VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO: BARREIRAS E FACILITADORES

ANGELA FEITEN
Unicesumar

TAIANE RITTA COELHO
UFPR

Agradecemos à UniCesumar por fomentar esta pesquisa.

ISSN: 2317-8302

GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS: BARREIRAS E FACILITADORES

Resumo

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

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Organizações de serviços; Barreiras; Facilitadores.

Abstract

This paper aims to investigate the barriers and facilitators for the use of quality management in service organizations. The sector is responsible for the majority of direct jobs in Brazil. However, it has been suffering from the decrease in the volume of services provided and is traditionally described as low productivity and technological content. In addition, it suffers from competition in a competitive and globalized environment. Faced with these difficulties, many organizations seek to solve their problems and make improvements by adopting practices of Quality Management. Although there is research on the subject, there is still a need to understand the barriers and success factors by companies to use quality management to improve the services provided. Based on a case study, we seek to better understand this issue. The findings indicate that, in addition to traditional barriers such as influence resistance to change, service complexity and centralization make the quality process difficult. On the other hand, it reinforces the importance of top management and its implementation. The work contributes to the theory, advancing in the studies of quality management in service and to the practice, helping managers to overcome obstacles in the face of adverse situations to the sustainability of their business.

Keywords: Quality Management; Service organizations; Barriers; Success Factors

1 Introdução

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

Diante destas dificuldades, muitas organizações buscam adotar práticas de Gestão da Qualidade (GQ) para se tornarem competitivas (CROSBY, 1990; DEMING, 1990; JURAN, 1990). A qualidade vai além do controle sobre os bens e serviços. O conceito de gestão da qualidade passou a significar "modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacional" (MARSHALL Jr. *et al*., 2010, p. 17). Com foco no cliente, buscam entender as suas características e o perfil dos seus colaboradores para aplicar ferramentas de melhoria contínua e assim conquistar vantagem competitiva (VIANA *et al*., 2016). Embora existam muitas pesquisas e trabalhos realizados sobre a gestão da qualidade de serviços (FAUCAO; GALVÃO, 2012; LEÃO *et al*., 2015; SILVA, 2011), esta literatura enfoca principalmente as práticas de qualidade e as abordagens adotadas para garantir a implementação bem-sucedida para alcançar a satisfação do cliente (TALIB *et al*., 2015). A natureza diversa dos serviços é uma dimensão adicional que afeta a implementação dos princípios de GQ. Portanto, existe a necessidade de pesquisa específica de qualidade que aborde o setor de serviços (*Ibidem*). É preciso entender, ainda, quais são as barreiras e facilitadores para as organizações de serviços implantar métodos, técnicas e sistemas de qualidade.

Em especial, O setor de saúde se tornou mais competitivo, principalmente com a alta concorrência entre os planos de saúde e a abertura do mercado especializado para atender clientes mais exigentes. O mercado de serviços de saúde é altamente competitivo e o bom desempenho é fundamental para a sobrevivência da organização (LEÃO *et al*. 2015), o que inspirou esta pesquisa. Sendo assim, buscou-se compreender as barreiras e os facilitadores gestão da qualidade em organização de serviço, em especial do ramo de saúde. Realizou-se um estudo de caso com uma grande empresa prestadora de serviços de saúde. Este estudo contribui para a identificação de fatores que ajudem a potencializar novas pesquisas, visando a facilitar a aplicação do corpo de conhecimentos em gestão da qualidade para organizações de serviços. Contribui também na prática para que gestores superem os obstáculos perante a crise e outras situações adversas à sustentabilidade dos seus negócios.

O artigo está estruturado da seguinte maneira, a partir da introdução aqui apresentada: inicialmente, apresentam-se os conceitos de gestão da qualidade encontrados na literatura, logo após, procede à descrição das barreiras e facilitadores da implantação de GQ. Em seguida, os procedimentos metodológicos escolhidos para conduzir a pesquisa e a apresentação dos resultados são descritas. Por fim, as considerações finais.

2 Overview sobre Gestão da Qualidade (GQ)

Atualmente a busca por qualidade é uma preocupação das empresas, pois diante da globalização e competitividade acirrada, são necessárias práticas de gestão de qualidade para a entrega de serviços e bens que satisfaçam seus clientes (GOZZI, 2015). Assim a empresa

pode continuar com sua fatia de mercado ou ter um diferencial competitivo, tornando-se tornar mais lucrativa. (GOZZI, 2015; VIANA, BOCHI, SCHEIBLER, 2016).

