que é consumido no instante da compra. Outros entendem como as relações de negócios que acontecem entre um prestador do serviço e um cliente, ou pode ser definido como a empresa que deseja que os seus serviços sejam percebidos pela excelência com que são executados junto aos seus clientes. Não existe uma única definição para serviços, desde que o conceito de serviço seja claro e entendido por todos os envolvidos na empresa, incluindo funcionários, clientes internos e externos, a dinâmica das atividades ocorrerá.



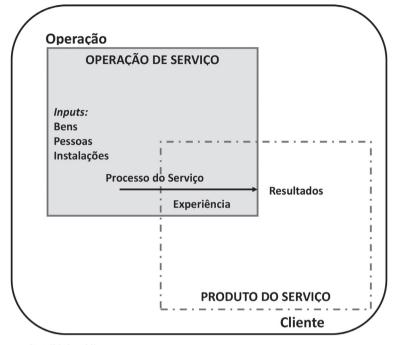
Assimile

Podemos entender que um serviço se trata de uma experiência vivida, relacionando-se a desempenho.

Sobre a perspectiva de operações de serviços, a operação, em contrapartida, poderia ser entendida como a organização dos processos pelos quais um serviço é entregue ao cliente. Assim, operações de serviços são constituídas por inúmeras tarefas ou atividades dentro de qualquer processo existente, e cada etapa, se bem desenvolvida, contribuirá para a entrega do pacote de valor ao cliente, garantindo a sua satisfação.

Podemos então verificar como o serviço será fornecido na Figura 1.1.

Figura 1.1 | Perspectivas do cliente e da operação



Fonte: Jonhston e Clark (2012, p. 29).

Não podemos deixar de falar que sem o comprometimento das partes envolvidas durante as entregas de bens e serviços, não chegaremos a lugar algum. Também conhecidos como empenho das partes envolvidas, aqueles que estão envolvidos com alguma participação ou interesse nos negócios da empresa são chamados de *Stakeholders*. As partes internas da organização (pessoas, departamentos, estruturas internas, administração entre outras áreas) e as partes externas (clientes, bancos, fornecedores governo entre outros) devem se comunicar o tempo todo e são de fundamental importância nas operações de serviços para as entregas dos produtos.



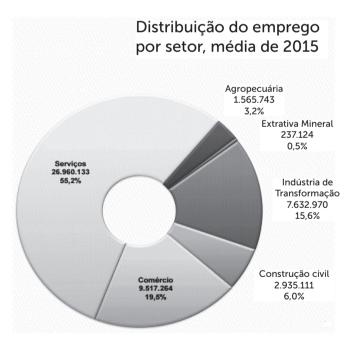
Exemplificando

Vamos pegar o seu caso na faculdade. Você, engenheiro, é parte integrante no processo ensino-aprendizagem e seus *Stakeholders* são as estruturas de instalação, o pessoal de suporte tecnológico, apoio administrativo, o professor, a secretaria e a diretoria. Você recebe instruções, materiais, conhecimentos até o final deste percurso, cuja finalidade é buscar o seu certificado de conclusão de curso ou o seu diploma. Nesse processo, ocorreram inúmeras atividades e providências

de ambos os lados, isto é, por parte do aluno e da instituição de ensino. No final, esses relacionamentos possibilitarão a entrega do pacote de serviços que você aluno/cliente, escolheu. Neste serviço, a participação do cliente foi direta e inserida na operação, a diferença ficará por conta da qualidade com que você executou as atividades de cada etapa que foi entregue. Quanto melhor avaliado for, melhor será a sua formação. É claro que não podemos esquecer que há outro interessado esperando você do lado de fora, o mercado.

Os serviços participam com grande impacto no Produto Interno Bruto (PIB) mundial, que é toda a riqueza produzida de cada país ou região. Os serviços já vêm empregando mais que outros setores da economia. Portanto, o setor de serviços tem importante participação na geração de riqueza dos países do mundo e nas suas respectivas economias, por isso é que ocupa posição de destaque em países desenvolvidos. Vamos ver empregabilidade do setor de serviços aqui no Brasil em relação aos demais setores na Figura 1.2.

Figura: 1.2 | Evolução recente do emprego em serviços



Fonte: http://www.cnservicos.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Atividades_Novembro_2015.pdf. Acesso em: 8 out. 2016.

Em análise, podemos observar que os serviços sustentaram quase 27 milhões de postos de trabalho na média do ano, o que representou 55,2% do total de todos os setores econômicos.

Complementando a distribuição da Figura 1.2, a pesquisa demonstra, ainda, como e quanto estão pagando os setores da nossa economia, conforme a Figura 1.3, fato este que poderá auxiliar você a tomar uma decisão de escolha para aplicação dos seus conhecimentos e na sua formação. Que tal setor de serviços?

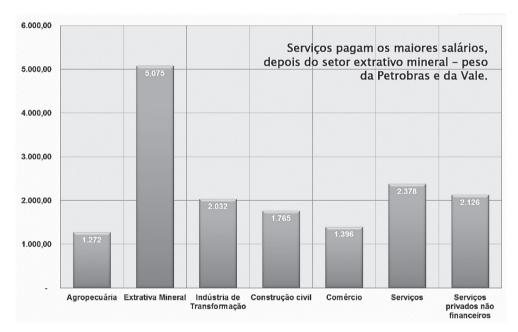


Figura 1.3 | Salário médio por setor de atividade

Fonte: http://www.cnservicos.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Atividades_Novembro_2015.pdf. Acesso em: 8 out. 2016.



Pesquise mais

"A Pesquisa de Emprego em Serviços é desenvolvida pela Confederação Nacional de Serviços (CNS) com base em dados do sistema RAIS-CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego e informações do INSS." Veja pelo link a seguir o último relatório desta pesquisa mensal. Disponível em: http://www.cnservicos.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Atividades_Novembro_2015.pdf> Acesso em: 8 de out. 2016.

Saiba mais sobre a pesquisa mensal de serviços por indicadores do IBGE acessando o link disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2016_jul.pdf>. Acesso em: 8 out. 2016.

Quanto às funções dos serviços na economia podemos classificá-los em: serviços financeiros; serviços de infraestrutura; serviços internos da empresa (manufatura de bens e serviços); serviços comerciais, subdivididos em serviços pessoais e do consumidor; serviços de apoio aos negócios e serviços prestados pelo governo.

Vamos ver na Figura 1.4, como estão classificados os serviços que geram inúmeras atividades na economia.

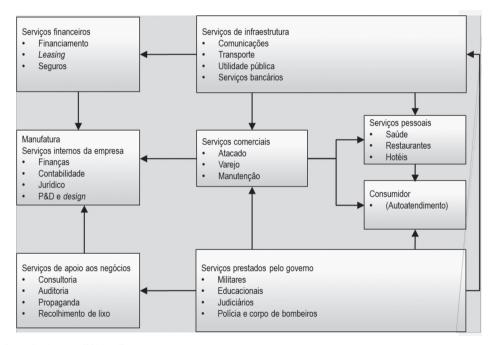


Figura 1.4 | O papel dos serviços na economia

Fonte: Fitzsimmons (2014, p. 5).

Se você presenciou ou viu, em empresas por onde passou, caírem as participações de fornecimento, naqueles momentos quando precisamos encontrar o que fazer por perceber poucas ordens de fabricação, diminuições das entregas e até perda de clientes, você pode ter participado de um processo natural e decadente que poderia levar a empresa ao distanciamento do cliente por falta de alguma coisa que foi negligenciada ou não foi levada a sério, isto é, o cliente como parte integrante de seus negócios.

É importante sempre observar a natureza das operações de serviços, como elas se relacionam com o cliente e como estes deveriam ser tratados. Nos tempos atuais, precisamos entender que o cliente deverá fazer parte do processo de serviços, como um insumo, e os bens facilitadores seriam os funcionários. Em serviços, isso é chamado de sistema aberto.

Bem mais adiante, trataremos de como avaliar a satisfação de clientes, mas aqui, cabe um ponto de atenção importante a ser reforçado sobre a entrega de serviços e a qualidade percebida pelo cliente. O monitoramento da força de trabalho deverá constantemente ser reforçado para que mantenham superadas as expectativas e possam sempre ser melhoradas para elevar a altos níveis de serviços prestados. O cliente é parte fundamental nesse elo de negócio e o seu retorno (feedback) virá para colaborar com a melhoria contínua dessas operações, e por outro lado, quando a opinião do cliente é solicitada, essa ação faz com que ele se sinta mais envolvido, o que levará à percepçao do grau de seriedade e de seu envolvimento no processo.

Outra característica importante das operações em serviços é a simultaneidade com que ocorrem. Sabemos que para a indústria de bens manufaturados, a estocabilidade deve ser na medida certa e menos custosa possível, pois envolve estoques, estratégias internas de abastecimento e a complexidade do sistema produtivo. A interferência do cliente é menor, devido à complexidade das programações e o planejamento e controle de produção. Nada impede que o cliente queira inspecionar o produto antes da entrega. Quando falamos em serviços, o comportamento da empesa muda, por trabalharem como sistemas abertos, recebendo todas as interferências do cliente, o fator crítico poderá ser a fila de espera dos clientes, que por muitas vezes não depende só da qualidade técnica das etapas de serviços, mas também poderá haver comprometimento devido alguma questão documental, burocrática ou administrativa de outras áreas.

Sobre as novas tendências do setor de serviços, precisamos falar do cenário atual e quais são as expectativas para o futuro, mas antes trataremos um pouco sobre a nossa evolução na linha do tempo. Vamos retroceder um pouco viajando no tempo. Imagine uma empresa de grande porte nos anos 1980, com um departamento de informática e muitos funcionários no Centro de Processamento de Dados (CPD) e grandiosas instalações, sim, porque tínhamos na época computadores chamados de mainframes e, nesse período começavam as primeiras procuras por computadores pessoais, os chamados PCs 8086 e 8088, que para a época, eram fenômenos da tecnologia de informação processada. Vamos aos números: processador de 8 de 16 bits; capacidade de acesso de 1 Mb RAM, mas só suportava 640 KB; os mais simples só tinham 16 KB de RAM; não tinham memória de armazenamento (ROM), eram discos flexíveis de 8" (polegadas), que depois vieram de 5½", com capacidade de armazenamento de 180 KB. Depois, ao longo do tempo, vieram outros formatos.



Pesquise mais

Para mais informações sobre a década de 1980, consulte o endereço eletrônico disponível em: http://www.hardware.com.br/livros/hardware/decada.html>. Acesso em: 9 out. 2016.



Reflita

Cabe aqui outra reflexão sobre onde estamos e onde queremos chegar. Quando falamos de estratégia de operações em serviços, sempre precisamos ter uma visão estratégica futura, ou seja, como queremos atuar e ser vistos mais adiante, para que não fiquemos desatualizados, ou parados no tempo. A concorrência trabalha e dá trabalho.

Com essa viagem no passado, você deve ter feito uma comparação com os tempos atuais, de como estamos evoluídos com nossos equipamentos eletrônicos, telefônicos, e outras novidades da nossa época. Falamos em giga e até terabytes, algo inimaginável para aquela época. Hoje, um profissional possui um verdadeiro arsenal com tecnologias miniaturizadas ao seu dispor, e com isso, também vêm as responsabilidades de cobrança. A velocidade de resposta é impressionante com a tecnologia de informação atual, o que acaba exigindo muito mais do profissional, com mais precisão e menor margem de erro. Contudo, apenas isto não basta.

Sem medo de errar

Para ajudar o sr. Herculano a encontrar as causas dos problemas da empresa, primeiramente você visitou as instalações da fábrica, conheceu melhor a execução do serviço personalizado e verificou a logística de distribuição das entregas.

Vamos relembrar alguns questionamentos que foram apresentados no *Diálogo* aberto que poderiam ser a causa da baixa lucratividade:

- a) Como você poderia convencer o sr. Herculano de que alguns serviços exigem a presença do cliente e que melhor seria se ele estivesse mais próximo de São Paulo?
- b) Você tocaria no assunto de que as instalações da Jaburu permitem outros tipos de serviços?
- c) Será que o sr. Herculano está desatualizado frente a inovações tecnológicas?
- d) Não estaria acompanhando as novas realidades do setor de serviços?

Os assuntos abordados nesta seção, permitem um entendimento para ajudar a resolver os questionamentos apresentados. Dentre eles está o conceito das operações de serviços; a participação dos serviços na economia; a natureza das operações de serviços e as novas tendências desse setor. Esses assuntos deverão estar contidos na introdução do relatório que você entregará Jaburu Ltda.

Refletindo sobre tais questionamentos, é importante que você observe e chegue às seguintes conclusões parciais:

- a) Para convencer o Sr. Herculano de que alguns serviços exigem a presença do cliente e que o melhor seria se a empresa estivesse mais próxima de São Paulo, é necessário verificar a possibilidade de mudança ou uma aproximação por meio de algum escritório de representação comercial, sendo esses um dos argumentos que você pode utilizar.
- b) As instalações da Jaburu permitem outros tipos de serviços que não estão sendo aproveitados, nesse sentido, não deixe de sugerir outros serviços similares que possam ser implementados.
- c) Com base nas informações levantadas é possível concluir também que a empresa está desatualizada frente a inovações tecnológicas e, nesse sentido, também é necessário sugerir outras tecnologias existentes no mercado.
- d) Por fim, para o bem da administração do serviço, o sr. Herculano deveria estar mais presente no sistema de fornecimento.

Guarde esses pontos para serem elencados em seu relatório final! Bom trabalho!

Avançando na prática

O caso da Galvany Zinco Ltda.

Descrição da situação-problema

Os serviços de galvanização a fogo, feito pela empresa Galvany Zinco Ltda., fornece aço revestido em zinco para a construção civil. Sabe-se que a concorrência dos prestadores desse tipo de serviço é grande. O setor de construção está em crise e sua participação na economia é de 6%. Com isso, o resultado da Galvany vem caindo e precisa de mais serviços para se manter. O setor de transformação industrial está bem melhor em 15,6% de participação. Se ocorrer ociosidade por falta de pedidos, a empresa diminuirá seus lucros, e com isso terá que se ajustar racionalizando os custos dispensando funcionários. Sabendo disso, qual seria a opção para aliviar a crise no momento? Quais fatores você consideraria para essa decisão?

Resolução da situação-problema

A Galvany precisa de outras alternativas para expansão da produção e acompanhar as tendências desses serviços no mercado e também alternativas para incrementar as vendas a fim de melhorar os seus resultados. Uma opção seria ofertar seus serviços à indústria de transformação que está em melhor atividade no momento e até empregando mais que a construção civil.

Alguns fatores a serem levados em consideração:

• Avaliar novas tendências do setor de serviços.

Ofertar os seus serviços a todos os setores da engenharia industrial.

Faça valer a pena

1. Também pode-se entender serviços como a preparação e realização de várias atividades dentro de determinados processos, de acordo com a solicitação, desejo e necessidade do cliente. Os serviços não são palpáveis, porém, estão presentes na execução dos bens físicos até a entrega. Cada etapa só será bem-sucedida se todos os fornecedores cumprirem rigorosamente os procedimentos, alinhados aos clientes.

Sobre os serviços e produtos relacionados a seguir, escolha a alternativa que melhor representa a sequência correta. Classifique pela ordem em que se encontram as definições:

- () Não precisam necessariamente da presença do cliente para serem fabricados ou produzidos.
- () Bens intangíveis são aqueles representados como marcas e patentes, imagem da empresa, bens não materializáveis.
- () Os bens tangíveis podem ser materializados, transformados e estocados para o consumo no futuro.
- () São atividades que necessitam da presença do cliente para serem produzidos.

Após a classificação, assinale a alternativa que contém a sequência correta de definições:

- a) Produto; Produto; Serviço; Serviço.
- b) Serviço; Produto; Produto; Serviço.
- c) Produto; Serviço; Produto; Serviço.
- d) Serviço; Produto; Serviço; Produto.
- e) Serviço; Serviço; Produto; Serviço.

2. Em muitos casos, a contratação de empresas especializadas em serviços fica muito mais econômica do que se realizarem por conta própria. É por isso que empresas de manufatura têm aumentado o interesse pela busca por empresas prestadoras de serviços.

Os serviços são importantes para a atividade econômica em qualquer região ou sociedade. Assim, vejamos o que dizem as afirmações abaixo:

- I. O setor de serviços é o que melhor remunerou a mão de obra em 2015.
- II. A maior empregabilidade registrada em 2015 foi do setor de serviços.
- III. As funções dos serviços na economia classificam-se em: serviços financeiros; serviços de infraestrutura; serviços internos da empresa (manufatura de bens e serviços); serviços comerciais, subdivididos em serviços pessoais e do consumidor; serviços de apoio aos negócios e serviços prestados pelo governo.

Após analisar as afirmações, é possível afirmar que estão corretas:

- a) As afirmações I e II, apenas.
- b) As afirmações I e III, apenas.
- c) As afirmações II e III, apenas.
- d) Apenas a afirmação I.
- e) Apenas a afirmação II.
- **3.** Em "a natureza das operações em serviços" observa-se que a simultaneidade entre produção e consumo acontece com algum tipo de envolvimento do cliente. Pode interagir na área da qualidade, comercial e área de desenvolvimento quando se refere a produto, isto é, o cliente poderá ter contato com o produto antes da entrega. Já os serviços, apesar da participação mais intensa do cliente, também dependem do desempenho de processos internos de outras áreas, a que ele não tem acesso.

Quando nos referimos à natureza das operações de serviços e tendências do setor, quais das afirmações a seguir estão corretas?

- Na indústria de bens manufaturados, o cliente interfere menos por causa da complexidade das programações e o planejamento e controle da produção.
- II. Em serviços, o comportamento da empresa muda, por trabalharem como sistemas abertos recebendo todas as interferências do cliente.

- III. A evolução da tecnologia da informação, miniaturização da tecnologia e o avanço das comunicações tornou mais lentas as tomadas de decisão.
- IV. A melhoria de desempenho em serviços com tecnologia de informação integrada aproxima mais o cliente nas relações de negócios.
- a) Estão corretas as afirmações I, II, III e IV.
- b) Estão corretas as afirmações I, II, e IV.
- c) Estão corretas as afirmações I, II e III.
- d) Estão corretas apenas as afirmações III e IV.
- e) Estão corretas apenas as afirmações I, e III.

Seção 1.2

Aspectos fundamentais de operações em serviços

Diálogo aberto

Olá aluno, seja bem-vindo! Esta seção de autoestudo traz o conteúdo que será trabalhado neste encontro, cuja dinâmica contribuirá para o seu aperfeiçoamento acadêmico e profissional. A natureza e estratégia de operações em serviços, tema desta Unidade 1, tem como objetivo mostrar em maiores detalhes as etapas desta Seção 1.2, que contemplará os aspectos fundamentais de operações em serviços.

Vamos considerar que empresas eficientes e com recursos disponíveis procuram trabalhar com uma estratégia de baixo custo, o que requer, inicialmente, o desembolso com investimentos em máquinas e equipamentos de última geração, para retornar o capital investido o mais rápido possível. No caso da empresa Jaburu Ltda., a opção foi economizar para reter o capital. Sendo assim, uma estratégia de relacionamento para garantir o fornecimento de serviço não era a prioridade do proprietário da empresa estudada

Para quem busca ganhar pedidos por meio de competitividade com qualidade, flexibilidade, menores custos aos melhores preços de fornecimento no mercado, requer aproximação e execução desses serviços junto ao cliente. A sua experiência aqui, engenheiro, é a reestruturação de empresas, e você sugeriu ao Sr. Herculano Freitas que talvez precisasse contratar um profissional para um cargo que não existia na Jaburu em quarenta anos, um gerente de vendas comercial. Você deve estar muito preocupado, pois essa recomendação já vem com muitas cobranças, entre elas a de contribuir melhorando o resultado urgentemente, trazendo mais pedidos ao menor custo possível.

Você observou os altos custos com logística de distribuição e a falta de uma programação e planejamento na empresa, com atrasos na entrega, situação que gerava muito desgaste com a diretoria administrativa e comercial. Você também descobriu que o Sr. Herculano já vinha pensando colocar em prática um sistema que reduzisse o contato pessoal com o cliente e aumentasse mais o contato eletrônico com este, com opções para agilização do processo. É claro que será necessário um

Natureza e estratégia de operações em serviços

21

investimento significativo. Ao verificar todos esses detalhes, você reuniu informações suficientes para orientar quais caminhos menos custosos e mais atrativos deverão ser seguidos, e quais os cuidados que deverão ser tomados.

Transformar uma oportunidade de contato pessoal com o cliente contra um contato por meio eletrônico, seria uma opção conveniente? Trabalhar sem uma programação de entrega, poderá levar ao estresse nos relacionamentos comerciais? Para ajudá-lo a resolver essa situação atual, compreenda bem as características e os tipos de serviços existentes, a programação e o planejamento de operações em serviços e veja como gerenciar as filas de espera, quando precisar.

Ao final desta Seção 1.2, você poderá compreender como esses aspectos fundamentais em operações de serviços poderão colaborar com o seu aprendizado, conseguindo ter mais conteúdo para encontrar uma resposta mais assertiva possível. Prepare um relatório parcial de análise crítica da situação com algumas possíveis soluções.

Bom desempenho!

Não pode faltar

Entendendo as características dos serviços

Na Seção 1.1, comentamos sobre a participação do cliente em processos de serviços e sua importância dentro do sistema como um coprodutor, cuja característica diferenciada neste sistema aberto é satisfazer o cliente nas relações de entrega das operações de serviços, pela qual a qualidade desse processo teve a participação e a experiência vivenciada com ele.

Nesta seção, será apresentada a percepção do cliente quanto a sua importância diante do fornecedor, a partir daí é como se fosse um detrás para frente, pois ele entende as flexibilidades, caso precise de algumas adaptações, das competências, dos custos, dos parâmetros da qualidade e da equipe envolvida que levará a um padrão esperado. O cliente terá a compreensão do todo, ou seja, do pacote de serviços, aqueles que podem ser estocáveis e não estocáveis, que contemplam as instalações de apoio, os bens facilitadores e de como flui a informação para se chegar às entregas dentro de um cronograma de fornecimento previamente estabelecido. Podemos entender melhor os serviços pelo sistema aberto através do diagrama da Figura 1.5.

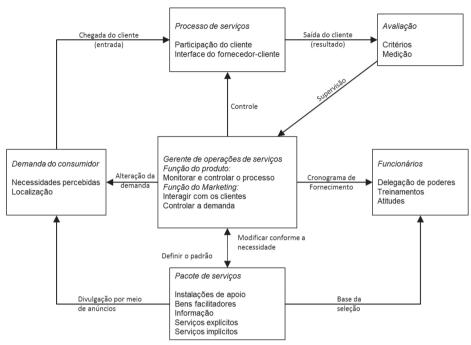


Figura 1.5 | Uma visão dos serviços pelo sistema aberto

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2014, p. 31).

Vejamos as características das operações em serviços:

- Participação dos clientes: é aquela que contribui para o aumento das entregas dos produtos beneficiados, além dele viver ativamente essa experiência de relacionamento.
- Simultaneidade: é aquela na qual a empresa que produz serviços, não os estoca pois os serviços são entregues conforme a demanda, diferentemente da indústria manufatureira de produtos.
- Perecibilidade: é aquele que, se os serviços não forem utilizados não poderão ser estocados. Quando se perde uma oportunidade de ofertar serviços, por não ter sido utilizado naquele momento, manter a demanda poderá ser um desafio, podendo levar à perda dessa demanda e até do cliente.
- Intangibilidade: é aquela que define os serviços como atividades que não poderão ser vistas em uma prateleira, portanto, o cliente deverá confiar no resultado final, diferentemente dos produtos tangíveis, os quais o cliente pode ver, tocar e escolher.

 Heterogeneidade: é uma característica em serviços que não possuem um padrão único percebido, pois dependerá da atenção pessoal com que cada consumidor irá usufruir, gerando resultados finais diferentes.



Exemplificando

Essa característica da heterogeneidade poderá estar em situações como esta:

Um curso de línguas é ofertado, cuja missão é levar conhecimento para viabilizar a linguagem falada daquele país até você. Logo, o produto a ser entregue poderá ser anunciado como: "Fale já em inglês, alemão, francês... Aprenda pelo método x, y, z..., não deixe para depois, comece já e, em 6 meses você sairá falando. Um ano para ser fluente, dois anos para ser um nativo falante, não perca!"

Ao escolher este curso, você comprou algo que só dependerá de você, ou seja, a instituição entrará com 20% de toda estrutura, local, materiais, professores, e a sua parte será de 80% para o cumprimento daquele objetivo. O seu comprometimento fará a diferença. A escola faz o seu marketing, se você não fizer a sua parte, não terá sucesso.

Quando estamos fornecendo bens ou serviços ao mercado, o nosso grau de comprometimento deverá ser extremamente elevado, porque envolve a movimentação de capital em cada atividade operacional, pois os custos tangíveis e intangíveis para se estabelecer uma organização é muito alto, empregando recursos humanos e financeiros, estruturas instaladas para atender aos pedidos constantes de clientes exigentes que desejam receber suas entregas com qualidade.

A razão de existir ou estabelecer-se de toda empresa, está acima de apenas sobreviver, principalmente se ela for uma instituição com fins lucrativos, deverá suplantar os sacrifícios financeiros, taxas, custos operacionais e outros desembolsos indiretos, para a busca incessante do lucro.

Com este conceito não podemos negligenciar as possibilidades de rever certos princípios que por muitas vezes são rígidos e nada flexíveis para atuação no mercado. Precisamos entender como a demanda se comporta e de como ela oscila na linha do tempo. Também precisamos dominar a ocupação (a capacidade instalada é suficiente para a demanda atual?), isto é, saber onde se quer chegar aceitando ou não as limitações.

Se tudo tem origem no departamento comercial com uma programação de vendas do planejamento de pedidos, você terá que preparar a fábrica e se adequar

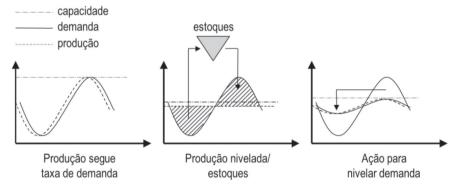
para essas demandas. Outro fator são as sazonalidades críticas em períodos de baixa produção. Se estivermos falando de produto, podemos verificar e adaptar a estrutura de atendimento para acompanhar a demanda, contudo, deverão existir alternativas para controlar a ociosidade, alguns autores demonstram picos e vales conforme a Figura 1.6.



Reflita

Podemos entender como alternativas aquelas oportunidades na maioria das vezes não exploradas e que sempre vêm a calhar em determinados momentos, alguns chamam de "salvação da lavoura", principalmente quando não temos um bom leque de oportunidades, ou seja, uma carteira eficiente de clientes. Dependendo do caso, poderia ser considerado um estoque provisionado para atender a essas demandas extraordinárias não previstas. Leve isso para uma análise de risco e retorno, se for bem planejado, que mal tem?

Figura 1.6 | Nivelamento de capacidade e demanda em produtos físicos



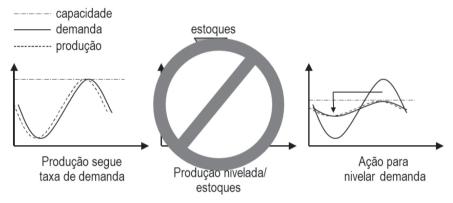
Fonte: Adaptado de Correa e Caon (2012, p. 53).

Entenda que o nivelamento de produção e estoques de produtos deverão ser planejados de forma menos custosa possível para a organização. Trabalhe também a estratégia de nivelar a demanda quando for necessário, ao ponto de compensação de um período ou outro. O ciclo operacional mensal é importante de ser suprido com recursos materiais e financeiros, porém, o resultado anual é que mostrará a viabilidade do negócio, independentemente de baixas sazonais mensais durante o período.

Já em serviços, a estratégia de armazenar estoques para nivelar a demanda não existe. O que deverá existir são estratégias de compensação da ocupação instalada para

períodos de baixa das operações de serviços. As estratégias deverão inibir ao máximo a sensação de ociosidade e tempo perdido. Frequentemente as instalações permitem que suas estruturas sejam adaptadas para receberem outros serviços extraordinários e possível de serem aceitos. Exemplo, uma fábrica de ar condicionado que fabrica um produto que só refrigera e esfria, no entanto, o aparelho também poderia ter a opção de aquecer, aumentando as chances de garantir as entregas o ano todo. Observe, na Figura 1.7, a relação entre capacidade e demanda.

Figura 1.7 | Nivelamento de capacidade e demanda em serviços



Fonte: adaptado de Correa e Caon (2012, p. 54).

Voltando ao caso proposto, nesse ponto, você, como um orientador para reestruturação dos negócios da empresa Jaburu Ltda., percebe que ela está na contramão do caminho do bom senso, isto é, não tem investido em alternativas para períodos mais críticos. A falta de relacionamento de aproximação e os atrasos nas entregas podem ter sido os provocadores iniciais de algumas reações negativas.

Vamos estudar mais alguns elementos relacionados aos tipos de serviços, seus volumes e suas variedades.

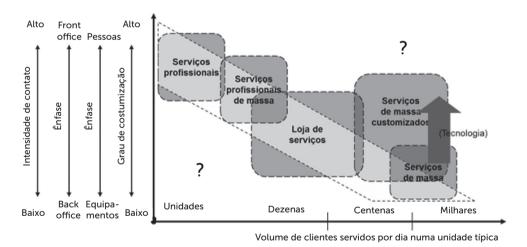
Tipos de serviços

O autor Las Casas (2012) comenta que existem vários tipos e muitas classificações de serviços prestados que variam de autor para autor, ele mesmo os classifica em serviços prestados às famílias, às empresas, serviços de informação, transporte, serviços auxiliares, de atividades imobiliárias e serviços de aluguel, serviços de manutenção e reparação entre outras atividades. Também separa em serviços industriais e de consumo.

Vejamos o posicionamento quanto à tipologia dos serviços conforme a pesquisa de Correa e Caon (2012):

- Os **serviços de massa** são aqueles que atendem a muitos clientes, com pouco contato, pouca estrutura de retaguarda, poucos equipamentos e pouca complexidade de customização. Exemplo: fornecimento de água, luz, gás e telefonia.
- Os **serviços de massa customizados** têm o mesmo perfil quanto aos serviços de massa, porém, fazendo uso de tecnologias de informação. As preferências do cliente são registradas conforme o seu desejo de consumir. Você sempre será lembrado por uma central remota de serviços. Tudo automatizado, muitos atendimentos tratados de forma personalizada.
- Os **serviços profissionais** requerem elevado grau de customização, pessoas com formação em áreas específicas, treinadas para um perfeito atendimento e intensidade de contato. Exemplo: consultorias em serviços empresariais, técnicos, administrativos e financeiros. Observe na Figura 1.8 os tipos de serviços.

Figura 1.8 | Tipologia de serviços – volume e variedade na customização do serviço



Fonte: adaptado de Correa e Caon (2012, p. 75).

Natureza e estratégia de operações em serviços



Exemplificando

- Os serviços profissionais de massa poderão ser exemplificados como um serviço especializado em uma determinada área, como o INCOR em São Paulo, o maior instituto do coração, é líder na América Latina e recordista em transplantes de coração e de pulmão. Apesar de necessitar de um alto nível de personalização, busca atender a maioria de clientes possível.
- Quando se fala em loja de serviços, entende-se que o cliente interage tanto no processo como no resultado, visando atender a um volume intermediário de clientes, é onde se encontra a maior parte dos tipos de operações de serviços.

Podemos imaginar, até este ponto, que o Sr. Herculano se enquadra em serviços profissionais de massa com uma ressalva, é especializado num determinado tipo de serviço que requer certo grau de customização, porém, atua em baixo grau de intensidade de contato com a parte mais importante do negócio, o cliente.



Assimile

É importante saber administrar, controlar e acima de tudo planejar os negócios de serviços, se você não faz, ficará para trás tentando sobreviver, enquanto que os seus concorrentes poderão estar bem à frente tentando realizar as operações de serviços com mais sucesso.

Programação e planejamento de operações em serviços

Então, por onde começamos? Incialmente vamos entender quem são as partes envolvidas, como se comunicam, o que precisamos e como devemos classificar tanto as atividades como as prioridades para podermos trabalhar com mais previsibilidade e entender o nível de complexidade de cada processo.

Quem executa os serviços? No caso, estamos nos referindo a empresas de manufatura, ou quase manufatura. São pessoas com habilidades mais específicas que lidarão com produtos, tecnologias, qualidade e pronta entrega, contudo, a manufatura e serviços sempre andam juntos. Na maioria das vezes o cliente sempre participa das operações em serviços, ajudando a estruturar um padrão de entrega, mas nesse caso de manufatura, não há nenhum envolvimento de clientes na produção.

Toda empresa de operações em serviços bem-sucedida procura melhorar esses controles e o planejamento desses tipos de operações, pois tentam suplantar as

expectativas dos seus clientes. Para atender a essas demandas, deverão cumprir os prazos de entrega com qualidade e no tempo contratado. Não tem como deixar de elaborar uma programação da produção desses serviços.

Vejamos no exemplo a seguir uma programação da produção em serviços pelas regras de seguenciamento.



Exemplificando

Imagine que o gerente de operações em serviços de usinagem retornou de viagem após 2 meses, no dia 15/08 e resolveu avaliar os casos pendentes do mês anterior e encontrou a seguinte situação:

Ordem de Serviço número	Data de Entrada do Serviço	Furar peça (dias)	Rosquear furo (dias)	Data de entrega
101	01/08	3	2	09/08
126	05/08	2	1	09/08
130	06/08	5	4	18/08
135	10/08	4	1	21/08
146	14/08	5	6	20/08

• Optou por uma visualização de menor tempo de processamento (somando os dias de operações intermediários de forma crescente), resultando na seguinte sequência de ordem de serviço:

• Fez outra análise pelo maior tempo de processamento, de forma decrescente e a sequência das ordens foram:

 Analisou pelo método PEPS (primeira data de entrada deveria ser a primeira data de entrega), ficando assim:

$$101 - 126 - 130 - 135 - 146$$
.

• Levantou pela data de entrega e a sequência das ordens de serviços ficaram assim:

 Precisou saber da folga de cada ordem até a data de entrega e deduziu para mais ou para menos a data do seu retorno das datas das ordens, gerando a seguinte tabela:

Ordem de Serviço número	Data de Entrada do Serviço	Data de entrega	Tempo até a entrega (t)	Duração do serviço a executar (p)	Folga até a entrega FE = (t-p)
101	01/08	09/08	9 – 15 = -6	3 + 2 = 5	-6 - 5 = -11
126	05/08	09/08	9 – 15 = -6	2 + 1 = 3	-6 - 3 = -9
130	06/08	18/08	18 - 15 = 3	5 + 4 = 9	3 – 9 = -6
135	10/08	21/08	21 - 15 = 6	4 + 1 = 5	6 - 5 = 1
146	14/08	20/08	20 - 15 = 5	5 + 6 = 11	5 – 11 = -6

• Por esse critério as ordens de serviços ficaram assim:

• E para finalizar, avaliou pelo critério da razão crítica gerando a seguinte sequência:

Ordem de Serviço número	Razão Crítica RC <u>Tempo até a entrega</u> Duração do serviço
101	-6 / 5 = -1,200
126	- 6 / 3 = -2,000
130	3 / 9 = 0,333
135	6 / 5 = 1,200
146	5 / 11 = 0,454

126 - 101 - 130 - 146 - 135, lembrando que as sequências negativas já estão em atraso.

Gerenciamento das filas de espera nas operações de serviços

O gerenciamento das filas de espera nas operações em serviços é tão importante para a indústria manufatureira como para todos os setores de prestação de serviços, como em bancos, hospitais, cinemas, teatro, restaurantes, enfim, para vários tipos de sistemas de serviços.

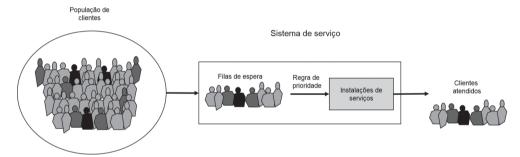
Vamos considerar que a demanda por clientes fosse 100% correspondida, por exemplo: se entrarem 30 clientes naquele mês e todos forem atendidos, estaremos sem atraso algum e sem filas de espera. Isto significa que em média levou um dia para

cada cliente, porém, nem sempre acontece assim. Um cliente pode ter chegado à empresa no dia agendado para ele, bem à tarde, isto é, em intervalos imprevisíveis, outros levaram mais que dois dias para executar as suas ordens de serviços, dada a complexidade das operações de serviços.

Neste período, houve filas de espera de atendimento por causa da subutilização do tempo com perda de capacidade, contudo, a taxa de atendimento foi de 100% no mês. Sempre que ocorrerem alterações nos horários de atendimentos, refletirá em fila média de atraso por cliente e também da utilização média da capacidade. Para haver compensação de redução de filas, a taxa média de atendimento terá que ser maior que a taxa média de chegada de clientes.

Vamos observar um exemplo de sistema de serviço na Figura 1.9.

Figura 1.9 | Elementos básicos dos modelos das filas de espera



Fonte: Adaptado de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 243).



Pesquise mais

- Toda fila é formada por clientes que esperam ou necessitam de um atendimento de fornecedores de serviços.
- A maior parte dos sistemas que prestam serviços utiliza o seguinte modelo: o primeiro a chegar será o primeiro a ser atendido, ou seja, quem chegou primeiro terá maior prioridade.

Para conhecer mais sobre a teoria das filas acesse: http://www.ime.unicamp.br/~hlachos/ME323-Teoria%20Filas.pdf>.

Às vezes, os serviços causam uma má impressão, não por problemas de qualidade, mas pela demora no tempo de execução. Você já deve ter ouvido muitas críticas de determinados serviços pelo qual ainda não procurou, mas já tem um aviso do tipo "boca a boca", que lá as coisas são muito demoradas. Esse é o que se chama de aspecto psicológico da espera, que trata as expectativas de todos os clientes contra as suas percepções.

Ao contrário das críticas destrutivas, se você participou de algum serviço que superou as suas expectativas, você também promoverá elogios do tipo "boca a boca", influenciando outras pessoas ou clientes que poderão vir a usar aquele sistema de serviços.

Podemos verificar sistemas inteligentes de gerenciamento de filas, que trabalham para agendar o tempo certo do atendimento, e para que use esse espaço até a chegada da sua vez, outras atividades poderiam ser encaixadas para aliviar a espera. Sabemos que nem todas as filas são desagradáveis, como aquelas do entretenimento e lazer de um Hopi Hari, ou a fila de espera para brinquedos da Disney, que pessoas passam horas sem estresses nas filas.

