REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESA

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA SUCESSO ORGANIZACIONAL. CASO REALIZADO NO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA (ISA), LUANDA-CACUACO 2022.

Autora: Deisi Branca Chissende Pereira De Sousa

Orientador: Prof. Simão Figueiredo, Lic.

LUANDA, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESA

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA SUCESSO ORGANIZACIONAL. CASO REALIZADO NO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA (ISA), LUANDA-CACUACO 2022.

Trabalho de fim do curso apresentado ao Instituto Superior de Angola (ISA), como requisito obrigatório para obtenção do título de licenciado em gestão de empresa, sob orientação do Prof. Simão Figueiredo, Lic.

Autora: Deisi Branca Chissende Pereira De Sousa
Orientador: Prof. Simão Figueiredo, Lic.

LUANDA, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEISI BRANCA CHISSENDE PEREIRA DE SOUSA

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA SUCESSO ORGANIZACIONAL. CASO REALIZADO NO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA (ISA), LUANDA-CACUACO 2022.

Autora: Deisi Branca Chissende Pereira De Sousa
Orientador: Prof. Simão Figueiredo, Lic.

Trabalho de fim do curso apresentado ao Instituto Superior de Angola (ISA), como requisito obrigatório para obtenção do título de licenciado em gestão de empresa, sob orientação do Prof. Simão Figueiredo, Lic.

O JÚRI

Presidente _____

1º Vogal _____

2º Vogal _____

Secretário _____

Classificação: _____

Data _____/_____/_____

DEDICATÓRIA

A minha família pelo apoio e persistências em terminar esse curso e por sempre acreditarem no meu potencial e ao meu esposo Wilson De Sousa, agradeço pelo apoio e não só.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado força para chegar até aqui, me ajudando a superar cada obstáculo que surgia com muita sabedoria e por nunca permitir passar pela minha cabeça a vontade de desistir.

De forma incondicional a minha família, ao meu filho Wilder De Sousa e em especial ao meu esposo Wilson De Sousa, por todo esforço que fez e por ter incentivado a terminar os estudos e pelo apoio que me deu para que eu concluir-se a monografia.

Ao meu Orientador Professor Simão Figueiredo, Lic. e Co-orientador Alberto Romba Paulo, Lic. pela orientação e apoio no preparo deste trabalho e pelos seus estímulos e conselhos profissionais, que me auxiliaram a enfrentar os desafios e acreditar na conclusão do mesmo.

A Instituição (ISA) por esses 3 anos.

Aos intervenientes que colaboraram na minha pesquisa de campo como Pedro Nzunzi, Isabel Panzo.

Aos meus colegas e amigos como Nhamba Francisco, Ester Vita, Isabel Panzo, Luena, em especialmente a minha melhor amiga Tânia Martins que tem me apoiado em todos os momentos da minha vida, mesmo distante e a Domiana.

Aqueles que sempre estiveram presentes em todos os momentos ao decorrer desse estudo, especialmente a dona Beth e Alberto Romba Paulo.

EPÍGRAFE

“Estar em par em termos de preço e qualidade só te leva ao jogo. Serviço vence o jogo.”

Tony Alessandra (2019).

Resumo

Atualmente o tema a importância da gestão de qualidade dos serviços como sucesso organizacional tem se destacado na administração moderna, principalmente levando-se em conta um mercado globalizado onde a competição está cada vez mais intensa e frequente, diante disso as empresas devem possuir ferramentas e estratégias que as tornem mais competitivas e diferenciadas no mercado que atuam. A ascensão do setor de serviços vem destacando a importância das empresas dedicarem uma maior atenção à qualidade com que os seus serviços são prestados. As atividades de prestação de serviços estão se tornando cada vez mais complexas, pois de um lado temos o cliente final que esta se tornando cada vez mais exigente e, no outro lado as empresas trabalham para conquistar vantagem competitiva. Este cenário faz com que as empresas busquem a gestão da qualidade como forma de obterem sucesso, agregarem valor aos seus serviços, melhorar a imagem da empresa e fazer com que ela se mantenha no mercado. O presente trabalho tem como o objectivo geral “Conhecer a importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional”. Caso realizado no Instituto Superior de Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022. Portanto utilizaremos a pesquisa descritiva, e o modelo quali-quantitativa para uma boa compreensão a respeito do tema, e uma população 50, e uma amostra de 25 elementos inqueridos. Nele será explicado o conceito de qualidade, a sua aplicação no setor de serviços e as suas influências na competitividade das empresas. A expectativa é de que ao término deste trabalho tenhamos informações que transmitam aos gestores como a gestão da qualidade e a satisfação dos clientes contribuem para obter um nível maior de competitividade e, principalmente, garantia de permanência no mercado.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, Serviço e Organização.

Abstract

Currently, the importance of service quality management as an organizational success has been highlighted in modern management, especially taking into account a globalized market where competition is increasingly intense and frequent, so companies must have tools and strategies that make them more competitive and differentiated in the market in which they operate. The rise of the service sector has highlighted the importance of companies paying greater attention to the quality with which their services are provided. Service delivery activities are becoming more and more complex, because on the one hand we have the end customer who is becoming more and more demanding, and on the other hand, companies work to gain competitive advantage. This scenario makes companies seek quality management as a way to achieve success, add value to their services, improve the company's image and make it remain in the market. The main objective of this work is "To know the importance of service quality management for organizational success. Case of the Higher Institute of Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022. Therefore, we will use descriptive research, and the qualitative-quantitative model for a good understanding of the theme, and a population of 50, and a sample of 25 elements. It will explain the concept of quality, its application in the service sector and its influences on the competitiveness of companies. The expectation is that at the end of this work we will have information that transmits to managers how quality management and customer satisfaction contribute to obtain a higher level of competitiveness and, mainly, guarantee of permanence in the market.

Keywords: Management, Quality, Service and Organization

INDÍCE

INTRODUÇÃO.....1

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....5

1.1. Definição de termos e conceitos.....5

1.2. Breve Históricos da Qualidade.....7

1.2.1. Ferramentas da Qualidade.....10

1.3. Princípios da gestão da qualidade.....15

1.3.1. Visão geral sobre Gestão da Qualidade (GQ).....16

1.3.3. Facilitadores para gestão da qualidade.....18

1.4. Benefícios da gestão da qualidade.....20

1.4.1. Os benefícios e vantagens da gestão da qualidade.....20

1.5. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviço.....22

1.5.1. Qualidade dos Serviços nas empresas.....22

1.6. Importância da gestão de qualidade nas empresas.....24

1.7. A importância da qualidade dos serviços para as empresas.....25

1.7.1. Características dos Serviços.....27

1.8. Gestão de recursos humanos e qualidade dos serviços no desempenho organizacional.....27

CAPITULO II: METODOLÓGIA DE PESQUISA.....30

2.1. Tipo de pesquisa.....30

2.2. Modelo de abordagem.....30

2.3. Nível de estruturação de métodos.....30
2.4. Técnica de recolha de dados.....31
2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados.....32
2.6. População e Amostra.....32
2.7. Dificuldade encontrada.....33
CAPITULO III: RESULTADO ESPERADO.....34
3.1. Apresentação e interpretação dos resultados.....34
3.2- Discussões dos resultados.....50
CONCLUSÕES.....51
SUGESTÕES.....52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....53
APENDICES.....57
ANEXOS.....58