Devido à importância de Gestão de Qualidade (GQ) para as organizações, é necessário e pleno entendimento do que é qualidade (GOZZI, 2015, CORDEIRO, 2004). Os seguintes conceitos abaixo ajudam a ampliar a visão sobre o significado de qualidade:

AUTOR	CONCEITO
Juran	**"**Qualidade é ausência de deficiência**"**
Feigenbaum	"Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados a Marketing,, projetos, engenharia, que exerçam influência sobre a satisfação do cliente."
Crosby	"Qualidade é a conformidade do produto com as suas especificações"
Deming	"Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente".
Ishikawa	"Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um bom produto, que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor".
NBR ISSO 9000:2000	"Qualidade é um conjunto de característica inerente, que satisfaça os requisitos".

Fonte: Adaptado de GOZZI (2015)

Como pode ser visto, há vários conceitos de qualidade citados por vários estudiosos. Nesta pesquisa qualidade tem o significado de excelência no atendimento, agilidade, padronização, melhorias contínua e alcance de índices de desempenho significativos que tragam benefícios e a satisfação dos clientes.

A GQ está relacionada a criar uma cultura de confiança, participação, adoção de modelos de melhoria contínua que contribuem para o sucesso e existência da organização. Nos dias atuais, a GQ está atrelada a definição de fidelização dos clientes, sendo qualidade nos projetos do produto e processo (GOZZI, 2015). A gestão da qualidade pode trazer alguns benefícios, tais como: entender as necessidades dos clientes, diminuir os erros, reduzir os custos e melhorar a satisfação dos clientes (JURAN, 1990). Assim, quando uma organização investe e melhora a qualidade, facilmente há melhora na sua produtividade e, consequentemente, pode aumentar os seus lucros (DEMING, 1990). Porém, esforços voltados ao envolvimento e comprometimento de todos os *stakeholders* envolvidos com a organização são necessários para garantir a efetividade da qualidade (CROSBY, 1990).

2.1 Barreiras para a Gestão da Qualidade

Existem lgumas barreiras que dificultam a implementação da GQ. Por causa dessas barreiras, as empresas não alcançaram todos os benefícios e vantagens que esperavam da GQ antes de sua implementação (TALIB *et al.*, 2015). Alguns estudos identificaram as razões por trás dos resultados ruins e falhas na melhoria de desempenho (MASTERS, 1996; TALIB *et al.*, 2015; TAMIMI, SABASTIANELLI, 1996; TOLOVI JR, 1994; WOOD; URDAN, 1994). Para atingir o objetivo do estudo, esta seção aborda possíveis razões para falhas de GQ.

Tamimi e Sabastianelli (1998) realizaram um levantamento com 188 profissionais da qualidade para identificar as potenciais barreiras para as iniciativas de GQ. Entre as 10 principais barreiras estão: link entre os objetivos da qualidade e a gestão; falta de treinamento

e técnicas de comunicação; falta de benchmarking com as melhores práticas do mercado; empregados não empoderados; recursos empregados de forma errada e resistência à mudança.

Tolovi Jr. (1994) retratam motivos para a falta de sucesso na implementação de GQ em três perspectivas: a) psicossociais; b) educacionais; c psicológicas. Barreiras psicossociais incluem o não envolvimento da alta direção (é importante que a Alta direção invista tempo no programa de qualidade, converse com os colaboradores, se envolvendo assim ativamente demonstrando interesse e levando toda equipe a participar) e o desinteresse do nível gerencial (é necessário que os gestores saibam liderar, motivar, incentivar sua equipe). Barreiras educacionais envolvem o treinamento precário (muitas empresas formam grupos sem preparo para discutir soluções de problemas) e a escolha inadequada de multiplicadores (não observar o perfil, o conhecimento e capacitação das pessoas que vão replicar o treinamento necessário). Já as barreiras psicológicas consideram a ansiedade por resultados e o descuido com a motivação. Por fim, as barreiras técnicas incluem a falta de apoio técnico (o descuido em aplicar técnicas e métodos na resolução de problemas para que aja melhoria contínua prejudica a evolução do processo de qualidade), o sistema de remuneração inconsistente e o planejamento inadequado.