Sem medo de errar

Você percebeu como os fundamentos de operações em serviços podem orientálo a propor possíveis soluções. Alguns cuidados que deverão ser tomados estão relacionados com os seguintes questionamentos tratados na situação-problema e você deverá levar em consideração para o seu relatório:

- 1. Transformar uma oportunidade de contato pessoal com o cliente contra um contato por meio eletrônico, seria uma opção conveniente?
- 2. Trabalhar sem uma programação de entrega, poderá levar ao estresse nos relacionamentos comerciais?

Vamos considerar as seguintes propostas:

Admitir a figura de um responsável, supervisor ou gerente de operações em serviços, como um controlador para monitorar a interação junto aos clientes em todas as demandas, se torna prioritário para o bom relacionamento, pois o cliente levará essa boa impressão de experiência compartilhada. O cliente, quando muito afastado de seus fornecedores por falta de comunicação presencial, poderá provocar o fenômeno da redução de intensidade e perda de contato, podendo resultar também em perda de participação nos produtos atuais e também no desenvolvimento de novos produtos e serviços, deixando a organização de ser competitiva no mercado. Isto não será nada conveniente.

Avançando na prática

(Programação de entrega da Cia. Western)

Descrição da situação-problema

A Cia. Western é uma grande empresa do setor de transportes da região norte, seus serviços de entrega levam grãos de soja para o sudeste, semanalmente. A empresa começou a receber novos pedidos para transportar esse mesmo tipo de carga para a Região Sul. Nestor Dantas é o diretor de logística, está com problemas de atraso nas entregas atuais e antes de levar adiante essa boa notícia de expansão, deve provar que está dando conta das entregas. Ao levantar a situação crítica das entregas, percebeu que fizeram grandes confusões de trechos de viagens durante suas férias e que agora, dia 30/10, precisa colocar as entregas em dia resolvendo essa programação. Vejamos o quadro:

Trecho de viagem número	Data de entrada do pedido	São Paulo (dias)	Rio de Janeiro (dias)	Programado para entregar
714	07/10	2	4	15/10
723	10/10	3	3	18/10
732	14/10	2	4	21/10
737	24/10	3	4	01/11
744	25/10	2	3	02/11

Calcule o tempo até a entrega, a duração do serviço e a folga até a entrega se existir. Faça uma avaliação pelo critério da razão crítica e mostre a sequência até a data.

Resolução da situação-problema

A Cia. Western tem problemas de atraso visível de acordo com a tabela levantada, porém, vamos montar outra tabela para melhor explicar esses atrasos. Sabemos que para dar as boas novas de expansão dos negócios logísticos, Nestor Dantas precisa primeiro detalhar cada trecho de viagem mostrando se está positivo ou negativo o tempo que está correndo, a duração dos serviços para entregas em São Paulo e Rio e por último verificar em qual trecho há folga e que não comprometerá a entrega. A tabela ficou assim:

Trecho de viagem Número	Data de entrada do pedido	Programado para entregar	Tempo até a entrega (t)	Duração do serviço a executar (p)	Folga até a entrega FE = (t - p)	Razão Crítica RC Tempo até a entrega Duração do Serviço
714	07/10	15/10	15-30 = -15	2+4 = 6	-15-6 = -21	-15/6 = -2,500
723	10/10	18/10	18-30 = -12	3+3 = 6	-12-6 = -18	-12/6 = -2,000
732	14/10	21/10	21-30 = - 9	2+4 = 6	-9-6 = -15	-9/6 = -1,500
737	24/10	01/11	31-30 = 1	3+4 = 7	1 – 7 = -6	1/7 = 0,143
744	25/10	02/11	32-30 = 2	2+3 = 5	2-5=-3	2/5 = 0,400

Portanto, será dada a prioridade para entregar os trechos de viagens número 714, 723 e 732. Os trechos 737 e 744 deverão partir o mais rápido possível, pois o prazo de entrega ainda não venceu, porém, como leva 5 dias até o destino final (SP + Rio), inevitavelmente chegará atrasado também.

Faça valer a pena

- 1. Leia as afirmações a seguir:
- I. A característica de simultaneidade da empresa que produz peças, é estocar, pois entrega o pedido de acordo com a demanda, diferentemente da empresa que produz serviços.
- II. Na perecibilidade, serviços podem ser estocados para não perder uma oportunidade da capacidade de oferta de serviços, quando não dá para ser utilizada naquele momento.
- III. Os serviços não poderão ser vistos em uma prateleira, portanto, ele deverá confiar no resultado final. Isto é uma característica intangível.

Diante das afirmações sobre as características de serviço, é possível afirmar que:

- a) Apenas a afirmação I é verdadeira.
- b) Apenas a afirmação II é verdadeira.
- c) Apenas a afirmação III é verdadeira.
- d) As afirmações I e II são verdadeiras.
- e) As afirmações I e III são verdadeiras.

- **2.** Santiago Ramires é um consultor que veio do México para o Brasil realizar um serviço de consultoria administrativa para uma empresa de autopeças. Esse tipo de serviço é:
- I- Um serviço de massa.
- II- Um serviço profissional customizado.
- III- Um serviço de massa customizado.
- IV- Um serviço profissional.

Quanto ao tipo de serviços, é correto apenas o expresso na letra:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) II e III.
- d) III e IV.
- e) IV, apenas.
- **3.** A programação da produção em serviços pelas regras de sequenciamento leva em consideração:
- I- A ordem pela qual os usuários serão atendidos.
- II- Tempo entre chegadas de usuários ao estabelecimento de prestação de serviços.
- III- Tempo requerido por um atendente para dar conta das atividades de um usuário.
- IV- Tempo programado para a entrega.

Pode-se afirmar que são verdadeiras as afirmativas expressas em:

- a) As afirmativas I, II, III, e IV.
- b) As afirmativas II, III e IV.
- c) As afirmativas I, III e IV.
- d) Apenas as afirmativas I e II.
- e) As afirmativas I, II e IV.

Seção 1.3

Estratégia de operações em serviços

Diálogo aberto

Olá, aluno, seja bem-vindo à Seção 1.3, última aula de autoestudo desta unidade. Nesta seção vamos colocar você em contato com os conceitos de estratégia de operações em serviços.

No decorrer desta unidade, você ajudou a identificar e a relatar ao proprietário da Jaburu Ltda., alguns pontos de atenção, como sugerir a proximidade e trabalhar outras alternativas acompanhando as novas tendências e preparou um outro relatório parcial sobre alguns pontos críticos, como a falta de uma programação de entrega, que gera atrasos. Apesar do que já foi relatado ainda falta reforçar alguns pontos estratégicos.

Sabemos que empresas como a Jaburu Ltda., que não trabalham com diversificação de serviços, no caso da criação de um serviço percebido como único, podem ser muito boas na qualidade do que se prestam a fazer, porém, correm o risco de enfrentar algumas barreiras sobre a competitividade no mercado. Não só por serem especialistas em um único assunto e se acomodarem no tempo, mas por negligenciarem alguns pontos importantes na gestão de suas operações, por exemplo, a falta de acompanhamento da concorrência, o não acompanhamento da maximização dos seus lucros, a falta de visão estratégica, são falhas que poderão levar as empresas ao declínio.

Você é o profissional contratado para lidar com mais esta situação. Em investigação, você como engenheiro, conversou com um empresário da Gravaplan Ltda., do setor de gravação de peças a laser, que por sua vez é uma empresa concorrente da Jaburu Ltda. Você percebeu que ele estava tranquilo e dizia que cada centavo investido tinha valido a pena e que o investimento em novas tecnologias para esse tipo de serviço personalizado ganhava mais pedidos. Sem dúvida, esse empresário estava levando boa vantagem frente ao seu principal concorrente, a Jaburu. Com espírito inovador, o concorrente busca agora entender mais ainda sobre o que fazer para ser reconhecido como o empresário que sempre inova pelas diferenciações de entrega. Quer melhorar e depende de opiniões de representantes técnicos de produtos e precisa ouvir mais alguns engenheiros de produção para ficar melhor ainda estabelecido no mercado.

Diante dessa investigação, você precisa provar urgentemente ao proprietário da Jaburu, Sr. Herculano Freitas, que o seu principal concorrente, a Gravaplan, está no mercado de forma agressiva. Você está próximo de encerrar o relatório final, mas antes precisa preparar a última parte deste relatório e considerar essas informações do concorrente no mercado. Mostre quais são as estratégias do concorrente comparando com o método tradicional adotado pela Jaburu. Que proposta de estratégia de diferenciação em serviços você precisa recomendar como vantagem competitiva? Quais elementos seriam essenciais de uma estratégia de operações, neste caso? Quais aspectos de desempenho em estratégias deveriam ser escolhidos?

Antes de encerrar esta seção, proponha soluções para os questionamentos mencionados, em um outro relatório parcial, utilizando como base os seguintes conceitos estudados:

- Estratégia de serviços.
- Estratégias de diferenciação em serviços, como vantagem competitiva.
- Os elementos essenciais e os aspectos de desempenho de uma estratégia de operações.

Ao final de suas conclusões, você deverá reunir todas as informações coletadas, dos três relatórios parciais, convidar o Sr. Herculano para uma reunião, quando apresentará o relatório final da situação da empresa.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Caro aluno, estudamos nas Seções 1.1 e 1.2, o papel de serviços na economia, a natureza das operações em serviços e suas tendências, e também, os aspectos fundamentais de operações em serviços, os seus tipos, a programação e o gerenciamento das filas. Tudo bem até aqui?

Trabalharemos, nesta Seção 1.3, o importante assunto sobre a estratégia de operações em serviços. Estudaremos os aspectos conceituais de estratégia, a diferenciação em serviços rumo a vantagem competitiva, os elementos essenciais que compõem a estratégia e os aspectos de desempenho da estratégia de operações.

Mas afinal, por que estudar estratégia é tão importante? Antes de definirmos o que é estratégia, vamos imaginar se podemos viver sem ela. Você tem objetivos claros e definidos sobre o que quer na vida, viver até os 100 anos, com muita saúde e situação financeira bem definida. Pois bem, para que se cumpram esses objetivos, você precisa trilhar alguns caminhos e trabalhar para que consiga atingir as suas metas. Se você

chegou aos 100 anos, é porque a sua estratégia foi bem trabalhada, com muito ou pouco esforço, os resultados de suas escolhas dependeram somente do caminho que você percorreu e das alternativas planejadas. Vamos em frente.

Considerando o conceito de Johnston e Clark (2012, p. 503, grifo nosso), "a estratégia de serviço é o conjunto de planos e políticas pelos quais uma organização de serviço visa atender a seus objetivos". Podemos reforçar esse conceito sobre estratégia, que está relacionado em saber prestar o serviço e, para isso, precisamos estabelecer de forma clara o que queremos e pretendemos na organização.



Assimile

Estratégia de serviços é tudo sobre como atingir as metas estabelecidas de desempenho, superando os concorrentes, buscando vantagem competitiva, reforçando a sua permanência no mercado, trabalhando a visão estratégica de futuro no presente.

Alguns aspectos importantes para serem trabalhados em estratégia de operações e serviços:

- Ter uma visão de local, da sua empresa, dos fornecedores e dos clientes do seu negócio.
- Nunca perder de vista o objetivo do seu empreendimento.
- Dominar guem será o seu público-alvo.
- Entender bem o conceito de serviços que tem em mãos.
- Desenvolver estratégias operacionais.
- Controlar o seu sistema de prestação de serviços, promovendo a satisfação dos clientes.

Desde as gerências da empresa até os seus funcionários, todos deverão entender as iniciativas que deverão ser trabalhadas, o que deverá ser aceito ou rejeitado, o que dá ou o que não dá para fazer, dentro de uma mesma linha de pensamento e ação. Se cada um fizer ao seu modo, isso se transformará em uma grande desordem e não trará resultados positivos.



Pesquise mais

Acompanhe e saiba mais sobre as estratégias de serviços que a Kibon, Volkswagen, Dídio Pizza, Amor aos Pedaços e Skyscanner estão fazendo para ganhar mercado. Disponível em: http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,conheca-cinco-estrategias-de-grandes-empresas-que-podem-servir-de-exemplo-para-os-pequenos-negoci,2436,0.htm. Acesso em: 13 nov. 2016.

Como devemos proceder para elaborar uma estratégia de serviços?

- Precisamos ter claras a missão e a visão estratégica da empresa ou do negócio.
- Estabelecer os meios pelos quais os objetivos de desempenho serão realizados operacionalmente.
- Realinhar ou readequar estrategicamente os serviços para cumprir os resultados almejados.



Assimile

- Missão é: a razão de existir de um negócio, organização ou empresa.
- Visão é: como queremos ser vistos, ou onde queremos chegar em determinado tempo.
- Objetivos de desempenho são: os meios pelos quais uma estratégia será transformada em uma linguagem operacional, estabelecendo as prioridades das atividades de operação.
- Readequação estratégica é: a ação que deve ser tomada com a intenção de buscar novos resultados, evitando o declínio das operações em serviços.

A estratégia de diferenciação em serviços, assim como a estratégia de foco/escopo e de custos, proporciona vantagens bem competitivas nas empresas prestadoras de serviços para superarem a concorrência. Alguns pontos importantes dessas estratégias poderão tornar a sua empresa mais competitiva se forem bem trabalhados, conforme relacionados no Quadro 1.1.

Quadro 1.1 | Estratégia competitiva em serviços

Diferenciação	Foco/Escopo Custos	
Serviço percebido como único.	Mercado-alvo e clientes com necessidades específicas.	Rígido controle de custos e das despesas gerais.
Fortalecimento da imagem da marca.	Encomendas específicas e entregas garantidas.	Uso de tecnologia inovadora.
Utilização de tecnologia diferenciada das que utilizam os concorrentes.	Prestação de serviço de forma mais eficaz e/ou eficiente.	Fornecer serviços de baixo custo frente aos concorrentes.
Treinamento e desenvolvimento de pessoal.	Conhecer melhor as necessidades dos clientes.	Gastos com investimen- tos proporcionando aumento de resultados.
Eliminação da sensação de risco para causar confiança e segurança.	Racionalização de tempos e métodos por meio da especialização.	Diversificar e incluir cli- entes com baixo custo.
Customização ou per- sonalização do produto de acordo com as solic- itações do cliente.	Seleção de bons clientes que agregam valores.	Atendimento a grupos de clientes com uso das mesmas características das suas instalações.
Sensação de tangível para clientes de serviços.	Estudo de segmentação de mercado para projetar serviços essenciais.	Evitar a redução do contato pessoal na prestação dos serviços. Só quando for conveniente para o cliente.

Fonte: elaborado pelo autor.

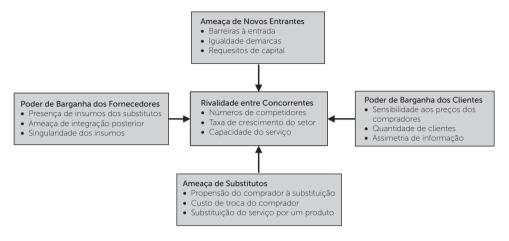
Após identificar a estratégia competitiva, as operações de serviços precisam de adequações na gestão das atividades, para melhorias no serviço prestado, obtenção de melhores ganhos e maior participação no mercado.

Vamos supor que a Jaburu queira combater o concorrente Gravaplan e, para isso, esteja querendo ofertar um novo serviço ao mercado, por onde o Sr. Herculano, gestor da Jaburu Ltda., começaria?

Um dos caminhos a percorrer poderia ser enquadrado no modelo das cinco forças de Porter, conforme demonstra a Figura 1.10.

O principal objetivo das forças de Porter está em avaliar como está o ambiente competitivo em que a empresa se encontra, para verificar um posicionamento ideal diante de todos os concorrentes. Fornece uma visão mais ampla da concorrência e permite analisar de que forma o setor-alvo está organizado.

Figura 1.10 | Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: adaptado de Fitzsimmons (2014, p. 44).

Muitos empresários acreditam somente em suas habilidades e experiências de prestar serviços, pois apenas enxergam as suas competências internas e se esquecem do perigo maior, as forças externas, que poderão tirá-los de cena num piscar de olhos. O modelo das cinco forças, se levado como conceito de trabalho, servirá para atrair clientes e ampliar os resultados pela busca de maiores lucros.



Pesquise mais

As cinco forças de Porter contribuem para um impacto positivo sobre a lucratividade da empresa. Disponível em: http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html. Acesso em: 16 nov. 2016.

Outro caminho para o proprietário da Jaburu percorrer, seria elaborar uma análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, também conhecida como análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Esta análise está dividida em dois ambientes: interno, onde se analisam os pontos fortes e fracos e o externo, onde estão as ameaças e as oportunidades.

O objetivo da análise SWOT está relacionado com a vantagem competitiva, em que os pontos fracos deverão ser blindados ou não tão vulneráveis, os pontos fortes mantidos e reforçados, as ameaças deverão ser bem estudadas quanto à exposição ao risco e às oportunidades muito bem aproveitadas.

Os elementos essenciais de uma estratégia de operações estão ligados aos conceitos de serviços de algumas empresas, devido aos tipos de serviços que fornecem com algumas mensagens que querem passar aos seus clientes, conforme comentado por Correa e Caon (2012), que citam esses elementos:

- A experiência do serviço sendo realizado junto ao cliente (interação direta).
- O resultado do processo (o que se pretende entregar).
- A operação (como os serviços deverão ser prestados).
- O valor dos serviços (relacionado com o próprio preço-custo-benefício).

Esses elementos passam a fazer parte da missão da empresa, pois incorporam no modo de como operam. Alguns segmentos da indústria, comércio ou de serviços, trabalham com seus gestores de operações, de forma bem clara para os clientes, de como executam as suas atividades para entregar os seus melhores pacotes de servicos.



Assimile

Pacotes de serviços são: uma composição de bens e serviços realizados que resultam numa entrega de um conjunto de elementos aos clientes, sendo que alguns podem ser estocáveis e outros não. Nesta composição, estamos falando dos itens físicos fornecidos ao cliente durante o processo de execução do serviço, das instalações e equipamentos utilizados, os benefícios sensoriais claramente percebidos pelo cliente e os benefícios psicológicos.

Alguns exemplos desses elementos essenciais que estão presentes nestes pacotes poderão ser estocáveis e são também chamados de "bens facilitadores" com transferências de propriedades (exemplo: refeições, jornais, algumas amostras grátis, bombons e balas etc.) e sem transferências de propriedades, também conhecidos como "instalações de apoio" (exemplo: salas de espera e as instalações em geral).

Quando nos referimos aos elementos destes pacotes não estocáveis, tratamos de dois aspectos, dos essenciais/serviços explícitos, aqueles que não poderão ser fragilizados pela falta de algum compromisso das partes envolvidas, pois poderão ser desqualificados pelos clientes (exemplo: pontualidade, segurança, qualidade comprometida etc.), e dos não estocáveis acessórios/serviços implícitos (exemplo: lojas de conveniência, entretenimentos e internet). Observe os exemplos na Figura 1.11.

Figura 1.11 | Elementos essenciais de um pacote de serviços oferecido ao cliente

Não estocáveis essenciais Linha aérea: pontualidade, segurança, frequencia Médico: qualidade do tratamento, relacionamento Hotel: limpeza, conforto, segurança Telefonia: disponibilidade, confiabilidade Livraria virtual: disponibilidade, velocidade, confiabilidade	Não estocáveis acessórios Linha aérea: ambiente, entretenimento, internet Médico: conforto, pontualidade,entretenimento Hotel: city tour, massagem, lojas de conveniência Telefonia: chamada de despertar, correio de voz Livraria virtual: rstreamento, embalagem para presente
Estocáveis com transferência de propriedade Linha aérea: refeições, revistas, jogos infantis Médico: amostra grátis Hotel: refeições, caneta, papel de carta Telefonia: conta-extrato, cartão (telefone público) Livraria virtual: livro, embalagem, lista de sugestões	Estocáveis sem transferência de propriedade Linha aérea: cabine, sala de espera, telefone Médico: sala de espera, consultorio, revistas Hotel: quarto, instalações, aparelhos de ginástica Telefonia: aparelho telefônico (em alguns casos) Livraria virtual: página da web

Fonte: adaptado de Correa e Caon (2012, p. 81).

Os elementos essenciais trabalhados na Figura 1.12 ou em qualquer outro segmento, poderão ser mais úteis ainda se complementarem com as estratégias competitivas, pois todas as empresas deverão ser mais flexíveis às mudanças de mercado e não poderão perder o controle sobre os seus custos, senão comprometerão os seus lucros, nem poderão negligenciar a diferenciação de seus serviços e muito menos fugir ao foco de atuação.

Toda atenção do gestor de operações será importante para garantir o propósito de fornecer um bom pacote de valor de serviços para manter a vantagem competitiva.

Até aqui já temos alguma ideia de como ajudar o proprietário da Jaburu a resolver as questões propostas nesta seção, pois vimos o conceito de estratégia, a estratégia de diferenciação em serviços como vantagem competitiva, como funcionam os elementos essenciais em estratégia de operações, mas ainda precisamos conhecer os aspectos de desempenho de uma estratégia de operações em serviços, que funcionarão como critérios que serão trabalhados pelos fornecedores, para atender aos clientes que utilizarão esses serviços.

Para que as empresas atinjam seus objetivos, é importante considerar quais serão as prioridades de ação estratégica para buscar as características de desempenho. Vide Quadro 1.2

Quadro 1.2 Medidas de desempenho em operações de serviços e sua inter-relação

Aspectos de Desempenho	Inter-relação	Madidas de Desempenho
Acesso:	Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios, exemplo: Internet).	Distância clientes-sistema, horas de operação. Taxa de sucesso na tentativas de contato temoto.
Velocidade:	Rapidez para iniciar o atendimento (tempo gasto pelo cliente antes de o atendimento começar). Rapides para executar o atendimento/serviço (do início até a entrega).	minutos, horas, dias, etc., de espera de processamento. Diminuição da percepção de espera.

Consistência:	Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.	Variabilidade de tempos de espera.	
Competência:	Grau de Capacitação de organização para prestar o serviço.	Qualificação e competência.	
Atendimento:	Grau de atenção dada pelos fun- cionários aos clientes. Grau de simpatia, educação e cor- tesia dos funcionários de contato.	Cortesia, prestatividade, aconchegancia, sofisticação.	
Flexibilidade:	Grau de capacidade para alterar o pacote de serviços para que melhorse adeque à expectativa corrente do cliente.	Versalidade, adaptabilidade, person- alização.	
Segurança:	Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela pretação do serviço.	Segurança e confiabilidade.	
Preço/custo:	Custo, para o cliente, do ser cliente. Inclui o preço, mas pode abranger custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo do serviço.	Custo por serviço prestado, ulti- lização e produtividade de recurso, preço.	
Integridade:	Honetidade, sinceridade e justiça com que o cliente é tratado.	Confiança de que pretados honrará a garantia do serviço, caso algo dê errado.	
Comunicação:	Habilidade de o pretador de serviço comunicar-se com o clientenuma forma desejável.	Inteligível, com frequência, in- teração e riqueza de informação adequadas.	
Limpeza:	Asseio e arrumação das instalações de seviços.	Organização constante.	
Qualidade dos bens:	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue. Qualidade de conformidade dos bens materiais.	Nível das especificações. Conformidade de acordo com as especificações.	
Qualidade dos bens:	Imagem de qualidade do fornecedor.	Melhorias de percepção ao cliente.	

Fonte: adaptado de Correa e Caon (2012, p. 425).

Outro aspecto de desempenho ligado à estratégia de operações em serviços que nunca podemos esquecer é medir o desempenho da mão de obra, ou seja, as atividades dos funcionários em relação às suas expectativas de trabalho. As atividades ou serviços de alto contato com clientes, normalmente exercem grande pressão sobre os fornecedores de serviços, e os empregadores desejam que os prestadores de serviços sejam sempre gentis, competentes e atenciosos, mesmo lidando com os clientes mais estressados.

Toda atenção deve ser dada aos prestadores de serviços, em especial aos que lidam diretamente com o cliente com mais frequência, a fim de que não levem os funcionários ao absenteísmo e à rotatividade de pessoal. Recomenda-se o monitoramento constante desses funcionários como medida de precaução, no sentido de compensar ou de minimizar os seus problemas. E por último, verificar

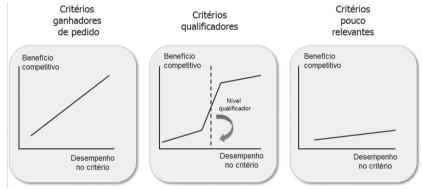
o desempenho da concorrência, é uma das atividades mais importantes para o desempenho estratégico da empresa.

Desde que o concorrente tenha as mesmas características de atuação de produto e de serviços, você poderá comparar com o desempenho da sua empresa, com a finalidade de direcionar esforços estratégicos para que possa superar a concorrência. A isto dá se o nome de *benchmarking*. Os critérios para avaliar o desempenho dos concorrentes deverá ser o mesmo descrito anteriormente, no Quadro 1.2, para avaliar o desempenho da própria empresa.

Com esses conceitos, você, futuro engenheiro, já tem algumas informações adicionais para analisar a movimentação da concorrente, a Gravaplan, e fazer um comparativo com a Jaburu Ltda. Vamos seguir em frente.

Para que sejam tratadas mais seriamente como competitivas, as empresas fornecedoras de serviços têm que levar em consideração alguns critérios que farão diferença entre os participantes do mercado.

Figura 1.12 | Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e pouco relevantes



Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (2014, p. 113).



Assimile

- Ganhadores de pedidos/serviços são: critérios que dimensionam preço, conveniência ou reputação, escolhidas por um cliente entre os competidores. Melhores incrementos de desempenho, maiores os benefícios competitivos.
- Critérios qualificadores são: os esforços que resultam em melhorias de desempenho para que o nível qualificador seja atingido.
- Critérios pouco relevantes são: aqueles não muito valorizados pelo cliente em que os esforços não são bem compensados.

Como vimos nesta seção, a estratégia de operações em serviços é de fundamental importância para a continuidade de qualquer negócio.



Reflita

Você já havia pensado nisso? Existem várias formas de fazer a diferença no mercado e algumas delas poderão ser bem atrativas para manter as atividades em pleno vapor, que cabe considerar os seguintes questionamentos:

- Será que foi verificado como anda a imagem da marca para o seu público-alvo?
- Será que ao demonstrar a tecnologia que usa, você tem entregado o segredo profissional?
- O serviço e o cliente juntos, estão cada vez mais participativos?
- Está sendo trabalhada a racionalização de custos mantendo sempre o cliente informado?
- O cliente tem acompanhado o seu crescimento, entendendo melhor a formação do seu preço?

Finalizamos a nossa primeira unidade com os fundamentos desta seção, que trouxe a estratégia de operações em serviços, e a partir desse momento, podemos dizer que você tem em mãos os aspectos estratégicos e competitivos para complementar o relatório final para ser apresentado em reunião.

Certamente, você fará um belo trabalho. Bom desenvolvimento!

Sem medo de errar

Muitas informações foram trabalhadas ao longo desta primeira unidade sobre a natureza e a estratégia de operações em serviços. Já vimos os conceitos introdutórios na primeira seção e os aspectos fundamentais em operações de serviços na segunda. Nesta terceira seção, reunimos os principais conceitos sobre estratégia de operações em serviços, na qual estudamos os seguintes conteúdos:

- Conceitos de estratégia de serviços.
- Estratégia de diferenciação em serviços como vantagem competitiva.

- Elementos essenciais de uma estratégia de operações.
- Aspectos de desempenho de uma estratégia de operações.

Como parte fundamental nesse processo de análise da situação da empresa Jaburu, você procurou reunir o máximo de informação para apresentar ao proprietário em relatório, algumas soluções dos seguintes questionamentos estratégicos:

- Que proposta de estratégia de diferenciação em serviços você precisa recomendar como vantagem competitiva?
- Quais elementos seriam essenciais de uma estratégia de operações, neste caso?
- Quais aspectos de desempenho em estratégias deveriam ser escolhidos?

O primeiro questionamento sugere uma proposta de identificar as estratégias competitivas mais específicas para a Jaburu, trabalhando as características mais vulneráveis (em negrito). Poderíamos destacar:

Quadro 1.3 | Estratégias competitivas em serviços de diferenciação, foco e custos

Diferenciação	Foco/Escopo	Custos
Serviço percebido como único.	Mercado-alvo e clientes com necessidades específicas.	Rígido controle de custos e das despesas gerais.
Fortalecimento da im- agem da marca.	Encomendas específicas e entregas garantidas.	Uso de tecnologia inovadora.
Utilização de tecnologia diferenciada das que utilizam os concorrentes.	Prestação de serviço de forma mais eficaz e/ou eficiente.	Fornecer serviços de menor custo que os concorrentes.
Treinamento e desenvolvimento de pessoal.	Conhecer melhor as necessidades dos clientes.	Gastos com investimen- tos proporcionando aumento de resultados.
Eliminação da sensação de risco para causar confiança e segurança.	Racionalização de tem- pos e métodos por meio da especialização.	Diversificar e incluir cli- entes com baixo custo.
Customização ou per- sonalização do produto de acordo com as solicitações do cliente.	Seleção de bons clientes que agregam valores.	Atendimento a grupos de clientes com uso das mesmas características das suas instalações.

		Evitar a redução do con-
Sensação de tangível para clientes de serviços.	Estudo de segmentação	tato pessoal na prestação
	de mercado para projetar	dos serviços. Só quando
	serviços essenciais.	for conveniente para o
		cliente.

Fonte: adaptado de Correa e Caon (2012, p. 425).

Após a seleção dos pontos que merecem reforços, faça uma avaliação da situação com o modelo proposto das 5 forças de Porter:

- Ameaças de novos entrantes.
- Poder de barganha dos fornecedores.
- Rivalidade entre os concorrentes.
- Poder de barganha dos clientes.
- Ameaça de substitutos.

O segundo questionamento, sobre os elementos essenciais para a empresa do Sr. Herculano, está relacionado ao pacote de valor que ele entrega. Recomende o monitoramento constante desses elementos:

- Elementos sobre a experiência do serviço sendo realizado na companhia do cliente (interação direta).
- Elementos sobre o resultado do processo (o que se pretende entregar).
- Elementos sobre a operação (como os serviços deverão ser prestados).
- Elementos sobre o valor dos serviços (relacionados com o próprio preçocusto-benefício).

O terceiro questionamento, pede uma escolha estratégica quando se fala em aspectos de desempenho, pois estão ligados aos objetivos da empresa, é importante considerar quais serão as prioridades de ação estratégica e listar as características de desempenho específicas, conforme proposto no Quadro 1.2. O aspecto de desempenho da mão de obra é muito importante e precisa ser supervisionado, ou seja, as atividades dos funcionários em relação às suas expectativas de trabalho, verificando o grau de contato de serviços com o cliente. E por último, verificar o desempenho da concorrência, é uma das atividades mais importantes para o desempenho estratégico da empresa. Em nosso caso, a Gravaplan, se tiver as mesmas características de atuação que a Jaburu, de produto e de serviços, você poderá comparar o desempenho com a finalidade de direcionar esforços estratégicos para que possa superar a concorrência.

Agora que incorporamos a estratégia de operações em serviços e os seus respectivos assuntos aqui estudados, podemos partir para o desenvolvimento do relatório final.

Prepare um relatório que contenha o levantamento sobre o ambiente, as estratégias competitivas e de diferenciação em serviços. Vamos retomar esses e outros pontos de destaques que foram estudados nas seções anteriores e que deverão constar neste relatório:

- a) Serviços exigem a presença e a participação do cliente para o sucesso do negócio.
- b) Variabilidade ou diversificação dos tipos de serviços.
- c) Atualização e acompanhamento de inovações tecnológicas de mercado.
- d) Aproveitar oportunidades de contato pessoal para ganhar mais pedidos.
- e) Programação e planejamento de operações em serviços.
- f) Estratégia de diferenciação em serviços como vantagem competitiva.
- g) Os elementos essenciais de uma estratégia de operações.
- h) Escolher os aspectos de desempenho em estratégia.

Avançando na prática

O caso GK Service

Descrição da situação-problema

O Sr. Sampaio, da GK Service, empresa fornecedora de serviços na área de engenharia de produção, vem encontrando algumas dificuldades quanto a manter um certo padrão de trabalho, e precisa de orientação sobre como lidar com a improdutividade que se instalava na empresa. O Sr. Sampaio disponibilizou algumas informações:

- Equipe técnica boa, mas com ritmo lento.
- O último treinamento da equipe faz mais de cinco anos.
- Clientes reclamavam dos atendimentos sem atenção devida.
- Nem sempre os pacotes de serviços se adequavam às solicitações do cliente.
- Sem preços adicionais para alteração de processos.

- Comunicação muito técnica e não desejável ao cliente.
- Qualidade percebida pelo cliente não satisfatória.

Como pode ser construído um mapeamento de medidas de desempenho em operações de serviços para que se estabeleça um padrão de trabalho?

Resolução da situação-problema

Baseado no Quadro 1.4, sobre medidas de desempenho, pode-se relacionar algumas inter-relações e medidas ligadas a cada aspecto levantado pelo Sr. Sampaio.

Quadro 1.4 | Medidas de desempenho em operações de serviços

Aspectos de Desempenho	Inter-relação Medidas de Desempenho	
Velocidade: Equipe técnica boa, mas com ritmo lento.	Rapidez para iniciar e concluir o atendimento.	Amenizar a percepção de espera do cliente.
Competência: Último treina- mento da equipe foi a mais de 5 anos.	Grau de capacidade dos funcionários para prestar o serviço.	Qualificação e competência.
Atendimento: Clientes reclama- vam dos atendimentos sem atenção devida.	Grau de atenção dada pelos funcionários aos clientes.	Cortesia, prestatividade, at- enção.
Flexibilidade: Nem sempre os pacotes de serviços se adequam as solicitações do cliente.	Alteração do pacote de serviço adequando às expectativas do cliente.	Personalização, versabilidade, adaptalidade.
Preço/custo: Sem preços adicionais para alterações de processos	Custo para o cliente inclui preço e outros adicionais.	Custo por serviços prestado, ultilização de recursos.
Comunicação: muito técnica e não desejável ao cliente.	Comunicação eficiente de forma agradável.	Inteligível, com frequência, mais interatividade.
Qualidade percebida: Qualidade percebida pelo cliente não satisfatória.	Imagem de qualidade do fornecedor.	Melhorias para a percepção do cliente.

Fonte: adaptado de Correa e Caon (2012, p. 425).

Por se tratar de um problema de improdutividade gerado pela equipe do Sr. Sampaio, devem ser realizadas medições frequentes envolvendo o desempenho da mão de obra, ou seja, as atividades dos funcionários em relação às suas expectativas de trabalho, cuja finalidade é atender ao cliente da melhor forma possível, melhorando os aspectos improdutivos instalados no clima da empresa. Desta forma, a GK Service teria um procedimento padrão para medir a eficiência eliminando alguns pontos de exposição à perda.

Faça valer a pena

1.

I. O principal objetivo das forças de Porter está em avaliar como anda o ambiente competitivo da empresa. Para verificar um posicionamento ideal diante de todos os concorrentes, fornece uma visão mais ampla da concorrência.

PORQUE

II. O modelo das cinco forças de Porter permite analisar de que forma o setor-alvo está organizado. São partes deste estudo, a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos e o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes.

A respeito dessas afirmações, assinale a opção correta:

- a) A afirmação I é verdadeira, e a II é uma justificativa correta da I.
- b) A afirmação I é falsa, pois este não é um objetivo das cinco forças de Porter.
- c) A afirmação I é verdadeira, e a II não é uma justificativa correta da I.
- d) A afirmação II é falsa, pois não analisa o setor-alvo.
- e) As afirmações I e II são falsas.

2. Observe os conceitos a seguir:

- São os esforços que resultam em melhorias de desempenho para que o nível qualificador seja atingido.
- São critérios não muito valorizados pelo cliente em que esforços não são bem compensados.
- São os critérios que dimensionam preço, conveniência ou reputação, escolhidas por um cliente entre os competidores. Quanto melhores os incrementos de desempenho, maiores são os benefícios competitivos.

A ordem correta dos conceitos apresentados é apenas o que se pode afirmar em:

- a) Ganhadores de pedidos/serviços; Critérios pouco relevantes; Critérios qualificadores.
- b) Ganhadores de pedidos/serviços; Critérios qualificadores; Critérios pouco relevantes.
- c) Critérios pouco relevantes; Ganhadores de pedidos/serviços; Critérios qualificadores.

- d) Critérios qualificadores; Critérios pouco relevantes; Ganhadores de pedidos/serviços.
- e) Critérios pouco relevantes; Critérios qualificadores; Ganhadores de pedidos/serviços.
- **3.** Sobre os elementos essenciais dos pacotes de serviços, podemos dizer que são:
- I. Estocáveis com transferências de propriedades (exemplo: refeições, jornais, algumas amostras grátis, bombons e balas etc.).
- II. Estocáveis sem transferências de propriedades (exemplo: salas de espera e as instalações em geral).
- III. Não estocáveis são essenciais àqueles que não poderão ser fragilizados pela falta de algum compromisso das partes envolvidas, pois poderão ser desqualificados pelos clientes (exemplo: pontualidade, segurança, qualidade comprometida etc.).
- IV. Não estocáveis acessórios (exemplo: lojas de conveniência, entretenimentos e internet).

As afirmações dadas, também podem ser chamadas de outros nomes. Aponte a alternativa que traz a ordem correta desses elementos.

- a) Bens facilitadores, instalações de apoio, serviços implícitos, serviços explícitos.
- b) Bens facilitadores, instalações de apoio, serviços explícitos, serviços implícitos.
- c) Instalações de apoio, serviços explícitos, serviços implícitos, bens facilitadores.
- d) Serviços implícitos, serviços explícitos, bens facilitadores, instalações de apoio.
- e) Serviços implícitos, serviços explícitos, instalações de apoio, bens facilitadores.

Referências

CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro (Ed.). **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012. 479 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill Education-Bookman, 2014. 535 p.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2012. 562 p.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 615 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2014. 233 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS. **Pesquisa mensal de atividades em serviços**. nov. 2015. Disponível em: http://www.cnservicos.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Atividades_Novembro_2015.pdf>. Acesso em: 8 de out. 2016.

ESTADÃO PME. Conheça cinco estratégias de grandes empresas que podem servir de exemplo para os pequenos negócios. 18 nov. 2012. Disponível em: http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias/conheca-cinco-estrategias-de-grandes-empresas-quepodem-servir-de-exemplo-para-os-pequenos-negoci,2436,0.htm. Acesso em: 13 nov. 2016.

GARAY, Aldo william Medina. **Introdução aos processos estocásticos**. Disponível em: http://www.ime.unicamp.br/~hlachos/ME323-Teoria%20Filas.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MORIMOTO, Carlos E. **Hardware, o guia definitivo**: a década de 80. Disponível em: http://www.hardware.com.br/livros/hardware/decada.html>. Acesso em: 9 out. 2016.

