# UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

## Administração

**A GESTÃO DA QUALIDADE NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA DE MUDANÇA PARA O POSTO CEB DE SAMAMBAIA.**

Autora: Lílian Marques Silva de Sousa
Orientador: Prof. MSc. Miguel Angelo Masoni
Examinador: Prof. MSc. Jairo Alano de Bittencourt

BRASÍLIA

2007

# A GESTÃO DA QUALIDADE NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA DE MUDANÇA PARA O POSTO CEB DE SAMAMBAIA.

**Autora: Lílian Marques Silva de Sousa**

**RESUMO**

Este artigo discute o gerenciamento da qualidade em uma empresa de serviços: a Companhia Energética de Brasília (CEB). O estudo inclui a revisão da literatura relacionada à qualidade, sua finalidade, técnicas, ferramentas e sistemas que deram origem aos modelos e movimentos da qualidade. A área da pesquisa refere-se ao posto CEB de Samambaia, local onde a pesquisa de campo foi feita por meio da aplicação de questionários aos clientes e observação. Após a análise dos dados do estudo, constatou-se que: em geral, a maioria dos clientes estão satisfeitos com a gestão, qualidade percebida e atendimento prestado mas, como pessoas, são e têm necessidades diferentes. O posto precisa realizar algumas mudanças para aumentar esse nível de satisfação, adaptando-se às exigências feitas pelo público. Como resultado da pesquisa realizada nesta organização, propõe-se um programa de qualidade, reflexões, considerações da proposta e sugestões de estudos futuros apresentados ao fim deste artigo.

**PALAVRAS-CHAVE**: Gestão-Qualidade-Programa de Qualidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que, nesta atual realidade de mercado, as organizações devem desenvolver estratégias que lhes proporcionem vantagens competitivas, principalmente em relação à qualidade percebida pelos clientes. Essa constatação leva a se considerar a oportunidade de se realizar uma pesquisa que demonstre a importância do gerenciamento da qualidade e averiguar de que forma essa realidade influencia a percepção dos clientes sobre o atendimento. Em particular propõe-se um estudo desta natureza sobre o posto CEB da Região Administrativa de Samambaia – DF.

Nos últimos anos, o conceito de qualidade ganhou grande destaque. No início, a qualidade representava um fator de competitividade, garantindo mercado para as empresas que a possuíam. Hoje, porém, ela deixou de ser um fator de diferenciação e passou a ser uma exigência de entrada e permanência no mercado.

Para alguns setores da economia, é necessário que a qualidade seja comprovada através de certificação. Assim, surgiram as normas de certificação de qualidade, como uma forma de garantia de que o produto ou serviço está em conformidade com as especificações

exigidas. Além disso, outras organizações optam pela adesão aos movimentos regionais da qualidade, de maneira a melhorar o desempenho, produtividade e competitividade empresarial.

A relevância deste trabalho é despertar na empresa estudada as vantagens que ela poderá obter para elevar o seu grau de competitividade, produtividade e desempenho no mercado, caso ela venha a implementar um programa de gerenciamento da qualidade, pois percebe-se na instituição pouco conhecimento nessa área ou falta de interesse em aderir a um dos muitos programas de gestão. A entidade pesquisada tem que ser capaz de visualizar que organizações engajadas na prática da gestão da qualidade podem efetivamente assumir um novo patamar de performance nos negócios e, portanto, cabe investigar, de forma mais criteriosa, o papel da qualidade no desempenho da organização.

Em particular, o presente estudo propõe-se a examinar a Companhia Energética de Brasília – CEB, organização que tem como atividade econômica a produção e distribuição de energia elétrica local, tratando-se de uma concessionária pública que presta serviços de distribuição, geração e comercialização de energia elétrica no DF. A CEB atua em todo o Distrito Federal, sendo sua área de concessão de 5.822,1 km2 divididos em 19 regiões administrativas. Os clientes da concessionária são pessoas físicas e jurídicas, representando interesses próprios ou de organizações que estabelecem com a CEB uma relação comercial, adquirindo a energia elétrica disponibilizada pela instituição e seus serviços prestados.

Como essa é uma empresa que domina o mercado de distribuição de energia elétrica no DF com várias agências de atendimento, resolveu-se delimitar a área de pesquisa ao Núcleo de Atendimento ao Cliente de Samambaia (NACSM) ou Posto de Samambaia devido às condições propícias oferecidas para a realização do estudo, visando, assim, uma maior abrangência e credibilidade da pesquisa.

O escopo deste estudo limita-se a verificar a influência da gestão de qualidade ao Posto CEB de Samambaia.