Para Masters (1996), barreiras distintas à GQ são comuns a todos os tipos de organizações e as oito que mais afetam as organizações são: 1) falta de compromisso de gestão; 2) incapacidade de mudar a cultura organizacional; 3) planejamento inadequado; 4) falta de treinamento e educação contínuos; 5) estrutura organizacional incompatível e indivíduos e departamentos isolados; 6) prestando atenção inadequada aos clientes internos e externos; 7) uso inadequado de capacitação e trabalho em equipe; e 8) técnicas de medição ineficazes e falta de acesso a dados e resultados.

Talib *et al*. (2015) apresentou um resumo sobre as principais barreiras encontradas na literatura. Entre as barreiras identificadas como comum entre os autores estão: Falta de experiência e treinamento; alta rotatividade no nível gerencial; atitude dos funcionários em relação à qualidade; treinamento insuficiente em qualidade; falta de coordenação entre departamentos; conhecimento técnico insuficiente; falta de benchmarking; falta de planejamento; resistência dos funcionários; falta de cultura de melhoria contínua e falhas de comunicação. O quadro 1 resume as diversas barreiras encontradas na literatura:

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

Fonte: os autores

Com base na discussão acima, algumas das práticas de GQ são diferentes para as indústrias de manufatura e serviços. Talib *et al.* (2015) defende que as barreiras permanecem em grande parte as mesmas, independentemente de a GQ estar sendo implementada na manufatura ou no setor de serviços. No entanto, há necessidade de buscar evidências empíricas suficientes para tal afirmativa.

Uma vez conhecida as barreiras para implementação de GQ, busca-se identificar os facilitadores que apoiam o sucesso da implementação.

2.2 Facilitadores para Gestão da Qualidade

Vários estudos têm tentado identificar as principais práticas em que o sucesso de GQ é baseado e são aplicáveis a todos os setores, nomeadamente manufatura, serviços, serviços públicos, etc. (SARAPH *et al*., 1989; POWELL, 1995; PORTER; PARKER, 1993). Na literatura que investiga as práticas de GQ, discute-se a importância da liderança de alta gerência, gerenciamento de qualidade de fornecedores, gerenciamento de processos, treinamento de funcionários e envolvimento dos funcionários para implementação bem-sucedida de GQ em diferentes organizações (AHIRE *et al*., 1996; DILBER *et al*., 2005; SALAHELDIN *et al*., 2015; SARAPH *et al*., 1989; TALIB et al., 2015).

Segundo Gozzi (2015) o sucesso de gestão de qualidade baseia-se em oito princípios: a) foco no cliente - atender os clientes segundos suas necessidades atuais e futuras, além de requisitos, buscando exceder suas expectativas; b) liderança - líderes responsáveis por estabelecer o propósito e rumo da organização, portanto eles devem proporcionar um ambiente interno no qual os colaboradores estejam engajados em atingir os objetivos da organização; c) Envolvimento de pessoas - é necessário o envolvimento de pessoas de todos os níveis da organização, assim várias habilidades estarão sendo utilizadas em benefício a alcançar o propósito da organização; d) abordagem de processo - um resultado desejado é mais efetivamente alcançado quando há uma gestão de recursos e atividades em forma de processo; e) abordagem sistêmica para gestão - gerenciar, identificar e entender os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficiência e eficácia da organização; f) melhoria contínua - deve ser um objetivo permanente da organização; g) abordagem factual para tomada de decisão - baseando-se em análise de dados e informações se obtém decisões eficazes; e h) benefícios mútuos nas relações com os fornecedores - quando há interdependência e benefícios mútuos entre organizações e fornecedores, cresce a capacidade de se agregar valor a um produto ou serviço.

Dilber *et al.* (2005) determinaram os fatores críticos da Gestão da Qualidade Total no setor de saúde e o estudo foi feito para medir o efeito de fatores críticos de gestão da qualidade total sobre o desempenho dos negócios em hospitais de pequeno e médio porte na Turquia. Os autores apontaram como fatores críticos o papel da alta gestão, a gestão de processos, relatórios e qualidade dos dados e as relações entre os funcionários.

Talib *et al.* (2015) apresentou um levantamento de vários autores sobre fatores críticos para o sucesso da implantação de GQ. O envolvimento da gestão de topo está entre os facilitadores mais descritos entre os autores. Além dos fatores já citados, os autores ainda apontam a comunicação e a gestão de mudança como importantes para o sucesso da implantação de iniciativas que envolvam a gestão da qualidade. Há uma necessidade contínua de abordar as questões relacionadas à aplicabilidade e adequação de várias práticas de TQM para serviços.