INTRODUÇÃO

Em qualquer organização a qualidade tornou-se obrigatória, a final os clientes estão cada vez mais exigentes e seletivos. Isso significa que, sem padrão adequado e melhoria contínua, não se mantém no mercado. Além de que uma gestão de qualidade exercida com excelência desenvolve os melhores profissionais, melhor desempenho, processos, produtos e o próprio ambiente de trabalho. Sendo a qualidade de serviços uns dos requisitos dessa crescente área, esta é a capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios alguém. A qualidade de serviços prestada é a forma como cliente de uma organização percebe e compara suas expectativas com serviço recebido, e organização deve manter uma mesma forma de visão que o seu cliente, para manter a qualidade de serviço técnica do resultado e qualidade funcional do processo sempre superando as expectativas dos seus clientes. A gestão de qualidade dos serviços, além de outros fatores, também é uma das condições para admissão permanência, crescimento e lucratividade em qualquer organização no mercado. É um elemento presentes em variadas aplicações em sectores indústrias, comerciais, governamentais e sem fins lucrativos. A qualidade de serviços é resultante de uma cultura diligentemente construída na forma de estrutura organizacional e continuamente objeto de pesquisas. O presente trabalho tem como o objetivo geral “Conhecer a importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional”. Caso realizado no Instituto Superior de Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022. Portanto utilizaremos a pesquisa descritiva, e o modelo quali-quantitativa para uma boa compreensão a respeito do tema, e uma população 50, e uma amostra de 25 elementos inqueridos.

Formulação de Problema

Para Cervo e Bervian (2018, p.13) define problema como “uma determinada questão ou determinada assunto que requer uma solução”.

Visto que a qualidade de serviço significa muito mais do que apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviço, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou assistência técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão de qualidade do serviço passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia. Portanto formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Qual é importância da gestão de qualidade dos serviços para o sucesso organizacional do Instituto Superior de Angola (ISA)?

Formulação Hipóteses

Segundo Marconi e Lakatos (2015, p. 14), consideram a hipótese como sendo “um enunciado geral de relação e variáveis (factos, fenómeno) formulado como solução provisória para um determinado problema”.

H_1: Deve influenciar na melhoria da produtividade dos colaboradores e aumenta a satisfação e fidelização dos clientes;

H_2: Deve influenciar e aumentar a consistência dos produtos, e na implementação das melhores práticas.

Objetivos

Para Marconi e Lakatos (2014, p.24), “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.”

Geral

Identificar a importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional. Caso realizado no Instituto Superior de Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022.

Específicos

- Conhecer a evolução da gestão de qualidade nas organizações;
- Identificar a importância da gestão de serviço dentro da empresa;
- Descrever a implementação do sistema de gestão da qualidade nas organizações.

Delimitação e limitação do estudo

Para Gil (2015, p. 162) refere a delimitação “é o período em o fenômeno a ser estudado será circunscrito.”

O nosso estudo é delimitado na importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional. Caso do Instituto Superior de Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022.

Segundo Gil (2014, p. 30) realça que a limitação “é acção e efeito de limitar ou de se limitar”.

O nosso estudo será limitado na área Administrativa, área operacional e área estudantil.

Justificativa

Segundo Gil (2014, p. 14) afirma que justificativa “é toda qualquer prova ou causa que confirme a veracidade e a ocorrência de um facto ou a justiça de uma acção praticada.”

O tema, importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional, foi escolhido pelo intuito de otimizar na empresa em questão a gestão aliada a ferramentas de qualidade garantido assim, a resolução de problemas causados por processos sem padronização e manuais realizados pela empresa actuamente. A gestão de qualidade é uma ferramenta estratégicas que estimula a adoção de uma visão sistemática de toda empresa.

A escolha do tema refere-se a uma visão macro da existência humana, influenciado modo de pensar e de agir.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido da seguinte forma:

A parte introdutória que esclarece os objetivos da pesquisa e apresenta três capítulos:

- No primeiro capítulo fala-se dos conceitos, teorias conceptuais sobre a importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional;
- Segundo capítulo abordou-se sobre as matérias e métodos de investigação dos resultados;
- Terceiro capítulo que abordou-se na apresentação, analise e interpretação dos resultados obtidos, e por fim as referências bibliográficas.

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de termos e conceitos

Gestão

Para Chiavenato (2018, p. 54), define a gestão como “a maneira de governar organizações ou partes delas. É o processo de planear, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para o alcance de determinados objetivo eficiente e eficaz”.

Gestão é atividade que tem como princípio fundamental a incentivar a participação, estimular autonomia e a responsabilidade dos funcionários.

Segundo Maximiano (2017, p. 45), realça que a gestão “é o processo de coordenação integração de recursos, tendente a consecução dos objetivos estabelecidos através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle”.

Gestão é um conjunto de princípios relacionados às funções de planear, organizar, dirigir, controlar uma companhia.

De acordo com Pires (2017, p. 35), relata a gestão “como um subsistema da organização”.

Gestão é o processo de planejar organizar, dirigir, controlar recursos (humanos, financeiro, tecnológico, materiais).

Qualidade

Para Chiavenato (2014, p. 35), a qualidade “é definida como a capacidade de atender, durante todo o tempo, ás necessidades do cliente.”

Qualidade é um conjunto de atividade que se refere ao atendimento das necessidades do cliente ao padrão de produtos e serviços disponibilizado por uma empresa.

De acordo com Maximiano (2016, p. 23), diz que “qualidade significa o melhor que se pode fazer o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação”.

Qualidade é o nível de perfeição de um processo, serviço ou produto entregue pela sua empresa.

Segundo Limongi (2016, p. 24), realça a qualidade como “conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação das melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Qualidade é um conceito subjetivo, é o modo de ser, é a propriedade de qualificar os mais diversos serviços, objetos, indivíduos etc.

Serviço

Para Oliveira (2014, p. 30), define serviço como “toda ação executada por uma pessoa em benefício de outra”.

Serviço é o trabalho desempenhado por alguém. O trabalho pode ser dirigido a um público interno e externo (a uma instituição ou ambos).

De acordo com Cobra e Rangel (2015, p. 50), realça o serviço como “uma forma de proporcionar ao usuário tantas satisfações quantas for possível pela posse do bem ou serviço”.

Serviço é o conjunto das prestações que usuário espera além do produto ou de serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presente.

Segundo Kotler (2016, p. 448), serviço “é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”.

Serviço é qualquer atividade benefícios ou satisfações que são colocada a venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.

Organização

Segundo Chiavenato (2017, p. 23), define uma organização “é um sistema de atividade conscientemente coordenada de duas ou mais pessoas, a fim de alcançar os objetivos específicos”.

Organização é forma como se dispõe um sistema para atingir resultados pretendidos.

Para Maximiano (2014, p. 20) realça que uma organização “é uma combinação de esforços indivíduas que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”.

De acordo com Robbins (2014, p. 35), relata a organização “como uma entidade social conscientemente coordenada (liderada por um líder), com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo/comum”.

Organização são entidades formais e informais composta por pessoas que trabalham juntas com um objetivo comum. Elas podem ser diferentes.

1.2. Breve Históricos da Qualidade

Pode-se dizer que “a qualidade passou por três grandes eras, a primeira é a era da inspeção, logo em seguida o controle estatístico da qualidade e por último a era da garantia da qualidade”. (Paladini, 2014, p. 33).

A era da inspeção foi marcada primeiramente na Idade Média pelos artesãos e artífices que eram responsáveis pela fabricação de seus produtos com qualidade. Naquela época são definidos "padrões rudimentares da qualidade para bens e serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinadas as condições gerais para o trabalho humano." (Paladini, 2014, p. 33).

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. As atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra The Control of Quality in Manufacturing de G. S. Radford. Pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Do ponto de vista do controle da qualidade, a

principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX. (Garvin, 2002, p. 43).

Nesta primeira era da qualidade a preocupação estava em verificar o produto um a um, com o intuito de que o produto não chegasse até o cliente com defeito, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la. (Garvin, 2016, p. 43).