## 1.1 Problema da pesquisa

Ao examinar a possibilidade de se implementar um modelo de gerenciamento da qualidade que seja adequado à organização em estudo, levou-se em conta os problemas detectados em estudos anteriores da autora (Estágio Supervisionado I), enfocando a análise em áreas da empresa onde a qualidade não esteja sendo aplicada. A saída pode estar em uma boa gestão da qualidade de maneira a incrementar a performance do negócio. Sendo assim, de que forma o Posto CEB de Samambaia poderia implementar um modelo de gestão da qualidade adequado ao seu negócio?

## 1.2 PROPÓSITOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Sugerir (propor) um modelo de gerenciamento da qualidade aplicável à CEB de Samambaia – DF.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar as práticas da qualidade no Posto CEB de Samambaia - DF;
- Analisar os métodos de gerenciamento da qualidade aplicáveis à organização.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Visando uma compreensão mais apurada da qualidade, a revisão da literatura propõe-se a examinar o histórico e evolução da qualidade; a caracterização dos conceitos de qualidade; os modelos e movimentos do gerenciamento da qualidade.

### 2.1 Histórico e evolução da qualidade

Através dos tempos, o processo produtivo do homem passou por diversas fases com características bastante diversificadas. Entretanto, a qualidade vem sendo desenvolvida ao longo da história da humanidade. Como exemplo, pode-se mencionar o processo de construção das pirâmides do Egito. Um trabalho longo, exaustivo, onde a qualidade foi sendo assimilada gradativamente pelos trabalhadores à medida que se aumentava o grau de exigência dos consumidores.

Segundo Maximiano (2000, p. 184), na administração, o enfoque da qualidade nasceu para resolver:

> [...] em primeiro lugar, o problema da uniformidade. A expansão da produção em massa, que utiliza e produz grandes quantidades de peças virtualmente idênticas, inspirou os estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial. Para os engenheiros de indústrias do início do século XX, qualidade era sinônimo de identidade. Da busca de soluções o problema da uniformidade exigida pela fabricação massificada, nasceu o controle estatístico da qualidade. Desse ponto de partida, a administração da qualidade passou por diversos estágios, até chegar à administração da qualidade total da atualidade. Shewhart, Feigenbaun, Deming, Juran e Ishikawa são os personagens mais importantes dessa história.

A qualidade e sua operacionalização foram evoluindo com o passar do tempo como uma forma de se adequar às necessidades, desejos e exigências que iam surgindo com os estilos dos novos consumidores e em função do aumento da complexidade das organizações. Conforme Vieira e Oliveira (1999, p. 123), o gerenciamento da qualidade “É uma forma de administração que teve seu início em companhias japonesas entre os anos de 1940 e 1950”. A qualidade surgiu como uma forma de solucionar problemas de produção em massa, onde muitas vezes tinha a agilidade em desenvolver os produtos ou serviços, pois eram executados

de maneira rotineira e padronizada, mas não eram feitos com qualidade por que as máquinas eram limitadas e os operários e administradores despreparados. Devido a isso, existiam muitas falhas, desperdício, produtos defeituosos, acidentes de trabalho ou uma má prestação de serviços.

Ainda na visão de Vieira e Oliveira (1999, p. 121), "o papel desempenhado pela qualidade ganhou importância significativa no final dos anos 80 e início dos 90 no que se refere à administração das organizações". Isso por que a qualidade passou a ser considerada como forma de competição entre empresas, deixando de ser um diferencial para as organizações e se tornando algo essencial: quem não a tem, não sobrevive.

> A preocupação com a qualidade nasceu no início deste século, quando os inspetores surgiram nas empresas. Mas o serviço realizado não era muito bom e os problemas acabavam aparecendo no mercado, exigindo do cliente a solução. Prova disso é que os primeiros automóveis vinham com caixas de ferramentas. De lá para cá, a qualidade deu grandes saltos, tendo como marcos o sistema taylorista e a revolução japonesa. (JURAN, 1997, p. 7).

Os conceitos e formas de qualidade estavam ficando complexos e sem mais ações; a partir daí, desenvolveu-se a abordagem estratégica de gerenciamento da qualidade conhecida como gerenciamento da Qualidade Total (TQM). O TQM constitui-se em um programa de mudança estratégica baseado nos princípios de qualidade aplicados para toda a organização.

Brockman (1992 *apud* BARBALHO, 1996, p. 103) apresenta as seguintes fases como uma evolução do conceito de qualidade, estando relacionada com a evolução histórica do processo produtivo: "habilidade, revolução industrial, produção em massa, inspeção, controle da qualidade, garantia da qualidade e administração da qualidade total".