3 Gestão da Qualidade em Organizações de Serviço

Segundo Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011) a definição de serviços está relacionada atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Embora os consumidores esperem

receber o valor de suas compras de serviços, em troca de dinheiro, tempo, esforço, nem sempre receberá um produto concreto. Em percepções dos clientes é o dever dos gerentes garantir a qualidade dos serviços entregues (DEDEOGLU; DEMIRER, 2015).

Para determinar os elementos de qualidade de serviço, diferentes estudos foram realizados por pesquisadores da área. Santos, Urdan, Manchini (2016), por exemplo, identificam três dimensões para a qualidade em serviços: qualidade física, relacionada aos aspectos físicos do serviço; qualidade corporativa, referida a imagem e perfil da empresa; e a qualidade interativa, pautada na interação entre as empresas e consumidores, como também entre consumidores entre si. Parasuraman *et al.* (1985) afirmou que existem cinco elementos de qualidade de serviço: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia.

Cabe ressaltar, após esta pequena introdução sobre qualidade de serviço, que esta pesquisa se debruça sobre o conceito de gestão da qualidade nas organizações de serviço. Embora similares, são conceitos distintos. Mas a adoção do GQ certamente afetará a qualidade do serviço. Isso sustenta o argumento positivo de que há menor diferença na aplicabilidade das práticas de GQ nas firmas de serviços em comparação com suas contrapartes de fabricação, apesar de várias diferenças na natureza de suas operações. (TALIB *et al*., 2015). Processos eficazes de GQ podem promover melhorias na qualidade dos serviços, o que resulta em maior satisfação do cliente e lucratividade da organização (LITTON, 2001).

4 Metodologia

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. Métodos de pesquisa qualitativa são projetados para ajudar os pesquisadores a entender as pessoas e os contextos sociais e culturais em que vivem (MYERS, 2005). A abordagem qualitativa auxilia na explicação de um fenômeno social afastando-se o menos possível do ambiente natural onde se busca entender os agentes e o que os leva a agir da forma como agiram (GODOI e BALSINI, 2010). A estratégia de investigação foi o estudo de caso. Escolheu-se a empresa Alpha (codinome dado à organização por motivo de sigilo) por ser um caso singular. Está empresa tem se destacado no Ranking da ANS (Agência Nacional da Saúde), qual avalia o desempenho das operadoras através do índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS). A ANS ranqueia as organizações segundo os índices alcançados. A empresa Alpha vem alcançando altos índices de desempenho por meio dos quais tem se destacado como uma das melhores provedoras de planos de saúde do Paraná, sendo referência no segmento de saúde. Assim, a Alpha vem adquirindo credibilidade, confiabilidade diante de seus clientes e aumentando o seu número de seus beneficiários. A empresa passou por reformulação na área de qualidade nos últimos anos, o que tornou o caso ainda mais atrativo para oportunizar o aprendizado sobre as barreiras e facilitadores na implementação de GQ.

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

Para a análise, foi realizada análise de conteúdo que "é um método muito empírico, dependente do tipo de "fala" a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo" (BARDIN, 2011, p.36). A análise foi realizada com o auxílio do software Atlas.TI®. Foram enviadas ao software todas as transcrições das entrevistas. Buscou-se categorizar as mensagens deixadas pelos entrevistados que remetessem as barreiras e facilitadores da implementação da gestão da qualidade. O resultado desta análise foi utilizado para identificar as percepções dos entrevistados sobre a gestão da qualidade e as barreiras encontradas para aplicar as práticas de qualidade na organização. Ao todo, cerca de 150 fragmentos de texto (*quotations*) foram codificados.

5 Apresentação dos resultados

Os resultados serão apresentados nesta seção. Primeiro, descreve-se o caso estudado, em seguida, as barreiras e facilitadores encontrados.

5.1 Gestão da qualidade no caso estudado

A organização estudada tem quarenta e oito anos de existência e é referência em medicina de grupo. Visa promover prevenção e mudança de atitudes, melhores hábitos, saúde sustentável e garantir a qualidade em seus serviços prestados. Ela tem mais de 900 empresas parceiras.