A 2º era da qualidade corresponde ao controle estatístico, neste período a inspeção foi aprimorada por meio da utilização de técnicas estatísticas. Em função do aumento da produção industrial foi inviabilizada a verificação de produtos um a um.

O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade. A obra Economic Control of Quality of Manufactured Product, de W. A. Shewhart foi publicada naquele ano, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Grande parte do moderno controle da qualidade pode ser atribuída àquele livro. (Garvin, 2016, p. 43).

Com o objetivo de atender às reais necessidades dos clientes, técnicas estatísticas foram desenvolvidas para controlar a qualidade. Walter A. Shewhart reconheceu a variabilidade como inerente aos processos industriais, utilizando técnicas estatísticas para o controle de processos. São criados conceitos como "Risco do produtor e consumidor, probabilidade de aceitação, fração defeituosa tolerável e nível de qualidade aceitável." (Paladini, 2014, p. 37).

Paladini (2014, p. 37) surge no Japão "o conceito de círculos da qualidade, dentro de um modelo que viria mais tarde a ser conhecido como a ‘a abordagem participativa da qualidade’."

Para Garvin (2016, p.14): No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

Essa era da qualidade ficou marcada pelo surgimento de novos elementos que constituem a qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito. Surge neste momento nomes que marcaram a qualidade, como Fengenbaum, conhecido como o pai do controle da qualidade total, Crosby com o zero defeito, entre outros, este movimento pela qualidade se inicia após a 2º guerra mundial, e vai até a qualidade começar a ser vista como parte do gerenciamento estratégico da organização.

Segundo Maximiano (2015, p. 160): O objetivo agora é separar os produtos bons dos ruins, através da amostragem estatística. Esta era iniciou-se com a produção em massa e teve seu auge durante a segunda guerra mundial, que gerou a necessidade de controlar com precisão a qualidade dos milhões e itens fabricados para o esforço bélico. Esta era também viu surgir o departamento de controle da qualidade na estrutura das empresas.

Segundo Paladini (2014, p. 35): com o crescimento Industrial acelerado nessa época e "a utilização de mão-de-obra pouco preparada, pela urgência do incremento da produção, afetou os níveis da qualidade de produtos e serviços. Estes aspectos ampliaram, num momento, os procedimentos de controle e inspeção; a seguir, geraram a necessidade da estruturação de programas formais de qualificação de pessoal." Na próxima era a qualidade incorpora um sentido mais amplo, deixa de ser apenas qualidade do produto ou serviço para englobar todos os membros da organização, já se buscava uma visão proativa em relação aos possíveis problemas, por isso a necessidade de se englobar todos na contribuição pela qualidade para impedir eventuais falhas, esta era da qualidade é conhecida como garantia da qualidade.

Segundo Garvin (2016, p. 13): A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Segundo Maximiano (2015, p. 160): A Qualidade é um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços. Esta mudança de filosofia significa a evolução para a era da qualidade total.

No movimento pela garantia da qualidade surgi vários movimentos que nortearam a qualidade, como o zero defeito que foi o último movimento importante na era qualidade, porém outros movimentos têm grande importância, como o controle total da qualidade de Feigenbaum, estes movimentos ajudaram a expandir as fronteiras da qualidade.

1.2.1. Ferramentas da Qualidade

A partir de 1950, as ferramentas utilizadas nos processos de gestão foram sendo estruturadas, com base em conceitos e práticas existentes. De acordo com cada etapa do planejamento, existem determinadas técnicas e ferramentas que visam à obtenção de uma otimização em todo seu processo.

Segundo Maximiano (2015, p. 93): O processo estruturado de resolução de problemas é uma sequência metódica de análises e decisões, que auxiliam a organização do raciocínio. As técnicas do processo estruturado de resolução de problemas aplicam-se a cada uma das fases do processo de resolução de problemas: diagnóstico, geração e análise de alternativas e decisão. A primeira fase do processo estruturado é a análise da situação em busca do entendimento correto do problema, a fim de evitar o risco de formular uma solução que não o resolve, a seguir algumas ferramentas que se enquadram nessa primeira fase.

- **Gráfico de Pareto**

É uma estrutura que migrou da área de Economia para a Gestão da qualidade. A teoria econômica de Pareto foi, por analogia, introduzida na gestão da qualidade por Juran. Segundo ele, alguns defeitos respondem pelo maior potencial de perda, alguns fornecedores respondem pela maior parte dos processos, alguns serviços respondem pela maior parte da demanda, e assim por diante. (Paladini, 2014, p. 47).

Segundo Marshall (2018, p. 95): Gráfico de Pareto trata-se de um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados (em geral, uma folha de verificação), e pode ser utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto. É uma ferramenta mais eficiente para encontrar problemas e estimar a magnitude dos possíveis benefícios, porém uma grande dificuldade é encontrar a relação satisfatória entre a causa e efeitos dos possíveis problemas a acontecer.

O princípio de Pareto (ou análise de Pareto) é uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta um grande número de problemas, o princípio proposto por Pareto estabelece que os itens significativos de um grupo normalmente representam uma pequena proporção do total de itens desse mesmo grupo. (Maximiano, 2015, p. 33).

- **Diagrama de Ishikawa**

Criado por Kaoru Ishikawa. O diagrama que tem a forma de uma espinha de peixe é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário. Foi originalmente criado para se usado nos círculos da qualidade, para estudar os problemas identificados como prioritários pela análise de Pareto. (Maximiano, 2015, p. 33) Segundo Marshall (2018, p. 90): As causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas, ou percebidas durante o processo de classificação. A grande vantagem é que se pode atuar de modo mais especifico e direcionado no detalhamento das causas possíveis.

O diagrama de Ishikawa é aplicável quando existe um grande efeito indesejável, utiliza-se para encontrar os direcionadores dos problemas existentes e suas possíveis causas, ponto positivo para essa ferramenta é que ela estabelece uma relação entre as causas e efeitos dos possíveis problemas e possibilita um detalhamento das causas.

A elaboração do diagrama de Ishikawa é bem simples, parte da premissa básica do envolvimento e participação de todos os fatores que entram na elaboração de um produto ou de um efeito. Esses fatores, para o caso de uma indústria, normalmente, são denominados de “os seis M”, que abrangem: método, mão-de obra, meio ambiente, matéria-prima, máquinas e medidas. Esses seis fatores são os

responsáveis por estabelecer a variabilidade dos processos. (Ballestero-Alvarez, 2001, p. 438).

Ainda segundo Ballestero-Alvarez os “seis M” são constituídos por variabilidades nos seguintes fatores (2017, p.438):

- Máquinas: ajustes, desgastes, flutuações de energia, entre outras. Máquinas supostamente iguais apresentam variabilidades diferentes;
- Métodos: mudanças de tecnologia e alterações nos processos podem ocasionar variações nos produtos;
- Materiais: as matérias-primas como produtos acabados de outros processos, podem apresentar variações no produto final;
- Meio ambiente: umidade, luminosidade, temperatura podem causar variações no produto final;
- Mão-de-obra: a produtividade de um operador pode ser alterada em função de fatores físicos e emocionais. O treinamento também é fator fundamental;
- Medidas: os instrumentos de medida quando não calibrados ou não utilizados de forma adequada podem gerar produtos não conformes.

Para Damazio (2015, p. 35) “para se construir um Diagrama de causa e efeito, deve-se inicialmente, utilizar-se do Brainstorming e montar o formulário de coleta de dados”.