## 2.2 Caracterização da qualidade

Visando sanar possíveis dúvidas que possam surgir no artigo sobre o termo qualidade, seus princípios, técnicas, ferramentas e sistemas, os seguintes tópicos propõem-se a facilitar o entendimento por parte dos leitores acerca do tema abordado.

### 2.2.1 Conceito de qualidade

A definição de qualidade para muitos autores não é simples, pois pode significar coisas diferentes para diferentes pessoas em diferentes lugares. Levando em consideração a dificuldade de adotar uma única definição para o termo qualidade, foi abordado o conceito da norma que impulsionou os movimentos para a garantia da qualidade, a ISO 9000.

> A qualidade é entendida como 'todas as características de um produto ou serviço que são exigidas pelo consumidor' e o manejo de qualidade como o que a organização necessita assegurar que seu produto ou serviço tem em conformidade com as exigências do consumidor. (ISO 9000, 2000 *apud* GIL, 1999).

Portanto a qualidade é essencial para manter e conquistar clientes, pois ela está associada à satisfação do consumidor, sendo então obrigatória a todas as organizações que querem ter sucesso a longo prazo.

A finalidade de uma gestão da qualidade é direcionar os recursos da organização de forma racional, sem desperdícios e sempre visando a melhoria contínua da empresa, produtos e serviços, contando com o envolvimento de todos os membros que fazem parte do estabelecimento. A gestão da qualidade na visão de Mello *et a*l (2002, p. 65), tem como finalidade:

> [...] apoiar os processos de realização da organização. Assim, fornece diretrizes gerais para que sistematicamente se conduza e se opere uma organização que melhore continuamente seu desempenho, indicando ainda as informações e evidências necessárias para a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade.

### 2.2.2 Princípios da qualidade

A qualidade conta com alguns princípios comuns a ela como uma forma de melhoria de desempenho das organizações, pois para satisfazer seus clientes, as empresas devem esforçar-se continuamente para melhorar seu sistema de gestão da qualidade, aumentando a eficiência da organização com o cumprimento da política e dos objetivos da qualidade. A partir dessa ótica, podemos discutir alguns princípios da qualidade mais relevantes e que mais dizem respeito à entidade pesquisada, como: foco no cliente, gestão de processos, tomada de decisão baseada em fatos, valorização das pessoas, entre outros.

Foco no cliente é o conhecimento e entendimento do cliente pela empresa, que obtém uma vantagem competitiva sobre as demais organizações por poder satisfazer as necessidades e antecipar-se às expectativas de seus clientes.

Gestão de processos é o gerenciamento dos processos que permite planejar melhor as atividades desempenhadas pela organização de forma a aumentar a produtividade.

Tomada de decisão baseada em fatos leva em consideração fatos concretos para tomar as decisões, como o desempenho das pessoas, informações e possíveis riscos.

Valorização das pessoas é a motivação e bem-estar dos clientes internos da organização que satisfeitos e valorizados pela empresa, contribuem e alcançam uma alta performance de desempenho nos resultados organizacionais.

### 2.2.3 Técnicas e ferramentas da qualidade

As técnicas da qualidade, segundo Moura (2003, p. 27), representam o “Conjunto de conceitos usados para adequação do modo de gerenciamento da empresa, contribuindo para a construção de um modelo de gestão. [...] como exemplo podem-se citar as técnicas: 5S, TPM,

JIT, CEP, BPM, entre várias outras". A utilização de técnicas da qualidade proporciona um meio para atingir os objetivos empresariais de acordo com o contexto de cada empresa.

Sendo assim, os métodos e técnicas exigem a utilização sistemática de instrumentos que auxiliem na compreensão de problemas e solução de erros com base em dados factuais. Moura (2003, p. 27) descreve as ferramentas da qualidade como: "instrumentos que permitem a aplicação dos conceitos da qualidade de modo simples e prático. Como exemplo de ferramentas, podem-se citar o ciclo PDCA, 5W2H, diagrama de causa e efeito, *brainstorming*, entre outros".

As ferramentas podem ser usadas tanto em conjunto, como isoladamente, desde que haja disponibilidade de dados suficientes para a solução dos problemas detectados. Normalmente, cada ferramenta refere-se a uma área específica do projeto ou do funcionamento do sistema da qualidade ou, ainda, da avaliação de seu desempenho.