Entre seus valores se destacam as melhores práticas, qualidade, agilidade, melhorias contínuas, excelência no atendimento e atuação com foco na satisfação de seus clientes. A Alpha alcançou altos índices de qualidade, cumprindo as exigências da ANS. Atualmente está entre as 20 melhores prestadoras de serviço, segundo o Ranking da ANS.

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

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

Barreiras	1 - Complexidade do serviço 2 - Centralização 3 - Mudança da equipe (tournover) 4 – Falta de Treinamento 5 – Falta de Capacitação em Qualidade 6 – Falta de Recursos Financeiros 7 – Resistência 8 – Construção da cultura de qualidade
Facilitadores	1 - Envolvimento da alta gestão/ gestores 2 - Inclusão Qualidade nas Rotinas das áreas; 3 - Multiplicadores de conhecimento/ Treinamentos; 4 - Criação de processos, rotinas, padronização; 5 - Alinhamento da qualidade como estratégia da empresa; 6 - Implantação de Sistema/ Tecnologia; 7 -Trabalho em equipe/construir junto/Envolver pessoas.

Fonte: os autores

Estes fatores serão detalhados a seguir.

5.2 Barreiras na Implementação de Qualidade.

Foi possível identificar oito barreiras na implementação de GQ no caso estudado: 1) centralização; 2) complexidade do serviço; 3) mudança da equipe (tournover); 4) falta de treinamento; 5) falta de qualificação das pessoas; 6) falta de Recursos Financeiros; 7) Resistência; 8) construção da cultura de qualidade. Os entrevistados apontaram a resistência sendo uma das maiores dificuldades encontradas para a gestão da qualidade, seguido pela complexidade do setor de serviço. Segundo eles, a gestão da qualidade em organização de serviço é diferente da indústria, onde os conceitos e práticas já são disseminados há anos. Particularmente o seguimento de saúde possui complexidades, como a regulamentação, o tipo de atendimento, os processos internos, o profissional especializado na saúde (médicos e enfermeiros), que traz desafios para implementar e disseminar a qualidade como um todo.

Um dos maiores obstáculos citados foi a **resistência às mudanças e inovações**, como se pode observar na fala de um dos entrevistados: "*É muito difícil as pessoas aceitarem a melhorias, elas podem até fazer, são funcionários das instituições e vão fazer, mas eles não compram a ideia*." (Entrevistado 5). Muitas vezes, os colaboradores têm dificuldade se adaptar e não conseguem perceber os resultados que as iniciativas da qualidade irão proporcionar para a empresa como um todo.

Entrevistado 7: *"gente teve um pouco de resistência no começo [...] Quando você é acostumado com aquela rotina e de repente muda, ah vamos fazer assim, vamos implantar isso, vai ter que ser feito assim, no primeiro momento a gente tem uma negatividade, (ah isso não vai dar certo, pode esperar dois ou três meses que não vai dar certo)."*

Esta resistência pode levar alguns funcionários a se recusar ou tentar impedir que as iniciativas evoluam. Alguns entrevistados mencionaram a possibilidade de boicote, como por exemplo nas falas: *"o boicote dos colaboradores em relação a um sistema que não seja aquilo* [que estão acostumados]. *A implementação disso* [qualidade] *é muito difícil, então tudo isso é um desafio muito grande"* (Entrevistado 3) e "*Muito difícil adaptar as pessoas a uma nova realidade. Muitos colaboradores tentam boicotar as novas diretrizes."* (Entrevistado 5).

Outra barreira encontrada foi a **complexidade do negócio de serviço,** indicada como recorrente entre os entrevistados. O serviço de saúde possui características únicas, específicas, que o diferencia de uma indústria. Há especificações e regulamentações a serem seguidas. A percepção de qualidade é diferente da agregada a um produto e a comunicação com o cliente é mais complexa. Isto acaba afetando a implantação de gestão da qualidade:

Entrevistado 1: *"o que acaba dificultando é como ramo de negócio de operadora de saúde é muito específico. [...] o meu serviço ele é complexo e vai envolver várias pessoas, e o meu cliente vai ter interface com várias pessoas [...] Estou falando de enfermeiras, de médicos, administradores (tudo bem tiveram contato com isso na faculdade), estou falando de TI estou falando com o grupo, embora seja um grupo de gestão, não é um grupo que mexe com isso toda hora".*

Entrevistado 3: "*Quando se fala de serviço tem várias coisas, mas o meu específico de serviço que meche com a saúde, ele tem características muito próprias."*

Pela natureza do negócio de serviço, mais especificamente no seguimento de saúde, que envolve atendimento direcionado, várias pessoas envolvidas nesse processo, regulamentação própria, etc., esta barreira precisa ser considerada.