- **Brainstorming**

Uma vez diagnosticado o problema, a etapa seguinte consiste em gerar e analisar as alternativas parar sua solução. As técnicas que estimulam a criatividade e o senso crítico, portanto, são fundamentais nessa fase. Os princípios que se usam para gerar e criticar alternativas são muito semelhantes aos que se usam para diagnosticar problemas, embora o enfoque seja outro. (Maximiano, 2015).

Segundo Junior (2014, p. 88) Brainstorming é um processo de grupo que os indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível. O propósito do Brainstorming é obter o máximo de ideias com um foco direcionado ao problema, sendo que se recomenda que não haja nenhum tipo de crítica neste momento, isso porque a utilização dessa ferramenta depende da

capacidade do grupo de expor suas ideias. Porém, é necessário que o organizador tenha uma capacidade de síntese das sugestões para aproveitar o que é realmente útil. O tempo de duração do Brainstorming deve ser delimitado para que sua extensão não fique exagerada e não se perca muito tempo nesta fase.

Para Maximiano (2015, p. 100): Os princípios básicos na geração de ideias são dois: a suspensão do julgamento e a reação em cadeia. Estes dois princípios asseguram que pessoas se exprimam livremente, sem receio de críticas, e que seja as ideias se associem e gere novas ideias, num processo em que o objetivo é assegurar primeiro a quantidade de alternativas.

- **Análise do campo de forças**

Trata-se de uma ferramenta em que, inicialmente, levantam-se os fatores pró e contra associados a uma determinada decisão, baseia-se no princípio de que a tomada de decisão entre as alternativas existentes sempre apresentam fatores que impulsionam e fatores que a restringem. (Marshall, 2018).

Segundo Maximiano (2015, p. 101): O campo de forças é um conceito desenvolvido por Kurt Lewin, para explicar que qualquer comportamento é o resultado de um equilíbrio entre forças que se opõem: de um lado as forças restritivas, do outro lado às forças propulsoras. As forças restritivas são aquelas que inibem o comportamento, enquanto as propulsoras o estimulam. Havendo mais peso de uma dos dois o comportamentos será, respectivamente, inibido ou estimulado.

- **Diagrama de árvore**

Segundo Marshall (2018, p. 101) “diagrama de árvore é uma ferramenta que desdobra o objetivo ou a ação principal em etapas sucessivas, nas quais os detalhes ou as partes obtidas na análise asseguram uma forma de verificação e implementação estruturada”.

Para Paladini (2014, p. 245): O diagrama de árvore é uma estratégia que direciona o planejamento para alvos específicos, sob a forma de objetivos gerais (o que se deseja atingir) e objetivos específicos (metas intermediárias). O diagrama árvore, dessa forma, propõe uma metodologia voltada para o alcance de metas – o que torna o processo de planejamento mais o eficiente e direto. Diagrama de árvore

é utilizado com o objetivo de se permitir a identificação em alto grau de detalhamento, de todos os meios e tarefas necessários para se atingir um objetivo proposto.

Para Damazio (2015, p. 43): Um diagrama de árvore divide, sistematicamente, um tópico em elementos componentes. As ideias geradas no brainstorming e representadas, ou agrupadas em um diagrama de afinidades, podem ser convertidas em um diagrama de árvore para mostrar os elos lógicos e sequenciais.

O diagrama de árvore pode ser dividido em duas classes, diagrama de árvore de estrutura e diagrama de árvore de estratégia, esta divisão se da conforme sua finalidade, a primeira pode representar graficamente as relações objetivo-meio, ou causa-efeito, tendo por finalidade mostrar a estrutura do objetivo. A segunda árvore relativa à estratégia é construída com relações do tipo objetivo-meio e tem por finalidade o estabelecimento de uma estratégia para alcançar o objetivo. (Manganote, 2017, p. 31).

As fases do planejamento nas quais melhor o diagrama de árvore se aplica refere-se àquelas em que se trabalha com relações bem definidas entre o que fazer para atingir objetivos traçados. Esse diagrama também atenta para a questão da multiplicidade, consideram-se, por exemplo, as situações que envolvem procedimentos de avaliação do produto em campo, nos quais alterações observadas em sua utilização convencional podem ser derivadas de muitos fatores. (Paladini, 2014, p. 46).

O roteiro do processo de elaboração de um diagrama de árvore segue os seguintes passos. A definição do objetivo que deve ser expresso de forma clara e concisa, em frases ou sentenças simples e diretas, de fácil entendimento para todos. O segundo passo é a organização da equipe, que deve ser composta de elementos que possuam conhecimento técnico. A terceira é a definição dos meios, que diz respeito se ele está sendo construído após outro diagrama ou não. O quarto processo é a leitura crítica, consiste em avaliar se as perguntas feitas durante a elaboração do diagrama continuam a ser adequadas e a quinta e última fase é as informações complementares que são esclarecimentos acerca da finalidade do diagrama. (Manganote, 2017, p. 32).

Segundo Ballestero-Alvarez (2017, p. 192): O diagrama em árvore – Dar – é usado para, com base em um objetivo principal, elaborar seu desmembramento em objetivos menores ou meios necessários, de forma sucessiva, respondendo sempre às questões “o quê” e “como”, até que se chegue a uma tarefa, ou série delas, que, implementadas, proporcionem o alcance do objetivo.

O diagrama de árvore tem grande similaridade com outras ferramentas de qualidade, ele organiza as possíveis causas de fatores que influenciam a organização positivamente ou negativamente, agrupa os dados de origem comum e ajuda na visualização por ordem de importância e planejamento das ações, segundo Segundo Ballestero-Alvarez (2017, p. 192).

1.3. Princípios da gestão da qualidade

Segundo Maximiano (2015, p. 99): princípios de gestão que visam orientar as empresas para um melhor desempenho na gestão da qualidade. Sendo estes princípios:

- **Foco no cliente;** o foco principal da gestão de qualidade deve ser entender, atender e superar as necessidades dos clientes existentes e futuros. As organizações devem alinhar seus objetivos e metas com os requisitos do cliente;
- **Liderança;** a liderança deve estabelecer um propósito e uma direção para a organização. Eles devem envolver os funcionários, reconhecer suas contribuições e equipá-los com as ferramentas e capacitação necessária para atingir os objetivos de qualidade da empresa;
- **Gestão dos relacionamentos;** para sustentar o crescimento, as organizações devem construir e gerenciar relacionamentos com as partes interessadas, como: fornecedores, sociedade e clientes;

Eles devem reconhecer os sucessos do fornecedor e elaborar sobre as atividades de melhoria e desenvolvimento. Da mesma forma com os clientes, criando meios de fidelizar e ampliar o relacionamento.

- **Melhoria contínua;** todas as organizações devem buscar a melhoria contínua. Dessa maneira, elas elevam os resultados, desempenho e capacidades. Todos dentro da empresa devem buscar formar de tornar melhor os processos e atividades;
- **Engajamento da equipe;** a empresa deve criar um programa interno de valorização dos funcionários conforme os resultados alcançados. Através de um método justo de valorização é possível manter os empregados engajados e motivados a alcançar os resultados e criar valor junto à empresa;
- **Gerenciamento de processos;** a liderança e os funcionários devem compreender o que são atividades e por que são importantes. As atividades devem ser gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, a fim de garantir resultados consistentes e previsíveis;
- **Tomada de decisão baseada em evidência;** as empresas devem tomar decisões com base em dados precisos e confiáveis que configurem fatos.

1.3.1. Visão geral 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. Assim a empresa pode continuar com sua fatia de mercado ou ter um diferencial competitivo, tornando-se mais lucrativa. (Viana, Bochi, Scheibler, 2016, p. 50).

1.3.2. Barreiras para a gestão da qualidade

Existem algumas 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, p. 15). Alguns estudos identificaram as razões por trás dos resultados ruins e falhas na melhoria de desempenho. Para atingir o objetivo do estudo, esta seção aborda possíveis razões para falhas de GQ.