### 2.2.4 Sistemas da qualidade

Como forma de motivar as organizações para obter e manter os sistemas da qualidade e o seu aperfeiçoamento contínuo, surgiram os certificados, selos e prêmios da qualidade. São documentos que atestam que a organização é possuidora de um sistema da qualidade e que a filosofia da qualidade é difundida internamente em toda a empresa. Todos eles se fundamentam no processo de avaliação, objetivando verificar a conformidade e sua respectiva manutenção. Carvalho e Toledo (2000, p. 180) reforçam este ponto de vista com o seguinte comentário:

> No estado em que se encontrava a maioria das empresas brasileiras no período pré-abertura, caracterizado por diversas pesquisas, havia baixos níveis de controle de Qualidade, além de um grande número de queixas de clientes, atendimento vagaroso a pedidos, dentre outros problemas detectados. Em geral, no início dos anos 90 menos de 10% das empresas em atuação no Brasil alcançavam o padrão mundial de excelência. Era preciso então, aliar a qualidade à produção e à garantia da satisfação do consumidor. Foi diante dessa situação que as empresas passaram a adotar os Sistemas de Garantia da Qualidade baseados na ISO 9000 e nos Programas da Qualidade.

Assim, os sistemas da qualidade representam um importante papel na busca da sobrevivência e melhor desenvolvimento dos produtos e serviços das organizações.

## 2.3 Modelos e movimentos de gerenciamento da qualidade

Na atual realidade brasileira, as organizações contam com várias alternativas para a adesão e implementação de uma prática de negócios e operações embasada nos princípios modernos da qualidade. Pode-se citar, mais especificamente, as seguintes práticas de qualidade atualmente vigentes no Brasil:

**Normas ISO 9000** – A ISO 9000 representa um conjunto de procedimentos adotados como base ou medida para realização da qualidade na organização. Trata-se de um padrão no qual a empresa que aderir à norma, deve seguir o mesmo ritmo e processo de trabalho. Martins e Laugeni (2001, p. 402) mencionam que o sistema ISO 9000 foi desenvolvido pela "International Organization for Standardization", órgão europeu para a qualidade e padrões, com sede em Genebra, na Suíça. Esse sistema contém um conjunto de normas referentes à administração da qualidade numeradas de 9000 a 9004".

Segundo Mello *et al* (2002, p. 15), desde a primeira publicação da norma, em 1987, "[...] ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade". Ainda na visão de Mello *et al* "[...] a ISO 9000 é uma norma genérica de sistema de gestão. Onde genérico significa que a mesma norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, grande ou pequena".

Pinto e Carvalho (2006) reforçam as normas ISO 9000, dizendo que elas representam:

> [...] uma condição essencial para empresas que pretendem exportar seus produtos, principalmente para os Estados Unidos e países da Europa. [...] A última revisão da norma, chamada de ISO 9001:2000, foi editada no ano de 2000 e representa um avanço, quando comparada com a versão anterior, pois possui um vocabulário mais simplificado, maior facilidade de utilização em empresas de serviços. [...] Outras alterações relevantes foram: a orientação por estrutura de processos; a ênfase na melhoria contínua dos produtos e serviços; o maior comprometimento da alta administração com o sistema de gestão da qualidade; a ênfase na medição e análise dos resultados das organizações; e o monitoramento da satisfação dos clientes.

**PBQP -** É o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Conforme o PBQP... (2007), o programa foi criado em 1991, com a finalidade de difundir os novos conceitos de qualidade, gestão e organização da produção que estão revolucionando a economia mundial, indispensável á modernização e competitividade das empresas brasileiras.

O programa foi reformulado a partir de 1996 para ganhar mais agilidade e abrangência setorial, pois ele vem procurando descentralizar suas ações e ampliar o número de parcerias, sobretudo com o setor privado. Para fortalecer essa nova diretriz no âmbito do setor público e envolver também os Ministérios setoriais nessa cruzada, o Governo delegou a Presidência do Programa ao Ministério das Cidades.

**PQDF** – Significa Programa Qualidade DF. É um modelo regional de gerenciamento da qualidade. Segundo o PQDF... (2007), o programa foi lançado em maio de 2003, com o objetivo de aprimorar a Qualidade na busca da construção de um Distrito Federal competente, na qual a competitividade dos produtos e serviços das organizações permita uma melhor qualidade de vida à população.

O PQDF nasceu de uma parceria entre o setor público e a iniciativa privada, permitindo a divulgação da filosofia e dos princípios da qualidade de forma democrática e oportunizando a promoção e o aprimoramento dos produtos e serviços das organizações do Distrito Federal. Essa parceria se dá pelo comprometimento de governo, empresários, trabalhadores e consumidores com as modernas técnicas e sistemas de gestão, buscando o aumento da competitividade e qualificação nos serviços públicos e privados.

Além de suas atividades regionais, o PQDF está inserido na Rede Nacional da Gestão, coordenada pela Fundação Nacional da Qualidade e participa do Fórum dos Programas de Qualidade, Produtividade e Competitividade e de outros projetos nacionais coordenados pelo Movimento Brasil Competitivo.