PORTAL administração. **As cinco forças de Porter**: da análise à visão. Disponível em: http://www.portaladministracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html. Acesso em: 16 nov. 2016.

Sistemas de entrega de serviços e suas operações

Convite ao estudo

Caro aluno! Seja muito bem-vindo ao estudo desta unidade!

Para que você, como engenheiro de produção, possa entregar aos seus clientes um serviço eficaz, torna-se necessário identificar sistemas e operações que possam lhe auxiliar. Afinal, você há de concordar que, garantir a satisfação do cliente por meio de uma entrega adequada de serviço é similar a torná-lo um cliente fiel à organização. Concorda? Sendo assim, iremos estudar, nesta unidade, os sistemas de entrega de serviços e suas operações, a fim de que você possa identificar as melhores estratégias a serem executas mediante diversas situações. Iniciaremos estudando a capacidade, instalações e localização em serviços, que estará relacionado com aspectos gerais de localização e arranjo físico do sistema, e fecharemos a unidade analisando o comportamento organizacional e do consumidor, assim como a cultura em serviços.

Iniciaremos essa segunda unidade de ensino com os assuntos que foram desenvolvidos de acordo com a competência técnica relacionada aos sistemas de serviços: instalações e localizações, o comportamento organizacional, a demanda e a capacidade. A competência geral da disciplina visa conhecer e aplicar técnicas sobre as principais práticas de gestão de operações em serviços, a compreensão da perspectiva sistêmica do setor de serviços e suas relações com clientes, fornecedores e mercado; apresentar uma reflexão crítica sobre as competências, habilidades e métodos gerenciais necessários à gestão de operações e prestação de serviços à vista da necessidade de agregação de valor e de aumento da competitividade das empresas.

O objetivo desta unidade é adquirir conhecimentos sobre o sistema de entrega de serviços; sobre o comportamento organizacional; a demanda, a capacidade, as instalações e localização da organização. Desta forma, pode-se

compreender os sistemas e operações relacionados a uma gestão de operações em serviços de forma adequada, elaborando estratégias condizentes com o comportamento organizacional com o consumidor.

Nesta unidade, a primeira seção nos orientará quanto à capacidade, instalações e localizações em serviços; na segunda seção, analisaremos a demanda e a capacidade produtiva em serviços e na última seção estudaremos o comportamento organizacional e do consumidor, a cultura em serviços e a influência desses elementos em uma estratégia organizacional.

Ao estudarmos as três seções desta unidade, poderemos auxiliar o grupo Ágape, uma empresa formada por 7 membros, dentre os quais 2 são engenheiros de produção recém-formados, 3 são engenheiros que atuaram no setor industrial há mais de 5 anos e 2 engenheiros que atuam no meio acadêmico há mais de 10 anos. O grupo Ágape, mediante ao cenário econômico atual, procura novas formas de empreender.

Por meio de elementos essenciais estudados nesta unidade, teremos condições de auxiliar o grupo, propondo instalações adequadas para o serviço que desejam fornecer, auxiliando-os na capacidade produtiva e na elaboração de uma estratégia condizente com o comportamento do consumidor e do mercado no cenário atual.

O empreendimento surgiu por intermédio dos 2 engenheiros que atuam academicamente, visando à oportunidade de empreender mediante o cenário atual, identificando as oportunidades existentes no setor de serviços. A partir de então, convidaram 3 engenheiros que atuaram por mais de 5 anos no setor industrial, a fim de que possam ter a visão estratégica mais próxima à realidade e por último, convidaram 2 engenheiros recém-formados, com o objetivo de proporcionar ao grupo um espírito jovem, inovador e ainda mais empreendedor.

Na busca de identificar as melhores oportunidades para o grupo, os sócios estão contratando uma equipe de assessoria, cujo convite é feito a você, aluno, para fazer parte dessa equipe e auxiliar, ao longo desta unidade, o grupo Ágape em suas necessidades. Qual seria o empreendimento ideal para o grupo? Qual seria o mercado alvo ideal? Quais seriam as instalações ideais? Quais estratégias são adequadas?

Agora é com você! Durante as seções desta unidade você deverá desenvolver um mapeamento de processos de serviços com orientação, desenho e desenvolvimento de suas respectivas atividades. Bons estudos e bom trabalho!

Seção 2.1

Capacidade, instalações e localização em serviços

Diálogo aberto

Seja bem-vindo a nossa primeira seção de autoestudo!

Você foi selecionado para compor, dentre outros 6 membros, a equipe de assessoria que auxiliará o grupo Ágape em seu mais novo empreendimento. A empresa atua nos mais variados setores e abrange diversos mercados e consumidores, porém, dessa vez ela quer empreender em um novo modelo de loja de móveis, com uma estratégia diferenciada das diversas lojas de móveis espalhadas pelo país. O grupo quer fornecer aos clientes, móveis de qualidade, bom preço e serviços diferenciados, a fim de que o consumidor se sinta confortável nas instalações da loja e muito bem atendido, além de oferecer uma infraestrutura que seja espaçosa, confortável e arejada.

Mediante informações já coletadas pelo grupo Ágape, sabe-se que quando elementos como instalação de apoio, localização das instalações e arranjo físico são bem aplicados, pode-se obter vantagens mediante a concorrência. Sendo assim, você atuará como um dos responsáveis na elaboração de uma estratégia diferenciada para o negócio.

Você deverá identificar na concorrência, quais são as instalações de apoio em serviços oferecidos, quais são os aspectos de localização das instalações em serviços e o arranjo físico dos sistemas e, por meio dos conhecimentos adquiridos nesta seção, deverá elaborar uma estratégia adequada e que atenda ao grupo Ágape. Levando sempre em consideração o mercado e o cenário econômico atual, os desejos dos consumidores mediante seus perfis e a demanda existente.

É importante ressaltar que a loja de móveis que o grupo Ágape empreenderá será localizada no centro da cidade de São Paulo, em uma estrutura predial de grande porte. Um dos sócios da empresa, que financiará o empreendimento, exige que seja sustentável e atinja, entre outros, os consumidores com consciência ambiental, ou seja, entre várias estratégias sustentáveis, você pode propor a utilização de elementos sustentáveis na infraestrutura das instalações ou a utilização de recursos que impactem menos o meio ambiente para a construção da loja e até mesmo para a entrega dos

Sistemas de entrega de serviços e suas operações 59

produtos comprados pelos clientes.

Inicie sua proposta a ser enviada ao grupo Ágape, buscando informações sobre a concorrência e analisando as modificações que podem ser realizadas perante os conhecimentos obtidos nesta seção. Bom trabalho.

Não pode faltar

A estrutura, instalações de apoio (Figura 2.1) ou layout da loja devem ser estabelecidos a fim de que não forneçam um descontentamento ao cliente ao entrar no ambiente. Essa ideia de que o ambiente influencia o comportamento e a percepção de funcionários é conhecida como *servicescape*. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as questões abordadas sobre projeto de instalações estão envolvidas com os objetivos do serviço prestado, suas exigências de espaço, flexibilidade, fatores estéticos e ambiente.

Figura 2.1 | Instalações de apoio

INTALAÇÕES DE APOIO

1. Localização

É aceitável por transporte público? É localizada em zona central?

Decoração interior

Está apropriada?

Qualidade e coordenação do mobiliário

3. Equipamento de apoio

O dentista usa uma broca mecânica ou a ar? Qual o tipo e o ano da aeronave usada pela companhia aérea?

4. Adequação da arquitetura

Arquitetura renascentista para o campis universitário característica singular e reconhecivel de um teto de azulejos azuis

Fachada de granito de uma agência banária

5. Layout das instalações

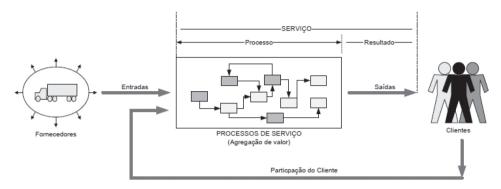
existe um fluxo natural do tráfego? Há áreas de espera adequadas? Existem movimentações desnecessárias?

Fonte: Tinoco (2009, p. 19).

Com relação ao arranjo físico ou layout do sistema, deve-se estudar a disposição adequada das instalações, necessitando a atenção ao fluxo de pessoas, ao planejamento de espaços e à ordenação dos arranjos a fim de se evitar deslocamentos desnecessários. Pode-se afirmar que arranjo físico e o layout tratam das mesmas coisas.

É relevante citar que os processos de serviços apresentam diferenças dos processos de manufatura, porém, difícil de serem identificados. Dessa forma, na Figura 2.2 pode ser demonstrado um sistema de serviços compostos por processo e resultado:

Figura 2.2 | Sistema de operação de serviço



Fonte: Maldonado (2009, p. 5).

É importante verificar que o resultado do serviço fornecido é referente ao benefício percebido pelo cliente ao final do processo. Dessa forma, identifica-se a necessidade de atender aos desejos dos clientes. Inclui-se nessa necessidade a percepção clara que o cliente obtém no ambiente por meio de sinalizações, ou seja, ele precisa de informações que o auxiliem a identificar em que local está, o que deseja encontrar, o que precisa fazer etc.



Exemplificando

Com instalações padronizadas, as franquias de serviços estão conseguindo eliminar a ansiedade da desorientação, de maneira que os clientes sabem exatamente o que fazer. A rede de hotéis Holiday Inn levou esse conceito a um passo adiante ao anunciar que os seus hóspedes não encontrariam surpresa alguma em suas instalações, explorando assim, a necessidade de familiaridade para atrair os clientes que já haviam se hospedado em seus hotéis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 152).

É necessário que se classifique o serviço a fim de identificar qual a estratégia mais eficaz, facilitando as soluções dos problemas para a gerência. Na Figura 2.3 é apresentada a Matriz de Processos de Serviços, no qual o eixo vertical mede o grau de intensidade de trabalho e o horizontal mede o grau de interação do cliente e de personalização.

Figura 2.3 | Matriz de processos de serviços



Fonte: Tinoco (2009, p. 17)



Assimile

Para que você possa auxiliar o grupo Ágape, é importante que seja elaborado um projeto de concepção do serviço a ser oferecido. Mello, Costa Neto e Turrioni (2006), propuseram um modelo para projeto e desenvolvimento de serviços composto por quatro fases: análise estratégica, geração e seleção de ideias, definição do pacote de serviços e das especificações do serviço.

Projeto da Concepção do Serviço Projeto e Avaliação, Projeto do Melhorias e desenvolvimento Processo Lançamento de Novos do Servico do Servico Servicos Projeto das 4.3 Instalações do Serviço

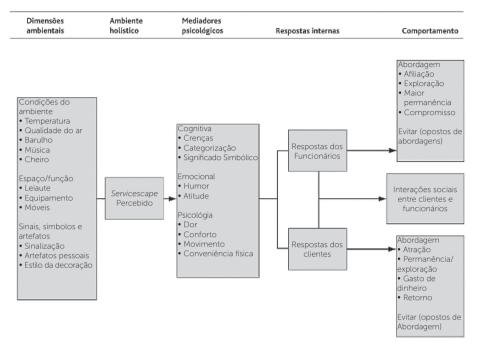
Figura 2.4 | Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços

Fonte: Mello, Costa Neto e Turrioni (2006, p. 65).

A localização das instalações para empresas de serviços deve ser definida com relação a aspectos como: necessidades locais e tipos de serviços.

Um conjunto de dimensões (Figura 2.5) do negócio influencia na resposta do cliente. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 154) afirmam que "um servicescape bem concebido incentivará um comportamento de aproximação tanto por parte dos funcionários (p. ex., o compromisso e desejo de permanecer na empresa) quanto dos clientes (p. ex., explorar o serviço, gastar dinheiro e voltar)."

Figura 2.5 | Estrutura do servicescape



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 154).

As dimensões do ambiente físico trazem fatores que podem ser controlados pela organização a fim de incrementar ações e percepções, tanto de funcionários quanto dos clientes. Entre esses fatores estão: condições do ambiente, layout espacial e funcionalidade, sinais, símbolos e artefatos. O planejamento do espaço, a sinalização e os equipamentos geram um determinado impacto sobre a facilidade com que as instalações possam ser utilizadas e sobre a capacidade de atender de forma eficaz os clientes

Com relação ao espaço disponível para realização de tarefas, definem-se os diferentes tipos de arranjo físico existentes na Figura 2.6.

Figura 2.6 | Tipos de arranjo físico e suas principais características

Tipos de Arranjos Físicos Principais Características		Exemplos	
Posicional	O recurso a ser transformado é fixo entre os recursos transformadores.	Construção de turbinas para aviões, uma cirurgia de coração.	
Funcional	Os recursos semelhantes são posicionados próximos um do outro.	Supermercados, usi- nagem de peças.	
Celular	Os recursos em operação movem-se para área exclusiva do processo suprimindo as necessidades de produção.	Montagem de peças para computadores e móveis, a maternidade de um hospital	
Por Produto	O recurso a ser transformado percorre um caminho predefinido que coincide com o sequenciamento entre as atividades e o processo.	Restaurantes <i>self-service</i> , programas de vacinação em massa, montagem de um automóvel.	

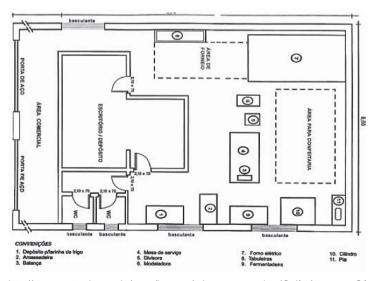
Fonte: Bis; Ricci (2016, p. 27).



Exemplificando

Veja abaixo um arranjo físico (layout) de uma padaria.

Figura 2.7 | Arranjo físico de uma padaria



 $Fonte: \verb|\| http://www.spartansite.com.br/curso/imagens/sebraemg_negocios_10.gif>. Acesso em: 8 fev. 2017$

O arranjo físico ou layout encontra-se na finalização de um projeto ou planejamento e deve ser considerado o fluxo de materiais e peças entre diferentes setores, desde a chegada da matéria-prima até o carregamento do produto acabado que será encaminhado aos clientes. Segundo Mallmann (2016, p. 2), "para o setor de serviços, deve-se considerar o fluxo e a alocação dos itens e dos equipamentos que possibilitarão a realização do serviço em questão".



Reflita

Diante dos arranjos físicos existentes, cabe uma reflexão: Será que todos os tipos de arranjo físico estudados para as instalações de indústrias serviriam para os processos em serviços? Quais seriam as adaptações a serem feitas, caso necessário? Entra aqui mais uma análise das diferenças entre manufatura e prestação de serviços, podemos dizer onde chegará essa diferença?



Pesquise mais

Mais sobre os arranjos físicos para serviços podem ser vistos em:

https://prezi.com/_eqt64rdt1oe/arranjo-fisico-celular-de-prestacao-de-servicos/>. Acesso em: 10 jan. 2017.

http://www.administradores.com.br/producaoacademica/arranjofisicod einstalacoesemlojasdevarejodetelefoniacelularlayout/4708/download/>. Acesso em: 10 jan. 2017.

Cabe, ao final dessa seção, concluirmos que as instalações, a localização das instalações, o tipo de layout ou arranjo físico das instalações devem ser estudados e preparados de acordo com o tipo de serviço fornecido pela organização. Para isso, torna-se necessário compreender os processos de serviços, como eles funcionam, o que se entrega de resultados aos clientes e claramente o seu grau de satisfação. Porém, para uma estratégia de negócios totalmente adequada e praticável, torna-se necessário a identificação e a determinação da capacidade da demanda, assunto que trataremos na seção seguinte.

Sem medo de errar

Para auxiliar o grupo Ágape em seu mais novo empreendimento, sua equipe de assessoria realizou uma pesquisa de campo a fim de realizar um benchmarking e uma pesquisa na literatura.

Na literatura podem-se encontrar casos semelhantes, os quais poderiam orientar a equipe e aumentar a crença de que o investimento não seria em vão.

Um exemplo são as lojas de artigos para casa *Home Depot e Lowe's*. A mais antiga entre as duas, a *Home Depot*, tem como lema principal "arregace as mangas e faça acontecer", seus corredores são estreitos e alinhados, com estantes até o teto; a iluminação é industrial, e as filas nos caixas são enormes. Já a *Lowe's*, a mais nova no ramo, proporciona um ambiente mais agradável aos seus clientes, com corredores amplos, luz clara e produtos apresentados de uma forma que estimula a procura e inspira ideias de projetos aos que ali estão. Denotou-se um crescimento das receitas, ultrapassando a *Home Depot* (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 151).

Dessa forma, você, como membro da equipe de assessoria, analisou os pontos existentes na concorrência, empresa X:

- a) Localização central;
- b) Móveis expostos aos clientes em espaços pequenos;
- c) Ausência de espaço para que o cliente aguarde enquanto vendedores localizam as peças desejadas;
- d) Iluminação escassa;
- e) Paredes e detalhes internos do prédio estavam inadequados a uma boa apresentação;
- f) O mesmo funcionário atendia em setores distantes, atrapalhando tanto o atendimento quanto a locomoção;
- g) Havia itens sem referências e sem preços;
- h) Na área do caixa, não havia espaço suficiente.

Após verificados os pontos, você deve elaborar a proposta inicial ao grupo Ágape, com alguns critérios a serem explorados no novo empreendimento, todos eles relacionados aos elementos estudados nesta seção.

- a) Permanecer a planta da loja a ser construída na região central de São Paulo;
- b) Procurar uma área próxima a transportes públicos;
- c) Utilizar na construção materiais que sejam ecologicamente corretos;
- d) Fornecer aos clientes uma grande área de estacionamento;
- e) Iluminação adequada, utilizando lâmpadas que não consumam muita energia;
- f) Construir ambientes confortáveis para os clientes, enquanto aguardam atendimento, proporcionando interação entre eles;
- g) Obter uma arquitetura limpa, agradável, arejada, deixando os clientes confortáveis no interior da loja;
- h) Expor os imóveis em espaços maiores e próximos à realidade;
- i) Expor informações sobre os itens da loja, evitando a necessidade de um funcionário para sanar pequenas dúvidas;
- j) Estabelecer funcionários para setores próximos; entre outros.

Avançando na prática

O caso do hotel Pátria

Descrição da situação-problema

Para que haja cliente satisfeito é extremamente importante que o serviço que chega até ele esteja da forma como deseja ou esteja além. Diante desse conhecimento, o gerente do hotel Pátria, precisa tomar uma atitude em relação aos seus funcionários, uma vez que muitos hóspedes têm deixado de voltar ao local devido a maus-tratos, grosseria e mal atendimento.

Para solucionar essa situação que afeta tanto o marketing quanto o setor financeiro do hotel, você foi contratado como assessor, a fim de identificar os pontos fracos, as oportunidades e o que pode ser modificado. Quais estratégias podem ser adotadas pela gerência, a fim de que seus funcionários se sintam peças importantes na prestação do serviço do hotel? Modificações nas instalações de apoio do hotel podem auxiliar? Promover uma reestruturação do arranjo físico do hotel seria uma solução adequada?

Lembre-se de que para solucionar esse problema você deverá seguir os elementos discutidos nesta seção.

Resolução da situação-problema

Para solucionar o problema do hotel Pátria, foram ouvidos todos os funcionários a fim de estabelecer um padrão de descontentamento, ou seja, identificar em qual ponto a organização tem falhado com eles e tentar reestabelecer esse critério.

Sendo assim, uma mudança nas instalações foi implementada, a fim de que o funcionário se sinta mais importante e essencial à organização. Foi proposta uma entrada especial para os funcionários, são recebidos com café da manhã em um ambiente agradabilíssimo, com vasos com plantas, poltronas estofadas, músicas inspiradoras e quadros. Dessa forma o humor dos funcionários será estimulado no trabalho diário e facilitará o esquecimento de problemas pessoais ao entrarem naquele ambiente.

Faça valer a pena

1. Toda organização produz um composto de bens e serviços que resulta num pacote oferecido ao cliente. Segundo autores como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o pacote de serviços de uma empresa é composto por todos os elementos que constituem o serviço, podendo ser classificado em: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços implícitos e serviços explícitos.

Com relação às instalações de apoio, assinale a alternativa correta.

- a) Elementos físicos que brindam uma evidência explícita do serviço e que são consumidos ou utilizados pelo cliente durante a sua prestação.
- b) Benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, relacionados com as experiências vividas.
- c) Suportam a prestação do serviço e podem ser instalações, infraestrutura, equipamentos etc.
- d) Têm por objetivo a tentativa de tangibilizar o serviço e, dessa forma, influir positivamente na avaliação final feita pelo cliente.
- e) Possibilitam comunicar a marca da organização por meio dos elementos físicos levados pelo cliente.
- **2.** A classificação dos serviços depende de diversos fatores que afetam o sistema de operações do serviço, como: a) ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo; b) grau de contato com o cliente; c) grau de participação do cliente no processo; d) grau de personalização do serviço; e) grau de julgamento pessoal dos funcionários; e f) grau de tangibilidade do serviço (MALDONADO et al., 2009). Estas características apontam para três categorias de serviços: serviços profissionais, loja de serviços, serviços de massa.

69

Assinale a alternativa que apresenta os serviços correspondentes à seguinte ordem: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa.

- a) Banco, varejo em geral, cartão de crédito.
- b) Restaurante, hotelaria, banco.
- c) Transporte urbano, banco, varejo de revistas.
- d) Consultoria, transporte urbano, restaurante.
- e) Consultoria, banco, hotelaria.
- **3.** O layout dispõe todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal de produção fornecendo um bom fluxo de recursos transformados pela operação. Esta disposição, assim como a frequência e intensidade do uso dos equipamentos e o nível de automação influenciam diretamente no custo de produção (MALLMANN et al., 2016).

Sobre arranjo físico, assinale a alternativa incorreta.

- a) Dedicar tempo para o planejamento do arranjo físico antes da construção das instalações é o melhor caminho para a redução de custos, oferta de produtos ou serviços de alta qualidade, no menor tempo, usando o mínimo de recursos.
- b) O arranjo físico, ou *layout*, consiste na parte final de um projeto ou planejamento, e deve levar em consideração o fluxo de materiais e peças entre diferentes setores, desde a chegada da matéria-prima até o carregamento do produto acabado a ser enviado para os clientes.
- c) Um bom planejamento de layout contribui ainda para a redução de movimentação, aumento da segurança do ambiente de trabalho, maior facilidade de gerenciamento do processo, redução de estoque em processo, aumento de produtividade, redução da área necessária à fabricação, entre outros.
- d) Destaca-se como uma forte linha de pesquisa na busca de métodos para criar sistematicamente inovações em operações de serviço, assim como em processos de negócio relacionados com a prestação de serviços.
- e) É fundamental que as empresas possuam um layout adequado para seu processo de produção, pois os benefícios são muito significativos, e relacionam-se com produtividade, satisfação de trabalhar em um ambiente adequado e a segurança dos trabalhadores.

Seção 2.2

Demanda e capacidade produtiva em serviços

Diálogo aberto

Olá querido aluno! Vamos dar início à segunda seção de autoestudo de nosso livro didático! Seja bem-vindo!

Você lembra que já foram propostas, na seção anterior, as instalações adequadas para o novo empreendimento do grupo Ágape? Porém, para esta seção torna-se necessário o seu auxílio ao grupo em relação às estratégias a serem tomadas para uma nova situação que surgiu. Afinal, no ramo de assessoria e empreendimentos, diversos imprevistos e novas situações surgem a todo instante.

Como você já sabe, o grupo Ágape empreende em vários setores, sendo assim, ele precisa do auxílio da equipe de assessores para solucionar um problema de atendimento ao cliente em uma de suas lojas, o qual está trazendo prejuízos financeiros e fazendo com que a empresa perca consumidores. Problema este detectado por meio de um site que acolhe reclamações dos clientes, uma vez que estes têm reclamado da ineficiência no serviço prestado pelos funcionários da loja.

Para que você possa solucionar esse problema, é necessário que conheça as seguintes informações: a loja que está passando pela situação indesejável possui 60 funcionários contratados em regime de 8h/dia apenas para atender aos clientes. Para identificação e previsão da demanda de clientes na loja, foram utilizadas informações do banco de dados. Foi considerada a previsão de demanda baseada na média dos anos de 2015 e 2016.

Considera-se a eficiência do trabalho em 80%, 24 dias úteis no mês de trabalho e um tempo médio de atendimento de 15 minutos para cada cliente. Dessa forma, foi identificado como a capacidade fixa do setor, aproximadamente, 36.864 interações. Ao realizar o cruzamento entre as médias da previsão e a capacidade fixa de atendimento determinou-se o percentual de ajuste em relação à capacidade fixa, que pode ser observada na Tabela 2.1:

Sistemas de entrega de serviços e suas operações

71

Tabela 2.1 | Informações referentes aos dados coletados

Mês	Previsão da Demanda	Capacidade fixa de atendi- mento	Diferença em volume de interações	Percentual de ajuste em relação à capacidade fixa
Jan.	54.558	36.864	-17.694	-32,4%
Fev.	45.985	36.864	-9.121	-19,8%
Mar.	41.770	36.864	-4.906	-11,7%
Abr.	29.167	36.864	7.697	26,4%
Maio	28.044	36.864	8.820	31,4%
Jun.	39.347	36.864	-2.483	-6,3%
Jul.	71.569	36.864	-34.705	-48,5%
Ago.	47.490	36.864	-10.626	-22,3%
Set.	31.359	36.864	5.505	17,5%
Out.	29.976	36.864	6.888	22,9%
Nov.	41.326	36.864	-4.462	-10,8%
Dez.	43.460	36.864	-6.596	-15,2%

Fonte: adaptado de Meneses (2010, p. 8).

Percebe-se, nos resultados da tabela, as variações de demanda ao longo do ano, demonstrando que a capacidade necessita ser ajustada. Por meio das estratégias a serem aprendidas nesta seção, proponha ao grupo Ágape quais as estratégias a serem tomadas. Ressalta-se que nos meses em que os percentuais forem negativos são sugeridas alternativas de estratégias de administração da capacidade, na intenção de ampliá-la. Consequentemente, nos meses em que os percentuais forem positivos são sugeridas alternativas de estratégias de administração da demanda, aumentando-a ou reduzindo-a.

Agora é com você! Vamos encontrar juntos uma solução para a loja do grupo Ágape?

Não pode faltar

Na seção anterior, pudemos aprender as instalações de apoio em serviços, os aspectos de localização, o layout ou arranjo físico do sistema e os processos de serviços existentes. Para darmos sequência é importante que você compreenda que, para um gerenciamento de serviços eficaz é extremamente necessária uma estratégia de demanda e da capacidade de serviços adequada. Sendo assim, nesta seção aprenderemos as estratégias de demanda e da capacidade, sobre a capacidade

produtiva, sua otimização e determinação.

Para que haja um melhor gerenciamento do processo em ambientes dinâmicos, o gerente do setor de serviços deve obter conhecimento sobre as práticas utilizadas para análise e gerenciamento da demanda e da capacidade, além das possíveis informações que a tecnologia pode oferecer. Dessa forma, os processos produtivos podem ser adequados às variações da demanda e obter um entendimento melhor sobre o comportamento do cliente, a fim de propor ações que diminuam suas variações, consequentemente, evitando insatisfações que gerem quedas na qualidade do serviço prestado ao cliente (MENESES, 2010).

É importante que vocês compreendam antes de mais nada do que se trata demanda, capacidade produtiva e capacidade ótima. A demanda refere-se à quantidade do serviço que o consumidor deseja obter mediante um determinado preço. Salientamos que demanda não significa consumo, pois o cliente pode desejar determinado serviço e não comprá-lo.

A capacidade produtiva consiste em demonstrar a relação existente entre o tempo ou recursos que são necessários para realizar determinada tarefa com o total disponível para a sua realização e; a capacidade ótima ou capacidade máxima podem ser entendidas como a utilização de todos os recursos disponíveis existentes na organização para atingir um objetivo.



Reflita

Você concorda que, quando compramos algum serviço, nós queremos que ele seja entregue de forma eficiente e com elevado nível de qualidade, correto?

Esse é o ponto principal das organizações prestadoras de serviço, obter o equilíbrio entre demanda, capacidade e qualidade. Sendo assim, o planejamento e a gestão da capacidade precisam de definições e decisões estratégicas que utilizem controle frequente e acompanhamento dos gestores, ou seja, a decisão do tipo e da capacidade a ser instalada influencia diretamente no lucro financeiro a ser obtido. Para que a demanda existente seja atendida, o prestador de serviços precisa ter diversos elementos como: espaço físico, equipamentos, taxa de produção, recursos humanos, políticas da empresa, capacitações do sistema e taxa de confiança dos fornecedores/ clientes atendidos adequadamente e garantindo a capacidade determinada.

Um recurso quando, mal utilizado, pode gerar problemas para a organização, como desmotivação dos funcionários devido à subutilização, ou então prejuízos financeiros, entre outros. Já quando os recursos são utilizados em excesso ou sobrecarregados podem surgir alguns problemas, como dificuldades em realizar a entrega dos

serviços dentro da qualidade desejada, aumento nos tempos de esperas, entre outros (JOHNSTON; CLARK, 2002).

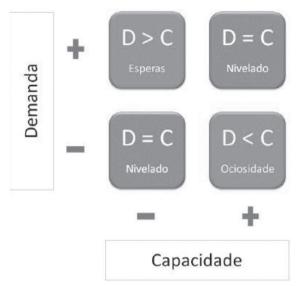
Para os gestores, administrar a capacidade produtiva com a demanda flutuante é algo desafiador. E do que trata uma demanda flutuante? A demanda flutuante é aquela que não possui uma demanda fixa, ou seja, ela apresenta períodos sazonais ocorridos em determinadas épocas do ano.

Analisaremos, então, a relação existente entre a capacidade produtiva e a demanda existente de acordo com Meneses (2010) (Figura 2.8):

- Quando a demanda excede a capacidade: nessa situação pode-se criar insatisfação nos clientes, uma vez que a capacidade foi excedida e não tiveram seus pedidos ou desejos atendidos. nesse caso, ou a empresa perde oportunidades de negócio, por perda de utilização de seus serviços pelos clientes, ou a empresa se vê na situação de recusar novos e potenciais clientes.
- Quando a demanda excede à capacidade ótima: nesse caso, o cliente não deixa de ser atendido, porém, não há a qualidade esperada na prestação do serviço.
- Quando a oferta e a demanda estão em equilíbrio capacidade ótima: todos os recursos estão sendo ocupados em um nível ideal. Os clientes recebem seus serviços na forma esperada e sem atrasos.
- Quando a capacidade excede à demanda: nessa situação, a demanda está abaixo da capacidade, perdendo produtividade e gerando baixos lucros. Nesse caso, os clientes podem perceber um serviço como de excelente qualidade por receberem um atendimento individual, ou podem se desapontar, pois nem sempre um local vazio corresponderá às expectativas do cliente, podendo gerar dúvidas quanto ao serviço ofertado.

Na Figura 2.8 pode ser observada a relação entre demanda (D) e capacidade (C), na qual está sendo apontada a demanda alta (+) e baixa (-), assim como a capacidade alta (+) e a baixa (-). Quando a demanda está alta (+) e a capacidade baixa (-), temos D>C, gerando esperas, uma vez que existe uma demanda maior que a capacidade. Quando a demanda está baixa (-) e a capacidade alta (+), temos D<C, gerando ociosidade, uma vez que a demanda está abaixo da capacidade existente. Já quando a capacidade e a demanda encontram-se iguais, ou seja, ambas altas ou ambas baixas, elas se encontram niveladas trabalhando com a capacidade ótima da organização.

Figura 2.8 | Visão sobre as estratégias e os impactos na capacidade e demanda



Fonte: Meneses (2010, p. 4).

Para que o gestor possa tomar a decisão adequada para a organização, é importante que ele conheça o comportamento da demanda do serviço prestado antes de determinar qual a estratégia a ser tomada.

Existem diversos tipos de técnicas de previsão de demanda, as quais se dividem em dois grandes grupos: qualitativas e quantitativas. As técnicas qualitativas são: o senso comum, as pesquisas de mercado, o consenso do painel por meio de reuniões, analogia histórica e o método Delphi. As técnicas quantitativas são: média móvel simples, média móvel ponderada, média ponderada exponencial, análise de regressão, dentre outros.



Assimile

As técnicas de previsão de demanda são muito utilizadas pelos setores de vendas, compras e planejamento e controle da produção (PCP) no meio industrial. As técnicas de previsão de demanda proporcionam métodos de identificar a necessidade de recursos a serem utilizados para determinada produção.



Pesquise mais

A fim de obter melhor compreensão sobre alguns métodos das técnicas de previsão de demanda, consulte os links a seguir:

Sobre o método Delphi:

https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_23_Tecnica_Delphi_um_Guia_Passo_a_Passo.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

Sobre as técnicas quantitativas de previsão de demanda:

http://www.feg.unesp.br/dpd/cegp/2011/LOG/arquivos%20pdf/ Tecnicas%20de%20Previs%F5es.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

As organizações podem optar por administrarem a capacidade física ou a demanda. Caso optem por administrar a capacidade física algumas das opções sugeridas por Bianco (2017) são:

- Projetar instalações físicas que sejam flexíveis, ou seja, proporcionar a possibilidade em movimentar poltronas, por exemplo.
- Aumentar a quantidade de equipamentos e recursos nas instalações, como: aumentar o número de mesas e garçons em um restaurante.
- Contratar mais funcionários em épocas de pico.
- Modificar a arquitetura conforme a necessidade dos clientes.
- Treinar funcionários a fim de que sejam multifuncionais, para suprir os momentos de demanda elevada

Meneses (2010) apresenta as estratégias (Figura 2.9) a serem tomadas ao decidir administrar a capacidade física juntamente com os autores que sugeriram cada uma delas, a fim de que você possa, caso deseja, se aprofundar sobre elas.

Figura 2.9 | Estratégias a fim de administrar a capacidade física

Gestão da capacidade			
 Estratégias	Autores		
Desenvolver flexibilidade nas instalações (ex. compartilhando capacidade, terceirização certas atividades ou alugando equipamentos)	Tébul (1999); Fitzsimmosns & Fitzsimmosns (2000); Hopp & Spearman (2000) Tébul (1999); Fitzsimmosns & Fitzsimmosns (2000); Hopp & Spearman (2000);		
Desenvolver flexibilidade na mão de obra (ex. contratar equipes temporárias, compartilhar equipes com outras áreas, prepara colaboradores multifuncionais, ultilizar jornada parcial ou extra de trabalho, conceder folgas ou férias, disapensar funcionários)	Klassen & Rohleder (2002); Zeithaml & Bitner (2003); Antunes et al. (2008) Tébul (1999); Fitzsimmosns & Fitzsim- mosns (2000); Hopp & Spearman (2000); Johnston (2002); Klassen & Rohleder		
Analisar internamente o sistema de entrega a fim de encontrar melhorias para mudanças nos processos	(2002); Zeithaml & Bitner (2003); Antunes <i>et al.</i> (2008)		
Restringir a oferta de sernviço nos períodos de pico (em termos de tempo, atividadee ou duração) Construir e manter capacidade extra ou colchão	Téboul (1999); Hopp & Spearman (2000)		
de capacidade (capacity cushion) Planejar a infraestrutura de capacidade de acordo	Téboul (1999); Johnston (2002)		
com a demanda antecipada (ultilização máxima da capacidade)	Hayes et al. (2008); Antunes <i>et al.</i> (2008)		
Reduzir o tempo de ciclo/processamento dos produtos ou serviços, através da adoção de técnicas	Hayes et al. (2008)		
para melhorias de métodos e processos Manter a capacidade abaixo da taxa médica de	Antunes et al. (2008)		
ultilização (colchão negativo) Indentificar e administrar os gargalos do processo	Hayes et al. (2008)		
(teoria das restrições), reduzindo tempos de <i>setup</i> e de paradas desnecessárias.	Johnston (2002); Antunes et al. (2008).		

Fonte: Meneses (2010, p. 5).

Por outro lado, a gestão pode ser baseada na administração da demanda, por meio de estratégias que adequem a demanda à capacidade existente. Bianco (2017) apresenta as seguintes opções:

- Não empreender ação nenhuma deixando que o cliente decida por si só o que deseja. Caso esteja descontente, ele pode procurar uma nova prestadora de serviços que o atenda conforme suas necessidades.
- Intervir por meio do marketing.
- Comunicar-se com os clientes sobre os períodos mais tranquilos e os mais agitados.
- Modificar horários, locais e formas de fornecimento do serviço.

• Promover diferenciação por preço.

A Figura 2.10 apresenta algumas estratégias a serem tomadas quando o gestor decide administrar a demanda perante a capacidade já existente. Ainda na Figura 2.10 estão apresentados os autores que sugeriram as respectivas estratégias a serem tomadas e, dessa forma, você pode pesquisá-las caso tenha o interesse de se aprofundar mais sobre o tema (MENESES, 2010).

Figura 2.10 | Estratégias a serem tomadas para a gestão da demanda

Gestão da capacidade		
Estratégias	Autores	
Desenvolver serviços complementares, substitutos ou novos	Gianesi e Corrêa (1996); Téboul (1999); Fitzsimmons \$ Fitzsimmons (2000); Hopp & Speaman (2000); Klassen & Rohleder	
Escalonar ou segmentar a demanda	(2002)	
Ofertar preços diferenciados	Téboul (1999); Gianesi e Corrêa (1996); Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000);	
Desenvolver sistemas de reservas	Gianesi e Corrêa (1996); Téboul (1999); Fitzisimmons & Fitzisimmons (2000);	
Realizar promoções de preços para os períodos de baixa demanda	Johnston (2002); Klassen & Rohleder (2002)	
	Gianesi e Corrêa (1996); Fitzsimmons &	
Permitir a formação de filas, gerenciado-as a fim de reduzir (armazenamento da demanda)	Fitzisimmons (2000); Johnston (2002); Klassen & Rohleder (2002)	
Gerenciar por rendimentos ou pela rentabilidade (yield management), prética que consiste em cobrar preços mais altos quando a demanda está	Tébul (1999); Fitzisimmons & Fitzisimmons (2000); Johnston (2002); Zeithaml & Bitner (2003)	
aquecida e oferecer descontos nos horários de baixa demanda	Gianesi e Corrêa (1996); Téboul (1999); Johnston (2002); Zeithaml & Bitner (2003)	
Informar ao cliente sobre a carga de trabalho, indicado melhores dias/horários	Gianesi e Corrêa (1996); Fitzisimmons & Fitzisimmons (2000); Johnston (2002); Klassen & Rohleder (2002); Zeithaml &	
Estabelecer políticos de serviços não ligados a preços (ex. tratamentodiferenciado para cliente	Bitner (2003)	
fiéis)	Gianesi e Corrêa (1996); Klassen & Ro- hleder (2002); Zeithaml & Bitner (2003)	
	Gianesi e Corrêa (1996); Klassen & Rohleder (2002) Zeithaml & Bitner (2003)	

Fonte: Meneses (2010, p. 5-6).