Tamimi e Sabastianelli (2014, p. 20) 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 imponderados;
- Recursos empregados de forma errada e resistência à mudança.

Tolovi Jr. (2014, p. 43) 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). De acordo com Tolovi Jr. (2014, p. 43);

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). De acordo com Tolovi Jr. (2014, p. 43);

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 haja melhoria contínua prejudica a evolução do processo de qualidade), o sistema de remuneração inconsistente e o planejamento inadequado. De acordo com Tolovi Jr. (2014, p. 43).

Para Masters (2014, p. 30), 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;

8) Técnicas de medição ineficazes e falta de acesso a dados e resultados.

Talib et al. (2015, p. 16) 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.

1.3.3. 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. (Powell, 2014, p. 21).

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 (Talib et al., 2015, p. 19).

Segundo Gozzi (2015, p. 55) 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;

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.

1.4. Benefícios da gestão da qualidade

Sem dúvidas que o principal benefício da gestão da qualidade é aumentar o nível de satisfação dos clientes. A qualidade de produtos e serviços e um item de enorme relevância na opinião dos clientes, e se torna um diferencial na escolha entre uma marca ou outra de acordo com Lovelock et al. (2018, p. 11).

Para Lovelock et al. (2018, p. 11), a gestão da qualidade é o caminho mais eficaz para alcançar a máxima qualidade dos produtos e serviços comercializados pela empresa. Além disso, como vimos ao longo do artigo, os processos internos são otimizados obtendo uma melhoria de resultados em cascata.

Segundo Kotler e Keller (2017, p. 400) apresentam os benefícios a partir da aplicação da gestão da qualidade, tais como:

- Melhor definição e controle de processos;
- Redução do desperdício;
- Prevenção de erros;
- Redução de custos;
- Resultados mais consistentes e previsíveis.

1.4.1. Os benefícios e vantagens da gestão da qualidade

De acordo com Segundo Kotler e Keller (2017, p. 402), a gestão da qualidade, quando feita de forma eficaz, é capaz de oferecer muitos benefícios para uma organização. Confira alguns deles:

- ✓ **Aumento na satisfação e fidelização dos clientes**

A gestão da qualidade contribui, e muito, para o aumento na satisfação dos clientes. Isso, consequentemente, gera uma taxa maior de fidelização dos consumidores, já que eles ficam mais seguros de que seus desejos e necessidades serão atendidos pelos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa.

- ✓ **Redução de custos operacionais**

Como a gestão da qualidade torna os processos de produção da empresa muito mais eficientes, os custos operacionais são reduzidos como resultado da prevenção estar acima da correção de erros.

A quantidade de refugo, de retrabalho e de desperdícios numa empresa pode diminuir bastante quando a organização realmente leva a sério a gestão da qualidade, repercutindo, assim, nos custos operacionais.

- ✓ **Melhoria na produtividade dos funcionários**

A gestão da qualidade contribui também para o aumento da produtividade da força de trabalho de uma organização, pois os processos de produção passam a ser bem mais eficientes. É importante lembrar que a produtividade não se trata apenas de produzir em maior quantidade e menor tempo, mas também produzir com qualidade e baixo custo.

O aumento da produtividade e de resultados provocada pela gestão da qualidade também ajuda a manter os funcionários mais motivados e um ambiente de trabalho mais saudável!

- ✓ **Aumento da competitividade no mercado**

A partir do momento que sua empresa fizer uma gestão eficiente da qualidade, seus clientes ficarão muito mais satisfeitos, a produtividade será maior e os custos de produção serão menores.

Esses fatores possibilitam a organização a conquistar mais espaço no mercado e ganhar visibilidade, ou seja, se tornar muito mais competitiva.

- ✓ **Melhoria na lucratividade para a empresa**

Quando uma empresa consegue trabalhar de forma mais eficiente, é produtiva, reduz significativamente seus custos operacionais, se torna mais competitiva no mercado e ainda consegue fidelizar um bom percentual de seus clientes. E então, sabe o que acontece? Os lucros sobem.

Uma boa gestão da qualidade é essencial para uma empresa conseguir se mantiver e crescer no seu ramo, independentemente de qual seja esse ramo ou do porte da empresa.

1.5. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviço

Segundo Lovelock et al. (2017, p. 10) a definição de serviços está relacionada a 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.

Para determinar os elementos de qualidade de serviço, diferentes estudos foram realizados por pesquisadores da área. Santos et al. (2016, p. 20), por exemplo, identificam três dimensões para a qualidade em serviços:

- Qualidade física, relacionada aos aspectos físicos do serviço;
- Qualidade corporativa, referida à imagem e perfil da empresa;
- Qualidade interativa, pautada na interação entre as empresas e consumidores, como também entre consumidores entre si.

Para entender como os usuários percebiam e avaliavam a qualidade do serviço, Parasuraman e Berry (2014, p. 40) realizaram um estudo envolvendo doze grupos focais. Ao final do estudo os autores afirmaram que existem cinco elementos de qualidade de serviço:

- Tangibilidade;
- Confiabilidade;
- Capacidade de resposta;
- Garantia;
- Empatia.

1.5.1. Qualidade dos Serviços nas empresas

Juran e Gryna (2014, p. 311) conceituaram qualidade em serviços como “a capacidade que um serviço tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente”.

Na mesma linha, Kotler e Keller (2017, p. 145) realçam que, devido à dificuldade de mensurar as necessidades do cliente, as avaliações geralmente

levam em conta as expectativas, pois segundo a maioria dos autores, o conceito de qualidade está relacionado à capacidade de satisfazer o cliente. A satisfação do cliente é uma função direta de suas expectativas e de suas percepções, de acordo com a relação: Satisfação = Percepções/Expectativas.

Kotler e Keller (2017, p. 145 dizem que há dois níveis de expectativa do cliente: serviço desejado e serviço adequado (aceitável), essa zona de tolerância varia para cada cliente (conforme educação, valores e experiência)).

Como visto anteriormente, devido à sua natureza, a qualidade dos serviços dificilmente pode ser avaliada antes da compra, e por ser intangível, a avaliação ocorre entre o que o cliente espera e a sua percepção do resultado, conforme figura abaixo. Por isso, Gianesi e Corrêa (2015, p. 32) converge na mesma linha da maioria dos autores ao afirmar que a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas segundo a percepção do serviço prestado.

Já Lovelock e Wright (2017, p. 106) conceituam a qualidade do serviço como as avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega do serviço, enquanto que a reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço é chamada de satisfação do cliente.

O famoso conceito japonês de qualidade total aplicado a serviços engloba as seguintes considerações: todos podem e devem contribuir; todos os custos da qualidade devem ser considerados; todo esforço bem direcionado repercute na competitividade; há sempre uma forma melhor de fazer as coisas e; qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas checada no final (Gianesi & Corrêa, 2015, pp.197-202).

Não se pode esquecer que o cliente avalia a qualidade durante toda a prestação do serviço. E ainda, segundo Santos (2015, p. 37), embora o cliente não precise fazer parte fisicamente no processo do prestador de serviço, ele ainda assim estabelece algum tipo de contato direto. Quanto maior esse contato, mais o cliente utilizará o processo em sua avaliação. Da mesma forma, quando o contato é pequeno, o cliente tende a basear sua avaliação no produto. Essa percepção em

duas dimensões de qualidade é citada também por como dimensão técnica (resultado) e a dimensão funcional (processo).