A **Centralização** foi citada como um obstáculo na gestão de qualidade. Isto significa que a qualidade e os processos não podem ficar centralizados em uma pessoa ou departamento, devem ser compartilhados. Podemos perceber isso nas seguintes fala: "*percebi que quanto mais centralizado, quanto mais caracterizado a qualidade tivesse em uma única pessoa, menos ela funciona*". (Entrevistado 1).

Outro fator que gera dificuldades na gestão de qualidade é a **mudança da equipe (turnover)**. Segundo os entrevistados quando há muita rotatividade existe a propensão de ocorrer mais falhas nos processos. Estas saídas devem ser administradas para que não haja retrabalho. Há dificuldade que envolve o treinamento e alinhamento dos novos funcionários. Além disso, é preciso gerenciar o conhecimento, para que não se perca com a saída das pessoas.

Entrevistado 5: "*Por exemplo, tem um funcionário que está aqui a um ano, já treinou ele, está a par, já sabe como funciona a rotina, já sabe como funciona (pois somos uma instituição privada nós buscamos um nível de excelência, os nossos beneficiários também querem receber essa excelência no atendimento). Aí a pessoa pede a conta e você contrata um do zero. Aí você tem toda aquela escada, todos os degraus para subir com essa pessoa, ensinar tudo, toda parte técnica que a pessoa tem que aprender, toda parte operacional, toda a parte de gestão, de manuais para os processos. Então vai se ter todo um tempo para treinar essa pessoa, claro que atrapalha."*

A **capacitação** foi colocada como uma barreira. Especialmente no setor de serviços de saúde, há pouca formação relacionada à qualidade e gestão. Isso pode dificultar na implantação de processo e controles e até mesmo gerar a resistência. De acordo com alguns entrevistados, a formação da área de saúde não cobre as necessidades que as organizações precisam:

A capacitação da área de saúde não é voltada para á área e controle e de processos, ela é voltada para assistência. Se ela é voltada para a assistência, logo quando você vai se deparar com número e indicadores, você não consegue vivenciar isso. Então uma das barreiras, que eu acho bem importante é que a formação realmente, a capacitação dos profissionais, médicos e áreas de saúde, as faculdades deixam a desejar. Colocam no mercado profissionais que saíram de dentro da faculdade e eles não sabem o que é um procedimento, eles não sabem o que é uma tabela de valores." (Entrevistado 3)

A falta de **aplicação de recursos financeiros** pode ser um agravante para a GQ. é necessário recursos financeiros para ter processos eficientes e proporcionar uma experiência positiva aos clientes. Um dos entrevistados discorre sobre os altos investimentos necessários para que as empresas não estagnarem ou retrocederem sob os aspectos de qualidade.

Por fim, tem-se **a construção da cultura de qualidade** como um dos fatores importante, essencial e desafiador para a implantação de GQ. É crucial que a qualidade passe a fazer parte da vida das pessoas dentro da empresa. Percebemos isso na fala dos entrevistados: "*fazer com que todo mundo compra aquela cultura é um mega desafio*". (Entrevistado 1). Ou ainda: "*é muito difícil porque é uma mudança cultural, eles têm que mudar o jeito que eles pensavam de um dia para o outro*" (entrevistado 5). Dessa forma, essa cultura deve ser construída gradativamente, com flexibilidade, de maneira que todos os colaboradores venham incorporar e absorver totalmente essa cultura e aceitar a qualidade como algo que agregue valor para a organização e gere resultados visíveis na resolução de problemas rotineiros.

5.3 Facilitadores na Implementação de Qualidade.

Foi possível identificar seis facilitadores a GQ a partir do caso estudado: 1) Envolvimento da alta gestão/ gestores; 2) Inclusão Qualidade nas Rotinas das áreas; 3) Multiplicadores de conhecimento/ Treinamentos; 4) criação de processos, rotinas, padronização; 5) alinhamento da qualidade como estratégia da empresa; 6) implantação de Sistema/ Tecnologia; e 7) Trabalho em equipe/construir junto/Envolver pessoas.