Levando em conta que a capacidade é o potencial produtivo de um processo na maioria dos casos, essa pode ser medida por meio dos recursos que estão envolvidos na prestação do serviço, como pessoas, equipamentos ou estações de trabalho. Para mensurar a capacidade produtiva mensal, pode-se utilizar a equação apresentada a sequir (HAYES et al., 2008; MENESES, 2010).

Capacidade mensal horas/homem = $\frac{(n^{\circ} \text{ recursos}) \times (\text{carga horária/dia}) \times (\text{eficiência}) \times (\text{dias úteis/mês})}{(\text{eficiência}) \times (\text{dias úteis/mês})}$



Exemplificando

Considere uma prestadora de serviços que possui 30 funcionários, uma carga horária de trabalho de 8h por dia, durante 25 dias no mês, com uma eficiência de 75%. A capacidade mensal horas/homem será:

 $30 \cdot 8 \cdot 0.75 \cdot 25 = 4.500 \text{ horas / homem}$

Pode-se também determinar a capacidade produtiva de uma organização por meio de Estudos de Tempos e Movimentos (ETM) avaliando o ritmo de trabalho obtendo um tempo normal para a tarefa. O ETM trata-se de uma maneira adequada de medir o trabalho via métodos estatísticos, permitindo o cálculo do tempo padrão utilizado na determinação da capacidade produtiva da organização (PEINADO; GRAEML, 2007).

A fim de obter a Capacidade Produtiva (CP) alguns cálculos devem ser feitos anteriormente, seguindo a respectiva ordem (PEINADO; GRAML, 2007):

- Velocidade do operador→ V = Tempo internacional / Tempo obtido; em que o tempo internacional é de 30s e o tempo obtido é a média do funcionáriopadrão.
- Deve-se normalizar a velocidade do operador, tornando-o utilizável para todos os trabalhadores. Tempo normal (TN)→ TN = TC · V; onde TC = Tempo cronometrado.
- Deve-se inserir as tolerâncias existentes devido as interrupções que possam ocorrer. Para isso, calcula-se o Fator de Tolerância (FT) → FT = 1 / (1 - P); em que P é a porcentagem de tempo que a empresa disponibiliza para a realização de necessidades pessoais.
- Calcula-se o Tempo Padrão (TP) → TP = FT x TN.
- Finalmente calcula-se a Capacidade Produtiva (CP) → CP = Horas diárias Trabalhadas (HT) / TP.



Pesquise mais

Diversos artigos são publicados nos quais os autores realizaram Estudos de Tempos e Movimentos a fim de identificar a capacidade produtiva de algumas prestadoras de serviços.

Seguem os links de alguns deles para que você possa compreender melhor a aplicação na prática:

Disponível em: http://www.computacao.unitri.edu.br/erac/index.php/erac/article/viewFile/519/303. Acesso em: 7 fev. 2017.

Disponível em: mil.br.spolm/files/030_3.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2017.



Pesquise mais

O link a seguir apresenta um modelo proposto para formulação da estratégia de operações que busca uma adequação às peculiaridades dos serviços e direciona o foco dos gerentes de serviços para os aspectos específicos de seu sistema de operações. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630469_0470.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

Expostas as estratégias que podem ser tomadas pela gestão para administrar tanto a capacidade, quanto a demanda, torna-se possível determinar a melhor capacidade para a organização e otimizá-la.

Sem medo de errar

Sabendo-se da necessidade de identificar a capacidade ideal para a prestação de serviços a fim de não deixar nosso cliente insatisfeito, você deverá auxiliar o grupo Ágape a encontrar estratégias adequadas para sanar o problema com o atendimento ao cliente em uma de suas lojas. Mediante análise do percentual de ajustes em relação à capacidade fixa da loja, dados expostos na Tabela 2.1 e enfatizados na Tabela 2.2, você deve propor ao grupo as estratégias mais adequadas.

Tabela 2.2 | Informações referentes aos dados coletados

Mês	Percentual de ajuste em relação à capacidade fixa
Jan.	-32,4%
Fev.	-19,8%
Mar.	-11,7%
Abr.	26,4%
Maio	31,4%
Jun.	-6,3%
Jul.	-48,5%
Ago.	-22,3%
Set.	17,5%
Out.	22,9%
Nov.	-10,8%
Dez.	-15,2%

Fonte: adaptado de de Meneses (2010, p. 8).

Para os meses janeiro, fevereiro, março, junho, julho, agosto, novembro e dezembro você deverá propor estratégias de gerenciamento da capacidade, podendo ser realizados os respectivos mecanismos de ajustes, segundo Meneses (2010):

- a) Planejamento e organização dos turnos;
- b) Desenvolvimento de instalações e mão de obra mais flexíveis;
- c) Nos períodos de pico, propor a restrição de ofertar serviço;
- d) Construção e manutenção da capacidade extra;
- e) Planejamento de uma infraestrutura de capacidade que esteja conforme a demanda antecipada;
- f) Identificação e administração dos pontos principais do processo que possam gerar gargalos;
- g) Modificação do horário ou dos dias trabalhados;
- h) Facilitar o acesso aos clientes por meio de canais de serviços que sejam alternativos ou especializados;
- i) Alterar o nível em que o cliente participa do processo.

Para os meses de abril, maio, setembro e outubro poderão ser propostas estratégias de gerenciamento de demanda, podendo ser realizados os seguintes mecanismos de ajustes, de acordo com Meneses (2010):

- a) Desenvolvimento de serviços complementares, ou ainda serviços substitutos ou até mesmo novos serviços prestados;
- b) Escalonamento ou segmentação da demanda;
- c) Oferta de preços diferenciados;
- d) Realização de promoções de preços para quando as demandas estiverem baixas:
- e) Permitir a formação de filas;
- f) Indicar os melhores dias aos clientes:
- g) Estabelecimento de políticas de serviços que não sejam ligadas a preço por meio de tratamentos diferenciados.

Identificadas as estratégias as quais você poderá apresentar ao grupo Ágape, é importante a sua compreensão de que para todo tipo de estratégia tomada vários pontos devem ser observados, pois de nada adianta uma estratégia bem elaborada se o comportamento da organização ou do cliente não estiver alinhado à ela. Sendo assim, a nossa próxima seção abordará esses assuntos a fim de que você possa orientar adequadamente o grupo Ágape.

Avançando na prática

O caso da loja Kiki

Descrição da situação-problema

Uma empresária, Dona Kiki, possui uma loja de roupas infantis e tem enfrentado diversos problemas referentes à perda de clientes. Devido a esse fato, ela contratou você para auxiliá-la em uma estratégia a ser elaborada, visando à retomada dos clientes antigos e à conquista de novos.

Dona Kiki deixou bem claro a você que está disposta a investir o quanto for necessário, uma vez que tem por sua loja um apreço muito grande, pois pela administração do estabelecimento já passaram diversas gerações de sua família.

Proponha a ela, mediante as estratégias aprendidas, nesta seção, duas medidas para adotar uma estratégia de gerenciamento da demanda e duas para o gerenciamento da capacidade.

Bom trabalho!

Resolução da situação-problema

A fim de auxiliar Dona Kiki, seguem as medidas para a adoção de uma estratégia de gerenciamento da demanda:

- a) Ofertar preços diferenciados das demais lojas de roupas infantis, atraindo clientes de diversas classes sociais:
- b) Desenvolver serviço complementares, aumentando o segmento de sua loja para produtos infantis além de roupas.

Seguem medidas para estratégia de gerenciamento da capacidade:

- a) Propor restrição em ofertar serviço nos períodos de pico dentro da loja;
- b) Desenvolver flexibilidade nas instalações da loja.

Faça valer a pena

1. Para que o gestor possa tomar a decisão adequada para a organização, é importante que ele tenha o da demanda do serviço prestado antes de determinar qual a estratégia a ser seguida.
II. A demanda é aquela que não possui uma necessidade fixa, ou seja, ela apresenta períodos sazonais ocorridos em determinadas épocas do ano.
III. Quando a demanda está e a capacidade está, temos D>C gerando esperas, uma vez que existe uma demanda maior que a capacidade.
IV. Quando a demanda está e a capacidade está, temos D <c a="" capacidade="" demanda.<="" do="" existe="" gerando="" maior="" ociosidade,="" que="" td="" uma="" vez=""></c>
Assinale a alternativa que apresenta a ordem correta das palavras que preenchem as lacunas adequadamente.

a) comportamento, alta, baixa, flutuante, baixa, alta b) flutuante, comportamento, baixa, alta, alta, baixa c) baixa, alta, comportamento, flutuante, alta, baixa d) comportamento, flutuante, alta, baixa, baixa, alta e) comportamento, flutuante, baixa, alta, alta, baixa **2.** Para a garantia de um gerenciamento do processo em ambientes altamente dinâmicos e adequados, torna-se útil o conhecimento de práticas e estratégias que são adotadas pelas organizações que passam ou já passaram por esse desafio. O que permite ao gestor uma análise e compreensão das possíveis formas de aprimorar o processo por meio de diferentes pontos de vista ou ações de melhoria, para que, dessa forma, possa se obter os insumos necessários para planejar suas atividades, reduzindo eventuais insatisfações com queda na qualidade do serviço prestado.

Visando às estratégias, assinale a alternativa que apresenta a estratégia de gerenciamento de demanda e o gerenciamento de capacidade na respectiva ordem:

- a) Planejamento e organização dos turnos de trabalho; análise interna do sistema de entrega.
- b) Planejamento da infraestrutura de capacidade de acordo com a demanda antecipada; desenvolvimento de flexibilidade na mão de obra.
- c) Promoção e oferta de preços diferenciados; manutenção da capacidade abaixo da taxa média de utilização.
- d) Escalonamento ou segmentação da demanda; desenvolvimento de sistemas de reservas.
- e) Desenvolvimento de serviços complementares; escalonamento ou segmentação da demanda.
- **3.** Levando em conta, na maioria das vezes, que a capacidade é o potencial produtivo de um processo, pode ser medida por meio dos recursos que estão envolvidos na prestação do serviço, como pessoas, equipamentos ou estações de trabalho. Para que a capacidade produtiva possa ser mensurada, podemos utilizar a equação (HAYES et al., 2008; MENESES, 2010):

Capacidade mensal horas/homem = $\frac{(n^{\circ} \text{ recursos}) \times (\text{carga horária/dia}) \times}{(\text{eficiência}) \times (\text{dias úteis/mês})}$

Utilizando os dados abaixo, assinale a alternativa que apresenta a capacidade mensal horas/homem correta:

- 35 funcionários; 80% de eficiência; 15 dias úteis ao mês e carga horária de 12h por dia.)
- a) Capacidade mensal de 5.020 h/homem.
- b) Capacidade mensal de 4.040 h/homem.

- c) Capacidade mensal de 5.040 h/homem.
- d) Capacidade mensal de 5.010 h/homem.
- e) Capacidade mensal de 5.045 h/homem.

Seção 2.3

Comportamento organizacional, do consumidor e a cultura em serviços

Diálogo aberto

Prezado aluno, seja bem-vindo à nossa última Seção da Unidade 2. Na qual aprenderemos sobre o comportamento organizacional e do consumidor, elementos essenciais para uma abordagem estratégica eficaz da organização.

Lembre-se de que na nossa primeira seção, você auxiliou o grupo Ágape a identificar pontos que favorecessem a instalação de um empreendimento diferenciado no setor de lojas de móveis, no centro de São Paulo.

Agora, você é novamente convidado a juntar-se à equipe de assessores da Ágape para auxiliá-los, a fim de que possam determinar elementos importantes a serem definidos com respeito ao comportamento dos clientes e da organização, para que o novo empreendimento do grupo possa ofertar seus servicos de maneira adequada.

Além de auxiliá-los a identificar variáveis sobre o comportamento dos clientes e da organização, você deverá entregar um relatório completo de todas as ações sugeridas ao grupo, incluindo o que foi sugerido na Seção 2.1.

Por meio dos elementos que serão aprendidos nessa seção, você estará apto a auxiliá-los, questionando-se em relação ao tipo de serviço a ser ofertado, ou seja, se o novo empreendimento consistirá em apenas fornecer um produto ao cliente, isto é, a simples venda de móveis ou se a relação irá além, por meio de serviços continuados, feedbacks, contato contínuo com os clientes etc., ou ainda ofertar serviços pós compra, ou até mesmo serviços para o descarte adequado dos produtos quando não forem mais úteis ao cliente.

Será importante que você também auxilie em relação a trabalharem além da oferta de produtos físicos por meio de um sistema produto-serviço, se vem ao caso ser relevante no setor do qual empreenderão. Ficou em dúvida sobre o que é Sistema Produto-Serviço? Não se preocupe, esta dúvida será sanada no decorrer desta seção.

Sendo assim, você deverá fornecer, ao final desta seção, um relatório completo ao grupo Ágape, contendo um mapeamento de processos de serviços com orientação, layout adequado para a loja de móveis por meio de um desenho, as recomendações das instalações de apoio que você já sugeriu na Seção 2.1 e as orientações em relação ao comportamento do consumidor e da organização.

Será necessário que você também auxilie a empresa com relação a como obter conhecimento sobre o perfil e manter contato com os clientes, de que forma ela poderá alcançar esse objetivo? Não se esquecendo de que o seu papel principal nesta seção de estudo está intimamente ligado a ajudar o grupo Ágape a satisfazer o cliente e fazê-lo perceber os benefícios que a prestação de serviços lhe oferece.

Bons estudos!

Não pode faltar

Quando vamos até a uma prestadora de serviços fazer uma determinada compra, verificamos, de ante mão, diversas fontes, como pessoas que já compraram seus serviços, informações na internet sobre o conceito da organização prestadora do serviço, entre outras formas de nos precaver quanto a garantia do serviço e se ele irá satisfazer as nossas expectativas, correto? Isso ocorre devido ao fato das transações ocorrerem de forma direta entre prestadora de serviço e consumidor. Diferentemente das indústrias que atuam de maneira isolada do usuário final.

Quando compramos um determinado serviço, caso ele não se realize da forma como esperávamos, dificilmente recomendaremos a outras pessoas, não é mesmo? E isso é uma preocupação muito grande para os gerenciadores de serviços, pois a garantia do serviço como esperado pelo cliente, vai muito além de um cliente satisfeito, torna-se um marketing intenso, que pode proporcionar pontos positivos e também negativos à organização.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) as organizações prestadoras de serviços têm a oportunidade de construírem relações com os clientes de longo prazo, devido a tratarem dos negócios de forma direta e quase sempre presencial. Já os fabricantes de produtos estão sempre escondidos por trás dos canais de distribuição, atacadistas ou varejistas, ficando isolados dos clientes.

A Figura 2.11 demonstra o contraste entre a natureza da "condição de membro" do cliente com a natureza da prestação de serviço.

Figura 2.11 | As relações entre as organizações e seus clientes

Tipo de relação entre a organização de serviços e seus clientes

"Condições de membr6"em Relação formal

e serviços	Prestação contínua do seviço	Seguro Telefonia Energia elétrica	Estação de rádio Proteção Farol
o de	, ,	Banco	Autoestrada pública
Natureza da prestação	Transações discretas	Telefonemas de longa distância Pacote de ingressos para o teatro Vale-transporte Clube de compras no atacado Viajante frequente de uma companhia aérea	Autoestrada com pedágio Aluguel de carro Cinema Transporte público Restaurante

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 28).



Assimile

Conhecer o cliente é uma vantagem competitiva extremamente importante para as organizações.

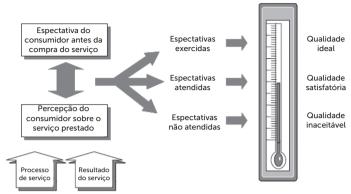
Com o avanço da tecnologia é permitido que as organizações obtenham sistemas e softwares que auxiliem cada vez mais na obtenção de banco de dados que facilitem o contato com os clientes.

Uma abordagem muito utilizada é o *Customer Relationship Management* (CRM), com a função de gerenciar a relação com o cliente. Por meio do CRM a organização toma decisões baseadas na necessidade do cliente, ou seja, ele se torna o foco principal do negócio, garantindo que as suas necessidades sejam atendidas.

As escolhas e as necessidades dos consumidores são reflexos do seu estilo de vida, surgindo os padrões de consumo. Promover serviços com qualidade depende das estratégias adequadas a serem implementadas pelas organizações, visando sempre atender aos padrões de consumo pré-estabelecidos.

Diferentemente dos bens, cuja qualidade pode ser mensurada por meio de indicadores, a qualidade nos serviços deve ter um enfoque que seja adequado, a fim de mensurar por meio da diferença entre a expectativa e a percepção que o consumidor tem do desempenho da organização. As expectativas diante da percepção do consumidor podem ser observadas na Figura 2.12.

Figura 2.12 | Expectativas dos consumidores versus a percepção do consumidor



Fonte: Goulart, Souza e Leal (2006, p. 2).

Os serviços podem ser considerados como um processo de consumo, os quais resultam em diversas experiências por meio da interação entre a organização, o sistema e os processos, funcionários e clientes. A Figura 2.13 mostra as características em relação ao comportamento do consumidor e a sua decisão de compra de um serviço.

Figura 2.13 | Características relacionadas ao processo de compra

ETAPAS		CARACTERÍSTICAS	
PRÉ-COMPRA	Reconhecimeto da Necessidade	- Gerenciamento, o reconhecimento de uma necessidade ocorre de modo similar para os diferentes tipos de produtos.	
	Busca de Infor- mação	- Maior ênfase e confiança em fontes pessoais do que impessoais; - Maior ênfase e confiança em fontes pessoais do que impessoais; - Maior eficácia de fontes independentes.	
	Avaliação das Alternativas	- Tendência a ultilizar um número menor de alternativas; - Maior dificuldade de comparação; - Impossobilidade de realizar um pre-teste do serviço; - Dificuldade de antecipar resultados/qualidade.	
CONSUMO	Compra e Consumo	 Não rera a propriedade do serviço; Normalmente implica em contato entre o produtor do serviço e o consumidor; Maior relevância do fator tempo; Participação do consumidor como co-produção, em muitos casos. 	
POS- COMPRA	Avaliação Pós-Consumo	 Avaliação tanto de resultados quanto de processos; Maior dificuldade de avaliação dos resultados de um serviço; Fonte influência de fatores situacionais e do ambiente de prestação de serviço; Percepção de valor baseada em elementos subjetivos. 	

Fonte: Brasil (2002, p. 2).

É importante que as organizações tenham sistemas que possam mensurar a satisfação dos seus clientes, uma vez que um cliente insatisfeito pode causar uma defasagem significativa à organização. Hooley, Saunders e Piercy (2005) afirmam que "para cada cliente insatisfeito que reclama, estima-se que, aproximadamente, outros 12 irão ficar igualmente insatisfeitos, mas não se darão ao trabalho de reclamar, simplesmente irão transferir seus negócios para um fornecedor e poderão até contar a outras pessoas suas experiências ruins".

Uma abordagem que possui quatro passos a serem seguidos pode auxiliar as organizações a monitorar os níveis de satisfação dos clientes. Essa abordagem consiste em

"identificar os fatores importantes para os clientes; avaliar a importância relativa dos fatores identificados e mensurar as expectativas dos clientes quanto a eles; avaliar o desempenho do prestador de serviços com relação aos fatores mais importantes para os clientes e analisar as diferenças entre expectativas e desempenho por meio da análise da lacuna de satisfação" (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 342-344).



De acordo com Cobra (2009), existem sete deslizes cometidos para com os clientes que ameaçam as organizações, também conhecido como "Os sete pecados da qualidade do serviço". São eles: apatia, livrar-se do cliente desprezando suas necessidades, tratar o cliente como se ele não soubesse o que realmente deseja, comportamento indiferente ou até mesmo robotizado no atendimento, jogar o cliente de um departamento para o outro, tratar o cliente com frieza e colocar as normas da organização acima dos seus interesses.

É importante que as organizações desenvolvam estratégias a fim de que os clientes tenham um relacionamento continuado com a organização. Por exemplo, construindo benefícios superiores de fidelidade, ou seja, garantindo a satisfação do cliente. Por meio de benefícios financeiros ou sociais. Outra estratégia, para que exista um relacionamento continuado, seria a criação de laços e relações estruturais. O consumidor precisa confiar na organização, deve haver laços estruturais, baseandose em acordos e compromissos legais, existindo um relacionamento colaborativo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, PALMER, 2006).

Sistemas de entrega de serviços e suas operações

91



Reflita

Quando você vai até a uma loja adquirir algum produto, além de um produto de qualidade e preço acessível, você também busca um bom atendimento. Muitos consumidores deixam de comprar em determinadas organizações devido ao despreparo dos atendentes, ou até mesmo pela estrutura desconfortável que é oferecida nas instalações da empresa.

Os consumidores estão cada dia mais exigentes e com desejos maiores, sendo assim, as organizações precisam a companhar esse desenvolvimento, ou então, perderão a corrida das vantagens competitivas.

As vantagens competitivas que algumas organizações obtêm perante outras, que fazem parte das estratégias para um relacionamento continuado entre eles e os consumidores, são eficazes? Estratégias que criam benefícios financeiros ou ainda benefícios sociais, em sua opinião, como cliente, realmente funcionam?

Com relação às características do comportamento organizacional destacam-se três pontos importantes para uma gestão de serviços eficaz:

- Estruturar de forma adequada a prestação de serviços, sendo que esta é dividida em duas partes, sendo uma formada pelos elementos que são visíveis aos consumidores e a outra pelos elementos invisíveis.
- Valorizar e considerar com uma importância de elevado nível, os benefícios do serviço que são percebidos pelos clientes quando em contato com o Sistema Produto-Serviço (SPS), a fim de trabalhar estrategicamente de forma adequada sobre esses benefícios, uma vez que trata da perspectiva das pessoas diante da organização.
- Conscientizar-se que a presença de outros clientes no local pode afetar de forma direta ou indireta a prestação do serviço, sendo necessária providências.



Pesquise mais

De acordo com Beuren, Ferreira e Miguel (2014), o SPS pode ser utilizado como uma representação de estratégia de negócio, focando na 'desmaterialização' de produtos, garantindo a satisfação ao invés de uma propriedade física material, ou seja, ao invés dos consumidores comprarem aparelhos que satisfaçam as suas necessidades, que eles possam comprar serviços que consistirão nos mesmos resultados.

Leia o Capítulo 8 do livro: OLIVEIRA, Otávio José de (Org.). **Gestão da produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2014.

Caso ainda seja necessário, você pode pesquisar um pouco mais sobre SPS no link: http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo13/2014/11/03/1125/Palestra4_FernandaHanschBeuren.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2017.



Exemplificando

A fim de enfatizar a diferença entre a venda de um produto tradicional e as alternativas que podem surgir por meio do SPS, exemplificaremos, no quadro a seguir, a necessidade do consumidor em lavar roupas.

Quadro 2.3 | Alternativas para Sistema Produto-Serviço

Venda tradicional do produto	SPS – Alternativa 1	SPS – Alternativa 2
Consumidor compra	Consumidor aluga	Consumidor compra
uma máquina de lavar	uma máquina de lavar	um serviço de lavagem
roupas.	roupas.	de roupas.
Consumidor possui, usa	Organização retém a	A organização é res-
e guarda a máquina. Ele	máquina e é responsá-	ponsável pela manu-
é o responsável pela	vel pela manutenção.	tenção e pelo uso,
manutenção.	O consumidor apenas	além de também reter
	possui responsabilida-	a máquina em seu do-
	des pelo uso.	mínio.
Investimento conside-	Custo pela máquina	Custo pela máquina
rável.	diluído pelo tempo.	diluído pelo tempo.
Consumidor descarta e	Organização é respon-	Organização é respon-
compra outra.	sável pelo descarte	sável pelo descarte
	adequado e recebe in-	adequado e recebe in-
	centivos para prolongar	centivos para prolongar
	uso e reciclagem.	uso e reciclagem.

Fonte: adaptado de Bueren, Ferreira e Miguel (2014).

Um ponto importante a ser observado na transformação da compra de um produto físico por um serviço é a sustentabilidade a ela atrelada. Perceba que o descarte inadequado da máquina de lavar roupas adquirida pelo consumidor pode gerar impacto ambiental, já a organização que presta o serviço tem condições e incentivos para realizar um descarte adequado e até mesmo reciclar o material.



Pesquise mais

Caso você ainda deseje saber um pouco mais sobre SPS, pesquise um grande exemplo dele: o *Car Sharing* – Um SPS orientado ao uso, que consiste em um sistema de mobilidade humana a fim de reduzir problemas rotineiros nas cidades.

http://carsharing.org. Acesso em: 17 jan. 2017.

http://www.citydrive.pt. Acesso em: 17 jan. 2017.

Atualmente, uma specto crucial tem impactado na competitividade das organizações e está relacionado aos processos de gestão de pessoas no trabalho. As pessoas têm percebido sua importância para que haja um bom desempenho das atividades às quais a organização é responsável. Sendo assim, elas têm sido gerenciadas visando à cooperação a fim de que a organização alcance os seus objetivos preestabelecidos e os indivíduos alcancem seus objetivos particularmente.

Visando a essa nova perspectiva das pessoas, as organizações têm buscado melhorar o bem-estar e promover justiça organizacional gerando qualidade de vida aos seus colaboradores. Para isso, profissionais atuam internamente nas organizações a fim de "explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação" (ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 466-467).

No ambiente organizacional o verdadeiro líder deve atuar como gestor intelectual de sua equipe e dessa forma influenciará positivamente na cultura da organização, gerando aquisição, manutenção e transferência de conhecimento, as quais sustentarão a organização. Para isso, é importante que você compreenda os conhecimentos existentes, são eles: tácito e explícito. O conhecimento tácito diz respeito ao que está internalizado na mente de cada indivíduo, ou seja, o que ele adquiriu com experiências vividas ou provém de sua própria cultura. O conhecimento explícito diz respeito ao que está exposto em artigos, livros, relatórios etc.



Assimile

Pense em um grande *iceberg*. A parte que você consegue ver, a que está na superfície do oceano, pode ser comparada ao conhecimento explícito e a parte submersa ao conhecimento tácito. Importante analisar que a parte superficial é a menor parte e a submersa é a maior, a qual também dá todo o suporte para que a superficial exista.

Gerenciar o conhecimento das pessoas envolvidas na organização traz inúmeras cooperações e riquezas, sendo que são variáveis competitivas que não podem ser copiadas pela concorrência. Sendo assim, as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, dotadas de criatividade e inteligência, podendo levar as organizações a patamares elevados. lembre-se de que quando a organização vence a concorrência por meio de seus diferenciais, ela oferece benefícios valiosos aos clientes, os quais irão se satisfazer além do inesperado, sendo esse um dos principais objetivos de uma gestão de operações em serviços eficaz.

Percebam que todos os elementos vistos até então, estão voltados para o atendimento da necessidade do cliente, ou seja, para uma gestão de operações em serviços eficaz, é importante que a organização perceba quais são as expectativas dos consumidores em relação a ela. Relembrando que os consumidores avaliam o serviço baseado nos benefícios que lhe são oferecidos.

O comportamento da organização perante a sociedade, o comportamento do consumidor em face de suas necessidades e situações externas e a cultura dos serviços prestados são elementos essenciais para a determinação de uma estratégia adequada para a organização. Afinal, como elaborar uma estratégia se não possui conhecimento sobre o perfil dos consumidores? Como elaborar uma estratégia se não possui conhecimento sobre como a organização se comportará diante de ações propostas?

Sendo assim, concluímos esta seção enfatizando a necessidade do reconhecimento do mercado alvo para o qual a organização fornecerá seus serviços, obtendo conhecimento sobre o perfil de seus potenciais e atuais clientes. E também a importância em reconhecer os limites e os tipos de serviços para os quais a organização está apta a oferecer, e não se esquecer de sempre analisar as tendências e oportunidades de mercado existentes no cenário atual.

Sistemas de entrega de serviços e suas operações

Sem medo de errar

Depois do que vimos no estudo desta unidade, podemos auxiliar o grupo Ágape com o que foi pedido na situação-problema: um mapeamento de processos de serviços com orientação, layout adequado para a loja de móveis por meio de um desenho, as recomendações das instalações de apoio que você já sugeriu na Seção 2.1 e as orientações em relação ao comportamento do consumidor e da organização.

Primeiramente você deverá efetuar um mapeamento de processo de serviços, um mapeamento do atendimento ao cliente, por exemplo:

Figura 2.14 | Processo de um negócio



Fonte: http://blog.iprocess.com.br/tag/processo-de-negocio/. Acesso em: 2 fev. 2017.

Na sequência, você deverá oferecer ao grupo Ágape um layout que seja adequado aos itens referentes às instalações de apoio que você sugeriu na resolução da situação-problema da Seção 2.1:

- a) Permanecer a planta da loja a ser construída na região central de São Paulo;
- b) Procurar uma área próxima a transportes públicos;
- c) Utilizar na construção materiais que sejam ecologicamente corretos;
- d) Fornecer aos clientes uma grande área de estacionamento;
- e) Iluminação adequada, utilizando lâmpadas que não consumam muita energia;
- f) Construir ambientes confortáveis aos clientes, enquanto aguardam atendimento, proporcionando interação entre eles;

- g) Obter uma arquitetura limpa, agradável, arejada, deixando os clientes confortáveis no interior da loja;
- h) Expor os móveis em espaços maiores e próximos à realidade;
- i) Expor informações sobre os itens da loja, evitando a necessidade de um funcionário para sanar pequenas dúvidas.

E em relação aos assuntos abordados nesta seção, você finalizará seu relatório satisfatoriamente. Dentre as medidas a serem realizadas condizentes com o comportamento da organização e do consumidor, você poderá propor algumas ações. Primeiramente você poderá analisar em relação ao tipo de serviço a ser ofertado, ou seja, se o novo empreendimento consistirá em apenas fornecer um produto ao cliente, ou se a relação irá além, por meio de serviços continuados, feedbacks, contato contínuo com os clientes etc.

Vale ressaltar que o novo empreendimento é uma loja de móveis diferenciada das existentes na concorrência, sendo assim, é necessário que os serviços ofertados gerem benefícios aos consumidores, resultando na geração de valor para a organização diante da imagem que eles terão da companhia.

Dessa forma, você pode propor ao grupo Ágape um serviço continuado, ou seja, após a compra de algum móvel, o cliente poderá contar com o auxílio de funcionários para a montagem sem cobrar dele nada a mais e; principalmente, ao final da vida útil do móvel, o cliente contará, sob os cuidados da organização, o seu descarte adequado. Podendo, por meio dessa estratégia, conquistar também clientes com consciência ambiental

Você ainda poderá propor ao grupo Ágape que, além de oferecer produtos físicos aos clientes, seja criado um Sistema Produto-Serviço em relação à aluguel de móveis para utilização em festas, que consistirá em um serviço extra fornecido pela organização, em que o cliente irá até a loja e por meio de contrato diferenciado, alugará móveis que lhe sejam úteis em um determinado período.

E ainda, com relação ao contato e identificação de perfil dos clientes, você poderá auxiliar o grupo na aquisição de softwares que sejam específicos para esse tipo de atividade. Recomenda-se que busquem por empresas que trabalham com abordagens CRM, a fim de que possam gerenciar adequadamente a relação com os clientes, fornecendo a eles o que realmente necessitam, tornando-os fiéis à organização.

Finalmente, você pode elaborar um relatório ao grupo Ágape abordando assuntos estudados em toda a Unidade 2.

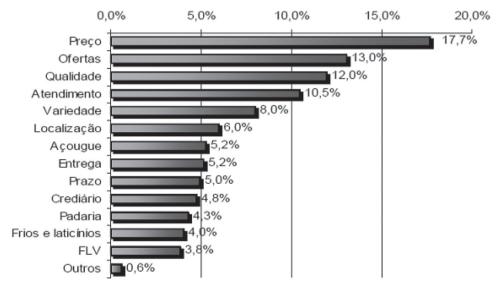
Avançando na prática

O caso do supermercado

Descrição da situação-problema

Por meio de pesquisas, uma equipe contratada por um supermercado identificou quais eram os fatores mais importantes na escolha do supermercado na visão dos consumidores. O *ranking* obtido pode ser observado na Figura 2.15.

Figura 2.15 | Fatores importantes na escolha do supermercado pelo consumidor



Fonte: Goulart, Souza e Leal (2006, p. 8).

Quais são os fatores mais impactantes na tomada de decisão dos consumidores ao escolherem um supermercado? Você, após tudo que foi visto nesta seção, qual principal estratégia iria propor à gerência do supermercado?

Resolução da situação-problema

Visto o gráfico apontado pela equipe contratada, verifica-se que os fatores que impactam na tomada de decisão dos consumidores ao escolherem um supermercado, são: preço, ofertas, qualidade, atendimento e variedade.

Tomando em vista esses fatores, podemos propor à gerência do supermercado que visem principalmente, a estratégias voltadas a promoções nos itens oferecidos, barateando os preços e consequentemente realizando ofertas. Em seguida, caso ainda

não tenham alcançado o desejado, melhorem a qualidade dos produtos, treinem seus funcionários, melhorando o atendimento e ofereçam uma variedade maior de produtos.

Faça valer a pena

1. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as organizações prestadoras de serviços têm a oportunidade de construírem relações com os clientes de longo prazo, pois tratam dos negócios de forma direta e quase sempre de forma presencial. Já os fabricantes de produtos estão sempre escondidos por trás dos canais de distribuição, atacadistas ou varejistas, ficando isolados dos clientes.

Assinale a alternativa que apresente apenas empresas com relações diretas com os clientes.

- a) Rede de hotéis, montadora de automóveis.
- b) Indústria alimentícia, siderurgia.
- c) Operadora de telefonia, rede de hotéis.
- d) Montadora de automóveis, indústria alimentícia.
- e) Operadora de telefonia, siderurgia.
- **2.** Os serviços podem ser considerados como um processo de consumo, os quais resultam em diversas experiências de serviço por meio da interação entre a organização, o sistema e os processos, funcionários e clientes.

Considerando as características do processo de compra de serviços, assinale a alternativa correta:

- a) A etapa de pré-compra consiste em: reconhecimento da necessidade, busca de informações e avaliação das alternativas.
- b) A busca de informações trata-se de um fator na etapa de compra, na qual o consumidor enfatiza experiências anteriores, além de outras ações.
- c) A etapa do consumo consiste apenas na compra.
- d) A etapa da pré-compra consiste em avaliações pós-consumo, no qual o consumidor pode obter a percepção de valor por meio de elementos que sejam subjetivos.
- e) A etapa de pré-compra consiste apenas em reconhecimento da necessidade e busca de informações sobre o serviço a ser adquirido.

3. "O Sistema Produto-Serviço (SPS) representa uma estratégia de negócio com foco na 'desmaterialização' dos produtos, oferecendo a satisfação e não necessariamente propriedade física material" (BUEREN; FERREIRA; MIGUEL, 2014).

Entre os objetivos a seguir, assinale a alternativa que representa o melhor objetivo relacionado ao SPS.

- a) Promover a minimização dos impactos ambientais.
- b) Realizar a venda de produtos e serviços.
- c) Ofertar produtos e serviços em grande escala.
- d) Satisfazer as necessidades dos usuários por meio do valor de uso, os quais em conjunto visam, dentre vários outros pontos, a minimização dos impactos ambientais.
- e) Apenas satisfazer as necessidades dos consumidores.

Referências

BIANCO, F. D. **Apostila serviços** II – Demanda e capacidade. Disciplina Gestão da Produção. Universidade Anhembi Morumbi. Disponível em: http://www2.anhembi.br/ html/ead01/des_nov_proq_gestao_producao/aula15.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

BIS, V. R.; RICCI, M. G. A filosofia Lean Production em indústrias de processo contínuo. **Revista Espacios**, v. 37, n. 7, 2016.

BEUREN, F. H.; FERREIRA, M. G. G.; MIGUEL, P. A. C. Sistemas produto-serviço: conceito e adoção em direção à sustentabilidade. In.: OLIVEIRA, Otávio José (Org.). **Gestão da produção e operações**: bases para competitividade. São Paulo: Atlas, 2014. p. 168-191.

BRASIL, V. V. **Sistemas de prestação de serviços**: um enfoque no processo de escolha do consumidor. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anpad, 2002. Disponível em: www.anpad.org/admin/pdf/enanpad2002-mkt-1009. pdf>. Acesso em: 16 jan. 2017.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 541 p.

GOULART, A. M. A.; SOUZA, L. G. M.; LEAL, F. Qualidade em serviços e satisfação do consumidor: um desafio para as centrais de negócios de pequenos supermercados. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais**... Bauru: UNESP, 2006. 11 p.

HAYES, R. H. et al. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

MALDONADO, M. V. et al. Um estudo sobre a evolução e as tendências da Gestão de Serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 39., 2009 Bahia. **Anais**... Bahia: Enegep, 2009, 14 p.

MALLMANN, M. A. et al. Adequação de layout em uma empresa prestadora de serviços de aluguel de estruturas para festas e eventos. In: **VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, 2016.

MENESES, L. Gerenciamento de capacidade e demanda em operações de serviços: Um estudo exploratório em uma central de atendimento ao cliente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais**... São Carlos: Enegep, 2010, 12 p.

MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. O.; TURRIONI, J. B. Modelo para o projeto e desenvolvimento de serviços: uma proposta brasileira. **GEPROS**, v. 1, n. 2, p. 61-73, 2006.

PALMER, Adrian. Introdução ao marketing: teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

TINOCO, M. A. C. **Gerenciamento de serviços em produção e transportes**. Apostila da disciplina gerenciamento de serviços em produção e transportes. Departamento de Engenharia de Produção e Transportes. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

Gestão de pessoas de operações em serviços

Convite ao estudo

Caro aluno, vamos dar continuidade aos estudos desta disciplina, agora, abordando um tema de grande relevância nas organizações, sejam elas de qualquer segmento: a Gestão de Pessoas. A valorização das pessoas no ambiente profissional é hoje incontestável, mas há algumas décadas o foco eram as tecnologias, as ferramentas e os instrumentos de trabalho. Na unidade anterior, você pôde aprender as capacidades produtivas de demandas em serviços, assim como, o comportamento organizacional e a cultura em serviços, que geram ampla influência também no comportamento do consumidor.

É por esta razão que você estudará, nesta unidade, a respeito de pessoas e sua gestão, bem como os resultados que se podem alcançar por meio destas. Como recrutar, selecionar e orientar pessoas nas organizações? Por que é preciso definir e analisar a descrição de cargos? Como avaliar, treinar e desenvolver pessoas dentro das organizações em tempos de mudanças constantes? É possível motivar um profissional somente por meio do salário? Qual é o papel dos planos de recompensa? As organizações que se preocupam com as pessoas estão investindo em um diferencial altamente competitivo. Já pensou sobre isso?