1.6. Importância da gestão de qualidade nas empresas

Deming (2016, p. 54) a gestão de qualidade nas empresas tem muita importância, permeiam processos, áreas e equipes da organização. Aqui, vamos citar os quatro principais:

- ✓ **Aumento da satisfação dos clientes finais**

A satisfação dos clientes precisa ser uma preocupação primária. No entanto, sem qualidade é quase impossível mantê-los satisfeitos e encantados com o produto/empresa. Logo, também é improvável estabelecer um relacionamento.

Investir na qualidade é buscar um padrão de excelência e atender da melhor maneira possível às necessidades e os desejos dos clientes. Desse modo, será possível mantê-los felizes e interessados, além de transformá-los em embaixadores da marca.

- ✓ **Redução de custos por falhas**

Fazer o cálculo de quanto custa investir na qualidade é fácil, basta ter tudo na "ponta do lápis". Agora, mensurar o contrário é muito complexo! A falta de qualidade gera uma série de custos tangíveis e intangíveis à organização. Veja alguns:

- Retrabalho;
- Descarte;
- Reclamações dos clientes;
- Recall;
- Danos à marca.

Investir na qualidade é uma forma de mitigar esses problemas, garantindo que sejam cada vez mais escassos dentro da empresa. Assim, a organização em geral poderá progredir atuar de forma "enxuta" e realizar operações com maior lucratividade.

- ✓ **Crescimento da competitividade no mercado**

O mercado está cada vez mais competitivo. Estima-se que, de cada 10 empresas abertas, 6 fechem suas portas antes de 5 anos de atividade. Nesse contexto, organizações que não aderem à filosofia de melhoria contínua tornam-se menos competitivas, quase ineficazes.

No entanto, empresas que se preocupam com a qualidade podem promover uma série de mudanças positivas. Os processos tornam-se mais ágeis, os produtos mais potentes, os funcionários mais entusiasmados e o número de erros/acidentes cai vigorosamente.

- ✓ **Melhoria da imagem no mercado**

A imagem que a empresa transmite para o mercado é de suma importância. Ela pode atrair investimentos, chamar a atenção de talentos ou engajar decisões de compra, assim como ter efeito completamente oposto. Então, é preciso cuidar da marca.

Nesse sentido, a qualidade é um dos elementos mais importantes, pois pode potencializar a imagem da empresa, tornando-a mais bem-conceituada e desejada. Quando não há o esforço nesse sentido, isso pode afundar a organização em um amontoado de problemas, escândalos e reclamações.

Todos os fatores citados são benefícios centrais, mas é possível citar muitos outros subjacentes como, por exemplo, o aumento do lucro e a fluidez das atividades diárias. Por tudo isso, a preocupação com a qualidade deve permear cada setor, área e equipe da organização.

1.7. A importância da qualidade dos serviços para as empresas

A qualidade de um serviço é, sem dúvida, essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços. Essa qualidade na prestação de um serviço se faz por intermédio das pessoas e profissionais, já que o negócio depende exclusivamente do desempenho de cada trabalhador, consciente do papel que deve cumprir comprometido com o sucesso dos negócios ao qual pertence, de acordo com Santos et al. (2016, p. 21).

Para Santos et al. (2016, p. 21), são as pessoas que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento prestado ao cliente. Especialistas em

qualidade no atendimento são unânimes em afirmar que: "pessoas amistosas, cordiais, educadas, discretas e competentes, são muito mais valiosas do que a mais sofisticada tecnologia".

Essa afirmativa é coerente, valiosa e dá maior direcionamento ao profissional e ao empregador na hora de realizar contratações. A gestão de pessoas, de equipes e de profissionais, envolvidos em qualquer empresa prestadora de serviços, é elemento preponderante e importante para o sucesso das mesmas. (Santos et al. 2016, p. 22). O envolvimento, o compromisso, a cordialidade e o desenvolvimento dessa equipe são garantia da evolução do negócio, fidelização de clientes e, principalmente, de encantamento do consumidor desse tipo de serviço.

Segundo Lovelock et al. (2017, p. 11) Atualmente, percebemos que uma crise nesse setor tem se agravado. Talvez pela alta rotatividade de profissionais, insatisfeitos com suas remunerações, não comprometidos, sem qualificação ou mesmo sem foco em desenvolver as suas carreiras, tem trazido muita dor de cabeça na hora das contratações e seleção de pessoal.

Segundo Kotler e Keller (2017, p. 400) as carreiras atualmente têm sido tratadas com muita volatilidade, superficialmente e principalmente sem comprometimento, nem com a mesma e muito menos com as empresas. Hoje os profissionais se deixam levar por propostas financeiras efêmeras e sem consistência. Não consolidam sua carreira, ou a constroem de forma sólida, com pensamento no futuro profissional. Que poderá ser disputado no mercado.

A qualidade do seu serviço prestado é sempre mediana, com poucos aprofundamentos, sem perspectiva de futuro. Nesse contexto, o mundo do trabalho tem sido tratado de forma contraditória: muita reclamação de desemprego e de falta de oportunidades, pelo lado do profissional; e pelo lado do empregador, falta de profissionais qualificados, comprometidos, pertencentes e com vontade de trabalhar e construir um futuro sólido e consistente. Essa contradição se reflete na linha final: O cliente! Esse quer consumir produtos e serviços de qualidade, pagar por eles e fidelizar os fornecedores dos mesmos, porém, o que se observa é uma gama de resultados negativos para todos, de acordo com Kotler e Keller (2017, p. 400).

Kotler e Keller (2017, p. 400), realçam que os clientes insatisfeitos, empresários embrutecidos e profissionais em desocupação crescente! Péssimo para todos, inclusive para o mercado em profunda recessão, pois o mínimo que se resta,

está comprometido pelo total descaso com a qualidade de prestação de serviços em nossa cidade, estado e país.

1.7.1. Características dos Serviços

As principais características dos serviços são aquelas que o diferenciam dos produtos, e a maioria dos autores convergem em relação a elas. Gianesi e Corrêa (2015, p. 32-35) citam três características dos serviços:

- A intangibilidade, definida como a experiência que o cliente vivencia (enquanto que produto são coisas que se pode ter posse);
- A inseparabilidade, necessidade de presença do cliente ou um bem de sua propriedade;
- A perfectibilidade, pois os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (não pode ser estocado).

Kotler e Keller (2017, p. 399) complementam com uma quarta:

- Variabilidade, pois dependem de por quem, onde e quando são prestados.

1.8. Gestão de recursos humanos e qualidade dos serviços no desempenho organizacional

A crescente competição global desafia as empresas a desenvolverem produtos e serviços de maior qualidade, de forma a servirem, cada vez melhor, os clientes e assim obterem uma maior vantagem competitiva nos mercados (Duh et al, 2017, p. 23).

Várias temáticas, concernentes à implementação da qualidade, têm sido abordadas pela literatura demonstrando-se a relação positiva entre a adoção de práticas da qualidade e o bom desempenho organizacional. Estão entre esses assuntos mais frequentemente abordados, a identificação dos motivos que levam as organizações a optarem pela certificação, as dificuldades sentidas durante a implementação das normas, os benefícios que derivam da certificação, as abordagens a seguir para a implementação das normas e também, os progressos das organizações em direção a um sistema de gestão da qualidade total (Psomas e Fotopoulos, 2015, p. 70).

Desde o início deste movimento para a qualidade, que algumas práticas de recursos humanos, nomeadamente, as práticas relacionadas com a organização laboral e com a integração dos colaboradores (Cantarello et al, 2017, p. 75), têm sido apontadas como um elemento-chave para alcançar os objetivos mais relevantes para a organização, especialmente, na redução de incertezas acerca das tarefas e das funções de cada um e no aumento do compromisso de todos perante a organização (Cantarello et al, 2017, p. 75), contudo, considera-se existirem lacunas, ou pouca investigação, acerca dos processos de implementação e dos problemas inesperados que podem surgir (Edwards e Sohal, 2016, p. 101).