É primordial o **envolvimento da alta gestão** da organização para o sucesso de implementação de qualidade: "*o principal da qualidade do sistema de gestão de qualidade é ter o nosso envolvimento da nossa Diretoria e da nossa presidência, sem isso não adianta"* (Entrevistado 2). Por serem revestidos de autoridade, eles tem poder de influência e a responsabilidade de liderar, gerenciar, e medir o desempenho de seus colaboradores, visando o desenvolvimento e alcance de índices pretendidos pela organização. O comprometimento da alta gestão com a GQ impulsiona o comprometimento de toda a organização. Podemos perceber isso nas seguintes falas dos entrevistados: "*se não tiver a alta gestão comprometida de tal forma que seja uma exigência que isso aconteça, ela por vontade própria ela não anda, muito difícil você fazer uma padronização ou certificação se não tiver envolvimento da alta diretoria*". (Entrevistado 3).

Outro facilitador é a **inclusão da qualidade nas rotinas das áreas**. Criar processos e padronização em cada área de trabalho sem algo dificultoso para os funcionários e levando-os a perceberem os benefícios e resultados alcançados por meio dessas práticas de qualidade em suas rotinas pode facilitar a implantação e a criação da cultura de qualidade. Podemos observar isso na seguinte fala: "*Então incutia ali na rotina, o dia a dia sem eles perceberem metodologia ferramenta de qualidade sem eles perceber. Então eles acabam seguindo [...] Eles não sabiam muito bem, mas eles gostavam da ideia e viam o resultado*" (Entrevistado 1).

Para alcançar o resultado desejado, **multiplicadores de conhecimento/ Treinamento** possuem um papel importante. Para alcançar a melhoria contínua, é necessário realizar treinamentos constantes e uma estratégia é capacitar um grupo que possa transmitir o conhecimento aos demais colaboradores. Para a efetividade deste fator, é importante investir no treinamento principal e escolher as pessoas certas para tal função.

Entrevistado 4: "*a gente trabalha muito com multiplicadores. Então, a gente investe num grupo que tem esse conhecimento e facilidade nisso e depois repassar para a equipe como um todo é através de multiplicadores [...] Os multiplicadores faz com que eu consiga levar a informação para 100% da empresa, nos melhores horários sem prejudicar o atendimento."*

Foi observado, também, que o **alinhamento da qualidade como estratégia da empresa** é uma maneira de obter resultados, eficiência e competitividade. "*A empresa coloca lá na nossa missão, visão e valores e toda nossa missão e valores tem que estar alinhado com os processos, indicadores e com as metas. Antes a gente não tinha isso e hoje a gente tem*." (Entrevistado 2). Com isso, a empresa passa a se comprometer com a qualidade, pois é uma diretriz.

A **implantação de um Sistema/Tecnologia** contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de qualidade, pois por meio do software há uma maior padronização das atividades, *workflow* de tarefas, organização e armazenamento de dados. Podemos observar nas fala: "*o sistema é comunicativo, interativo. Ele informa quando algo está acontecendo ou precisa acontecer*" (Entrevistado 2).

Do ponto de vista da tecnologia, os *softwares* podem agregar valor às rotinas de qualidade e facilitar o processo. Quando se emprega a tecnologia, o controle sobre as

informações se tornam maiores e há também uma maior visibilidade das atividades realizadas. Além disso, podem-se incluir neste sistema todas as tarefas e responsabilidades necessárias para realizar determinado procedimento. Criar rotinas de trabalho e ainda indicadores de desempenho. Com isso, as informações tornam-se mais seguras e visíveis para quem for necessária, agilizando o processo.

"*Hoje o sistema de gestão de qualidade, é essencial, ele não é mais um diferencial, que você podia ou não ter, hoje não é um diferencial. Ele é uma necessidade e essa necessidade faz com que você seja diferente sim e o modelo de gestão de qualidade só traz benefícios*" (Entrevistado 4).

Por fim, uma das maneiras mais eficiente de se conseguir incutir processos de qualidade na organização é por meio do **trabalho em equipe/construir junto/ envolver pessoas**. Quando as pessoas participam ativamente da implementação de processos e mudanças, podendo contribuir com suas opiniões, conhecimento e habilidades, elas se sentem parte do processo. Isso ajuda a diminuir a resistência e a criar a cultura da qualidade na organização. O trabalho se torna colaborativo: "*você chama as pessoas para construírem juntos, isso faz toda diferença, ai a construção é em conjunto*" (Entrevistado 1).