Para estudo dessa unidade de ensino, vamos imaginar que você esteja no papel de engenheiro chefe em uma empresa que presta serviços de engenharia em tubulações de ar condicionado industrial localizada no interior de São Paulo. É uma organização de pequeno porte, mas que tem um bom posicionamento no mercado em que atua. Oferece oportunidade de crescimento aos colaboradores por meio de plano de carreira.

Neste contexto, você na posição em que se encontra, precisa organizar sua equipe de trabalho, bem como motivá-la. Para isso, será necessário além

de contratar e definir funções, ainda desenvolver um modelo de processo motivacional, descrevendo os modelos por meio das teorias relacionadas à hierarquia de necessidade de Maslow, teoria ERC, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

Ampliando seus conhecimentos sobre esses temas, você desenvolverá algumas competências que agregarão valor significativo a sua vida profissional.

Dentre essas competências estão: conhecer e aplicar astécnicas e as principais práticas de gestão de operações em serviços; compreender a perspectiva sistêmica do setor de serviços e suas relações com clientes, fornecedores e mercado, bem como refletir de forma crítica sobre as competências, habilidades e métodos gerenciais necessários à gestão de operações em serviços à vista da necessidade de agregação de valor e de aumento de competitividade das empresas. Você também estará apto a entender o comportamento de pessoas frente aos constantes desafios internos e suas importantes contribuições para a organização.

Seja bem-vindo a mais uma unidade de estudos!

Seção 3.1

Processo de agregação de pessoas

Diálogo aberto

Você já se perguntou qual é a importância da gestão de pessoas nas organizações no contexto atual? Provavelmente sim. Ao longo de nossos estudos, você vai entender porque as pessoas se destacam como o "recurso" mais importante em uma organização. Para que uma organização tenha sucesso em gerir pessoas, profissionais e talentos, ela precisa antes de tudo compreender os processos que englobam a agregação de pessoas, no qual estão incluídas as características fundamentais em gestão de pessoas; o recrutamento e a seleção de pessoas e a orientação de pessoas nas organizações. Atrair candidatos que atendam ao perfil desejado pela companhia, muitas vezes não é fácil. Administrar os recursos humanos de uma organização é um dos papéis da Gestão de pessoas.

Retomando o contexto profissional em que se encontra, você está no papel de engenheiro chefe em uma organização que presta serviços de engenharia em tubulações de ar condicionado industrial localizada no interior de São Paulo. Em sua equipe há duas vagas em aberto para projetista de tubulação júnior a serem preenchidas, mas a companhia não consegue finalizar o processo de recrutamento e seleção para sua área. Com isso, a produtividade caiu e os demais profissionais estão insatisfeitos e desmotivados com as demandas crescentes as quais precisam dar conta. A empresa tem a descrição do cargo estruturada conforme a seguir, e tem utilizado o recrutamento externo e as fontes "Apresentação Espontânea e Indicação de Funcionários".

Cargo: Projetista de tubulação júnior.

Descrição do cargo: Auxiliar no desenvolvimento de projetos de engenharia, realizar atividades de natureza especializada, que envolvam conhecimentos gerais e/ ou específicos da área de mecânica, com ações operativas de elaborar documentação técnica, projetar, analisar, avaliar, acompanhar e/ou orientar a implementação dos projetos.

Porém, ainda não tem atualizado o perfil profissional para o cargo em aberto. Dessa forma, não tem conseguido atrair um número de candidatos suficiente e com perfil adequado para fazer a triagem e partir para a etapa de seleção. Assim, somos indagados a refletir: Como deve ser a fase de recrutamento e seleção dentro do processo de agregar pessoas à organização? De que forma você como engenheiro chefe e responsável pela vaga em aberto pode ajudar o RH a avançar neste processo de recrutamento e seleção?

Vamos desenvolver o assunto para que você consiga chegar a uma solução para o impasse da empresa da qual tratamos.

Não pode faltar

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano, que representa o conjunto de pessoas que a compõe.

Cabe à área de gestão de pessoas a função de humanizar as empresas. Esse é um assunto tão atual, mas que ainda é um desafio e gera muitas discussões nas organizações, ou seja, em muitas delas a gestão de pessoas de fato ainda não se tornou uma prática. Mas o que realmente vem a ser a gestão de pessoas?



Gestão de pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e, a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

As relações de trabalho sofrem constantes mudanças conforme as exigências que o mercado impõe ou na forma de cada organização gerir as pessoas. Devido a isso, para que se alcance o nível de competência desejado é preciso olhar para algumas características fundamentais da gestão de pessoas, são elas:

Participação

As pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso. Com a participação, as pessoas fazem investimentos, como esforço, dedicação e responsabilidade, na esperança de retorno por meio de incentivos financeiros, carreira etc.

Capacitação

Pessoas com competências essenciais ao sucesso organizacional. A construção de uma competência é extremamente difícil, leva tempo para o aprendizado e maturação. A organização precisa estar atenta e preparada para desenvolver essas competências a partir de treinamentos.

Envolvimento

A pessoa que agrega inteligência ao negócio da organização a torna competitiva, isto significa, saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências na força de trabalho

Desenvolvimento

Construir e proteger o mais valioso patrimônio da organização é preparar e capacitar de forma contínua as pessoas. O trabalho deve estar adequado às suas competências de forma balanceada. A organização deve desenvolver seus colaboradores com foco no futuro

Tudo isso porque o surgimento de novas tecnologias, o advento da globalização e os novos processos produtivos e de serviços exercem grande influência na gestão de pessoas. As empresas passaram a preocupar-se mais com esta área, visto que impacta diretamente na produção e resultados organizacionais.

As pessoas eram consideradas, mas a maioria dos investimentos nas empresas tinha foco na automatização e modernização, visando deixá-las mais competitivas.

Isso está mudando a cada dia e o foco tem se voltado para a satisfação do colaborador. Entende-se que a tecnologia é importante, sem dúvida, mas se torna disfuncional se não envolvermos as pessoas.

Segundo o que nos relata Chiavenato (2014), a área de Recursos Humanos pode ser dividida em subsistemas a fim de facilitar e visualizar o entendimento dela como um todo. Os seis subsistemas formam um processo global, interligados como se fosse uma rede, um influenciando e facilitando o outro e o processo como um todo. Vejamos o Quadro 3.1:

Quadro 3.1 | Subsistemas de RH e seus objetivos

Subsistemas de RH	Objetivos	Atividades envolvidas		
Agregar pessoas	Incluir novas pessoas na empresa.	Pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, integração.		
Aplicar pessoas	Desenhar as atividades que as pessoas realizarão na organização.	Desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, avaliação do desempenho.		
Recompensar pessoas	Incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.	Recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.		
Desenvolver pessoas	Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.	Treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, educação corporativa, gestão de mudanças e desenvolvimento de carreiras.		
Manter pessoas	Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades.	Administração da cultura e do clima organizacional, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida e relações sindicais.		
Monitorar pessoas	Como saber o que são e o que fazem as pessoas na organização.	Banco de dados, sistema de informação, controles e responsabilidade social.		

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

De acordo com o que vimos no Quadro 3.1, vamos focar nossos estudos no subsistema de agregar pessoas que têm como objetivo incluir novas pessoas a organização que está envolvida nas atividades de pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas e integração.

Segundo Chiavenato (2014), há um novo perfil de emprego, pois com a revolução da informação, o mercado de trabalho vem se deslocando do setor industrial para o de serviços. A indústria continua com a produção em alta, porém com menos mão de obra, porque as tecnologias e o aperfeiçoamento dos processos têm proporcionado aumento da produtividade. Dentro desse contexto estão o mercado de trabalho (MT) e o mercado de recursos humanos (MRH).

Mas o que é o mercado de trabalho, há relação com mercado de recursos humanos? E mais, ambos podem se relacionar com programas de integração? Vamos entender cada um dos conceitos para estabelecermos a relação.

'É no mercado de trabalho que ocorrem as transações, as negociações e os relacionamentos [...] e o mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo o mercado'. Sendo assim, em termos de trabalho, é neste mercado que as vagas são oferecidas pelas diversas organizações. As ofertas de trabalho fazem, portanto, parte do mercado de trabalho



Considerando estas condições em forma dinâmica, a área de gestão de pessoas precisa se adaptar e moldar suas necessidades de acordo com as regras do mercado de trabalho. A grande oferta em vagas que geram novas oportunidades de trabalho molda o comportamento dos candidatos a emprego, e o contrário também é verdadeiro. Em épocas de poucas vagas, as pessoas evitam deixar seus empregos, por exemplo.

É possível observar, no Quadro 3.2, que ocorrem diferenças nas práticas de gestão de pessoas de acordo com o mercado de trabalho na relação oferta versus procura.

Quadro 3.2 | As práticas de gestão de acordo com o mercado de trabalho

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura		
Excessiva quantidade de vagas. Competição entre empresas para obter candidatos. Intensificação de investimentos em recrutamento. Redução das exigências dos candidatos. Énfase no recrutamento interno. Orientação para as pessoas e seu bem-estar. Intensificação de investimentos em benefícios sociais.	Insuficiente quantidade de oferta de vagas. Falta de competição entre as empresas para obter candidatos. Redução dos investimentos em recrutamento. Aumento das exigências dos candidatos. Redução de investimento em treinamentos. Ênfase no recrutamento externo. Orientação para o trabalho, para a eficiência.		

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

(CHIAVENATO 2014, p. 94)

Como vimos, a regra que vale para oferta e procura de vagas disponíveis para serem ocupadas determina o mercado de trabalho. Se as empresas estão oferecendo muitas oportunidades de emprego, então, aquela que quer buscar candidatos, tem que lançar atrativos para os potenciais pretendentes, como melhores salários, benefícios e compensações, de modo a atrair os melhores profissionais. Se o mercado de trabalho está em baixa, ou seja, poucas vagas são ofertadas ao mercado, então o comportamento das empresas também muda, e a preocupação com estes atrativos diminui, pois há mais candidatos disponíveis do que vagas.

Assim, o mercado de trabalho determina o comportamento das organizações.

Uma vez compreendido este conceito, vamos tratar de mercado de recursos humanos (MRH). O MRH pode, de acordo com Chiavenato (2014, p. 99), se apresentar

"em situação de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos)". Representa o número de pessoas dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, e que se interessam pelas vagas oferecidas.

O Quadro 3.3 mostra o comportamento dos candidatos no mercado de recursos humanos.

Quadro 3.3 | Comportamento dos candidatos no mercado de recursos humanos

Mercado de RH em oferta	Mercado de RH em procura
Excessiva quantidade de candidatos. Competição entre candidatos para conseguir emprego. Rebaixamento das pretensões salariais. Dificuldade em conseguir emprego. Temor em perder o emprego atual e maior fixação no emprego. Baixo absenteísmo. O candidato aceita qualquer oportunidade de emprego. Orientação para a sobrevivência.	Insuficiente quantidade de candidatos. Falta de competição entre os candidatos. Elevação de pretensões salariais. Facilidade em conseguir emprego. Vontade de deixar o emprego e menor fixação no emprego. Elevado absenteísmo. Candidato escolhe dentre as diversas oportunidades de emprego. Orientação para a melhora e desenvolvimento profissional.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014, p. 105), com as mudanças que vêm ocorrendo surgem tendências no mercado de trabalho, são elas:

- A produção industrial tende a precisar de um menor número de pessoas devido à tecnologia;
 - Crescem as oportunidades de emprego na área de serviços;
- O trabalho industrial é cada vez mais mental e menos braçal e assim valorizase o conhecimento:
 - Maior automatização e robotização dos processos industriais;
 - Aporte da tecnologia da informação na indústria;
 - Conhecimento passa a ser o recurso mais importante;
 - Importante é a inovação, a criatividade;
- Globalização da economia e do mercado de trabalho, que está cada vez mais mundial e menos local

A velocidade das mudanças que ocorrem no cenário econômico altera a configuração do mercado de trabalho. É apontado que com a mesma velocidade que se criam novas oportunidades de trabalho, ocupações são extintas, sendo assim, muda também o mercado de recursos humanos. Você sabia que já existiu a profissão

de despertador? Imagine-se sendo acordado com batidinhas em sua janela ou porta, no lugar do agradável som de música que pode ser usado em seu celular nos dias de hoje. Acredite, já aconteceu um dia.

Atualmente, a produção de computadores e equipamentos, programas de automação e softwares rendem três vezes mais que o setor automobilístico, de acordo com Chiavenato (2014).

Com tudo isso, é possível observar que as mudanças refletem na forma de recrutar e selecionar candidatos nas organizações. Segundo os resultados da Síntese de Indicadores Sociais - SIS 2016 (IBGE, 2015, s.p.),

de 2005 para 2015, a proporção de idosos de 60 anos ou mais na população do Brasil passou de 9,8% para 14,3%. O perfil do grupo de idosos que trabalham sofreu mudanças: diminuiu a proporção de idosos ocupados que recebiam aposentadoria, de 62,7% para 53,8%, e aumentou a participação de pessoas com 60 a 64 anos entre os idosos ocupados, de 47,6% para 52,3%. Sendo assim, percebe-se que para as organizações, idade não é um empecilho para contratação.





Exemplificando

Executivos garantem que mesclar profissionais de diferentes faixas etárias é positivo para funcionários e empresa.

No final de 2014, o empresário Alexandre Perroud, dono da Ultra420, resolveu modificar e profissionalizar a gestão da empresa. A principal mudança foi a contratação de profissionais mais experientes em cargos estratégicos da companhia. Ainda que venda produtos para um público jovem, de 18 a 35 anos, Perroud investiu na contratação de dois funcionários mais experientes, de 44 e 58 anos.

"A empresa sempre foi de pessoas jovens e sentia falta de mesclar. Não quero fazer só uma empresa de jovens, mas mesclar com profissionais experientes para dar uma nova dinâmica. Idade não é empecilho. Vejo que os jovens vão para o mercado de trabalho sem experiência e com nível profissional baixo, enquanto os maduros são articulados e têm potencial de liderança", explica Perroud.

Já Ernesto Haberkorn tem 71 anos, é diretor da TI Educacional, escola de cursos profissionalizantes na área de tecnologia, e fundador da empresa de tecnologia TOTVS. Com experiência na causa, o empresário garante:

"a questão da idade precisa ser tratada com naturalidade. Hoje em dia, as pessoas têm uma longevidade muito maior que anos atrás. Tenho 71 anos e nunca me senti melhor em termos físicos e intelectuais. Essa questão de as empresas não aceitarem profissionais com mais idade é abominável", afirma.

Haberkorn garante que, na TI Educacional, os profissionais com mais de 50 anos não deixam em nada a desejar em relação aos mais jovens. "Hoje há profissionais mais velhos que dominam totalmente a tecnologia, uma habilidade que dizem ser inerente aos jovens. Eles também são dedicados e assertivos", explica. Segundo o empresário, a área de recursos humanos da empresa não faz restrição alguma em relação à idade. "Profissionais mais velhos têm mais experiência e conhecimento e muitas chances de serem contratados".

Fonte: LIBÓRIO, Bárbara. Empresários investem em profissionais mais velhos: "idade não é empecilho". **iG São Paulo**, 1 mar. 2015. Disponível em: http://economia.ig.com.br/2015-03-01/empresarios-investem-emprofissionais-mais-velhos-idade-nao-e-empecilho.html . Acesso em: 13 fev. 2017.

O processo de agregar pessoas é um tema de extrema relevância, e que merece atenção por parte dos gestores das organizações, pois é a partir das pessoas que a empresa atinge seus resultados.



Assimile

Para uma adequada gestão de pessoas há processos que podem ser utilizados. Para uma eficiente contratação de um novo colaborador é fundamental partir de uma descrição de cargo, ou seja, da descrição de suas funções. Para atrair candidatos e posteriormente mantê-los na organização é necessária uma política clara de remuneração, e até de carreira. Muito bem, depois de determinado período, o colaborador deve ser avaliado em suas funções, e se houver um gap, ou seja, uma defasagem entre o que é esperado e o entregue por ele, aplicam-se treinamentos, por exemplo, para o desenvolvimento das competências necessárias. Você deve ter notado que tudo isso é complexo e exige que dados sejam registrados, conservados e recuperados quando necessários. Daí a importância de um sistema de dados que possam gerar relatórios para análises e tomada de decisões (AVONA, 2015, p. 7).

Para um processo de recrutamento e seleção que gere resultados satisfatórios, é preciso planejar e definir as etapas do trabalho.



Reflita

Por exemplo, um colaborador apresenta bom desempenho e a empresa, valorizando seu trabalho, decide promovê-lo. Assim, uma posição ficará em aberto e será necessário fazer a contratação para suprir esta vaga. Surgem então os questionamentos: O que é recrutamento? O que é seleção? Por que a empresa precisa recrutar pessoas? Como planejar as etapas desse processo?

Esses questionamentos serão respondidos ao longo do conteúdo, acompanhe! Para Chiavenato (2014, p. 128),

recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Desta forma, a empresa realiza por meio da divulgação de suas necessidades de contratação, oportunidades de emprego a quem pretenda ocupá-las.



De acordo com Peter Drucker (1988 apud MAXIMIANO, 2006), ao realizar um planejamento não se está escolhendo as decisões do futuro, mas as implicações futuras de decisões presentes.

Isso quer dizer que ao se pensar em recrutamento de pessoas, o ideal é que a empresa inicialmente reflita sobre suas reais necessidades, e assim, planeje-se para suas contratações futuras. Para Chiavenato (2009, p. 29), "trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura", já que, conforme Dutra (2009), se trata de decidir a quantidade e a qualidade de pessoas necessárias para cada uma das áreas da empresa. Esse é o recrutamento planejado e alinhado com a estratégia corporativa.

Outra situação peculiar envolvendo o recrutamento planejado são as posições relacionadas à sazonalidade, ou seja, épocas que demandam uma concentração maior de mão de obra na empresa. Isso ocorre em datas como Páscoa ou final de ano, em que empresas fabricantes, precisam contratar profissionais para atender às altas demandas. O mesmo ocorre no comércio, que contrata pessoal, a maioria funcionários temporários, para atender às necessidades no período de crescimento nas vendas.

Pelo exposto, vimos que é necessário que o recrutamento seja realizado considerando também o crescimento nas vendas e o lançamento de novos produtos. Realizar o planejamento tem por finalidade, portanto, coordenar ações a serem realizadas visando resolver um problema ou atingir um determinado objetivo.



Pesquise mais

Veja a entrevista que aborda este assunto no link a seguir. As datas comemorativas demandam a contratação de mão de obra. Verifique os setores que mais contratam.

Disponível em: http://globotv.globo.com/tv-sergipe/bom-dia-sergipe/v/datas-comemorativas-fazem-aumentar-as-contratacoes-temporariasem-sergipe/2629709/>. Acesso em: 8 fev. 2016.

Apesar do recrutamento planejado ser o cenário ideal para toda organização, você precisa saber que existem mais dois motivos importantes que levam a organização a se engajar no processo de recrutamento: a emergência e a obrigação legal.

De acordo com Maximiano (2014, p. 279), "o recrutamento de emergência é praticado quando ocorrem situações imprevisíveis: perda inesperada de funcionários, encomendas que não podem ser atendidas com as competências disponíveis". É o recrutamento que procura atender à necessidade das substituições não planejadas. Por exemplo, a perda repentina de um funcionário, como o presidente da empresa. Um substituto precisa ser contratado rapidamente.

Já quando abordamos o recrutamento por obrigação legal, Maximiano (2014) nos diz que se trata de um caso específico dentro do recrutamento planejado. A legislação, em alguns casos, determina que as organizações contratem pessoas com necessidades especiais ou para compor cotas de minorias.

Com certeza, você percebeu que o processo envolve o chamamento, uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas com potencial e estimulálas a ingressar na organização. O gestor de área tem grande responsabilidade nas definições de cargo e perfil profissional. É este gestor que tem o conhecimento das funções a serem realizadas, assim como, o perfil profissional que melhor se adéqua a área e a equipe de trabalho. É o gestor, em conjunto com o RH, que deve definir o perfil do colaborar a ser contratado.

O processo de recrutamento pode ser definido a partir de três frentes: interno, externo e misto. De acordo com Pontes (2008) por meio do recrutamento interno os candidatos são buscados na própria empresa. Para Chiavenato (2014, p. 102), no recrutamento interno, as vagas são preenchidas por meio da convocação de seus próprios funcionários, promoções e transferências. Em geral, o recrutamento interno

pode envolver transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), existem vantagens de se fazer recrutamento interno e externo, bem como desvantagens, conforme pode ser observado no Quadro 3.4:

Quadro 3.4 | Vantagens e desvantagens nos tipos de recrutamento

Tipo de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens		
Interno	 Proximidade, economia, rapidez; O desempenho e potencial do colaborador é conhecido; O funcionário já está adaptado à cultura organizacional; Há aumento do "moral" de trabalho pelo reconhecimento dos colaboradores que estão se aprimorando e valorizando o autodesenvolvimento. 	- Falta de renovação de ideias; - Possível dificuldade da área em liberar o colaborador.		
Externo	- Renovação de ideias; - Atendimento do perfil da vaga (Experiência, habilidades, conhecimentos); - Necessidade de contratação quando as vagas são decorrentes da criação de novas áreas.	- Prejuízos para o moral e cultura da organização; - Aumento do custo operacional; - Velocidade do processo mais lento que o interno; - Maiores chances de erro quanto às expectativas.		

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 105).

Para Chiavenato (2014), o ideal é que cerca de 10 a 20% das vagas sejam preenchidas por pessoal externo.

No recrutamento misto, a empresa lança mão das duas formas e, simultaneamente divulga a vaga no ambiente interno e externo. Esta prática é comum quando a empresa precisa preencher a vaga em aberto com certa rapidez.

Para preencher a vaga realizando o recrutamento interno, as fontes de divulgação mais comuns são:

- Quadros de aviso.
- Comunicações internas dirigidas,
- Consulta ao "banco de talentos humanos",
- Reuniões especificas,

Divulgação em periódicos.

Já para divulgar externamente as oportunidades de trabalho, as fontes são múltiplas e variadas. De acordo com Pontes (2008, p. 109) e Chiavenato (2014, p. 116-120), as mais utilizadas são:



Apresentação espontânea – por iniciativa própria, o candidato entrega na portaria, envia por e-mail ou se cadastra no site da empresa. Muitas vezes está respondendo a anúncios que encontra na portaria da empresa. Essa é uma prática bastante comum e eficaz.

Indicação de funcionários — o recrutamento por meio de funcionários ocorre quando este indica candidatos ou quando o funcionário auxilia na busca de profissionais a partir da divulgação da vaga. O recrutador deve ter o cuidado de divulgar a política da empresa (admissão de parentes, por exemplo) e divulgar o perfil da vaga para não gerar insatisfação do funcionário que indicou.

Consultorias – é uma das fontes mais usadas. O candidato envia seu currículo para uma consultoria, que é uma empresa especializada em realizar seleção de pessoal. A grande vantagem de usar este tipo de fonte é que o banco de dados das agências é bastante abrangente e diversificado, além de contar com profissionais preparados para realizar a seleção. Este tipo de fonte agiliza o processo para a empresa contratante, assim como facilita para o candidato que busca uma recolocação ou nova oportunidade.

Redes sociais – com o amplo uso de tecnologias, esta fonte é praticamente indispensável. As vagas chegam de forma rápida para um grande número de pessoas e, sendo assim, a divulgação se torna ágil. As redes sociais mais comuns são Linkedin e Facebook, mas existem outras.

Classificados em jornais e revistas – é uma fonte bastante utilizada em seleção, embora tenha um custo alto. Nem sempre o recrutador atinge o objetivo de encontrar o candidato com o perfil desejado. A escolha do jornal depende do tipo de cargo, do público alvo, e da abrangência que se quer ter. No caso de revistas, as especializadas podem trazer um retorno bastante favorável.

77

Intercâmbio com outras empresas – troca de currículos entre empresas próximas umas das outras, ou empresas que participam de grupos de RH. Esta fonte de procura de profissionais não é usada em larga escala.

Contatos e convênios com escolas e universidades – é a primeira opção para recrutamento de estagiários e também pode ser usado para vagas efetivas, principalmente vagas que requerem nível técnico ou superior. Escolas de pós-graduação são mais apropriadas para vagas de cargos de liderança. Escolas que possuem centrais de estágio são bastante úteis na divulgação das vagas.



Exemplificando

Um exemplo interessante foi divulgado na Revista INFO-online, edição de junho de 2015, quando a Google buscava "engenheiro de tecnologia de fabricação" para trabalhar no desenvolvimento de processos e projetos de acessórios mecânicos. O profissional precisa de ter experiência em design para a manufatura e capacidade de trabalhar em interface com a equipe de "Qualidade e Confiabilidade".

Todas as fontes de recrutamento visam atrair os candidatos com as qualificações necessárias, como já dissemos. E esse procedimento tem por objetivo encontrar a pessoa certa para o lugar certo, como afirma Chiavenato (2014).

A seleção é necessária, pois as pessoas apresentam diferenças individuais, reúnem competências diferentes entre si. Cada um tem um tempo para aprender, um ritmo de trabalho, determinadas características de personalidade e certo grau de conhecimento. Diferem na forma como executam tarefas, e também na aprendizagem.

Essa é a função da seleção de pessoas, encontrar os profissionais cujo perfil pessoal e profissional mais se aproxime do que está definido no escopo da vaga, atendendo, assim, a necessidade da empresa. De acordo com Chiavenato (2014, p. 119), a seleção é uma "comparação entre duas variáveis ou requisitos exigidos pela organização, em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentem na disputa pela oportunidade".

Pudemos verificar nesta seção, portanto, que a etapa de recrutamento antecede a etapa da seleção e visa atrair uma quantidade adequada de candidatos para o momento da escolha.

Agora, com os conceitos de mercado de trabalho e de recursos humanos considerados, vamos refletir sobre a relação destes com os programas de integração.

Precisamos compreender que o mercado de trabalho muda de acordo com diversas variáveis externas, como o cenário econômico, as tecnologias, as novas formas de trabalho, entre outras. Tudo isso causa necessidades também na mão de obra, portanto atinge o mercado de recursos humanos.

Com relação às empresas, estas devem considerar que as oportunidades de trabalho, escassas ou não, exigem sempre mais competências dos candidatos. Por outro lado, as pessoas estão se profissionalizando cada vez mais, apresentando-se competitivas, com sólida formação e habilidades para assumir as funções as quais se propõem.

Conforme apresentado, investir em programas de integração pode ser considerado um diferencial que coloca a empresa em posição de destaque perante candidatos que se preparam e buscam a valorização de sua contribuição.

De acordo com Fidelis e Banov (2007), socializar os funcionários é uma estratégia que visa ao aprendizado e tem por objetivo levá-lo a conhecer a empresa, sua história, valores e perspectivas. Além disso, é o primeiro contato com a empresa e, de certa forma, o prepara para que não se sinta deslocado em seus primeiros dias.

Uma vantagem importante é estabelecer um canal de comunicação entre o funcionário e a empresa, bem como com a equipe de trabalho. Chiavenato (2014) complementa dizendo que é uma adaptação mútua, em que uma parte aprende a se ajustar a outra.

Cada vez podemos considerar que programas de acolhimento e boas vindas podem marcar o início de um saudável relacionamento profissional. De acordo com o que mostra Chiavenato (2014), o que o cenário econômico e social mostra já há algum tempo é que, o estilo de trabalhar, crescer e depois se aposentar em uma empresa já está superado.

Novas formas de trabalho vêm se mostrando válidas como saída para um mercado de trabalho cada vez mais enxuto, como o trabalho terceirizado, temporário, de tempo parcial, horários flexíveis, entre outros. Assim, quanto maior o grau de confiança estabelecido no início das atividades profissionais, maiores as chances de haver boas negociações e ganho para ambas as partes.

Uma forma de trabalho que está crescendo em todo o mundo é o teletrabalho ou home office. Significa realizar o trabalho a distância. Essa medida auxilia pessoas e empresas. Para as empresas há vantagem em relação aos custos, qualidade do serviço e produtividade. Para o trabalhador, a grande vantagem é poder controlar o próprio horário de trabalho, poder estar mais próximo da família e evitar congestionamento de trânsito com perda de preciosa energia que pode ser canalizada para o trabalho.

É um assunto relativamente recente e pouco praticado pela maioria das organizações, por isso, precisa de amadurecimento para sua aplicação, tanto por parte das empresas, como por parte dos trabalhadores. Mas é fundamental que ambos conheçam esta possibilidade.

Com esta seção foi possível identificar como o mercado de trabalho e de recursos humanos se movimenta e se influencia mutuamente. Também compreendemos que as empresas devem empreender ações que integrem seus colaboradores, seja os ingressantes ou os mais antigos, de forma a mantê-los satisfeitos e motivados a continuar oferecendo sempre a melhor contribuição.

Sem medo de errar

A situação-problema desta seção consiste em ajudar o RH a se orientar quanto à atualização do perfil do profissional a ser contratado para o cargo e também verificar e alinhar o tipo de recrutamento e fonte a ser utilizada para um resultado eficaz na etapa de recrutamento, uma vez que o processo de recrutamento e seleção entra em ação nas organizações toda vez que há necessidade de contratar profissionais.

Sempre que há a necessidade de contratar um profissional, é preciso rever a descrição do cargo e o perfil técnico e comportamental que se deseja no candidato. Você como gestor da área é a pessoa mais indicada para ajudar o RH nesta tarefa. Conhecendo a função e também a equipe, você pode indicar o perfil técnico e comportamental mais adequado.

A partir daí a empresa deve escolher o tipo de recrutamento, ou seja, interno, externo ou misto. É preciso analisar se dentro da empresa há algum profissional que se encaixe no novo perfil definido para a vaga e que possa passar pela seleção, já que a empresa possui uma política que contempla plano de carreira. Assim, informar ao RH que há a possibilidade de um recrutamento misto se for o caso.

É preciso analisar também que fontes serão utilizadas para esse recrutamento. Assim, é interessante utilizar estratégias que possam abranger, atrair o maior número de profissionais possível com o perfil adequado ou mais próximo do que a empresa procura.

Depois dessa etapa do recrutamento, o RH de iniciar a triagem dos currículos, ou seja, a seleção e passar para o gestor as opções que serão contatadas para a etapa de entrevista.

Com essa base bem estruturada, a organização tem uma visão mais clara do processo como um todo. Isso faz com que o processo de recrutamento e seleção tenha mais chances de ser assertivo em cada uma das suas fases, até que se dê a contração efetiva do profissional.

Avançando na prática

Mercado de trabalho e de recursos humanos

Descrição da situação-problema

José é gerente de RH em uma empresa com mais de 300 funcionários e que tem contratado com regularidade. A sugestão do jovem gestor é que a empresa comece a investir em perfis de profissionais diferenciados, e sugere que se contrate para determinadas vagas pessoas com mais idade. Ele quer argumentar que pode ser uma vantagem, mas precisa de dados para convencer a diretoria. Como você, no lugar de José, iria conduzir essa argumentação?

Resolução da situação-problema

No lugar de José, você pode pesquisar e observar em outras empresas e por dados do mercado de trabalho divulgados pelo IBGE (2015), que houve "aumento na participação de pessoas de 60 a 64 anos entre os idosos ocupados, elevando o índice de 47,6% para 52,3% de pessoas idosas em atividade profissional". Normalmente são profissionais mais experientes em cargos estratégicos, são mais maduros, articulados e têm potencial de liderança, podendo contribuir e agregar valor à organização. Esses profissionais têm normalmente perfil arrojado e gostam de ensinar e aprender com os mais novos, o que traz um clima de integração entre a equipe. Esses são pontos importantes e que devem ser levados em consideração.

Faça valer a pena

- **1.** As relações de trabalho sofrem constantes mudanças conforme as exigências que o mercado impõe ou na forma de cada organização gerir as pessoas. Devido a isto, para que se alcance o nível de competência desejado é preciso olhar para algumas características fundamentais da gestão de pessoas, as quais são:
- I. Estruturação.
- II. Participação.
- III. Capacitação.
- IV. Remuneração.
- V. Envolvimento.
- VI. Desenvolvimento.

Está correto o que se afirmar em:

- a) Apenas as alternativas I e II estão corretas.
- b) As alternativas I, II, III, IV, V e VI estão corretas.
- c) Apenas as alternativas III e IV estão corretas.
- d) Apenas a alternativa V está correta.
- e) Apenas as alternativas II, III, V e VI estão corretas.
- **2.** Olhando para as práticas de gestão, é possível observar que ocorrem diferenças nas práticas de gestão de pessoas de acordo com o mercado de trabalho, na relação oferta versus procura. Analise os itens a seguir e faça a relação do tipo de mercado com as devidas ações.

(1) Mercado de trabalho em oferta	a.() Excessiva quantidade de vagas. b.() Competição entre empresas para obter candidatos
(2) Mercado de trabalho em procura	c.() Insuficiente quantidade de ofertas de vagas. d.() Intensificação de investimentos em recrutamento. e.() Redução de investimento em treinamentos. f.() Orientação para as pessoas e seu bem-estar. g.() Aumento das exigências dos candidatos. h.() Intensificação de investimentos em benefícios sociais. i.() Falta de competição entre as empresas para obter candidatos. j.() Redução dos investimentos em recrutamento.

Assinale a alternativa que apresenta a relação correta dos itens acima.

- a) a (2); b (2); c (2); d (2); e (2); f (2); g (1); h (2); i (1); j (1).
- b) a (1); b (1); c (2); d (1); e (2); f (1); g (2); h (1); i (2); j (2).
- c) a (1); b (2); c (1); d (2); e (1); f (2); g (1); h (2); i (1); j (2).
- d) a (1); b (1); c (1); d (1); e (1); f (1); g (2); h (1); i (2); j (2).
- e) a (2); b (1); c (1); d (1); e (1); f (2); g (1); h (1); i (1); j (2).
- **3.** A seleção é necessária, pois as pessoas apresentam _____ individuais, reúnem _____ diferentes entre si. Cada um tem um tempo para aprender, um ritmo de trabalho, determinado características de personalidade e certo grau de conhecimento. Diferem na forma como executam _____, e também na aprendizagem. De acordo com Chiavenato (2014, p. 119), a seleção é uma

"		entre du	as			OU	requisitos	exia	idos
								_	
pela	organização,	em relação	ao			_ das	caracterís	ticas	dos
cano	lidatos que se	apresentem	na	disputa	pela o	portu	nidade".		

Assinale a alternativa que contempla na ordem correta as palavras que preenchem corretamente as lacunas.

- a) comportamentos, características, funções, competição, pessoas, perfil.
- b) diferenças, características, tarefas, competição, pessoas, perfil.
- c) diferenças, competências, tarefas, comparação, variáveis, perfil.
- d) competências, diferenças, funções, competição, pessoas, perfil.
- e) variáveis, competências, funções, comparação, pessoas, perfil.

Seção 3.2

Gerenciamento de pessoas nas organizações

Diálogo aberto

Olá, seja bem-vindo a mais uma seção de estudos! Nos estudos anteriores você ampliou seus conhecimentos sobre o processo de agregação de pessoas nas organizações e entendeu por que as pessoas se destacam como o recurso mais importante em uma companhia. Agora você vai avançar um pouco mais, e no papel de um engenheiro de produção precisa gerir sua equipe de forma a desenvolver seus colaboradores agregando valor à organização em que trabalha. Vai precisar refletir sobre cargos, treinamento e desenvolvimento de pessoas e avaliação do desempenho humano.

Ainda no papel de engenheiro chefe em uma organização que presta serviços de engenharia em tubulações de ar condicionado industrial, localizada no interior de São Paulo, você terá mais um desafio pela frente. Em suas atividades, a empresa realiza produção, instalação e manutenção de tubulações para ar condicionado industrial. Sua equipe é dividida em dois turnos de trabalho. Você precisa fazer um remanejamento de dois funcionários técnicos do período da manhã para o período da noite. Mas, para tanto, precisa analisar se esse processo é o mais adequado, pois os cargos têm pequenas diferenças nas funções desempenhadas e também no salário. Para fazer com que o processo siga corretamente, e você consiga concretizar o remanejamento, vai precisar capacitar os funcionários para operarem duas máquinas novas, as quais eles ainda não tiveram oportunidade de manejar. Qual seria o caminho adequado para você resolver toda essa situação? Quais serão os possíveis resultados depois de solucionar a situação?

Não pode faltar

Você já deve ter ouvido falar que os impactos da globalização, iniciados na década de 1990, têm acarretado diversas e profundas obrigatoriedades de mudanças para as empresas. A valorização do capital humano, a sua distinção como fator de qualidade e de ser um diferencial organizacional provoca nas empresas a necessidade de estudo

e adoção de novas técnicas, sistemas, métodos, normas e procedimentos capazes de contribuir para os processos de atração e retenção de talentos e melhoria do clima organizacional.

As estratégias contidas nos planos de administração de cargos, salários e benefícios são relevantes e contribuem significativamente para a condução dos trabalhos de gestão de pessoas nas organizações de sucesso.

Quando se trata de estar apto para definir desenho, análise, descrição e especificação de cargos é para entender como o desenho de cargo afeta as práticas de RH e depois descrever os métodos obtidos na informação e os ajustando com o objetivo de ter as especificações precisas do cargo e os critérios a exigir do futuro ocupante.

Em um âmbito sobre as especificações, análise e descrição de cargos, é importante salientar a conceituação para interpretar de uma maneira coesa na tomada de decisão, tendo como exemplo um modelo de entrevista e um questionário onde será feita a colheita de informações sobre os cargos para montar uma descrição de cargo detalhada com as relações, responsabilidades e experiências exigidas, com o propósito de fazer um mapeamento das especificidades do cargo para redesenhar a estrutura e coligir conforme o desempenho de cada um, tornando-o mais flexível e mutável.

Conceito de cargo

Hoje, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em equipes multidisciplinares mutáveis conforme o ambiente de atuação. O cargo pode ser analisado de uma maneira global, em que todas as atividades são executadas por um ocupante que se situa em uma posição no organograma da companhia. A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante como também define a quem se reportará e sobre quem exercerá autoridade.

De acordo com Gil (2013, p. 172), "pode-se definir cargo como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional".

Já para Maximiano (2014, p. 8), "cargo pode ser conceituado como sendo o conjunto de tarefas e responsabilidades".

Os cargos das pessoas devem receber um tratamento técnico, com muita ética, equidade e respeito, independentemente de seus ocupantes, complexidade ou volume de trabalho que representam dentro do contexto organizacional.

A correta execução das atividades necessárias ao sistema de avaliação de cargos e administração de salários consiste no desenvolvimento adequado das descrições de cargos e as respectivas especificações de cargos.