Os gestores aprenderam que para se competirem no mercado global as empresas são obrigadas a produzir e a comercializar produtos de qualidade a preços competitivos. A literatura reconhece que para se implementar um sistema de qualidade é fundamental o envolvimento de todos, podendo implicar a necessidade de mudanças intensas na gestão dos recursos humanos (Tari e Sabater, 2016, p. 115).

No entanto, apesar desse reconhecimento, as empresas muitas vezes não conseguem alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos para esse sistema de qualidade, ou seja, a literatura sugere que embora a cultura da qualidade promova o envolvimento de todos os colaboradores na tomada de decisão, este envolvimento é limitado, por exemplo, pelo controlo dos gestores sobre todas as decisões, sem considerarem os contributos dos seus colaboradores (Tari e Sabater, 2016, p. 115).

Edwards e Sohal (2016, p. 101) identificaram as três principais razões que levam ao insucesso na implementação de um sistema de qualidade:

1) A oposição da gestão intermédia;

2) A insatisfação, por parte da gestão, com o nível de participação dos restantes colaboradores;

3) O desenho inapropriado dos programas de preparação da implementação desses sistemas.

No entanto, e embora não exista uma medida única para quantificar o desempenho das empresas, a gestão da qualidade influencia positivamente e de

forma significativa, o desempenho organizacional. Os efeitos verificados podem tomar diversas formas, como por exemplo, o aumento das vendas e o aumento da satisfação dos clientes e dos funcionários (Pereira-Moliner et al, 2014, p. 120). Consequentemente, esta medição pode ser resultado de um conjunto de fatores como, por exemplo, o nível de produtividade, as melhorias realizadas na e com a qualidade, o maior sucesso dos produtos e/ou serviços.

De acordo com Benner e Veloso (2018, p. 120), a melhoria no desempenho, através das práticas da qualidade, é expectável que aconteça devido ao aumento da eficiência operacional que será diretamente traduzida na redução de custos.

Segundo Sila (2017, p. 50), ao implementarem-se as práticas da qualidade existem áreas onde os resultados positivos são imediatos, nomeadamente, os resultados ao nível dos recursos humanos, dos clientes e da eficácia organizacional. Existindo outras áreas, mais propriamente os resultados financeiros ou de mercado, que apenas acabam por sofrer efeitos positivos no longo prazo.

CAPITULO II: METODOLÓGIA DE PESQUISA

“Marconi e Lakatos (2018, p. 46) resumem o método como “um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem, com maior segurança e economia”, alcançar o objetivo de conhecimento válido verdadeiro”

2.1. Tipo de pesquisa

No trabalho, utilizamos a pesquisa descritiva, que segundo Francisco et al (2017, p.70), o estudo descritivo “exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, na mesma realiza-se o estudo, a análise, o registo e a interpretação dos factos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.”

No que tange aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2015, p.183), “a pesquisa bibliográfica é aquela que abrange toda bibliográfica já publicada em relação ao tema de estudo”.

2.2. Modelo de abordagem

Quanto à abordagem a pesquisa é essencialmente quali-quantitativa.

Segundo (Gil, 2016, p. 13), abordagem quali-quantitativa da pesquisa tem como objectivo uso das pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

2.3. Nível de estruturação de métodos

a) Nível teórico

- ✓ Analítico-sintético**:** para Lakatos e Marconi (2014, p. 21), é “a tentativa de evidenciar relações existentes entre o fenómeno estudado e outros factores. Essas relações podem ser estabelecidas em função das suas propriedades, relações de causas e efeitos”.
- ✓ Indução e dedução: Para Michel (2015, p. 27), são operações mentais, formas de raciocínio, conclusões baseadas na reflexão e não, apenas, do livre curso do pensamento, que se alimenta da realidade externa e é produto diante da experiência: é natural, dispersivo, espontâneo, tem compromisso com sentimento, e com a opinião.
- ✓ Método hipotético-dedutivo: Segundo Gil (2017, p. 12) “procuram-se evidências empíricas para derrubá-la”.

b) Nível experimental

- Inquérito por questionário: segundo Rodrigues (2016, p. 40), “o questionário também é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma lista de

questões relacionadas com o problema de pesquisa, o mesmo deve ser aplicado a um número determinado de informantes".

- Lakatos e Marconi (2015, p.183), "a pesquisa bibliográfica é aquela que abrange toda bibliográfica já publicada em relação ao tema de estudo". com este método foi possível obter informações relacionada com o tema de forma logica e criativa consultado diversas fontes (livros, site, revista etc.).
- Entrevista "é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação", segundo Gil (2014, p. 30).

c) Nível estatístico/matemático

Segundo Marconi e Lakatos (2016, p. 108-109), o método estatístico "é o modelo de regressão múltipla, como importante auxílios para o presente estudo, no que tange o tratamento e análise de dados coletados".

É a tentativa de evidenciar relações existentes entre o fenómeno em estudo e outros factores. Essas relações podem ser estabelecida em função das propriedades, relação de causas e efeito. Este método permitiu clarificar, identificar e descrever a importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional. Caso realizado no Instituto Superior de Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022.

2.4. Técnica de recolha de dados

A técnica utilizada na recolha de dados para este trabalho será uma consulta ou uma revisão em fontes bibliográficas, através do conjunto do referencial teórico para dar sustento a abordagem científica do trabalho e inquérito por questionário e a entrevista.

Para Marconi e Lakatos (2015, p. 107), inquérito por questionário "é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado". O inquérito por questionário será feita na área administrativa (Direção, até a área operacional) e área estudantil do Instituto Superior de Angola (ISA).

Segundo Cervo, et al (2019, p.61), a pesquisa bibliográfica "constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema."

De acordo com Francisco et al (2017, p.78), “é um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direita, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Após a colecta de dados, elaborarão codificação e tabulação dos dados através dos programas informáticos do Pacote Microsoft Office, nomeadamente Microsoft Word, Excel e Power Point e Credencial.

Para obtenção dos trabalhos da nossa pesquisa, foi utilizada alguns instrumentos sob a orientação do professor orientador. Instrumento cuja escolha teve como base o carácter e o tipo de informação que se pretende alcançar.

No entanto, serão consultados os seguintes instrumentos: inquérito por questionário, guião de entrevista, e a folha de consulta bibliográfico onde colocaremos todos os dados obtidos nas diferentes obras.

Para a realização do referencial teórico, basear-se-á na pesquisa bibliográfica, no intuito de fazer levantamentos das referências teóricas publicadas através de artigos científicos, livros, publicações periódicas, revistas e recurso à alguns sites de internet, de modo a sustentar a abordagem teórica da pesquisa.

2.6. População e Amostra

Para Martins (2014, p. 20) define “a população como uma colecção de unidades observacionais, que pode ser pessoas, animais, objectos ou resultados experimentais, com uma ou mais características em comum que se pretendem analisar.”

Quanto a nossa população será de 50 pessoas do Instituto Superior de Angola (ISA). A mesma estará constituída 16 na área administrativa, 16 na área operacional e 18 na área estudantil, que corresponde à 100% da população em questão.