6. Considerações Finais

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os facilitadores e as barreiras para a implementação de gestão de qualidade nas organizações de serviço, mais especificamente no setor de saúde. Os dados revelaram oito barreiras (complexidade do serviço; centralização; mudança da equipe (tournover); falta de Treinamento; falta de capacitação em qualidade; falta de recursos financeiros; resistência; construção da cultura de qualidade) e sete facilitadores (envolvimento da alta gestão/ gestores; inclusão qualidade nas rotinas das áreas; multiplicadores de conhecimento/ Treinamentos; criação de processos, rotinas, padronização; alinhamento da qualidade como estratégia da empresa; implantação de Sistema/ Tecnologia; e trabalho em equipe/construir junto/Envolver pessoas).

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

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

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

O setor de serviços, mais especificamente de saúde é complexo e possui poucos modelos de gestão de qualidade, portando é uma área ampla de grande viabilidade para

futuras pesquisas. Futuras pesquisas podem, também, se debruçar em estudos comparativos, ampliando o estudo.

7. Referências

AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; WALLER, M.A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, vol. 27, n.1, 1996, pp.23–56.

BARDIN, L. **Aná ise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**, vol. 7, n. 1, 2004.

CROSBY, P.B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DILBER, M.; BAYYURT, N.; ZAIM, S.; TARIM, M. Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience. **Problems and Perspectives in Management**, vol. 4, 2005, pp. 220-234.

FAUCAO, J.A; GALVÃO, A. P. Avaliação da qualidade na prestação dos serviços turísticos da agência de viagem Teltur viagens e turismo, Natal (RN), na escala servperf. In: **I Simpósio Internacional de Gestão de Projetos**. Anais do I SINGEP, São Paulo, 2012.

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros**: uma análise bibliométrica. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva. 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Serviços – PAS, 2017.

JACINTO, P. A.; RIBEIRO, E. P. Crescimento da produtividade no setor de serviços e da indústria no Brasil: dinâmica e heterogeneidade. **Economia Aplicada**, v. 19, n. 3, pp. 401-427, 2015.

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

GOZZI, M. P **Gestão de Qualidade em Bens e Serviços - GQBS**. São Paulo: Pearson, 2015.

LEÃO, N. C. A.; NOBRE, M. R. B.; LEVINO, N.; NERI, A. S. C. Implantação de sistema de monitoramento da satisfação dos clientes com a qualidade dos processos e serviços assistenciais: análise de uma instituição hospitalar em Maceió/AL. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projeto, Inovação e Sustentabilidade.** Anais do IV SINGEP, São Paulo, 2015.

LOVELOCK, C. WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. Marketing de Serviços.7 ed. São Paulo: Pearson, 2011

MARSHALL Jr., I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, W. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MASTERS, R. J. Overcoming the barriers to TQM's success. **Quality Progress**, vol. 29, n. 5, 1996.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MIS Quarterly**, vol. 21, n. 2, June 1997, pp. 241-242, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, 1985, pp. 41–50.

PORTER, L.J.; PARKER, A. J. Total quality management—the critical success factors. **Total Quality Management**, vol. 4, n. 1, 1993, pp. 13-22.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, vol. 16, n. 1, 1995, pp. 15-37.

SALAHELDIN, S. I.; FATHI, S.; SHAWAHEEN, M. Critical success factors for total quality management implementation in Jordanian healthcare sector. European Scientific Journal, vol. 11, n. 13, 2015, pp. 153-162.

SANTOS, A.; URDAN, A. T.; MANGINI, E. R. A gestão de mudanças como forma de melhoria da qualidade dos serviços de tecnologia da informação. **Revista de Gestão & Tecnologia**, vol. 16, n. 1, 2016.

SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, vol. 20, v. 4, 1989, pp.810–829.
SILVA, C. M.; MENEZES FILHO, N. A.; KOMATSU, B. K. Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira. **Policy Paper**, n. 19. Insper, 2016.

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

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

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

VIANA, A. P. S; BOCHI, C. G.; SCHEIBLER, B. A. Implementação de sistemas de gestão da qualidade no ramo de serviços: um estudo de caso em um centro de serviços compartilhados. **Journal of Lean Systems**, vol. 1, n. 4, pp. 39-52, 2016.

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