As descrições e especificações de cargos possibilitam viabilidades concretas para o processo de avaliação de cargos, que é extremamente importante para a determinação dos salários de todos os cargos de uma organização. Vejamos no Quadro 3.5 as principais definições dos termos utilizados em desenho, análise e descrição de cargos.

Quadro 3.5 | Os principais termos utilizados na análise de cargos

TERMOS	DEFINIÇÃO		
Tarefa	Representa a atividade desenvolvida por um indivíduo na empresa, como: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos etc.		
Função	Significa o agregado de tarefas designadas para cada funcionário na empresa. É possível citar como exemplo: serviços de secretaria da área comercial, da área de recursos humanos, da área de logística etc.		
Cargo	Consiste no conjunto de funções essencialmente semelhantes quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações requeridas de seus ocupantes.		
Análise de cargo	Entende-se como o estudo necessário para a obtenção de informações acerca das tarefas que integram o cargo e as especificações requisitadas de seus ocupantes. Deste trabalho de análise, é possível desenvolver as atividades de elaboração da descrição e da especificação do cargo.		
Descrição de cargo	Significa o relato das tarefas descritas de forma organizada, possibilitando a devida compreensão das atividades inclusas.		
Especificação de cargo	Compreende a definição e apresentação dos requisitos exigidos de cada cargo da organização, envolvendo as responsabilidades e condições de trabalho impostas aos seus respectivos ocupantes.		
Grupo ocupacional	Consiste na reunião de cargos que se assemelham, observando-se, de forma geral, a natureza do trabalho de cada um deles.		

Fonte: Pontes (2011, p. 44-45).

Desenho de cargos

Envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. O desenho de cargos constitui na maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Dentro disso, precisa-se definir quatro condições básicas:

- Qual é o conteúdo do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará;
- Quais são os métodos e processos de trabalho, ou seja, como as tarefas deverão ser desempenhadas;
 - A quem o ocupante do cargo deve prestar responsabilidade, isto é, quem é o seu

superior imediato;

– Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir autoridade, ou seja, quem serão os seus subordinados.



Assimile

A correta execução das atividades necessárias ao sistema de avaliação de cargos e administração de salários consiste no desenvolvimento adequado das descrições de cargos e as respectivas especificações de cargos.

Modelos de desenhos de cargos

Os modelos de desenhos de cargos existentes são três: o clássico, o humanístico e o contingencial, sendo que o clássico foi criado pelos engenheiros da Administração Científica com certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados, treinar as pessoas para obterem máxima eficiência. Usavam incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho.

Já modelo **humanístico** é denominado pelas relações humanas através da experiência de Hawthorne, tendo o objetivo de substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela informal e a chefia pela liderança.

O modelo **contingencial** representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. O desenho do cargo é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gestor ou de sua equipe de trabalho. Isso faz do modelo contingencial mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

Enriquecimento de cargos

O desenho contingencial de cargos é dinâmico e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante, ou seja, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos que significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, por meio do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. Tem como objetivo aumentar as responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante.

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento interpessoal dentro do trabalho e visam a novas oportunidades de mudanças para uma melhor qualidade de vida no trabalho. O que se espera é um aumento de produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal, para isso, precisará introduzir uma nova estratégia que faça uma reeducação dos cargos de gerente e chefia, descentralização das pessoas, dando *empowerment* e maiores oportunidades de participação.

Conceito de descrição de cargos

Descrever um cargo significa relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo por que faz, a descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição de cargo inclui o seu título, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades atribuídas ao ofício. A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as suas responsabilidades.

Conceito de análise de cargos

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. Esta análise também se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo.



Pesquise mais

Veja a explicação dada pela empresa DP total – Gerenciamento de Departamento Pessoal e Recursos Humanos – sobre o plano de cargos e salários

Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=RWVsvXoowaM>. Acesso em: 22 de fev. de 2017.

Quando se fala que analisar um cargo significa detalhar o que ele exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente, estamos falando das competências necessárias ao desempenho do trabalho.

Segundo Maximiano (2014, p. 185), existem várias definições para competência. Vamos nos atentar às duas citadas a seguir:



Uma competência é um conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos interrelacionados dos quais uma pessoa precisa para ser eficaz na maioria das ocupações profissionais e gerenciais.

É a capacidade existente em uma pessoa, que conduz ao desempenho que atende às demandas do cargo, dentro dos parâmetros do ambiente organizacional, e que, consequentemente, produz os resultados esperados (MAXIMIANO, 2014, p. 185).

Assim, no campo da moderna gestão de pessoas, a ideia de competência desempenha papel central. É central porque todos os processos da moderna gestão de pessoas são orientados pelas competências. Descrições de cargos, planejamento, recrutamento, seleção, desenvolvimento, tudo é feito com base em competências que a organização valoriza.

No processo de administração do desempenho, as pessoas são avaliadas não apenas em função dos resultados que produzem, mas também das competências usadas para produzi-los.

A avaliação com base nesses dois critérios – resultado e competências – possibilita o planejamento das ações educacionais necessárias para suprir eventuais deficiências tanto em nível individual quanto em organizacional. A avaliação do desempenho das pessoas, realizada dessa maneira, é um dos *inputs* para os processos de treinamento e desenvolvimento

O capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido. O treinamento é uma fonte de lucratividade, pois aumenta esse capital. Ele enriquece o patrimônio humano da organização.

Embora treinamento e desenvolvimento se utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois "[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos" (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p. 30). Chiavenato (2010, p. 367) salienta que "o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais".

O treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem, isto é, de alteração comportamental das pessoas por meio de quatro tipos de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos.

Para Chiavenato (2010, p. 357), o treinamento é um processo composto de quatro etapas:

Diagnóstico – é o levantamento das necessidades de treinamento por meio de métodos, como a análise organizacional, análise do RH, análise da estrutura de cargos e análise do treinamento. Baseia-se geralmente em indicadores a *priori* ou a *posteriori*.

Desenho do programa – consiste em quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que deve ser treinado, por quem, onde, quando e para que treinar. A tecnologia de treinamento sofre influência da tecnologia da informação, envolvendo recursos audiovisuais, teletransferência, comunicações eletrônicas, multimídia entre outros.

Implementação – é feita por meio de técnicas para disseminar informação, como leituras, instrução programada e através de treinamento no cargo e treinamento em classe. As técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso, ao tempo e ao local, e se baseiam na aplicação da teoria da aprendizagem.

Avaliação – pode se basear em dados concretos, medidas de resultados, economias de custo, melhoria da qualidade ou economias de tempo. Essa avaliação pode ser feita em três níveis: organizacional, de RH e no nível dos cargos.

Já no que se diz respeito ao desenvolvimento, vamos abordar dois pontos:

Desenvolvimento de pessoas – é aquele que está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do profissional e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. Todas as pessoas podem e devem se desenvolver.

Desenvolvimento organizacional (DO) – é considerado uma abordagem especial de mudança organizacional na qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam, muitas vezes, através da assistência de um consultor interno ou externo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 381) o DO utiliza um processo composto de três fases distintas, a saber:

Diagnóstico — a partir de pesquisas sobre a situação atual. Geralmente, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido através de entrevistas com as pessoas ou grupos envolvidos.

Intervenção – uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada por meio de



workshops e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança. Reforço – um esforço para estabilizar e manter a nova situação por meio da retroação. Geralmente, o esforço é obtido com base em reuniões e avaliações periódicas, que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada.



Reflita

De acordo com o conhecimento que você adquiriu neste estudo, acredita que o DO pode agregar valor não só aos negócios da organização, como também às pessoas e aos clientes? Por quê?

Assim, podemos considerar que, para que a melhoria na prestação de serviços seja obtida, a organização deve ter seu capital humano embasado no treinamento e desenvolvimento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível, desenvolvendo, assim, as novas funções aprendidas com vistas a êxitos futuros. Verifica-se que o processo de treinamento e desenvolvimento, sendo realizado de modo correto, seguindo minunciosamente cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, o que, por consequência, torna a empresa apta a suprir as necessidades dos seus clientes.



Exemplificando

O caso da Nextel

Há dez anos o Brasil conheceu a marca Nextel. Com mais de um milhão de usuários, a empresa hoje dispõe não só de rádio – serviço diferencial oferecido somente pela companhia – mas também todos os atributos conhecidos do público usuário de telefonia móvel.

Com DNA focado principalmente no público corporativo e no diferencial do rádio, a Nextel investiu cerca de R\$ 5 bilhões em dez anos de operação no Brasil. Com a proposta de ser a melhor empresa de serviços de telefonia e não a maior, a empresa sempre se preocupou com o índice de satisfação dos seus clientes e o desenvolvimento dos seus funcionários e da organização como um todo. Segundo o gerente da Nextel, a estratégia é se apoiar no modelo de qualidade e, por isso, a empresa cresce acima de 40% ao ano.

O serviço passou a agregar valores e mostrou-se uma ferramenta completa para uso pessoal e corporativo.

Para alcançar a satisfação dos clientes, a empresa primeiro busca a satisfação do seu funcionário ao desenvolver ações de endomarketing, treinamentos e capacitações em diversas áreas. "Nós nos preocupamos com os colaboradores para que eles atendam às expectativas dos nossos clientes e acionistas", diz o gerente. Os valores que a Nextel se preocupa vão além dos serviços e aparelhos. O Call Center da companhia é um dos mais estruturados entre as empresas de telecomunicações, com planos de carreira e desenvolvimento pessoal e remunerações atrativas para manter o funcionário satisfeito. "Regularmente o presidente e os vice-presidentes da Nextel fazem um café da manhã com clientes para ouvir sugestões de melhoria nos serviços e no atendimento. Estas sugestões direcionam o desenvolvimento de sistemas para o futuro", conta o Gerente da Nextel.

Fonte: Cases de Sucesso. Disponível em: https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/04/nextel.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2017.

Diante do que estudamos, é possível notar que desenho, análise e descrição de cargos assim como planejamento e o processo de treinamento e desenvolvimento são todos ferramentas estratégicas primordiais no desenvolvimento organizacional, mas para que sejam eficientes devem ser bem geridas.

Sem medo de errar

Agora você vai avançar um pouco mais, pois no papel de um engenheiro de produção, precisa gerir sua equipe de forma a desenvolver seus colaboradores agregando valor à organização em que trabalha. Você vai precisar refletir sobre cargos, treinamento e desenvolvimento de pessoas e avaliação do desempenho humano.

Ainda no papel de engenheiro chefe em uma organização que presta serviços de engenharia em tubulações de ar condicionado industrial, localizada no interior de São Paulo, você terá mais um desafio pela frente. Em suas atividades, a empresa realiza produção, instalação e manutenção de tubulações para ar condicionado industrial. Sua equipe é dividida em dois turnos de trabalho. Você precisa fazer um remanejamento de dois funcionários técnicos do período da manhã para o período da noite. Mas para tanto, precisa analisar se esse processo é o mais adequado, pois os cargos têm pequenas diferenças nas funções desempenhadas e também no salário. Para fazer com que o processo siga corretamente e você consiga concretizar o remanejamento, vai precisar capacitar os funcionários para operarem duas máquinas novas, as quais eles ainda não tiveram oportunidade de manejar. Qual seria o caminho adequado para

você resolver essa situação? Quais serão os possíveis resultados depois de solucionar a situação?

Para trilhar um caminho adequado é importante que você se atente para alguns pontos:

- Reveja o trecho que aborda o enriquecimento de cargos;
- Volte ao conceito de análise de cargos e assista à reportagem sugerida no box *Pesquise mais*, que fala sobre cargos e salários;
 - Revisite o trecho que aborda as etapas do treinamento;
 - E, por fim, volte ao conceito de desenvolvimento de pessoas

Após revisitar a situação-problema e rever os conteúdos acima, considere as possibilidades para solucionar a situação e tome sua decisão em relação ao proposto.

Avançando na prática

O que pode acontecer? Qual é a melhor solução?

Descrição da situação-problema

Em uma empresa de prestação de serviços no segmento automotivo, um gestor experiente na área de mecânica tem encontrado dificuldades com alguns de seus profissionais. Alguns funcionários são veteranos de casa, mas a maioria é nova na empresa e no cargo. Um número considerável de clientes nos últimos dois meses tem reclamado de demora na entrega dos serviços e também do atendimento da equipe. Diante do exposto, quais devem ser as prioridades do gestor para sanar tais problemas?

Resolução da situação-problema

Em relação a esses problemas, alguns são os fatores que podem ocasionar as dificuldades em resultados de entrega e atendimento. É preciso que o gestor faça o levantamento e o diagnóstico de alguns pontos para, então, traçar um planejamento de como solucionará o problema. Vejamos alguns pontos a serem analisados:

- Sendo uma equipe formada por profissionais veteranos e novos, buscar entender se há conflitos de relacionamento entre eles.

- Verificar se há insatisfação em relação ao cargo, às tarefas desempenhadas e ao salário.
- Todos os profissionais da área têm as competências elegíveis ao cargo para desempenho das funções.
- Os profissionais conhecem as políticas de serviço da empresa e as metas a serem cumpridas?
 - Todos os profissionais foram treinados?

A partir das respostas desse levantamento, o gestor poderá tomar algumas decisões, como readequação de cargo e de salário, acompanhamento para desenvolvimento das competências necessárias, aplicação de treinamento técnico, comportamental ou institucional.

Faça valer a pena

1. Hoje, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em equipes multidisciplinares mutáveis conforme o ambiente de atuação. O cargo pode ser analisado de uma maneira global, no qual todas as atividades são executadas por um ocupante que se situa em uma posição no organograma organizacional.

De acordo com Gil (2013), podemos definir cargo como:

- a) Um agregado de tarefas designadas para cada funcionário na empresa.
- b) Uma definição e apresentação dos requisitos exigidos de cada cargo.
- c) Um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.
- d) Uma atividade desenvolvida por um indivíduo na empresa.
- e) Um estudo necessário para a obtenção de informações acerca das tarefas.
- **2.** A correta execução das atividades necessárias ao sistema de avaliação de cargos e administração de salários consiste no desenvolvimento adequado das descrições de cargos e as respectivas especificações de cargos. Em relação ao sistema de cargos, os principais termos utilizados em sua análise são:
- I. Tarefa; função.
- II. Cargo; análise de cargo.

- III. Descrição de cargo; especificação de cargo.
- IV. Grupo ocupacional.

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta:

- a) Apenas a afirmativa I está correta.
- b) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
- c) Apenas a afirmativa III está correta.
- d) Apenas as afirmativas III e IV estão corretas.
- e) As afirmativas I, II, III e IV estão corretas.
- **3.** O treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem, isto é, de alteração comportamental das pessoas por meio de quatro tipos de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos. Para Chiavenato (2010, p. 357), o treinamento é um processo composto por quatro etapas.

Assinale a alternativa que apresenta as quatro etapas do processo de treinamento, segundo Chiavenato (2010).

- a) Diagnóstico, desenho do programa, implementação e avaliação.
- b) Diagnóstico, intervenção, avaliação e reforço.
- c) Diagnóstico, desenho do programa, intervenção e reforço.
- d) Diagnóstico, implementação, intervenção e avaliação.
- e) Diagnóstico, intervenção, solução e avaliação.

Seção 3.3

Elementos fundamentais da gestão de pessoas em serviços

Diálogo aberto

Seja bem-vindo a mais uma seção de estudos!

Você deve estar lembrado que a seção anterior o levou a conhecer alguns outros aspectos que estão inseridos dentro da gestão de pessoas, como desenho, descrição e análise de cargos. Também pôde conhecer e refletir sobre os principais conceitos de desempenho humano e treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Agregando valor ao que já foi aprendido, agora vamos falar das estratégias utilizadas para manter e atrair talentos, e também sobre motivação e recompensa de funcionários. Para isso, esperamos que você continue empenhado em seus estudos buscando participar sempre.

Assim, agora, convidamos você mais uma vez a se manter no papel de engenheiro, gestor de uma equipe operacional que vem enfrentando algumas dificuldades com funcionários insatisfeitos e desmotivados, por diversos motivos, como alimentação, reconhecimento e horário de trabalho por conta de grandes demandas. Eles estão com baixo desempenho na produtividade e isso tem impactado a lucratividade da organização. Você conhece o potencial da sua equipe e sabe que tem ótimos profissionais. Esse comportamento tem, inclusive, influenciado negativamente os novos contratados. Você percebe a importância das pessoas como estratégia na gestão dos negócios.

Agora você precisa buscar meios para fazer uma gestão de pessoas adequada e com foco na motivação e na valorização das pessoas. Para isso, a empresa deve estar atenta e compreender o conceito de talento e capital intelectual e como administrálos. Mas o que é um talento? Como identificar, atrair e manter um talento? O que é o capital intelectual e qual o valor desse capital para a organização? Como motivar e recompensar pessoas? A organização, além de você, precisa aprender a reconhecer e valorizar os talentos em meio a seus funcionários, e você, irá ajudá-la nesta tarefa munindo-a de informações e conhecimento sobre como fazer isso. Você deve elaborar um modelo de processo motivacional que descreva as principais teorias:

hierarquia de necessidade de Maslow, teoria ERC, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das necessidades adquiridas de McClelland, considerando, ao final, por que os profissionais motivados podem contribuir bem mais com a organização.

Então, mãos à obra!

Não pode faltar

O tema talento é realmente apaixonante. O que você diria sobre talento? Você se considera um? E seus colegas de trabalho, são talentosos? É muito provável que esta resposta aconteça de acordo com os conceitos que tem sobre o que é um profissional talentoso.

No dicionário Aurélio *on-line* encontramos termos, como aptidão natural ou adquirida, ou engenho, disposição e habilidade. Ao se analisar este conceito, parece que talento é para poucos, não é?

Essa não é a realidade. Pelo contrário, você pode ser um talento! Pessoas talentosas estão ao nosso redor diariamente, são pessoas comuns que possuem como principal característica a capacidade de perceber o que realmente deve ser feito, e o senso de responsabilidade para fazer, e fazer cada vez melhor.

Existem profissionais que possuem bom desempenho devido a uma boa formação e experiência, outros que se desdobram e são comprometidos com os resultados. Há aqueles que buscam o aprimoramento contínuo e estão sempre aprendendo. Aqueles que possuem todas essas características podem ser considerados talentos.



Reflita

Você acredita que as pessoas talentosas já nascem assim ou um determinado talento pode ser desenvolvido se for estimulado?



Pesquise mais

O que é ser um talento? Sugirimos que leia o artigo do educador Eugênio Mussak, publicado em uma das edições da revista Você S/A. Disponível em: http://eugeniomussak.com.br/o-que-e-ser-um-talento/. Acesso em: 7 fev. 2017.

Segundo Avona (2015), o profissional talentoso é aquele que realmente traz um resultado diferenciado para a organização e, por isso, é fundamental na equipe. Há um ditado chinês que diz "se você deseja um ano de prosperidade, cultive grãos. Se você deseja dez anos de prosperidade, cultive árvores. Mas se você quer cem anos de

prosperidade, cultive gente". Interessante não é mesmo? Talvez seja uma das razões pelas quais os chineses e outros povos orientais são tão prósperos e bem-sucedidos em seus negócios: aprenderam a valorizar pessoas!



Assimile

Segundo Chiavenato (2014), talento era o nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem uma certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade. A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas.

Capital intelectual é um conjunto de conhecimento, criatividade e inteligência de uma organização na busca de seus objetivos. Por se tratar de um valor intangível, o capital intelectual tem a capacidade de gerar valor sustentável ao longo do tempo, e é um dos principais recursos das organizações mais competitivas.

Um bom gestor é fundamental nesse processo, pois ao liderar de maneira eficaz, ajuda a conquistar as metas estabelecidas, a motivar e a avaliar os resultados. Esse conjunto de competências faz a diferença no desempenho da organização.

A capacidade de criar marcas que os consumidores admiram, de gerar bons relacionamentos com os clientes, de inovar, de aplicar o conhecimento e de desenvolver novas tecnologias são formas de reconhecer o capital intelectual.

A partir dos talentos e do diferencial agregado por meio dos conhecimentos, em especial os tácitos, os diferenciais organizacionais se concretizam. De acordo com Nonaka e Takeushi (2008, p. 63), "o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso". Vejamos o conhecimento humano classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento explícito se refere ao conhecimento formal, sistemático, expresso por números e palavras. É facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. Já o conhecimento tácito é pessoal e complexo, oriundo da experiência e tem uma dimensão contextual. Certamente a visão de mundo, *insights* e intuição estão nesta categoria de conhecimento.



Pesquise mais

A gestão de talentos implica investir no capital intelectual e nos conhecimentos, tanto explícitos quanto tácitos. Há diferenças entre os

tipos de conhecimento. Confira o artigo disponível em: http://www.baguete.com.br/artigos/939/fernando-goldman/08/02/2011/o-que-sao-conhecimentos-explicito-e-tacito. Acesso em: 7 fev. 2017.

As organizações que investem em seus talentos e em seus conhecimentos tácitos e explícitos estimulam o alto desenvolvimento de suas equipes. De acordo com o consultor Eduardo Carmello, para que isso ocorra, os gestores devem ser preparados para engajar esses profissionais no ambiente de trabalho, produzindo soluções à altura das necessidades profissionais que os talentos precisam. Cada pessoa é única e as necessidades precisam ser conhecidas em suas especificidades, sinalizando que a empresa cuida de seus talentos.

Em estudos realizados, o consultor descobriu como o talento de alto desempenho trabalha e como precisa ser orientado, engajado e capacitado. A pesquisa envolveu ainda os talentos de médio e baixo desempenho.

Resultados apontaram que os talentos de alto desempenho preferem orientações precisas, riqueza de detalhes, regras justas e valores bem definidos. Para esse tipo de colaborador não é necessário investir em técnicas motivacionais, pois é profissional naturalmente engajado. O talento de médio desempenho precisa de um líder mais próximo, que ofereça feedback, com instruções frequentes. Ainda de acordo com CARMELO, o líder deve demonstrar sua importância para o projeto e para a empresa.

Já o talento de baixo desempenho, espera esclarecimento sobre os valores, regras de conduta e sobre suas expectativas de desempenho, ajudando-o a compreender a importância de seu trabalho e do compromisso com prazos e qualidade de entrega.



Exemplificando

De acordo com Luiz Antônio Pretti, CEO da Cargill Brasil, a gestão de talentos na empresa ocupa papel de destaque. A empresa tem dentro dos Recursos Humanos uma equipe especificamente para administrar esses talentos. Nesta área fazem acompanhamentos, treinamentos, dão oportunidades para que os talentos que circulam dentro da empresa, passem por diversas experiências. O diretor complementa: "Em uma empresa como a nossa, com quase 150 anos, 50 anos só no Brasil, se não administrarmos esses talentos, teremos dificuldades para dar continuidade." (NFT ALLIANCE, 2013).



Pesquise mais

Como atrair e reter talentos em um cenário de alta competição pela mão de obra? A revista EXAME, em uma de suas edições, publicou entrevista realizada com Dorival Donadão, um dos diretores da Consultoria Delloitte.

De acordo com um estudo da consultoria Delloitte, reter talentos está no topo das prioridades dos empresários de todos os portes – 56% dos 352 executivos ouvidos no estudo afirmaram ter esta preocupação. Confira a entrevista na integra e as dicas do especialista para atrair e reter talentos. Disponível em: http://exame.abril.com.br/pme/10-dicas-para-atrair-e-manter-talentos-na-sua-empresa/>. Acesso em: 7 fev. 2017.

Na verdade, os talentos de uma organização são movidos por estímulos, por necessidades.

Motivação é um dos temas de maior interesse na nossa sociedade e que suscita uma série de debates. Assim como diversos outros temas referentes ao campo de estudo da Psicologia, como consciência, comportamento moral e inteligência, este é um assunto sobre o qual todos se consideram aptos a discutir. Entretanto, ao se indagar sobre o que significa, poucos realmente conseguem definir de forma precisa esse processo.

Agora você pode se questionar: Mas qual será a verdadeira definição de motivação? Bem, não se trata de verdadeira definição, mas a que consiga explicar o comportamento de motivação pela forma mais abrangente possível e que tenha aplicabilidade em diversas áreas da vida.

Vamos, então, começar pela análise etimológica da palavra motivação.

A palavra motivação deriva do latim motivus, movere, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz (MAXIMIANO, 2004, p. 268).



Parece um pouco complicado não é mesmo? Mas não é. O que precisamos é atentar para as situações em que o comportamento, que chamamos de "motivado", ocorre.

Nas últimas décadas, a inserção da psicologia nas organizações, possibilitou aos gestores acabar com as lacunas existentes na explicação do trabalho humano. Se analisado sob um ponto de vista econômico, quando o colaborador trabalha com satisfação, garante maiores resultados e mais rentabilidade para a empresa (ROBBINS, 2005).

No entanto, uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a

sempre ter disposição para tudo, é necessário haver um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos.

Sabe-se, que além da remuneração, que já foi provado não ser o principal fator motivacional do ser humano, o sentir-se bem no ambiente em que se trabalha, segurança, relações sociais, bons benefícios, estabilidade profissional, possibilidade de ascensão, são fundamentais para uma pessoa trabalhar com motivação. O que muitos gestores têm buscado é manter sempre os colaboradores satisfeitos, para que assim possam realizar suas atividades com o rendimento esperado pela organização, de modo que também, seja prazeroso e satisfatório para os próprios colaboradores (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

Gestores de diversos segmentos têm buscado respaldo para desenvolver motivação em seus colaboradores, por meio das diversas teorias desenvolvidas ao longo dos anos.

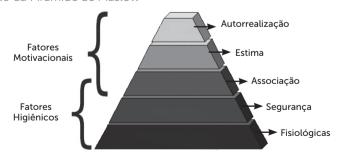
Vamos conhecer que teorias são estas?

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

É provavelmente seguro dizer que a teoria da motivação mais conhecida é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (MASLOW, 1968 apud CHIAVENATO, 2014). A teoria do psicólogo Maslow (1968) é baseada nas necessidades humanas. Baseando-se principalmente em sua experiência clínica, ele classificou todas as necessidades humanas de uma maneira hierárquica, da ordem inferior a superior.

Em essência, ele acreditava que uma vez que um determinado nível de necessidade é satisfeito, já não serve para motivar o homem. Então, o próximo nível mais alto de necessidade precisa ser ativado para motivá-lo. Maslow identificou cinco níveis em sua hierarquia de necessidades, como apresentado na figura.

Figura 3.1 | Ilustração da Pirâmide de Maslow



Fonte: . Acesso em: 18 fev. 2017.

Necessidades fisiológicas: estas necessidades são básicas para a vida humana e, portanto, incluem alimentos, roupas, abrigo, ar, água e necessidades de vida. Estas necessidades dizem respeito à sobrevivência e manutenção da vida humana. Elas exercem uma tremenda influência sobre o comportamento humano.

Necessidades de segurança: depois de satisfazer as necessidades fisiológicas, as necessidades seguintes são chamadas necessidades de segurança. Essas necessidades encontram expressão em desejos como segurança econômica e proteção contra perigos físicos. Satisfazer essas necessidades exige mais dinheiro e, portanto, o indivíduo é solicitado a trabalhar mais. Como as necessidades fisiológicas, estas se tornam inativas quando estão satisfeitas.

Necessidades sociais: o homem é um ser social. Ele está, portanto, interessado em interação social, companheirismo, pertencimento etc. É essa socialização e sensação de pertencimento que explica porque os indivíduos preferem trabalhar em grupos.

Necessidade de estima: estas necessidades referem-se à autoestima e autorrespeito. Eles incluem as necessidades que indicam autoconfiança, realização, competência, conhecimento e independência. O cumprimento das necessidades de estima leva à autoconfiança, forca e capacidade de ser útil à organização.

Necessidades de autorrealização: este nível representa o culminar de todas as necessidades inferiores, intermediárias e superiores dos seres humanos. Em outras palavras, o passo final sob o modelo de hierarquia de necessidade é a necessidade de autorrealização. Isso se refere ao cumprimento de todas as metas pré-estabelecidas. O termo autorrealização foi cunhado por Kurt Goldstein (SILVA, 2015) e significa tornarse atualizado no que se é potencialmente bom.

Segundo Maslow (1968 apud CHIAVENATO, 2014), as necessidades humanas seguem uma sequência definida de dominação. A segunda necessidade não surge até que a primeira esteja razoavelmente satisfeita e a terceira necessidade não surge até que as duas primeiras necessidades tenham sido razoavelmente satisfeitas.

Cabe ressaltar que algumas críticas foram desenvolvidas ao longo dos anos em relação a essa teoria. O outro lado da hierarquia das necessidades é que as necessidades humanas são ilimitadas

Teoria da higiene do Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg (HERZBERG, 1997 apud CHIAVENATO, 2014) estendeu o trabalho de Maslow e propôs uma nova teoria de motivação, popularmente conhecida como Teoria da Higiene da Motivação de Herzberg. Herzberg (1967) conduziu um estudo motivacional, extensamente relatado, em 200 contabilistas e engenheiros empregados por firmas em e em torno de Pensilvânia Ocidental.

Ele pediu a essas pessoas para descrever dois incidentes importantes em seus

trabalhos:

- 1. Quando você se sentiu particularmente bem com seu trabalho?
- 2. Quando você se sentiu excepcionalmente mal sobre seu trabalho?

As respostas, quando analisadas, foram interessantes e bastante consistentes. As respostas que os entrevistados deram sobre quando se sentiram bem com seus trabalhos foram significativamente diferentes das respostas dadas sobre quando se sentiram ruins. Os bons sentimentos relatados eram geralmente associados à satisfação no trabalho, enquanto os sentimentos ruins eram associados com a insatisfação no trabalho. Herzberg rotulou os de satisfação como fatores de motivação do trabalho, e chamou a parte do trabalho que gerava insatisfação de fatores da higiene ou da manutenção. Tomados em conjunto, os motivadores e os fatores de higiene tornaram-se conhecidos como a teoria de motivação de dois fatores de Herzberg.

Segundo Herzberg (1997 apud CHIAVENATO, 2014), o oposto da satisfação não é a insatisfação. A razão subjacente, diz ele, é que a remoção de características insatisfatórias de um trabalho não necessariamente torna o trabalho satisfatório. Ele acredita na existência de um *continuum* duplo. O oposto de "satisfação" é "não satisfação" e o oposto de "insatisfação" é "não insatisfação".

Para o teórico, os motivadores de hoje são a higiene do amanhã, porque estes últimos param de influenciar o comportamento das pessoas quando as recebem. Consequentemente, a higiene de alguém pode ser o motivador de outro. Todavia, o modelo de Herzberg é rotulado com a seguinte crítica:

- 1. As pessoas geralmente tendem a tomar crédito próprio quando as coisas vão bem. Eles culpam a falha no ambiente externo.
 - 2. A teoria explica basicamente a satisfação no trabalho, não a motivação.
- 3. Mesmo a satisfação no trabalho não é medida em uma base global. Não é improvável que uma pessoa pode não gostar de parte do seu trabalho, ainda pensa que o trabalho é aceitável.
 - 4. Esta teoria negligencia a variável situacional para motivar um indivíduo.

Independentemente da crítica, a Teoria da Motivação de Dois Fatores de Herzberg tem sido amplamente lida e alguns gerentes parecem concordar com suas recomendações. O principal uso de suas recomendações está no planejamento e controle do trabalho dos colaboradores

Teoria da necessidade de McClelland

Outra bem conhecida teoria da motivação baseada na necessidade, em oposição à hierarquia das necessidades de satisfação e insatisfação, é a teoria desenvolvida por

David McClelland e seus seguidores (HAMPTON, 1983). McClelland desenvolveu sua teoria com base na longa lista desenvolvida por Henry Murray (1967), de motivos e necessidades manifestas usados em seus primeiros estudos de personalidade.

A teoria da necessidade de McClelland está intimamente associada à teoria da aprendizagem, porque ele acreditava que as necessidades são aprendidas ou adquiridas pelos tipos de eventos que as pessoas experimentam em seu ambiente e cultura.

O teórico descobriu que as pessoas que adquirem uma determinada necessidade se comportam de maneira diferente daqueles que não têm. Sua teoria se concentra nas três necessidades de Murray (1967): realização, poder e afiliação. Elas são definidas da sequinte forma:

1. Necessidade de realização: A necessidade de realização é um comportamento dirigido à competição com um padrão de excelência. McClelland descobriu que as pessoas com uma alta necessidade de realização têm um desempenho melhor do que aquelas com uma necessidade moderada ou baixa de realização.

Por meio de sua pesquisa, McClelland identificou as seguintes características de empreendedores de alta necessidade:

- a) Os empreendedores de alta necessidade têm um forte desejo de assumir a responsabilidade pessoal pela realização de uma tarefa para encontrar uma solução para um problema.
- b) Os empreendedores de alta necessidade tendem a estabelecer metas moderadamente difíceis e a assumir riscos calculados.
 - c) Os empreendedores têm um forte desejo de feedback de desempenho.
- 2. Necessidade de poder: a necessidade de poder está em produzir impacto sobre os outros, o desejo de influenciar os outros, o desejo de mudar as pessoas e o desejo de fazer a diferença na vida do outrem. Pessoas com uma alta necessidade de poder gostam de estar no controle de indivíduos e eventos. Isso resulta em satisfação final para o homem.
- **3. Necessidade de afiliação**: a necessidade de afiliação é definida como o desejo de estabelecer e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas. A necessidade de afiliação, em muitos aspectos, é semelhante às necessidades sociais de Maslow.

As pessoas com alta necessidade de afiliação têm as seguintes características:

- a) Desejo de aceitação e aprovação de outros.
- b) Tendem a se conformar aos desejos das pessoas cuja amizade e companhia eles valorizam.

c) Valorizam os sentimentos dos outros.

Teoria da participação de McGregor

Douglas McGregor (1999) formulou duas visões distintas do ser humano com base na participação dos trabalhadores. O primeiro basicamente negativo, denominada Teoria X, e o outro basicamente positivo, denominada Teoria Y. Teoria X baseia-se nas seguintes suposições:

- 1. As pessoas são por natureza indolentes, ou seja, elas gostam de trabalhar o mínimo possível.
- 2. As pessoas não têm ambição, não gostam de responsabilidade e preferem ser dirigidas por outros.
- 3. As pessoas são inerentemente egocêntricas e indiferentes às necessidades e metas organizacionais.
 - 4. As pessoas são geralmente ingênuas e não muito nítidas e brilhantes.

Já ao contrário, a Teoria Y supõe que:

- 1. As pessoas não são por natureza passivas ou resistentes aos objetivos organizacionais.
 - 2. Elas guerem assumir a responsabilidade.
 - 3. Elas querem que sua organização tenha sucesso.
 - 4. As pessoas são capazes de dirigir seu próprio comportamento.
 - 5. Elas têm necessidade de realização.

O que McGregor (1999) tentou, por meio de sua teoria X e Y, é delinear os extremos para desenhar um perfil dentro do qual o homem organizacional costuma se comportar. O que realmente acontece é que o homem oscila em um conjunto de prioridades, mudanças em seu humor e motivos em mudar o ambiente.

Teoria Z de Ouchi

Muito depois das proposições das teorias X e Y de McGregor, o teórico Willian Ouchi (1986) propunha uma terceira teoria, a teoria Z. As duas proposições na teoria de Ouchi (1986) são:

1. Cada indivíduo deve conhecer com precisão os objetivos da organização e o montante da contribuição por meio de seus esforços para atingir esses objetivos.

2. Cada indivíduo deve também saber que a relação dos objetivos organizacionais vai satisfazer as suas necessidades positivamente.

Na opinião de Ouchi (1986), as duas proposições fazem as pessoas prontas para se comportar positivamente para realizar metas organizacionais e individuais. A Teoria Z baseia-se nos quatro postulados seguintes:

- 1. Forte vínculo entre a organização e os funcionários.
- 2. Participação e envolvimento dos colaboradores.
- 3. Nenhuma estrutura organizacional formal.
- 4. Desenvolvimento de recursos humanos.

Você pôde ver que são diversas as teorias que explicam a motivação, sobretudo, no ambiente organizacional. Algumas delas postulam a motivação como um impulso interno, ao passo que outras analisam o contexto como facilitador para comportamentos de motivação.

Como menciona Chiavenato (2014, 288-289),

[...] os sistemas de recompensa têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas.



Entende-se que um profissional motivado se compromete mais com os objetivos da empresa, assim, todos tendem a ganhar.

Um dos principais desafios dos gestores é a definição do sistema que deve adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular e da equipe em geral.

A recompensa quando bem dosada e aplicada, serve como reforço positivo capaz de manter o comportamento desejado. O sistema de recompensa mais amplamente utilizado é a remuneração, e como remuneração deve-se entender salário ou dinheiro, o principal mecanismo de trocas da moderna sociedade.

De acordo com Chiavenato (2015), um sistema de recompensa oferece incentivos para estimular certos tipos de comportamento que a organização deseja obter de seus funcionários e também para valorizar os participantes.



Pesquise mais

Sobre recompensas e motivação, leia o artigo "Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários". Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf. Acesso em: 17 fev. 2017.

Em geral, o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a empresa oferece. Esse pacote envolve não apenas salários, férias, prêmios, promoções para cargos mais elevados, mas também outras recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para cargos mais desafiantes ou que levem a algum crescimento, desenvolvimento de competências e várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente. Dentro do contexto geral, o sistema de recompensas constitui um conjunto de fatores que induz as pessoas a trabalhar dentro de certos parâmetros e a balizar seu comportamento nas organizações. A partir de um sistema de recompensas você verá que é possível manter constante desenvolvimento de toda a equipe para se alcançar os objetivos das organizações: atrair e manter clientes internos e externos, tornando-se competitivas em seu segmento de mercado.

Manter clientes não é uma missão impossível, mas um trabalho que requer atenção e muita habilidade. Trata-se de definir e reforçar padrões, criar uma relação sólida e, principalmente, ouvir os desejos e as necessidades do consumidor, cumprindo o que fora prometido (GREEN; KEEGAN, 1999). Manter clientes é o que a maioria das empresas deseja. No entanto, ao mesmo tempo, existem clientes com o desejo de ter as melhores empresas à disposição. Os clientes da atualidade são exigentes. Eles esperam que o profissional chegue no tempo esperado, que os técnicos sejam eficientes, que o prestador de serviço seja competente, que os vendedores sejam corteses e que seus problemas sejam resolvidos.



Exemplificando

Imagine que você tenha solicitado o serviço de uma empresa. O profissional que o atendeu não era tão hábil como deveria ser, não resolvendo o seu problema completamente. Entretanto, ao tecer reclamações sobre o serviço, você foi imediatamente atendido por outro profissional, com todo respeito que lhe é de direito.

Em outro caso, quando solicitado o serviço de uma empresa, foi encaminhado a você o melhor técnico, mas nos momentos em que precisou conversar sobre valores e dúvidas, você não foi ouvido. O técnico, embora hábil, não o atendeu com a atenção merecida. Mesmo com o problema resolvido, a empresa não foi solícita em relação aos seus

questionamentos.