O PQDF possui quatro estratégias básicas, as quais são formalizadas por meio de processos, ou seja, processo de mobilização, capacitação, aprimoramento e de reconhecimento.

**PNQ –** Denomina-se Prêmio Nacional da Qualidade, administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que também administra todas as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

O primeiro processo de premiação foi realizado em 1992, tomando como base os critérios do prêmio americano *Malcolm Baldrige National Quality Award* de 1991, sendo que, atualmente, o PNQ já inclui critérios mais específicos para as empresas brasileiras.

> O PNQ avalia a "excelência empresarial" e seu objetivo é promover a conscientização para a qualidade e a produtividade das empresas produtoras de bens e serviços, e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem sucedidas de gestão da qualidade. (MARTINS; LAUGENI, 2001, p. 437).

As empresas, para obterem o PNQ, precisam passar por uma longa e rigorosa avaliação que, segundo Pagliuso (2005, p. 1), é feita com base em oito critérios de excelência. São eles: "liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, e resultados". Mas não são somente esses critérios que garantem o PNQ às organizações, elas devem incorporar também a sua rotina empresarial doze fundamentos de excelência que, conforme Pagliuso (2005, p. 1), são "[...] pilares que compõem o estado da arte da gestão para um melhor desempenho e o aumento da competitividade". Os doze fundamentos da excelência são:

> Visão sistêmica, o aprendizado organizacional, proatividade, inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado,

> responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos e orientação para resultados. (PAGLIUSO, 2005, p. 1).

As empresas que adotam os oito critérios e os doze fundamentos da excelência podem ser consideradas praticantes de uma gestão que possui um alto nível de desempenho, sendo superiores à média global e altamente competitivas. Segundo Pagliuso (2005, p. 1), o que o PNQ faz é: "[...] avaliar se esses fundamentos estão de fato presentes no 'DNA' da empresa".

> Os doze fundamentos devem estar presentes nas empresas, de forma harmônica e balanceada, de maneira contínua e integrada com seus perfis estratégicos. [...] os doze fundamentos constituem o alicerce da gestão, e os oito critérios dão sustentabilidade a esse modelo, permitindo mensurar o desempenho da gestão empresarial. (PAGLIUSO, 2005, p. 1).

**MBC** – Significa Movimento Brasil Competitivo. De acordo com o MBC... (2007), o movimento foi criado em novembro de 2001 e é reconhecido como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), voltada ao estímulo e ao fomento do desenvolvimento da sociedade brasileira. O MBC congrega as funções do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP).

O movimento tem como objetivo principal viabilizar projetos que visam o aumento da competitividade das organizações e da qualidade de vida da população. O presidente fundador do MBC, Jorge Gerdau Johannpeter, ressalta que "O objetivo do MBC é promover um aumento radical da competitividade das organizações privadas e públicas brasileiras, de maneira sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população".

## 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza exploratória e qualitativa, sendo classificada como qualitativa, pois "enfatiza as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e razão de ser". (HAGUETTE *apud* MACKE, 2002, p. 2). Para Martins (2004, p. 1), "A pesquisa qualitativa é definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise."

A pesquisa qualitativa foi aplicada devido ao seu poder de valor explicativo sobre aspectos da sociedade, sendo, portanto, apropriada para a questão estudada. Além disso, o artigo apresenta questões que são observadas em pesquisas qualitativas como: "Campo e o objeto de estudo, papel do pesquisador, método de pesquisa, gerenciamento do plano de pesquisa". (MARSHALL & ROSSMAN *apud* MACKE, 2002, p. 2).

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é a pesquisa-ação. O método foi adotado por possibilitar aos poucos a construção do conhecimento e permitir estudar um

processo de mudança planejada. Segundo Macke (2002, p. 3), a pesquisa-ação é o “método de condução de pesquisa qualitativa, voltada para busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada”.

Na pesquisa-ação foi feito o estudo das ações praticadas na organização estudada, realizando e descrevendo uma análise criteriosa dos dados obtidos.

Foram utilizadas no projeto pesquisas bibliográficas e documentais, escolhidas devido à fundamentação teórico-metodológica do artigo. Foram também utilizados meios acessíveis ao público em geral, que permitem estabelecer uma comparação entre a teoria e a prática e se efetuar uma análise criteriosa dos dados.

Também foi feita uma investigação no local onde a pesquisa foi aplicada, denominada pesquisa de campo, na qual foram feitas entrevistas com clientes, aplicação de um instrumento de coleta de dados, no caso o questionário, com análise estatística descritiva, visando fazer um levantamento sobre qual a percepção do cliente a respeito da qualidade dos serviços prestados e do atendimento oferecido pelo posto CEB de Samambaia.