Perceba que são dois casos distintos. Algumas pessoas poderiam optar pela segunda empresa, com a justificativa de que o problema tenha sido resolvido, entretanto, muitas outras poderiam optar pela primeira, em virtude da atenção e respeito no atendimento. Essa é uma discussão que levanta duas reflexões:

- 1. Resolver o problema é importante, mas é apenas parte do trabalho.
- 2. Comunicar-se com o cliente como ele quer ser comunicado, é a segunda parte do trabalho.

Você, como gestor, prestador de serviço ou colaborador de uma empresa, precisa de conhecimento e preparo técnico, mas se não souber se relacionar com os seus clientes, não obterá sucesso (SOLOMON, 2011).

Neste momento, você deve pensar: Mas todo mundo já sabe que os clientes são importantes! De fato, talvez esta afirmação seja do conhecimento de todos, no entanto, saber quem é o cliente e mantê-lo fiel já é outro assunto. Trata-se de uma tarefa árdua e que requer muito conhecimento sobre comportamento e relacionamento humano. Além disso, muitos empresários esquecem que existem dois tipos de clientes, os internos e os externos.

Os clientes internos são todos os funcionários que trabalham com você. Já os clientes externos são aqueles que pagam a você produtos e serviços fornecidos a eles.

Parece simples, certo? Só que não é tão simples assim. Quando se lida com pessoas, se lida com comportamentos, e para lidar com esses comportamentos é preciso muito estudo e prática.

Portanto, para que o encontro entre prestador de serviço e cliente – seja ele interno ou externo – seja satisfatório, é preciso que os profissionais estejam capacitados, motivados, engajados em objetivos pessoais e profissionais e alinhados aos objetivos da organização. Só assim todos saem ganhando, empresa, profissional e clientes.

Sem medo de errar

Nesta seção, você aprendeu as principais estratégias utilizadas para atrair e manter talentos na organização, o que é essencial em toda gestão. Pôde compreender também que profissionais podem ser estimulados a trabalhar com satisfação, o que garante maiores resultados e mais rentabilidade para a empresa. Esses estímulos podem gerar comportamentos recompensáveis. Entende-se que um profissional motivado se compromete mais com os objetivos da empresa, assim, todos tendem a

ganhar. Uma gestão de pessoas que esteja no caminho adequado precisa ter foco na valorização das pessoas.

No papel de engenheiro, gestor de uma equipe operacional, que vem enfrentando algumas dificuldades com funcionários insatisfeitos e desmotivados, com baixo desempenho na produtividade, impactando a lucratividade da organização e inclusive influenciando negativamente os novos contratados, você precisa buscar meios para fazer uma gestão de pessoas adequada e com foco em motivar e valorizá-las. A organização precisa reconhecer e valorizar os talentos em meio a seus funcionários, e você irá ajudá-la nesta tarefa, munindo-a de informações e conhecimento sobre como alcançar o resultado pretendido. Sua tarefa será elaborar um modelo de processo motivacional que descreva as principais teorias motivacionais: Hierarquia de necessidade de Maslow, teoria ERC, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das necessidades adquiridas de McClelland, considerando, ao final, por que os profissionais motivados podem contribuir bem mais com a organização.

- Reveja os principais conceitos abordados em relação às estratégias de atração e retenção de talentos, motivação e recompensas.
 - Pesquise o que as empresas estão praticando em relação a esses três pontos.
 - Estruture seu modelo em documento Word, contendo:
 - I. Apresentação dos conceitos de talento, motivação e recompensas;
- II. Respostas para as seguintes questões: Como identificar atrair e manter um talento? Como motivar e recompensar pessoas?
- III. Desenvolvimento do tema com as principais teorias motivacionais e importância das recompensas.
- IV. Proposta de um modelo de processo motivacional levando em consideração a situação a ser resolvida.
- V. Considerações finais argumentando sobre sua proposta de modelo de processo motivacional.

Lembre-se de que você pode aproveitar os boxes *Pesquise mais* para ampliar seus conhecimentos

Avançando na prática

Motivação: o que você faria?

Descrição da situação-problema

Você é o gestor de uma equipe que não tem se mostrado muito motivada, cada

colaborador faz somente o que é esperado dentro de sua atividade, muitas vezes sem interesse no trabalho que está desempenhando. Você tem autonomia para implantar um programa de motivação, o que você faria?

Resolução da situação-problema

O primeiro passo é se reunir com a equipe e verificar se está havendo algum problema que está causando alguma barreira ou frustração em alguém da equipe. Se houver, este problema deve ser tratado imediatamente. O próximo passo é ouvir as sugestões da equipe acerca de novas maneiras de atingir os objetivos, valorizando as ideias e respeitando as opiniões de todos. Fazer com que o grupo se sinta valorizado pelo trabalho desempenhado, demonstrando o valor de cada um por meio de recompensas que podem ser financeiras ou não financeiras. Desta forma, você como gestor, estará fomentando o bom desenvolvimento da equipe e da organização como um todo.

Faça valer a pena

- **1.** Nas organizações existem profissionais que possuem bom desempenho devido a uma boa formação e experiência, outros que se desdobram e são comprometidos com os resultados. Há também aqueles que buscam o aprimoramento contínuo e estão sempre aprendendo. Assim, podemos considerar que:
- I Aqueles que possuem todas essas características podem ser considerados talentos.
- II Aqueles que possuem todas essas características são considerados caros para organização.
- III Aqueles que possuem todas essas características são considerados inadequados para cargos de alta hierarquia.

Assinale a alternativa correta:

- a) Apenas a afirmativa I está correta.
- b) Apenas a afirmativa II está correta.
- c) Apenas a afirmativa III está correta.
- d) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
- e) As afirmativas I. II e III estão corretas.

- **2.** De acordo com estudos feitos pela Consultoria Delloitte, entre os pontos que as organizações devem estar atentas para reter seus profissionais talentosos estão:
- I. Definir bem os papéis profissionais.
- II. Envolver os colaboradores em uma causa.
- III. Instituir a meritocracia.
- IV. Multiplicar as competências.
- V. Reconhecer os profissionais.

Com relação aos pontos de atenção mencionados, assinale a alternativa correta:

- a) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
- b) Apenas as afirmativas I, II e III estão corretas.
- c) As afirmativas I, II, III, IV e V estão corretas.
- d) Apenas as afirmativas III, IV e V estão corretas.
- e) Apenas a afirmativa V está correta.
- **3.** Segundo Maslow, em sua pirâmide, que retrata a hierarquia das necessidades, estas são básicas para a vida humana e, portanto, incluem alimentos, roupas, abrigo, ar, água e necessidades de vida. Estas necessidades dizem respeito à sobrevivência e à manutenção da vida humana.

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, o trecho citado acima refere-se à necessidade de:

- a) Segurança.
- b) Fisiológicas.
- c) Autorrealização.
- d) Sociais.
- e) Status/Estima.

Referências

AVONA, Marcia. **Gestão de pessoas** - Unidade II - Plano de recrutamento e seleção. Livro didático KLS 2.0. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CALEIRO, Fernanda. **Comunicação e relações humanas**: a importância de um bom relacionamento com os clientes. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2015.

CALEIRO, Fernanda. **Comunicação e relações humanas**: o papel da motivação nas relações humanas. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Gestão de pessoas:	o novo	papel	dos	recursos	humanos	nas	organizações
4. ed. Barueri: Manole, 2014.							

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2009.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2013.

HAMPTON, David. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio de Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HENRIQUE, Raquel O. **Cargos, salários e benefícios**: salário e motivação; planejamento para implantação. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014.

IBGE - Síntese de Indicadores Sociais - SIS 2015, p. 38. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf. Acesso em: 7 fev. de 2017.

KEEGAN, W.J. e GREEN, M.C. Princípios de marketing global. São Paulo: Saraiva, 1999.

MASLOW, Abraham. H. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOREIRA, Daniela. 10 dicas para atrair e manter talentos na sua empresa. **EXAME.COM**, 5 abr. 2011. disponível em: http://exame.abril.com.br/pme/10-dicas-para-atrair-e-manter-talentos-na-sua-empresa/>. Acesso em: 7 fev. 2017.

MARCHI, Marisa Oliveira de, SOUZA, Thiago Menezes, CARVALHO, Maria Balbina de. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação** - Ciências Humanas e Sociais, Aracaju, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução a administração. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MURRAY, Henry A. Teste de apercepção temática. São Paulo: Mestre Jou, 1967.

NFT ALLIANCE. **Gestão de talentos**: Case Cargill. Entrevista com Luiz Antônio Pretti CEO da Cargill Brasil. Publicada em 17 de julho de 2013. Disponível em: http://nftalliance.com.br/noticias/entrevistas/gesto-de-talentos-case-cargill>. Acesso em: 7 fev. 2017.

NONAKA, H. E; TAKEUSHI, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OUCHI, Willian. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PONTES, B. R. **Técnicas de recrutamento e seleção**. São Paulo: LTR, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. São Paulo: LTR, 2011.

ROBBINS, Steplen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil Ltda**. 58 f. 2011. Monografia (Bacharel em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acesso em: 7 fev. 2017.

SOLOMON, Michel R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SILVA, Claudinei A. F. (Org.). **Kurt Goldstein**: psiquiatria e fenomenologia. Cascavel: Edunioeste, 2015.

ZANELLI, José C.; ANDRADE, Jairo E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Qualidade na área de operações em serviços

Convite ao estudo

Caro aluno, seja bem-vindo à nossa última unidade!

Nas unidades anteriores, você conheceu a natureza das operações em serviços, os sistemas de entregas e a gestão de pessoas em serviços. Nesta unidade, vamos tratar da qualidade na área de prestação de serviços, abordando: seus conceitos, modelos e ferramentas da qualidade na produção de bens e serviços; estratégia de fidelização e retenção de clientes, como administrar as expectativas dos clientes; mensuração da qualidade em serviços e o modelo de qualidade em serviços das cinco lacunas; papel da tecnologia da informação nos serviços; adoção de tecnologias de autoatendimento; processo de formação do nível de satisfação do cliente; gestão da qualidade do serviço.

As empresas que não primam pela qualidade de seus serviços estão fadadas ao fracasso, pois se não atenderem às necessidades de seus clientes, elas irão perdê-los.

Para conhecer melhor o sistema de qualidade, abordaremos, nesta seção, a garantia da satisfação do cliente, as medidas de desempenho da qualidade em serviços e as melhorias da qualidade em prestação de serviços.

Os conhecimentos adquiridos nesta unidade serão muito úteis para sua vida profissional, pois em todas as áreas da engenharia de produção a qualidade está presente.

Para colocar em prática os conhecimentos adquiridos nesta unidade, você, aluno recém-formado em engenharia de produção, foi convidado a atuar, em seu primeiro emprego, como analista de qualidade na empresa BRTEC. A empresa fornece serviços de provedor de internet banda larga na região metropolitana de Salvador, BA, oferecendo internet com tecnologia de fibra óptica com velocidade de conexão de até 72 Mbps para pessoas físicas, porém, não fornece serviços diferenciados para empresas.

Uma reclamação constante dos clientes é a lentidão de conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h, e o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) que demora a responder às reclamações dos clientes. Estas reclamações dos clientes estão levando a empresa a perder clientes e os que permanecem não têm contratado serviços adicionais. Não há na empresa um programa de fidelização dos clientes, sistemas de brindes e descontos.

Você identificou, então, a necessidade de realização de um projeto para tratar da estratégia de fidelização e retenção de clientes, mensurar a qualidade do serviço e propor melhorias para a qualidade. Este, será realizado durante as três seções desta unidade.

Para desenvolver o projeto, você deverá utilizar seus conhecimentos sobre atendimento e fidelização de clientes, qualidade em serviços ao cliente e ferramentas da qualidade. Algumas perguntas que você pode fazer para realizar esta tarefa: O que o cliente espera do serviço? Como fidelizar o cliente? Quais ferramentas da qualidade devo usar para avaliar o serviço?

Bons estudos!

Seção 4.1

A qualidade em serviços: garantindo a satisfação do cliente

Diálogo aberto

Vamos dar início à nossa primeira seção!

Nesta seção, vamos falar sobre *A qualidade em serviços: garantindo a satisfação do cliente!* Quem volta a um restaurante em que foi mal atendido? Alguém contrataria um provedor de internet que é lento? Os clientes são a razão de existir das empresas, eles são o foco da sua atenção.

Descobrir os desejos e necessidades dos clientes e satisfazê-los são a diferença entre o sucesso e o fracasso das empresas. Assim, nesta seção, teremos como objetivos conhecer o conceito de qualidade em serviços; compreender a qualidade de linha de frente e a fidelização e retenção de clientes; desenvolver as atividades de serviços de retaguarda na gestão da qualidade; conhecer formas de evitar as falhas externas em serviços.

Para colocar em prática os conhecimentos adquiridos nesta unidade, você foi convidado a atuar na área da qualidade em uma empresa que fornece serviços de provedor de internet. A primeira parte do seu projeto será elaborar uma estratégia de fidelização e retenção de clientes, levando em conta as reclamações constantes como a lentidão de conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h e o SAC que demora a responder às reclamações dos clientes.

O que você pode fazer para auxiliá-los nesse sentido? Neste momento é importante que você realize a introdução de seu projeto, bem como trace uma estratégia de fidelização para estes!

Bom trabalho!

"Qualidade significa fazer certo quando ninguém está olhando."

(Henry Ford)

Não pode faltar

Conceito de qualidade em serviços

As empresas buscam a qualidade como uma forma de alcançar eficiência e competitividade, o que num mercado globalizado é uma questão de sobrevivência das empresas em todas as áreas. Mas o que é qualidade? Existem várias definições:

A qualidade, portanto, é definida segundo alguns autores da seguinte forma:

- Características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto (JURAN, 1991).
- Perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuras (DEMING, 1990).
- Combinação das características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção, por meio das quais o produto ou serviço em uso, corresponderão às expectativas do cliente (FEIGENBAUM, 1994).
- Conformidade com as exigências, ou seja, cumprimentos dos requisitos (CROSBY, 1979 apud GARVIN, 1992).
 - É o mais econômico, útil e que satisfaça o consumidor (ISHIKAWA, 1993).

Usando estas definições como base, vemos que a qualidade em serviços pode ser definida como "o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado" (LUIZ, 2014, [s.p.]).

O conceito de qualidade tem nove dimensões, um produto ou um serviço pode ser considerado satisfatório em uma ou mais dimensões sendo, no entanto, não satisfatório em outras. No Quadro 4.1 estão apresentadas as nove dimensões da qualidade.

Quadro 4.1 | As dimensões da qualidade

1	Desempenho	Características principais de operação de um produto / serviço.
2	Características Secundárias	Suplementam o funcionamento básico.
3	Durabilidade	Vida útil, antes da deterioração física.
4	Conformidade	Concordância com especificações / padrões e grau de variabilidade.

5	Confiabilidade	Consistência do desempenho com o tempo ou probabilidade de um produto, um serviço ou um processo ter um desempenho sem falhas, sobre condições e funções especificados em projeto, por um período de tempo determinado.
6	Assistência Técnica	Solução de problemas e reclamações.
7	Estética	Características sensoriais, como som, aparência, cheiro e gosto.
8	Qualidade Percebida	Imagem e reputação no mercado.
9	Resposta	Característica da relação fornecedor-cliente, tais como pontualidade, cortesia, profissionalismo e moral.

Fonte: adaptado de http://www.professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo3.pdf. Acesso em: 9 jan. 2017.

O desenvolvimento da qualidade ocorreu na área industrial ficando a área de serviços à margem. O aumento da mão de obra na área de serviços na década de 1990, tornou a área de serviços importante na economia mundial, assim, a qualidade em serviços passou a ser valorizada.

A abordagem da qualidade em serviços é diferente da abordagem em qualidade industrial em relação ao conceito. Uma empresa tem duas áreas de atuação: os funcionários de apoio (sem contato com o cliente externo), pessoal da produção, administração e funcionários de linha de frente (têm contato direto com o cliente externo), como o setor de vendas e serviço de atendimento ao consumidor.

Na área industrial, a maioria dos funcionários encontra-se no apoio, sem contato com o cliente, como o pessoal da produção, os engenheiros e também na área da qualidade (relativa ao controle interno da empresa). Os problemas com os produtos vendidos causam um impacto negativo na imagem da empresa, que é resolvido simplesmente trocando-se o produto defeituoso por um novo.

Em uma empresa de serviços, a maioria dos funcionários está na linha de frente e a qualidade ocorre de fora da empresa para dentro dela. O consumo pelo cliente ocorre ao mesmo tempo em que o serviço é prestado, assim, as falhas causam um impacto altamente negativo, pois não há possibilidade de "trocar o produto", por exemplo, se um atendimento hospitalar é mal realizado, se uma escola não ensina, os resultados podem se tornar irreversíveis (BACANTE, 2009).

No Quadro 4.2, a seguir, é possível comparar as dimensões da qualidade em relação a um produto e a um serviço.

Quaro 4.2 | Comparação das dimensões da qualidade em relação a produto e serviço

DIMENSÃO	PRODUTO	SERVIÇO		
DIMENSAU	CELULAR	PROVEDOR INTERNET		
Desempenho	Alcance	Velocidade		
Características Secundárias	Tira foro, e-mail	Capacidade Anti-virus		
Durabilidade	Tempo de vida (com reparos)	Tempo no ar		
Conformidade	Acabamentos Ausência de falhas na pintura	Dados conforme anunciado		
Confiabilidade Assistência Técnica	Tempo médio entre falhas Disponibilidade de peças de reposição	Fluxo de mensagens 0800		
Estética	Design e cor Materiais de boa aparência	Layout da página do provedor		
Qualidade Percebida	Ranking em revistas especializadas	Recomendações de amigos Tempo em operação		
Resposta	Cortesia do vendedor	Cortesia do atendente		

Fonte: adaptado de http://www.professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo3.pdf. Acesso em: 9 jan. 2017.



Assimile

A qualidade em serviços pode ser definida como "o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado" (LUIZ, 2014, [s.p.]).

Qualidade de linha de frente: fidelização e retenção de clientes

A qualidade pressupõe o atendimento a um cliente, mas o que é cliente? "Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas" (MOURA, 1997, p. 57), assim, todos os consumidores de produtos e serviços oferecidos por qualquer empresa são considerados clientes.

Os clientes podem ser internos e externos. Os clientes internos são aqueles que, na própria empresa, recebem serviços e produtos de outros setores dentro da empresa e, clientes externos são aqueles que consomem os produtos e serviços da empresa (BEE, 2003). O foco das empresas é atender em primeiro lugar os clientes externos, que são a razão de existir das organizações e depois o foco se dirige para os clientes internos, pois são eles que fazem a empresa funcionar e viver. A Figura 4.1 ilustra a relação entre clientes internos e externos.

Figura 4.1 | Relação cliente interno - externo



Fonte: http://www.professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo6.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2017.

Um atendimento de excelência ao cliente depende de:

- a) um compromisso da empresa com um excelente atendimento e o cliente como centro das atenções da empresa;
 - b) compromisso dos funcionários com a excelência no atendimento ao cliente;
 - c) treinamento dos funcionários para atendimento ao cliente;
- d) sistemas e procedimentos para impulsionar o atendimento ao cliente (BEE, 2000).

Podemos definir um cliente fiel como aquele que:

- realiza compras regularmente;
- compra as diversas linhas de produtos e serviços;
- indica os produtos e serviços a outras pessoas;
- apresenta-se imune aos apelos da concorrência (GRIFFIN, 1998).



Reflita

Se você perde de um ano para outro 1 cliente a cada 10, significa que, se você não atrair clientes novos para o seu negócio, você terá uma perda de mais de 40% de sua carteira de clientes ao final de 5 anos. Ao final de 6 anos, você terá perdido quase metade do seu negócio. Você já parou para fazer essa conta? No final do dia ela mostra que se sua organização não for capaz de atrair novos clientes para seu negócio ele estará fadado ao fracasso rapidamente. (MAGALDI, 2014, [s.p.]) Disponível em: https://endeavor.org.br/atrair-oufidelizar-clientes-qual-deve-ser-sua-prioridade/>. Acesso em: 9 jan. 2016.



Como fidelizar um cliente?

A manutenção de um cliente fiel chega a ser cinco vezes mais barata que conseguir um novo, sendo que os clientes fiéis correspondem a até 65% de todas as vendas de uma empresa. Para a fidelização do cliente é preciso ultrapassar os limites da sua satisfação pessoal. Algumas sugestões de como fidelizar um cliente:

- Atender o cliente como ele gostaria de ser atendido: os vendedores de serviços precisam captar os sinais dados pelo futuro comprador e entender as suas preferências e necessidades.
- Direcionar o foco para o cliente certo: não existe produto ou serviço que agrade a todos, portanto, conhecer o seu público alvo é fundamental. Onde estão os seus clientes, quais suas necessidades são questões que devem ser usadas para direcionar as ações de fidelização.
- Fidelizar os clientes com a teoria da pirâmide invertida: nesta pirâmide os clientes estão no topo e todos os seguimentos da empresa estão abaixo com seus recursos para atender o cliente da melhor forma possível.
- Propicie tratamento VIP, diferenciado a clientes fiéis: ofereça cupons de desconto, propicie brindes e ofertas especiais.
- Monitorar os clientes: tenha uma equipe que acompanhe o cliente nas campanhas, buscando suas necessidades (PEGN, 2015).
- Destacar-se e ter diferenciais: existem marcas, produtos e serviços muito semelhantes no mercado, deve-se buscar destaque oferecendo condições diferenciadas, atribuindo valor aos produtos e serviços.
- Ter canais de comunicação eficazes: é importante ter um canal de comunicação com o cliente, por exemplo, um site, onde ele pode expressar sua satisfação ou insatisfação com os serviços.

Para conseguir conquistar novos clientes e fidelizar os que conquistaram as empresas devem ter um bom Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management) com uma equipe focada em resultados. O CRM pode ser definido como:



uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente

em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2004, p. 59)



Pesquise mais

Pesquise mais sobre as técnicas de fidelização de clientes acessando o artigo: TROCCOLI, I. R. Cocriação de valor e fidelização dos clientes:uma visão integrada. **Revista Científica Internacional**, v. 1, n. 4, 2009. Disponível em: http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/37>. Acesso em: 24 jan. 2016.

As atividades de serviços de retaguarda na gestão da gualidade

As atividades de retaguarda (back office ou back room ou bastidores) são aquelas que apresentam um baixo contato com o cliente, elas são isoladas do consumidor são como estruturas totalmente internas, em que suas atividades ocorrem quase que exclusivamente dentro das empresas. O back-office abrange a gestão e operação interna de uma empresa com o objetivo de propiciar seu crescimento de forma organizada e saudável. Nele está envolvida a parte administrativa da companhia, como gerenciamento de pedidos, estoque, logística, planejamento, contabilidade e recursos humanos, entre outros (STEFANINI, 2016).

Os serviços de *back office* são aqueles executados "por trás", isto é, sem que o cliente tenha acesso. Ele é realizado de forma transparente e permite que os profissionais das empresas estejam focados no negócio. Os serviços *back office* geralmente envolvem a automatização de processos recorrentes e apoiam a organização em atividades importantes de sua rotina, tais como logística, gerenciamento de pedidos, estoque, clientes, relatórios, inteligência, planejamento, entre outros. Esse tipo de serviço participa da entrega final ou da produção ou faturamento da compra.

Evitando falhas externas em serviços

Podemos chamar de falhas externas aquelas que são detectadas pelo cliente, sejam defeitos em produtos ou problemas nos serviços. As falhas externas apresentam custos que são devidos às anomalias nos produtos ou serviços quando estes se encontram no mercado e/ou são adquiridos pelo consumidor final. Elas ocasionam grandes perdas em custos intangíveis, como a destruição da imagem

e da credibilidade da empresa. Quanto mais tarde erros forem detectados, maiores serão os custos envolvidos para corrigi-los, além de ocasionar perdas que muitas vezes são irreversíveis.



Exemplificando

São exemplos de custos devidos a falhas externas:

- Atendimento a reclamações;
- Tratamento das queixas pelo serviço pós-venda;
- Tempo para analisar as anomalias;
- Tempo para determinar as ações corretivas;
- Material devolvido:
- Sucatas:
- Retrabalhos:
- Custos com garantia;
- Custos de concessões dadas aos clientes, descontos;
- Custos com falhas externas, após garantia;
- Reinspeção dos produtos retrabalhados para reposição. (Fonte: http://www.esac.pt/noronha/G.Q/Apontamentos%20GQ/custos_da_qualidade.htm. Acesso em: 11 jan. 2017).

Os custos de falhas externas podem ser difíceis de serem levantados, pois se há existência de produtos de baixa qualidade em função de defeitos ou falha no serviço prestado e não se tem suas causas, será necessário investir recursos na investigação. A evasão de clientes e perdas devido à divulgação da má qualidade dos produtos e serviços. As falhas externas nos serviços podem ser evitadas por meio da gestão da qualidade, que será abordada nas próximas seções (NORONHA, 2017).

Sem medo de errar

Caro aluno,

Dando início ao seu projeto, como analista da qualidade na empresa BRTEC, que fornece serviços de provedor de internet banda larga na região metropolitana de Salvador, BA, você vai, agora, se empenhar em um programa de fidelização de clientes, sistemas de brindes e descontos.

Para realizar a primeira parte do seu projeto, você deve elaborar uma estratégia de fidelização e retenção de clientes. Para esta etapa, desenvolva os seguintes pontos do projeto:

- Defina seu público alvo (lembre-se de que a região metropolitana de Salvador tem baixo poder aquisitivo, sendo composta majoritariamente pelas classes C e D).
 - Crie um sistema de brindes e descontos.
 - Estude uma forma de diferenciação no serviço de provedor de internet.

Como apoio para elaborar esta estratégia busque informações no material didático disponível e leia os artigos a seguir:

- Diferenciais essenciais para provedores de internet. Disponível em: http://www.ispblog.com.br/2015/10/16/diferenciais-essenciais-para-provedores-de-internet/. Acesso em: 11 jan. 2017.
- Marketing de relacionamento e fidelização de clientes na internet. Estudo de caso: iBest. Disponível em: http://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/939/1/ EMedeiros.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2017.

Ao final desta etapa, você deve ter definido seu público alvo e ter ao menos uma opção de brinde e uma de desconto como proposta para apresentar para a empresa.

Avançando na prática

Pão sempre quente

Descrição da situação-problema

Você trabalha em uma rede de padarias e foi convidado a assumir uma unidade na cidade de Santos, litoral de São Paulo. O proprietário da sede solicita que você crie um diferencial para os mais de 20% da população que é idosa.

O que seria um diferencial em serviços? Para este público alvo o que poderia fazer com que se tornassem fiéis à padaria? Como comunicar-se com essa clientela?

Resolução da situação-problema

Lembrando que conhecer o cliente e suas necessidades é a melhor forma de fidealizá-lo. Você contrata uma equipe para fazer uma pesquisa e descobre que a

população idosa não abre mão de consumir pão francês quentinho pela manhã, juntamente com frios, porém, muitos não têm condições para deslocar-se até a padaria por problemas de saúde.

O que seria um diferencial para esse serviço? Uma das opções seria você criar, por exemplo, um serviço de "disk pão quente", no qual o idoso ligaria e solicitaria o pão francês e demais acompanhamentos do café da manhã e um motoboy faria a entrega em cestas térmicas.

O que poderia ser feito para que este público alvo se tornasse fiel à padaria?

Como essa ideia foi muito bem aceita pelos idosos, você resolve presenteá-los e, como opção de um sistema de brindes, você pode criar cupons de descontos, assim, quanto mais compras realizadas, mais descontos têm os clientes.

Como comunicar-se com essa clientela?

Muitos idosos já aderiram às redes sociais e aplicativos de celular, porém, a maioria ainda é antiquada e acessa jornais e leem folders de propaganda. Como opção, você pode, a cada entrega, fornecer um panfleto com as ofertas e novidades da padaria, assim como criar uma página na internet com todas as informações sobre a padaria e seus serviços.

Faça valer a pena

1. "A qualidade no atendimento é, atualmente, um dos temas mais importantes e diferenciais, quando tratamos, principalmente, de empresas prestadoras de serviços". Para atingir um processo de qualidade no atendimento é necessário que inicialmente a organização conheça as necessidades dos seus clientes e realizem pesquisas para saber como eles avaliam os seus serviços. Essa avaliação deve ser analisada e transformada em indicadores concretos, objetivando obter a mensuração do nível de satisfação dos clientes, identificando possíveis falhas ocorridas e, posteriormente poderá funcionar como ferramenta para a melhoria dos processos referentes aos serviços oferecidos pela empresa (CARVALHO, 2010, p. 13).

Analise as afirmações sobre as definições de qualidade a seguir:

- I. Segundo Deming (1990), as características do produto vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto (JURAN, 1991).
- II. Segundo Juran (1991), perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuras (DEMING, 1990).

III. De acordo com Feigenbaum (1994), combinação das características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção, por meio das quais o produto ou serviço em uso, corresponderão às expectativas do cliente.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas sobre os autores das definições citadas:

- a) I apenas.
- b) II apenas.
- c) III apenas.
- d) I, II apenas.
- e) I, III apenas.

2.

A análise dos custos da qualidade é uma ferramenta gerencial que começou a ser desenvolvida por Juran. Através do apontamento destes gastos são fornecidos meios para identificar problemas na qualidade dos produtos, medir a eficiência da gestão da qualidade além de determinar áreas críticas de forma a estabelecer prioridades de ação. Os custos da qualidade podem ser decorrentes de investimentos visando manter ou aumentar a qualidade ou gastos advindos da falta de qualidade, tais como os custos de não conformidade (refugo, retrabalho etc.). A classificação tradicional divide os custos de qualidade em custos de prevenção, custos de avaliação e custos de falhas, sendo este último dividido em falhas internas e falhas externas. (PONTEL; MIGUEL, 2000, [s.p.])



As falhas _____ são aquelas que são detectadas pelo cliente, sejam defeitos em produtos ou problemas nos serviços.

Assinale a alternativa que corresponde à lacuna:

- a) Pequenas.
- b) Grandes.
- c) Qualidade.
- d) Externas.
- e) Internas.
- **3.** Os clientes podem ser internos e externos. Os clientes internos são aqueles que na própria empresa recebem serviços e produtos de outros

setores da companhia, e clientes externos são aqueles que consomem os produtos e serviços da organização (BEE, 2003). O foco das empresas é atender em primeiro lugar aos clientes externos, que são a razão de existir do negócio e, depois, o foco se dirige para os clientes internos, pois são eles que fazem a empresa funcionar e viver.

Avalie as afirmações a seguir:

- I. Um cliente fiel compra regularmente da mesma empresa.
- II. O cliente fiel indica produtos e serviços a outras pessoas.
- III. Os clientes são captados pela concorrência.

Assinale a alternativa que contém as afirmações corretas:

- a) I apenas.
- b) II apenas.
- c) III apenas.
- d) I, III apenas.
- e) I, II apenas.

Seção 4.2

Medidas de desempenho da qualidade em serviços

Diálogo aberto

Bem-vindo à Seção 4.2!

Como saber se os serviços estão sendo prestados de forma satisfatória ao cliente? Como avaliar a qualidade dos serviços?

Para uma melhoria contínua da qualidade dos serviços, é necessário ter ferramentas para medir a qualidade e encontrar formas de gerenciá-la, para tanto, nesta seção, vamos abordar a gestão da qualidade na área de prestação de serviços, o desenvolvimento de medidas e sistemas de desempenho em serviços, o modelo das cinco lacunas e a mensuração da qualidade, e a tecnologia de informação nos serviços.

Vamos dar continuidade ao projeto iniciado na seção anterior?

Até o momento, nesta unidade, você conheceu a fidelização de clientes e a gestão da qualidade em serviços. Você irá aplicar esses conhecimentos agora, na segunda etapa do projeto, como analista da qualidade da empresa BRTEC.

Nesta etapa, você visitou a empresa e observou que ela fornece serviços de provedor de internet banda larga na região metropolitana de Salvador, BA e tem como constante a reclamação dos clientes sobre a lentidão de conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h. Também ouviu reclamações sobre o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), que demora a responder as reclamações dos clientes.

Nesta etapa, após conhecer o modelo das cinco lacunas que serão apresentados a seguir, utilize-o para identificar os *gaps* dos serviços prestados, para posteriormente propor melhorias aplicando o conhecimento adquirido no material didático.

Bons estudos!

Não pode faltar

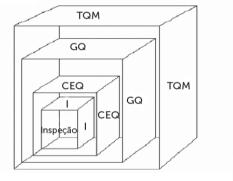
Gestão da qualidade na área de prestação de serviços

Na seção anterior definimos a qualidade em serviços como "o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado" (LUIZ, 2014, [s.p.]).

O significado da qualidade evoluiu com o tempo, iniciou como uma inspeção de produtos acabados, evoluindo até uma visão estratégica de negócio. Podemos dividir a evolução da qualidade em eras:

- Era da Inspeção: onde o foco era o produto;
- Era do Controle Estatístico da Qualidade: o foco estava no processo;
- Era da Garantia da Qualidade: o objetivo era o sistema.
- Era da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* TQM) Qualidade com foco no negócio. Na Figura 4.2 podemos observar a inter-relação das eras da qualidade.

Figura 4.2 | Eras da qualidade



Legenda:

I Era da inspeção - Foco no Produto

CEQ Era do Controle Estatístico da Qualidade - Foco no Processo

GQ Era da Garantia da Qualidade - Foco no Sistema

TQM Era da Gestão da QualidadeTotal - Foco no Negócio

Fonte: Lascelels; Dale (1993).

Como gerenciar a qualidade em serviços? Nos dias atuais estamos vivendo a TQM, que é resultante da evolução da qualidade, que engloba todas as demais eras, porém, seu foco é a valorização dos clientes e a sua satisfação, o que leva à manutenção e à ampliação da participação no mercado.

A TQM é aplicada em todas as áreas da empresa e em todos os seus níveis com o objetivo de melhorar projetos, produção, processos de logística, compras, marketing, atendimento, vendas, negociação e pós-venda, entre outras.



Assimile

A TQM tem como objetivo a valorização dos clientes e a sua satisfação, o que leva à manutenção e à ampliação da participação no mercado. Ela abrange a melhoria de todas as áreas da empresa e todos os níveis hierárquicos.

Desenvolvimento de medidas e sistemas de desempenho em serviços

A área de serviços é caracterizada na produção de bens intangíveis, não havendo nas operações de serviços uma linha de montagem, mas sim o ser humano como principal componente e variável, o qual está sujeito a erros por natureza. Para que haja melhorias na qualidade dos serviços é necessário ter instrumentos para mensurá-la. Podemos medir os serviços através de medidas objetivas, indicadores de qualidade e através de itens da área administrativa.

- A) **Medidas objetivas**: itens da qualidade podem ser avaliados de forma subjetiva pelo cliente através de questionários, porém, a empresa precisa de medidas objetivas da qualidade de seus serviços, como tempo de resposta e execução do serviço; quantidade de reclamações dos clientes; solicitações por cliente; quantidade de erros.
- B) Indicadores de qualidade: podemos ter uma indicação da qualidade dos serviços por meio da sinalização dos clientes, por exemplo, pela entrega de material errado e na quantidade errada ao cliente, demora na entrega dos serviços, dentre outros. Os problemas apontados pelos clientes devem ser avaliados através de atribuição de pontos para cada um deles (de 0 a 100) e a somatória dos defeitos também deve ser 100 pontos. Pode-se obter o índice de qualidade do serviço multiplicando às vezes que o problema ocorreu com o peso atribuído a ele.
- C) Itens da área administrativa: medir a disponibilidade por meio do apoio que o fornecedor oferece ao cliente, a atenciosidade (tempo de reação em relação à solicitação do cliente), o tempo de atendimento e a completibilidade (nível de conclusão do serviço, tecnicidade (grau de profissionalismo) (MARTINS; LAUGENI, 2005).



Exemplificando

Observe no Quadro 4.3, o exemplo de atribuição de pontos da entrega de materiais do almoxarifado de uma empresa

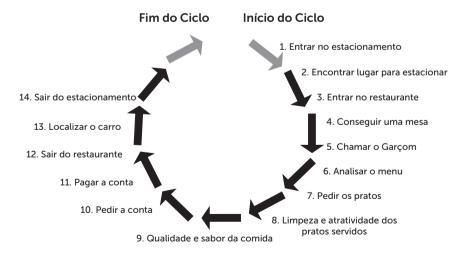
Quadro 4.3 | Exemplo de pontos para os problemas de almoxarifado

PROBLEMAS	PESO
1. Entrega de material errado	30
2. Entrega na quantidade errada	20
3. Entrega de material sujo ou sem condição de uso	20
4. Entrega fora do prazo especificado	15
5. Demora na entrega	5
6. Material entregue sem identificação	5
7. Descortesia na entrega	5
TOTAL	100

Fonte: Bastiane; Martins (2012, [s.p.]).

Como saber se o cliente está satisfeito? O que é satisfação do cliente? É a realização do serviço da forma como ele é percebido pelo cliente. A expressão "momentos da verdade" foi criada para representar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, criando a percepção do cliente sobre o serviço (NORMANN, 1993). A somatória dos momentos da verdade cria o ciclo do serviço, que pode ser expresso por um mapa com todos os momentos da verdade. O ciclo dos momentos da verdade pode ser observado na Figura 4.3.

Figura 4.3 | Exemplo dos momentos da verdade inicial e final de um restaurante



Fonte: https://teslaconcursos.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Qualidade.pdf. Acesso em: 17 jan. 2017.

Através deste mapa de ciclo do serviço é possível avaliar os momentos da verdade do consumidor e atribuir nota a cada um desses momentos sob a ótica do cliente, listar dentro de cada momento da verdade as ações que devem ser tomadas para que este seja uma experiência positiva para os seus clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1990).

Os fatores que podem influenciar as expectativas dos clientes e seus critérios de qualidade estão apresentados na Figura 4.4.

Critérios sobre a qualidade do serviço: Experiências Comunicação Necessidades Comunicações boca a boca pessoais anteriores externas Elementos tangíveis Confiabilidade Canacidade de resposta Competência esperado Qualidade Cortesia percebida do servico Credibilidade percebido Seguranca Acesso Comunicação

Figura 4.4 | Critérios de avaliação da qualidade dos serviços pelo cliente

Fonte: Parasuraman et al. (1990, p. 52).



Reflita

Pode-se propor, inclusive, uma visão do papel do cliente que é oposta àquela segundo a qual a presença do cliente limita a produtividade. De fato, podem-se até conseguir ganhos de produtividade aproveitando-se da presença do cliente, desde que se tenha em mente suas necessidades, se entenda seu comportamento e se adapte este comportamento, através de treinamento (GIANESI; CORRÊA, 2011, p. 43).