### 3.1 Instrumento de coleta de dados

Ao coletar os dados da pesquisa, baseando-se em estudos recentes da autora, foi aplicado um instrumento que, levando em conta a revisão da literatura, buscou focalizar o processo de qualidade, seu gerenciamento e sistemas. Isso só foi possível mediante a aplicação de questionário aos clientes e do método de observação.

O questionário foi escolhido como instrumento de pesquisa, devido a maior facilidade que proporciona para colher os dados, alcançar um grande número de pessoas em pouco tempo e oferecer maior rapidez e facilidade na tabulação dos dados. O questionário aplicado apresentou 12 (doze) perguntas, a maioria delas fechadas e de alternativas dicotômicas, tendo, então, 2 (duas) perguntas totalmente fechadas, 6 (seis) de respostas dicotômicas (sim/não), 2 (duas) de respostas tricotômicas, 1 (uma) de pergunta aberta e fechada e 1 (uma) de resposta aberta.

A aplicação do questionário foi feita por contato direto do pesquisador com o entrevistado, durante o qual foi possível esclarecer dúvidas e obter uma maior probabilidade de respostas e interação com os entrevistados.

### 3.2 Observação

A observação foi feita de segunda a sexta-feira, das 12:00 às 17:00, horário de atendimento do posto e durante o mês de setembro de 2006, período em que as atividades aconteceram de forma natural, e o observador, fazendo parte do processo, pode coletar evidências de grande utilidade para prover informações adicionais ao trabalho.

Segundo Richardson (1999, p. 263), “Um dos pontos mais positivos para o uso da observação é a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre o fato”. Seguindo esse comentário, foi justamente o que aconteceu durante o processo de pesquisa-ação, no qual o pesquisador, através do método de observação e fazendo parte do processo pesquisado, pôde obter informações de grande importância para êxito do artigo, pois, conforme Martins (2004), o método qualitativo proporciona a proximidade entre pesquisador e pesquisados, com um caráter descritivo e narrativo dos resultados alcançados.

### 3.3 População e amostra

Segundo Richardson (1999, p. 157), “A população ou universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. A população da pesquisa abrange apenas clientes que vão até o Posto CEB de Samambaia a fim de resolver problemas e lá são atendidos. Dessa forma, o instrumento de pesquisa (questionário) foi aplicado a duzentos clientes na CEB de Samambaia que vão até o posto resolver problemas e representam a amostra da investigação. O período escolhido para a obtenção dos dados foi de cinco dias úteis durante o mês de setembro de 2006.

Portanto, com o resultado da pesquisa, buscou-se compreender o que estava causando deficiências na qualidade e no atendimento do posto, a fim de se propor soluções de melhorias.

## 4. RESULTADOS, DISCUSSÃO E SUGESTÕES

De acordo com o diagnóstico efetuado, pode-se perceber que o problema principal que afeta a qualidade no posto CEB de Samambaia é o fato de as pessoas irem até o posto e não conseguirem resolver todos os problemas, sendo repassadas para o Call Center CEB (0800) ou encaminhadas a outro local.

Tais fatos foram constatados pela aplicação do questionário e através do método da observação, no qual percebeu-se uma falta de domínio no sistema da empresa e pouca informação dos funcionários, causando portanto insatisfação aos clientes que vão ao posto e não têm seus problemas resolvidos ou são repassados para continuar o atendimento por

telefone. Esse fato acaba gerando divergência nas informações dadas pelos atendentes dos postos e do Call Center.

Para se alcançar a qualidade, deve-se focalizar toda a atividade produtiva no atendimento ao consumidor, pois a satisfação do cliente e o desempenho da empresa em proporcioná-la são os principais itens na avaliação da qualidade.

Tendo como base o estudo realizado anteriormente, as informações obtidas e o diagnóstico elaborado, foi constatado que a empresa precisa implantar estratégias que melhorem o nível de satisfação do cliente sobre a qualidade percebida por ele.

Dessa forma, ficou comprovado que falta um gerenciamento das rotinas do posto, fazendo com que a qualidade não esteja presente no dia-a-dia das pessoas e em suas tarefas. Portanto, o Posto CEB de Samambaia precisa implementar um sistema de gestão da qualidade que atenda a sua realidade e supere as expectativas de seus clientes, tendo como conseqüência a recuperação da confiança de seu público nos serviços prestados pela organização.

Como sugestão de proposta de ação, a CEB deve aderir ao Programa da Qualidade do Distrito Federal (PQDF) como uma maneira de contribuir para a economia do DF, aumentando o seu nível de competitividade, produtividade e desempenho em relação às demais empresas do setor, pois a metodologia desenvolvida pelo PQDF funciona em harmonia com preceitos gerenciais consolidados e alinhados aos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Dessa forma, a CEB, poderia tornar seus serviços um exemplo para as demais concessionárias de energia, proporcionando também uma melhor qualidade de vida à população do Distrito Federal.

Como vantagens da implementação desse sistema da qualidade, a CEB teria uma redução de custos internos com a manutenção do programa, melhoraria o gerenciamento da qualidade na organização, garantiria o aperfeiçoamento do sistema da qualidade; adotando ações de melhoria contínua, teria uma maior produtividade de seus funcionários, aumentaria a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados, aumentaria o nível de satisfação dos clientes, além do número de problemas resolvidos no próprio posto, entre outros.

Servindo de exemplo para reforçar o comentário anterior, foi feita aos entrevistados uma pergunta que exibe o nível de satisfação dos clientes com o atendimento do posto. Dentre as entrevistadas, 66% das pessoas consideram o atendimento no posto ótimo; 24% julgam-no razoável e 10% o consideram ruim. Esses dados devem ser levados em consideração, já que

34% dos entrevistados não estão totalmente satisfeitos com o atendimento oferecido, comprovando que existe, sim, uma deficiência quanto a essa prestação de serviços.

O PQDF disponibilizaria à empresa pesquisada uma ferramenta que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento da gestão e planejar ações que visem à melhoria contínua. Portanto, com a adoção do programa, a CEB aumentaria o nível de satisfação dos clientes e o nível de percepção de todos sobre a qualidade adotada na organização, que seria fruto de uma excelente gestão e implementação de um dos programas da qualidade.

Dessa forma, o gerenciamento da qualidade é uma maneira de poder controlar de perto as medidas adotadas pela organização que precisam ser realizadas de maneira correta, de modo a contribuir para a empresa em relação a sua competição no mercado. Esse pensamento pode ser reforçado por Gomes e Salas (2001, p. 22) que dizem o seguinte:

> O gerenciameto, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações.

Para garantir o sucesso da implementação do programa da qualidade, é preciso que haja o comprometimento e colaboração de todos os membros da organização, principalmente da direção da empresa, pois essa terá que motivar seus funcionários por suas atitudes. É preciso também realizar a implementação correta do programa e, para isso, precisa-se de recursos financeiros para diversos fins, pois, após um tempo de correta implantação e apoio dos membros da empresa, os investimentos teriam total retorno, com redução de custos e aumento da capacidade de trabalho.

Pinto e Carvalho (2006) apóiam esse ponto de vista quando dizem que as principais causas do insucesso dos programas de qualidade nas organizações são: a escassez de recursos financeiros para a correta implementação e o frágil apoio da direção da empresa.

Os sistemas de gestão da qualidade de uma empresa constituem, portanto, a definição dos meios e métodos sobre como executar os processos que geram os produtos, os serviços, as responsabilidades de execução das atividades e também que sejam mantidos registros que evidenciem que o processo foi realizado conforme estabelecido. Moura (2003, p. 27) diz que: “sistema de gestão da qualidade é definido como conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos para estabelecer política e objetivos, visando atingir esses objetivos, para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade”.

A proposta de intervenção mencionada no artigo não foi elaborada para encontrar uma solução ótima para a organização, mas sim, seguindo a metodologia da pesquisa-ação,

conseguir o compromisso com a mudança a ser feita, na qual deverão ocorrer freqüentes reuniões entre todas as partes envolvidas para garantir a efetividade na aplicação do programa da qualidade.

Como roteiro de trabalho para a implementação, a CEB deve se organizar da seguinte forma: nomear um comitê de política da qualidade que possa representar várias áreas da organização; fazer uma educação de todos os membros da organização sobre o que é o PQDF, com o intuito de obter diversos parceiros dentro da instituição que colaborem com o programa; capacitar pessoas, depois mobilizá-las para pontos estratégicos onde elas possam desempenhar suas melhores funções; estabelecer uma meta, tempo de execução para pré-testes e depois para a implementação definitiva.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal resultado deste trabalho, com as informações alcançadas e o diagnóstico elaborado, foi constatar que a empresa precisa adotar estratégias que melhorem o nível de satisfação do cliente sobre a qualidade percebida e o atendimento oferecido, tendo como solução implementar-se um gerenciamento da qualidade na organização através de programas da qualidade. Neste contexto, propôs-se à CEB sua adesão ao Programa Qualidade DF - PQDF.

Existem evidências que ficaram claras na pesquisa quanto ao horário e maneira de atendimento do posto, pois esse não resolve todos os problemas no local e encaminha as pessoas a outro lugar ou as orienta a ligarem para o Call Center CEB. Tais medidas causam insatisfação ao público que vai até o posto com um problema e espera sair dali com o mesmo resolvido. Dessa forma, o posto precisa atender e resolver realmente todos os problemas das pessoas que o procuram, entendendo que, alguns clientes têm dificuldades até mesmo de ligar para o Call Center (0800) e apresentam resistência em aceitar as explicações apontadas, já que, via telefone, não se pode mostrar a conta e ver o atendente que está do outro lado.