Existem várias ferramentas que ajudam na gestão da qualidade em serviços, como diagrama de Pareto, diagrama de causa-efeito (Ishikawa), histogramas, folhas de verificação, gráficos de dispersão, fluxogramas e cartas de controle. Os detalhes de cada uma dessas ferramentas da qualidade serão abordados na disciplina de Gestão da Qualidade no seu curso de Engenharia da produção. Abordaremos, nesta seção,

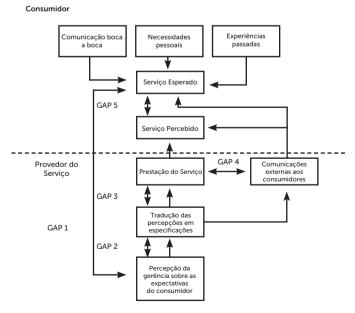
uma outra ferramenta que é muito utilizada na gestão da qualidade em serviços, o modelo das cinco lacunas

O modelo das cinco lacunas e a mensuração da qualidade

Dentre as formas de mensuração da qualidade em serviços está o modelo das cinco lacunas, desenvolvido por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1990). Estes autores definem que a qualidade em serviços é feita por meio da comparação entre a Percepção do cliente (P) em relação ao serviço prestado e a sua Expectativa (E) relativa ao serviço. Quando a Expectativa se iguala à Percepção, o cliente está satisfeito. Quando a Percepção exceder à Expectativa, o cliente estará mais do que satisfeito, porém, quando a Expectativa exceder a Percepção, o cliente estará insatisfeito, havendo um problema de qualidade nos serviços. Este modelo tenta responder as algumas questões sobre os serviços: Qual a forma de avaliação dos consumidores sobre a qualidade de um serviço? De que forma isso ocorre de forma global? E de forma parcial? Quais as faces de um acordo? Estas dimensões são diferentes em diversos setores de atividade?

O modelo avalia os gaps (lacunas) entre as perspectivas e as ofertas, isto é, avalia as percepções dos clientes frente ao serviço ofertado. O cliente irá avaliar a qualidade do serviço comparando mentalmente o que ele espera dele e o que recebe. Pode-se identificar cinco lacunas ou gaps inter-relacionados nesta relação, que estão apresentados na Figura 4.5.

Figura 4.5 | Os cinco gaps da qualidade em serviços



Fonte: https://teslaconcursos.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Qualidade.pdf. Acesso em: 17 jan. 2017.

Descrição das lacunas ou gaps:

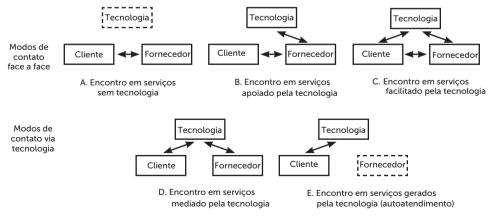
- Gap 1: refere-se às expectativas dos clientes e às percepções da gerencia sobre essas expectativas;
- Gap 2: é relativa à percepção dos gerentes sobre as expectativas dos clientes em relação à especificação da qualidade desse serviço;
- Gap 3: ocorre a especificação de qualidade nos serviços e os serviços de fato oferecidos:
- Gap 4: é a relação entre os serviços oferecidos e aquilo que é comunicado para os clientes:
- Gap 5: é aquilo entre o que o cliente espera receber e a percepção desse mesmo cliente sobre aquilo que ele efetivamente recebeu.

A tecnologia de informação nos serviços

A tecnologia da informação possibilitou a criação e a melhoria de equipamentos que podem desempenhar tarefas envolvendo processamento, controle e transmissão de informações, substituindo o esforço do homem. Na área de serviços a tecnologia permite que o cliente os realize sem assistência. Podemos citar como exemplos: o cliente que compra passagens aéreas pela internet, escolhendo o voo, assento; uso de caixas eletrônicos nas redes bancárias como forma de pagamento sem a necessidade da ação humana direta; aplicativos para telefones celulares para pedidos de comida em restaurantes, dentre outros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A participação da tecnologia em serviços pode ocorrer de várias formas, de acordo com o que podemos observar na Figura 4.6.

Figura 4.6 | Formas de aplicação da tecnologia da informação em serviços



Fonte: Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).

Mais detalhes da tecnologia da informação aplicada a serviços serão abordados na próxima seção desta unidade.



Pesquise mais

Conheça mais sobre a tecnologia da informação aplicada a serviços através do artigo: RODRIGUES, S. B. et al. Tecnologia de informação nos serviços: o impacto na configuração do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 1, jan./mar. 1986. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000100004. Acesso em: 7 fev. 2017.

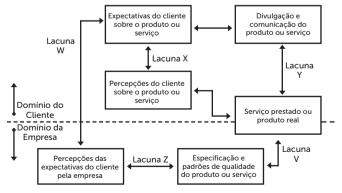
Sem medo de errar

Vamos dar continuidade ao projeto iniciado na seção anterior?

Até o momento, nesta unidade, você conheceu a fidelização de clientes e a gestão da qualidade em serviços. Você irá aplicar esses conhecimentos agora, na segunda etapa do projeto, como analista da qualidade da empresa BRTEC. Lembrando que a empresa fornece serviços de provedor de internet banda larga na região metropolitana de Salvador, BA, e tem como constante a reclamação dos clientes em relação à lentidão de conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h. Os clientes também reclamam do SAC, pois há muita demora em responder suas reclamações.

Nesta etapa utilize o modelo das 5 lacunas (Figura 4.7.) para identificar os gaps dos serviços prestados para posteriormente propor melhorias aplicando o conhecimento adquirido no material didático.

Figura 4.7 | Gaps a serem determinados



Fonte: https://teslaconcursos.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Qualidade.pdf. Acesso em: 17 jan. 2017.

De acordo com a figura espera-se que você identifique os gaps indicados por letras na figura e faça uma proposta de melhoria para cada um deles.

Avançando na prática

A pizzaria

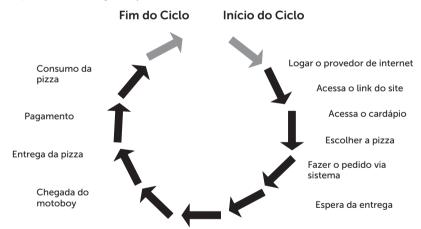
Descrição da situação-problema

Você foi contratado para avaliar os momentos da verdade do consumir e elaborar um mapa do ciclo de serviço para um aplicativo de celular para pedir pizza para entrega em domicílio.

Resolução da situação-problema

A partir da simulação no aplicativo do pedido de compra da pizza, podemos propor o seguinte mapa de ciclo do serviço da Figura 4.8:

Figura 4.8 | Ciclo de Serviço da pizzaria



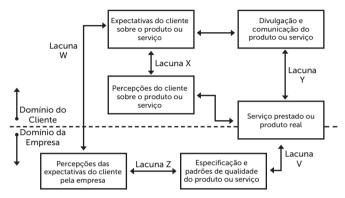
Fonte: elaborada pelo autor.

Você faria uma outra proposta de mapa?

Faça valer a pena

1. O modelo de 5 lacunas avalia os *gaps* (lacunas) entre as perspectivas e as ofertas, isto é, avalia as percepções dos clientes frente ao serviço ofertado. O cliente irá avaliar a qualidade do serviço comparando mentalmente o que ele espera do serviço e o que recebe.

Considerando a figura a seguir, o modelo de avaliação da qualidade das 5 lacunas ou gaps.



Fonte: https://teslaconcursos.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Qualidade.pdf. Acesso em: 17 jan. 2017.

Assinale a alternativa que indica o aparecimento da lacuna de qualidade indicada pela letra V da figura:

- a) A especificação do produto ou serviço não atende o conceito da empresa.
- b) Deficiência operacional na empresa impede a entrega do produto ou serviço conforme especificado.
- c) As expectativas do cliente sobre produto ou serviço e a de qualidade elaborada são discrepantes.
- d) O produto ou o serviço entregue é discrepante entre o que a empresa divulga ao cliente.
- e) Inconsistência entre as necessidades e os desejos dos clientes e o projeto do produto ou serviço.
- **2.** O significado da qualidade evoluiu com o tempo, iniciou como uma inspeção de produtos acabados evoluindo até uma visão estratégica de negócio. Podemos dividir a evolução da qualidade em eras.

Faça a correlação entre as colunas a seguir:

I. Era da Inspeção. A - Foco no processo.

II. Era do Controle Estatístico da Qualidade.

B - Foco no sistema.

III. Era da Garantia da Qualidade.

C - Foco no negócio.

IV. Era da Gestão da Qualidade Total (TQM).

D - Foco no produto.

Assinale a alternativa correta da associação das colunas:

a)
$$I - A$$
; $II - D$; $III - B$; $IV - C$.

b)
$$I - A$$
; $II - B$; $III - C$; $IV - D$.

3. Nos dias atuais estamos vivendo a TQM, que é resultante da evolução da qualidade, que engloba todas as demais eras, porém, seu foco é a valorização dos clientes e a sua satisfação, o que leva à manutenção e à ampliação da participação no mercado. A TQM tem como premissa a valorização dos clientes e a sua satisfação, o que leva a manutenção e a ampliação da participação no mercado.

Avalie as afirmações a seguir sobre a TQM:

- I. É aplicada em algumas áreas da empresa, sem envolver os níveis hierárquicos superiores.
- II. É aplicada a todas as áreas da empresa e envolve todos os níveis hierárquicos.
- III. É aplicada a todas as áreas da empresa e envolvem os níveis hierárquicos inferiores e não os superiores.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas:

- a) I apenas.
- b) Il apenas.
- c) III apenas.
- d) l e III apenas.
- e) l e ll apenas.

Seção 4.3

Melhorias da qualidade em prestação de serviços

Diálogo aberto

Bem-vindo à nossa última seção!

A competitividade entre empresas que fornecem o mesmo tipo de serviço é grande e, para conquistar mais consumidores e fidelizar os existentes, elas precisam conhecer as expectativas e necessidades dos clientes e surpreendê-los.

Para finalizar a Unidade 4, vamos abordar, nesta seção, as expectativas do cliente, a qualidade do serviço, como avaliar a satisfação do cliente, conhecer e aplicar os processos de recuperação do serviço por meio de melhoria das operações e falar sobre a tecnologia de autoatendimento.

Vamos finalizar o projeto proposto no início da unidade? Nesta seção, para reforçar os conhecimentos adquiridos, você fará a terceira etapa do projeto de qualidade da empresa BRTEC. O seu desafio, agora, é propor melhorias na qualidade dos serviços prestados por esta empresa, utilizando, para isso, as informações obtidas nas etapas anteriores. Lembre-se de que a BRTEC presta serviços de provedor de internet banda larga aos clientes, e tem apresentado como problemas graves: a reclamação dos consumidores em relação à lentidão da conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h, além na demora do SAC em responder as reclamações dos clientes. Como melhorar a velocidade de conexão? Como deixar o SAC eficiente?

Após responder a essas perguntas, é o momento de organizar suas ideias e colocar no papel sua estratégia de fidelização e retenção de clientes, analisar a qualidade do serviço e propor melhorias, deixando-a apresentável para a empresa!

Bons estudos e mãos à obral

Não pode faltar

Expectativas do cliente e qualidade do serviço

Um cliente satisfeito é aquele que tem todas as suas expectativas e necessidades sobre os produtos e serviços atendidas. Dentre os fatores que impactam nas expectativas dos clientes estão: as suas necessidades pessoais, as experiências anteriores, a forma como a empresa se comunica com eles, a propaganda boca em boca, dentre outros.

- Necessidades individuais: são aquelas que o cliente busca satisfazer ao procurar um determinado serviço, e que irão influenciar o seu fluxo. Por exemplo, se uma pessoa está com fome, um restaurante que ofereça grande quantidade de comida vai satisfazê-lo, mas se ela está em um jantar para comemorar o aniversário de casamento, ela irá procurar um serviço mais requintado.
- Experiências anteriores: são as experiências do cliente com os serviços de uma mesma empresa ou semelhantes. Ele não aceitará um serviço com qualidade menor do que já vivenciou.
- Comunicação empresarial: a publicidade, promoção e divulgação do serviço e da imagem da empresa irão afetar as expectativas dos clientes. Oferecer aquilo que é comunicado é o mínimo que o cliente espera. Deve-se buscar exceder o que se comunicou.
- Propaganda boca em boca: é aquela que ocorre entre as pessoas próximas ao cliente e que altera a expectativa dos serviços prestados. A propaganda boca em boca positiva aumenta a demanda, porém, a propaganda negativa destrói a imagem empresarial (FARIA, 2016).

A satisfação está relacionada aos sentimentos de prazer, encantamento e na área de serviços ela está relacionada também a eliminar algo negativo, causando alívio ao cliente.



Exemplificando

Em um condomínio de casas, no qual está havendo problemas de limpeza das áreas comuns, os condôminos contratam uma empresa que presta serviço de limpeza. Quando eles a contratam, esperam ter um serviço eficiente, em que não haja sujeira espalhada pelo condomínio, que o lixo seja recolhido e armazenado adequadamente. Quando o morador chega do trabalho e vê o espaço de convívio limpo e organizado, ele se sente aliviado por morar em um lugar limpo e agradável. A satisfação está relacionada a sensações de ambivalência, ocorrendo uma mistura de experiências positivas e negativas, envolvendo o produto ou serviço.

Além disso, a satisfação do cliente também é influenciada pela qualidade do produto ou serviço, preço e fatores pessoais, como a condição emocional do cliente, fatores situacionais, como o clima e acontecimentos no trajeto. A qualidade é dinâmica e é influenciada por vários fatores que evoluem com o tempo, pois todas as vezes que o cliente tem um contato com o serviço ou o uso do produto, a percepção da satisfação pode variar.

A qualidade do serviço é um componente da satisfação do cliente e como é possível observar na Figura 4.9 abaixo, o cliente percebe a qualidade baseada na confiabilidade, segurança, empatia, responsividade e os fatores tangíveis.

Confiabilidade Responsibilidade Fatores situacionais Qualidade do serviço Segurança -Empatia Tangíveis Fidelidade Satisfação do cliente do cliente Qualidade do produto Fatores Preco pessoais

Figura 4.9 | Relação entre satisfação do cliente e qualidade do serviço

Fonte: Zeithaml; Bitner; Gremler (2014, p. 78).

Avaliando a satisfação do cliente

Para saber se o serviço prestado cumpriu o objetivo de satisfazer o cliente é necessário avaliar o seu nível de satisfação. A medida da satisfação do cliente é tão importante para as empresas e para a economia global que alguns países têm índices nacionais.

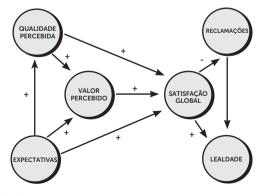
Existem vários modelos de índice de satisfação de clientes, tais como o índice nacional de satisfação do cliente suíço; o índice nacional de satisfação do cliente o sueco; o índice nacional de satisfação do cliente o americano; o índice nacional de

satisfação do cliente baseado na ISO 9001 e na ISO 10004. Vamos abordar, nesta seção, o Índice Nacional de Satisfação do Cliente do Brasil (INSC), o Índice Nacional de Satisfação do Cliente Norte-Americano e o índice baseado na ISO 9001 e ISO 10004.

O INSC do Brasil avalia a qualidade dos bens de consumo e serviços, com base na opinião do consumidor, expressa espontaneamente pela internet em relação a diversos setores da economia nacional. Os resultados obtidos de cada setor são divulgados mensalmente, sempre no dia 10 ou no próximo dia útil. O INSC relaciona a curva de demanda em função da qualidade dos bens de consumo e serviços, assim, a qualidade é também em função da interpretação do consumidor. A metodologia usa uma ferramenta chamada Data Mining, que busca pelo serviço ou produto de interesse em toda a internet. Depois, um software busca palavras-chave em opiniões publicadas espontaneamente pelo consumidor, em quantidade estatisticamente representativa. Assim, os sentimentos passados pelos depoimentos referentes à expectativa do consumidor, a qualidade percebida e o valor percebido, fazem parte do INSC do Brasil, estes são usados como base da fórmula de cálculo do Índice. O resultado é ponderado levando-se em conta a participação de mercado de cada setor econômico, que é obtido por uma ou mais empresas. Cada setor é composto pelas respectivas quatro maiores empresas (INSC, 2017).

Fornell et al. (1996) elaboraram um modelo que tem sido muito utilizado, o Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano – ISCN (American Costumer Satisfaction Index – ASCI), que pode ser observado na Figura 4.10. Ele apresenta uma base de medida uniforme e comparável para a satisfação global do cliente. O modelo ISCN mostra as relações dos antecedentes e consequentes da satisfação do cliente. A medida da satisfação do cliente nesse modelo é indireta, onde é determinada a variável latente da satisfação global do cliente. A satisfação global do cliente está ligada a seus antecedentes como expectativas, qualidade percebida e valor percebido, além de consequentes, como reclamações e lealdade.

Figura 4.10 | Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano (ISCN)



Fonte: Fornell et al. (1996, p. 8).

No ISCN a qualidade é determinante para a satisfação global do cliente e tem ação direta e positiva sobre ela. A qualidade percebida envolve dois componentes: (a) customização, como o grau em que a oferta do fornecedor é adequada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes; (b) confiabilidade, que é a oferta do fornecedor, livre de falhas e deficiências. Outro fator que influencia na satisfação global é o valor percebido, que é o nível de qualidade observado pelo cliente, relativo ao valor pago. Como consequências da maior satisfação do cliente têm-se o decréscimo de suas reclamações e o incremento de sua lealdade. A relação entre reclamações do cliente e sua lealdade depende do serviço prestado e a solução das reclamações dos clientes. Se o fornecedor do serviço resolver adequadamente o objeto da reclamação do cliente, este se transformará em um cliente leal, caso não haja sucesso, há a perda de lealdade do cliente.

Um modelo de mensuração da satisfação do cliente baseado na ISO 9001 foi elaborado por Hill, Self e Roche (2002) e está representado na Figura 4.11. Nele os objetivos e as questões devem focar nas expectativas dos clientes, podendo ser usadas pesquisas preliminares, realizadas através de entrevistas por telefone ou presencialmente. O espelho citado no modelo é o momento em que o resultado da pesquisa é apresentado aos funcionários da empresa para identificar as lacunas que levam as reclamações dos clientes e envolver os funcionários no processo de avaliação e de satisfação dos consumidores.

Atualização

Revisão

Revisão

Ação

Ação

Ação

Arabise e

Planejamento Projeto

Pesquisa Exploratória

Pesquisa Exploratória

Amostragem

Pesquisa

Pesquisa

Pesquisa

Pesquisa

Figura 4.11 | Modelo de mensuração da satisfação do cliente baseado na ISO 9001

Fonte: Hill: Self: Roche (2002, p. 101).

A norma NBR ISO 10004 de 08/2013 (Gestão da qualidade – Satisfação do cliente) apresenta as diretrizes para monitoramento e medição, fornece orientação sobre como definir e executar processos para monitorar e medir a satisfação do cliente

externo. As informações oriundas do monitoramento e a medida da satisfação do cliente ajudam a identificar formas de melhorar as estratégias da organização. Assim, é reforçada a confiança do cliente, o que resulta em benefícios comerciais (PRADO FILHO, 2013).



Pesquise mais

Conheça mais sobre os modelos de métodos de determinação da satisfação de clientes lendo o seguinte material: SILVA, E. C. **Proposição** de um método de satisfação dos clientes baseado na integração das normas ISO 9001, ISO/IT 16949 e NBR 15100. 2013. 176 f. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) - Universidade de São Carlos, São Carlos, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3757/5951.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 jan. 2017.

Para elaborar questionários para avaliar a satisfação do cliente, você pode contratar uma empresa, você mesmo pode elaborar ou pode usar os questionários on-line grátis. Dentre estas opções é muito interessante contratar consultorias especializadas em pesquisas de satisfação de clientes, pois elas apresentam as seguintes vantagens: usam a metodologia científica, os questionários são adequados, fazem o tratamento estatístico dos dados, entregam relatórios detalhados, sugerem ações com base nos resultados da pesquisa e têm experiência em pesquisas de cliente oculto.

As pesquisas gratuitas são mais adequadas para e-commerce, mas podem ser usadas para outras atividades. Elas apresentam como vantagens ferramentas rápidas e interativas, design agradável e intuitivo, ferramentas para análise estatística, modelos de questionários prontos e rapidez. Existem os formulários de pesquisas do Google (Disponível em: https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>. Acesso em: 20 jan. 2016), outras empresas oferecem versões gratuitas ou por tempo limitado desse tipo de questionário on-line, como a Survio (Disponível em: https://www.survio.com/br/>. Acesso em: 20 jan. 2016) e a Online Pesquisa (Disponível em: https://www.onlinepesquisa.com/>. Acesso em: 20 jan. 2016) (PAULILLO, 2017).

Recuperação do serviço por meio de melhorias das operações

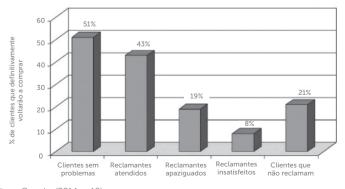
O que fazer quando a empresa falha na prestação de serviços? Como recuperar o cliente? A recuperação do serviço pode ser definida como os "esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade do cliente" (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 45). Ela está relacionada à manutenção da confiança do cliente na organização e ao tipo de atitude a ser adotada, além da forma como a empresa age quando as expectativas dos clientes não são atendidas.

As empresas são passíveis de falhas e devem estar preparadas para solucionar os problemas, pois é mais caro para a empresa recuperar uma falha do que prevenir os possíveis problemas. Quando o cliente não é atendido adequadamente a empresa pode se desculpar, repetir o serviço para obter a solução desejada ou oferecer uma compensação, para tanto, é necessário comprometimento, planejamento e diretrizes claras. Para resolver as falhas, segundo Lovelock e Wright (2001), algumas diretrizes podem ser seguidas:

- 1. Atuar rapidamente na recuperação.
- 2. Assumir os erros.
- 3. Compreender o ponto de vista de cada cliente.
- 4. Não discutir com os clientes.
- 5. Respeitar as opiniões do cliente.
- 6. O benefício da dúvida deve ser dado ao cliente.
- 7. Deixar claro as etapas para solução do problema.
- 8. Posicionar os clientes quanto ao andamento do processo.
- 9. Compensar o cliente de alguma forma.
- 10. Estabelecer estratégias para reconquistar a confiança do cliente.

Quando ocorre uma solução eficaz do problema o impacto sobre a satisfação do cliente é positivo, gerando como benefícios publicidade boca em boca, fidelidade do cliente e maiores lucros para a empresa. A Figura 4.12 mostra a intensão de recompra de clientes insatisfeitos e, como é possível observar na figura, quando os reclamantes são bem atendidos eles voltam a comprar.

Figura 4.12 | Intensão de recompra de clientes insatisfeitos



Fonte: Zeithaml; Bitner; Gremler (2014, p. 10).

Tecnologia de autoatendimento

Podemos definir o autoatendimento ou autosserviço como a interação dos clientes com algum tipo de tecnologia e não com funcionários da linha de frente. No mercado de serviços, nos tempos atuais, a tecnologia é uma facilitadora nas diferentes transações. Como exemplo de tecnologias de autoatendimento em serviços podemos citar: caixas eletrônicos, sites de varejo na internet, serviços bancários por telefone e pela internet, compra de ingressos de cinema e para espetáculos em geral, compra e emissão de bilhetes aéreos pela internet, dentre outros (FIGUEIREDO et al., 2008).



Assimile

A recuperação de serviços envolve os esforços da empresa em eliminar um problema ou corrigir um erro apontado pelo cliente de forma a reconquistar a fidelidade deste.

A tecnologia de autoatendimento é muito utilizada na Europa, Ásia e nos Estados Unidos, sendo uma forma ágil e cômoda de consumo. No Brasil ele é relativamente recente e está presente em nosso dia a dia, porém, não na forma de *self-checkout*, que são aqueles caixas eletrônicos que permitem que o próprio cliente finalize a compra. No Brasil existem cerca de 700 caixas eletrônicos (ou *Automated Teller Machine*, ATM) por milhão de pessoas, o que é próximo ao do mercado europeu, que tem 800 caixas por milhão de habitantes (ARAÚJO, 2008).

Como vantagem da tecnologia, temos as reduções nos custos de uma operação de serviços, um maior número de serviços que podem ser oferecidos, armazenamento de informações gerenciais em grande quantidade e com mais confiabilidade e a maior padronização dos processos. Como desvantagens, podemos citar que a interface tecnológica pode impedir ou inibir o acesso dos clientes ao serviço, além de frustrálos e intimidá-los. A satisfação do cliente, a sua lealdade e o seu comportamento a longo prazo podem ser seriamente afetados por uma experiência ruim (ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2002). Os fatores que influenciam o cliente a utilizar o serviço de autoatendimento são mostrados na Figura 4.13.

Confiabilidade Técnica percebida Acessibilidade e Vantagem Relativa Complexidade percebida percebidas Capacidade VONTADE **ADOCÃO** Satisfação de Necessidade de Necessidades Controle Individuais Risco percebido

Figura 4.13 | Fatores que levam ao consumidor usar o autoatendimento

Fonte: Santos (2007, p. 40).

As tecnologias de autoatendimento que mais cresceram e se destacaram em 2016 foram:

- Chat ao vivo e o bate-papo de vídeo.
- Crescimento do atendimento antecipado: os consumidores ficam satisfeitos quando entram em contato com a empresa para o retorno de um chamado e o sistema da companhia reconhece quem está ligando e pode antecipar as informações necessárias.
- *Spoken-word* (palavra falada) nas consultas de atendimento ao cliente começam a substituir a digitação.
- Ferramentas Non-support (sem apoio) que se integram a muitos help desks para capacitar equipes. Help desk significa literalmente "balcão de ajuda", e está relacionado ao serviço de atendimento ao cliente eu precisam de soluções e esclarecimentos sobre dúvidas e outras solicitações para problemas técnicos relacionados à telefonia, informática, tecnologia da informação ou ainda pré e pós-vendas.
 - Pré-venda através de vídeo chat.
 - Aplicativos da empresa para telefones celulares irão aumentar.
- A tecnologia wearables (tecnologia que se "veste") como relógios que você pode usar também como cartão de crédito que, por exemplo, irão permitir que a empresa reconheça seus clientes e forneçam incentivos baseados em suas preferências de compras, sexo ou idade.

As empresas que querem estar à frente da concorrência e fidelizar seus clientes devem investir nas tecnologias disponíveis para o autoatendimento.



Reflita

Antigamente as FAQ, que eram grandes listas de perguntas e respostas, tinham como objetivo auxiliar o cliente, porém, elas não são mais eficientes, os clientes estão conectados o tempo todo e querem um atendimento imediato às suas dúvidas específicas. O autoatendimento veio satisfazer essa necessidade dos clientes e tem sido mais eficiente.

O autoatendimento substitui totalmente o atendente presencial? Os mecanismos virtuais irão substituir totalmente o contato homem a homem?

Sem medo de errar

Vamos finalizar o projeto?

Até o momento, nesta unidade, você conheceu a fidelização de clientes e a gestão da qualidade em serviços. Agora, você irá propor as melhorias que podem ser implantadas. no projeto. Você irá aplicar esses conhecimentos na última etapa do projeto, como analista de qualidade da empresa BRTEC. Lembre-se de que nos serviços de provedor de internet banda larga os clientes têm apresentado reclamação em relação à lentidão de conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h. Também são registradas queixas sobre o SAC, que demora a responder as reclamações dos clientes. Nesta etapa, você irá propor melhorias para a qualidade desses serviços.

Em relação à lentidão de conexão nos horários próximos ao almoço (de 12 às 14h) e a partir das 19h, você deve entrar em contato com o departamento de suporte técnico e verificar como é possível aumentar a velocidade de conexão dos clientes e levar as propostas à gerência de qualidade.

Quanto ao SAC, que demora a responder às reclamações dos clientes, você pode fazer uma proposta para a empresa implantar o autoatendimento, no qual o cliente irá digitar sua dúvida em um site, que cruzará a sequência de palavras utilizadas, interpretará as dúvidas e encontrará a resposta adequada. A opção do autoatendimento fará com que as respostas às dúvidas e reclamações dos clientes sejam mais rápidas.

Quais outras opções você proporia?

Agora, organize o projeto somando todas as etapas. Faça uma capa com o título, como seu nome e com um sumário. Escreva cada uma das etapas com suas respectivas fases: estratégia de fidelização e retenção de clientes, qualidade do

serviço e melhorias para a qualidade. Finalize com o item "Considerações finais", no qual você pode colocar suas observações sobre o projeto e as vantagens da empresa em aplicar as suas propostas.

Avançando na prática

Questionário de avaliação da satisfação do cliente

Descrição da situação-problema

Você está gerenciando um restaurante de comida italiana e precisa avaliar o nível de satisfação dos seus clientes, para tanto, você precisa elaborar um questionário, mas a empresa não tem recursos para contratar uma consultoria no assunto. Assim, você irá elaborar um questionário on-line para os clientes no site do restaurante com link para os questionários de pesquisas do Google. Disponível em: https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>. Acesso em: 20 jan. 2016. Como seria o seu questionário? Qual tipo de perguntas você faria?

Resolução da situação-problema

Uma proposta de questionário possível seria:

Assinale na resposta: não gostei, precisa melhorar, bom, ótimo ou excelente.

1.	O que sentiu sobre do sabor da com	nida?		
R.: N	Não gostei () precisa melhorar (), b	oom (), ótimo ou excelente ().
2.	A temperatura da sua comida estava	adequ	ada?	
R.: N	Não gostei () precisa melhorar (), b	om (), ótimo ou excelente ().
3.	O que você achou do tempo de entr	rega do	seu prato?	
R.: N	Não gostei () precisa melhorar (), b	oom (), ótimo ou excelente ().
4.	Como foi o atendimento do garçom	1?		
R.: N	Não gostei () precisa melhorar (), b	oom (), ótimo ou excelente ().
5.	A temperatura dentro do restaurante	estava	agradável?	
R·N	Não gostei () precisa melhorar () h	om () ótimo ou excelente ()

6.	Use os espaços abaixo para fazer sugestões, críticas ou elogios.
	me:
E-n	nail:
Voc	cê sugeriria outras guestões?

Faça valer a pena

1. "Marcado por acirrada concorrência, o mercado de serviços tem nos dias atuais a forte presença da tecnologia como elemento facilitador de diferentes transações. Com isso, um número cada vez maior de clientes interage com algum tipo de tecnologia e não com funcionários da linha de frente, caracterizando, dessa forma o autoatendimento ou autosserviço" (FIGUEIREDO et al., 2008, p. 1).

Avalie as afirmações a seguir:

- I. A internet e os caixas eletrônicos são usados em autoatendimento.
- II. Uma das vantagens do autoatendimento é a redução dos custos.
- III. O autoatendimento resolve todos os problemas do cliente.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas:

- a) I apenas.
- b) II apenas.
- c) III apenas.
- d) I, II apenas.
- e) II, III apenas.
- **2.** O Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano (ISCN) mostra as relações dos antecedentes e consequentes da satisfação do cliente. A medida da satisfação do cliente, neste modelo, é indireta, no qual é determinada a variável latente da satisfação global do cliente.

Observe as afirmações a seguir:

- I. As reclamações e lealdade não são consequências da satisfação global.
- II. A satisfação global do cliente está relacionada à qualidade percebida e ao valor percebido.

III. A satisfação global do cliente está relacionada às suas expectativas.					
Assinale a alternativa com as afirmações corretas:					
a) I apenas.					
b) Il apenas.					
c) III apenas.					
d) I, II apenas.					
e) II, III apenas.					
3. As empresas são passíveis de falhas e devem estar preparadas para solucionar os problemas, pois é mais caro para a empresa recuperar uma falha do que prevenir os possíveis problemas. Quando o cliente não é atendido adequadamente, a empresa pode se desculpar, repetir o serviço para obter a solução desejada ou oferecer uma compensação, para tanto, é necessário comprometimento, planejamento e diretrizes claras.					
Ado serviço pode ser definida como os "esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade do cliente" (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 45).					
Assinale a alternativa que preenche adequadamente a lacuna:					
a) Qualidade.					
b) Eficiência.					
c) Recuperação.					
d) Autoatendimento.					
e) Avaliação.					

Referências

ARAÚJO, C. A. S.; CAMPOS, J. K. C.; FIGUEIREDO, K. F. F. Tipos de falhas, práticas de recuperação e a fidelização de clientes de serviços hospitalares. **Revista de gestão em sistemas de saúde**. v. 2, n. 2, p. 03-29, jul./dez. 2013. Disponível em: http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/74/104>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BARÇANTE, L. C. Definições, enfoques e dimensões da qualidade. In: _____ . Qualidade total, uma nova visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: CEFET, 1998. cap. 3. Disponível em: http://www.professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo3.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2017.

BASTIANI, J. A.; MARTINS, R. Gestão de processos: qualidade em serviços. **Blog da Qualidade**, 6 nov. 2012. Disponível em: http://www.blogdaqualidade.com.br/qualidade-em-servicos/>. Acesso em: 9 jan. 2017.

BEE, F.; BEE, R. **Fidelizar o cliente**. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2003. Disponível em: . Acesso em: 10 jan. 2017.

CAUCHICK, P. A.; SALOMI, M. G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, 2004. Disponível em:http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v14n1/v14n1a03.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2017.

CUSTOS DA QUALIDADE. Disponível em: http://www.ispblog.com.br/2015/10/16/diferenciais-essenciais-para-provedores-de-internet/>. Acesso em: 11 jan. 2017.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ENDEAVOR Brasil. Fidelização de clientes: 5 dicas essenciais para encantar o comprador. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 26 mar. 2015. Disponível em: http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/03/fidelizacao-de-clientes-5-dicas-essenciais-para-encantar-o-comprador.html>. Acesso em: 27 jan. 2017.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994. v. 1.

FARIA, C. A. Serviços: as expectativas dos clientes. **Merkatus**, 2003. Disponível em: http://merkatus.com.br/11_artigos/30.htm>. Acesso em: 25 jan. 2017.

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: 5 dicas essenciais para encantar o comprador. **Pequenas empresas e grandes negócios**. Disponível em: http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/03/fidelizacao-de-clientes-5-dicas-essenciais-para-encantar-o-comprador.html>. Acesso em: 25 abr. 2017.

FIGUEIREDO, K. F. et al. Tecnologias de autoatendimento: satisfação e comportamento futuro do usuário. Encontro da ANPAD, 32., Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de janeiro: EnANPAD, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GOL-A858.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FORNELL, C. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-18, out. 1996.

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

GIANESI, I.G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2011.

GRIFFIN, J. Como conquistar e manter o cliente fiel. São Paulo: Futura, 1998.

HILL, N.; SELF, B.; ROCHE, G. Customer satisfaction measurement for ISO 9000; 2000. Oxforde: Butterworth-Heinemann, 2002. 148 p.

ÍNDICE NACIONAL DE SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR (INSC). Disponível em: http://www.insc.com.br/insc/o-que-e-insc/>. Acesso em: 10 fev. 2017.

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

JURAN, J. M. Controle da qualidade. 4. ed. São Paulo: Makron, 1991.

LASCELLES, D. M.; DALE, B.G. The road to quality. Bedford: IFS Ltd. 1993.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.

LUIZ, J. Qualidade em serviços. **Administradores**. 2014. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/. Acesso em: 27 jan. 2017.

MAGALDI, S. Atrair ou fidelizar clientes: qual deve ser sua prioridade? **Endeavor**. 2014. Disponível em: https://endeavor.org.br/atrair-oufidelizar-clientes-qual-deve-ser-sua-prioridade/>. Acesso em: 10 jan. 2017.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEDEIROS, E. S. Marketing de relacionamento e fidelização de clientes na internet:

estudo de caso: iBest. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Disponível em: http://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/939/1/EMedeiros.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2017.

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

NORONHA. **Custos da qualidade**. Disponível em: http://www.esac.pt/noronha/G.Q/Apontamentos%20GQ/custos_da_qualidade.htm>. Acesso em: 10 jan. 2017.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. L. **Delivering service quality**: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.

PAULILLO, G. Três maneiras de fazer pesquisa de satisfação do cliente. **Agendor Blog**. Disponível em: http://www.agendor.com.br/blog/pesquisa-de-satisfacao-do-cliente/>. Acesso em: 27 jan. 2017.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series** – Marketing 1 to 1. 3. ed. São Paulo, 2004. Disponível em: < http://www.vvgroup.com.br/Marketing_1to1.pdf>. Acesso em: 27 de Fevereiro de 2017.

PONTEL, S.; MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso de custos de garantia. Congresso Brasileiro de Custos, 7., Recife. **Anais**... Recife: UNIMEP, 2000.

STEFANINI. Uma boa estrutura de back office é fundamental para garantir um crescimento organizado e saudável de uma empresa. 2016. Disponível em: https://stefanini.com/br/2013/11/back-office-importancia-eficiencia/. Acesso em: 27 jan. 2017.

PRADO FILHO, H. R. Atendendo aos clientes conforme as normas técnicas. **Qualidadeonline's blog**. 2013. Disponível em: https://qualidadeonline.wordpress.com/2013/12/05/atendendo-aos-clientes-conforme-as-normas-tecnicas/. Acesso em: 27 jan. 2017.

RODRIGUES, S. B. et al. Tecnologia de informação nos serviços: o impacto na configuração do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 1. 1986. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v26n1/v26n1a04.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2017.

SANTOS, G. G. **Tecnologias de autoatendimento**: um estudo sobre a satisfação e o comportamento do consumidor na cidade do Rio de Janeiro. Disponível em: <www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Gabriela_Santos.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2017.

SILVA, E. C. Proposição de um método de satisfação dos clientes baseado na integração das normas ISO 9001, ISO/IT 16949 e NBR 15100. 2013. 176 f. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) - Universidade de São Carlos, São Carlos, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3757/5951. pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 jan. 2017.

TROCCOLI, I. R. Cocriação de valor e fidelização dos clientes:uma visão integrada.

Revista Científica Internacional, v. 1, n. 4, 2009. Disponível em: http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/37>.

URDAN, A. T.; RODRIGUES, A. R. O modelo do índice de satisfação do cliente Norte-Americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n 3, 1999. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000300006>. Acesso em: 27 jan. 2017.

XAVIER, P. A.; HECK, A. D. B.; CAMPOS, C. C. **Qualidade em serviços**: a recuperação de serviços. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0407.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. **Service quality delivery through websites**: a critical review of extent knowledge. Journal of Academy of Marketing Science, v. 30, n. 4, p. 362-275, 2002.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering service quality**: balancing customers perceptions and expectations. New York: The free press. 1990.