Em que pese às limitações do presente trabalho, pode-se citar que a metodologia escolhida para a pesquisa apresentou as seguintes dificuldades quanto à coleta e tratamento dos dados: o número muito grande de clientes no Posto de Samambaia, dificultando o aproveitamento e adiantamento da pesquisa por se tratar de apenas um pesquisador para a aplicação dos questionários; dificuldade no que se refere à pesquisa bibliográfica, pois muitos livros encontrados sobre o tema escolhido estavam com informações ultrapassadas; o nível de escolaridade das pessoas que vão até o posto resolver problemas é baixo, em média com o ensino fundamental, dificultando a aplicação de um questionário com perguntas abertas, e oferecendo resistência em preenchê-lo, devido ao fato de terem que escrever e, muitas vezes,

não entenderem as perguntas, não saberem as respostas ou, simplesmente, não quererem responder.

Verifica-se que a aplicação da proposta é empregável não só no Posto CEB de Samambaia, mas a toda a empresa, pois asseguraria por um longo tempo a excelência no foco do cliente, caso o programa seja implementado corretamente, verificando todos os procedimentos realizados e mantendo a busca pela melhoria contínua. A título de sugestão, propõe-se que a organização faça a adesão ao PQDF para todas as suas unidades.

O método de pesquisa utilizado proporcionou ao pesquisador um enorme ganho de conhecimento na área da gestão da qualidade relacionada as práticas diárias organizacionais. O aprendizado foi obtido aos poucos e através da observação e avaliação das ações e dos obstáculos encontrados. Porém, a qualidade do conhecimento, está limitada ao interesse da organização no projeto.

Como sugestão para estudos futuros, deve-se desenvolver um aprofundamento do tema do artigo que alcance todas as áreas da organização pesquisada, ressaltando conhecimentos não só de aspectos relativos à qualidade, mas também de outros assuntos que tenham aspectos relevantes ao contexto em que se insere a empresa estudada. Portanto, para facilitar a adesão da sugestão mencionada, pode-se propor que seja nomeado um comitê de política da qualidade, representando várias áreas da organização.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBALHO, C. R. S. Gestão pela qualidade: referencial teórico. **Transinformação**. Campinas, v. 8, n. 3, 1996. Disponível em: <http://www.biblioteca.ricesu.com.br/art_link.php?art_cod=2026>. Acesso em: 16 maio 2007.

CARVALHO, J. L. M.; TOLEDO, J. C. de. Reestruturação produtiva, programas da qualidade e certificações ISO 9000 e ISO 14000 em empresas brasileiras: pesquisa no setor químico/petroquímico. **Polímeros**. São Carlos, v. 10, n. 4, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-14282000000400005&ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 mar 2007. Pré-publicação.

GIL, A. de L. **Auditoria da qualidade**: auditoria, qualidade e fraudes – novos desafios: ISO 9000 / 10000, visão 2000 (ISO dis 9000), estrutura de relatório / documentação / programas, questionário com 50 questões. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

JURAN, M. J. Qualidade no século XXI: prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade. **HSM Management**, ano 1, n. 3, p. 96-104, jul./ago. 1997.

MACKE, J. A. **A pesquisa-ação como pesquisa participativa**: especificidade do método. In: Cladea, 2002. Anais... Porto Alegre: UFRGS, 2002.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 30, n. 2, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022004000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 maio 2007. Pré-publicação.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, C. H P. et al. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total:** uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOVIMENTO Brasil Competitivo – **MBC**. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/portal/index.php?option=com_mbc_oque&Itemid=36>. Acesso em: 18 mar 2007.

PAGLIUSO, T. A. **O diferencial da gestão competitiva**: fundamentos da excelência garantem credibilidade à atuação da empresa. 2005. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/366/DesktopDefault.aspx?PageID=366>. Acesso em: 25 mar 2007.

PBQP-H no Brasil. **O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade**. In: wikipedia: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000>. Acesso em: 18 mar 2007.

PINTO, S. H B.; CARVALHO, M. M. de.; HO, L. L. **Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil.** Gest. prod., São Carlos, v. 13, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530x2006000200003&ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 mar 2007. Pré-publicação.

PROGRAMA Qualidade Distrito Federal – **PQDF**. Disponível em: <http://www.qualidadedf.org.br/mbc/df/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151>. Acesso em: 18 mar 2007.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B de. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.