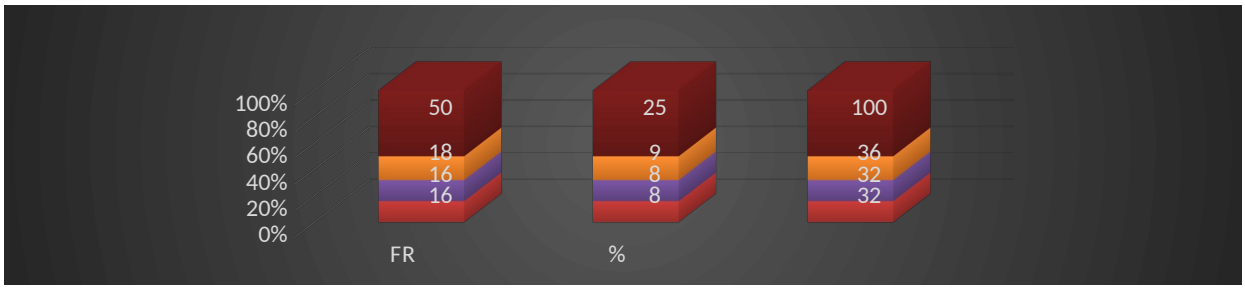
Segundo Martins (2014, p, 20) realça que amostra “é um subgrupo ou subconjunto da população, que pode ser estudado para investigar as características ou o comportamento dos dados da população.”

Nossa amostra será constituída por 25 pessoas do Instituto Superior de Angola (ISA). A mesma estará constituída 8 na área administrativa, 8 na área operacional e 9 na área estudantil, que corresponde à 50% da população em questão.

Tabela nº 01: Descrição da população :

Designação	População	Amostra	%
Área Administrativos	16	08	32
Área Operacional	16	08	32
Área Estudantil	18	09	36
Total	**50**	**25**	**100**

Gráfico nº 01: Descrição da amostra



Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela nº 01 e gráfico nº 01, sobre a descrição da população e amostra, 08 área administrativos e área operacional representa 32% dos inquiridos cada, já 09 área estudantil representa 36% inquiridos, e amostra total é de 25 que representa 100% dos inquiridos.

2.7. Dificuldade encontrada

Ao decorrer da elaboração do trabalho encontrei algumas dificuldades como: pesquisa dos conteúdos, realização dos gráficos, escassez de tempo e dificuldade financeiros e recursos matérias para elaboração do trabalho, etc.

CAPITULO III: RESULTADO ESPERADO

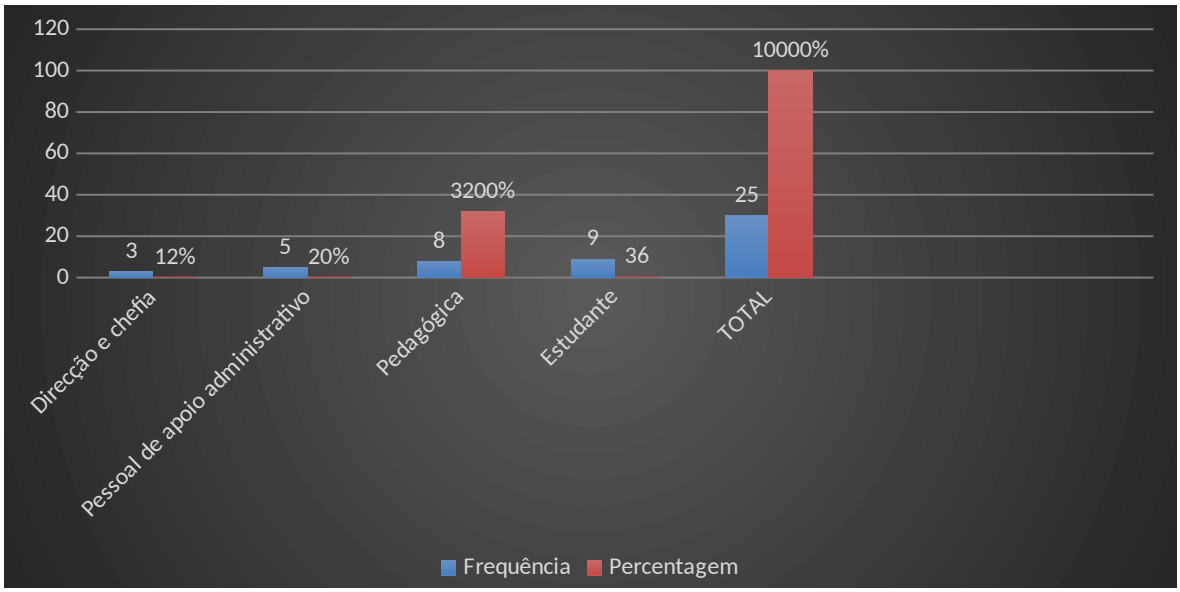
3.1. Apresentação e interpretação dos resultados

Com esta pesquisa, esperamos dinamizar a importância da gestão de qualidade dos serviços para sucesso organizacional. Caso do Instituto Superior de Angola (ISA), Luanda-Cacuaco 2022.

Tabela nº 02 de categorias:

CATEGORIAS	FR	%
Direcção e chefia	03	12
Pessoal de apoio administrativo	05	20
Pedagógica	08	32
Estudante	09	36
Total	**25**	**100**

Gráfico nº 02 de categorias:



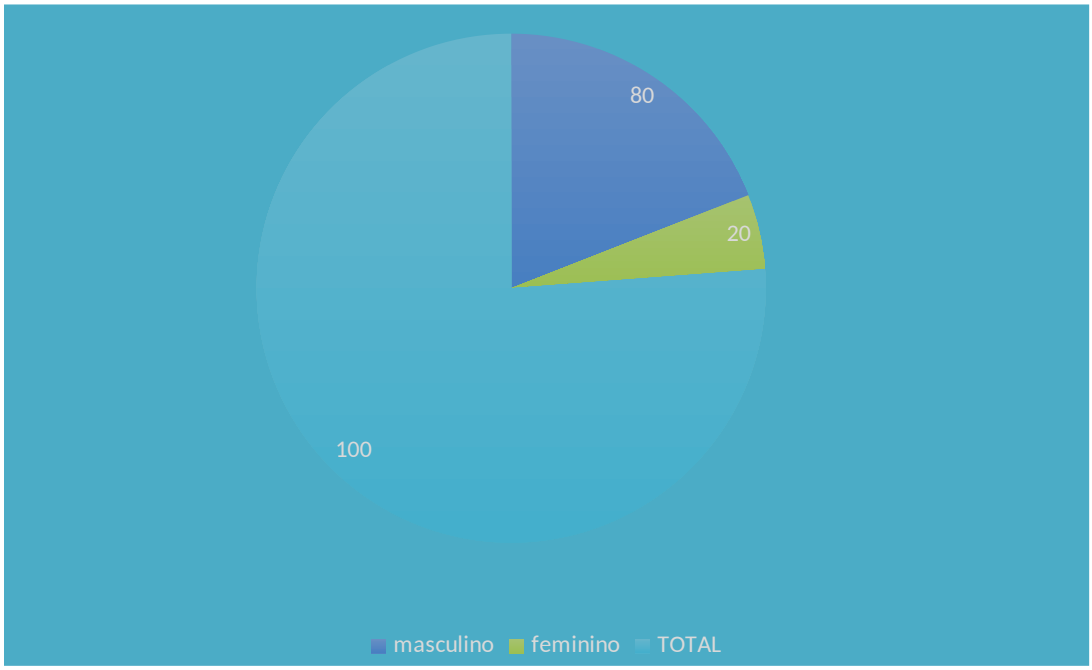
Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 02, sobre as categorias, podemos constatar que 36% dos Estudantes inseridos, 32% áreas pedagógicas, 20% do pessoal de apoio administrativo e 12% são da Direcção e chefia.

Tabela nº 03 de: Relacionada a descrição de gênero :

GÉNERO	FR	%
Masculino	20	80
Feminino	05	20
Total	**25**	**100**

Gráfico nº 03 de: Relacionada de descrição de gênero:



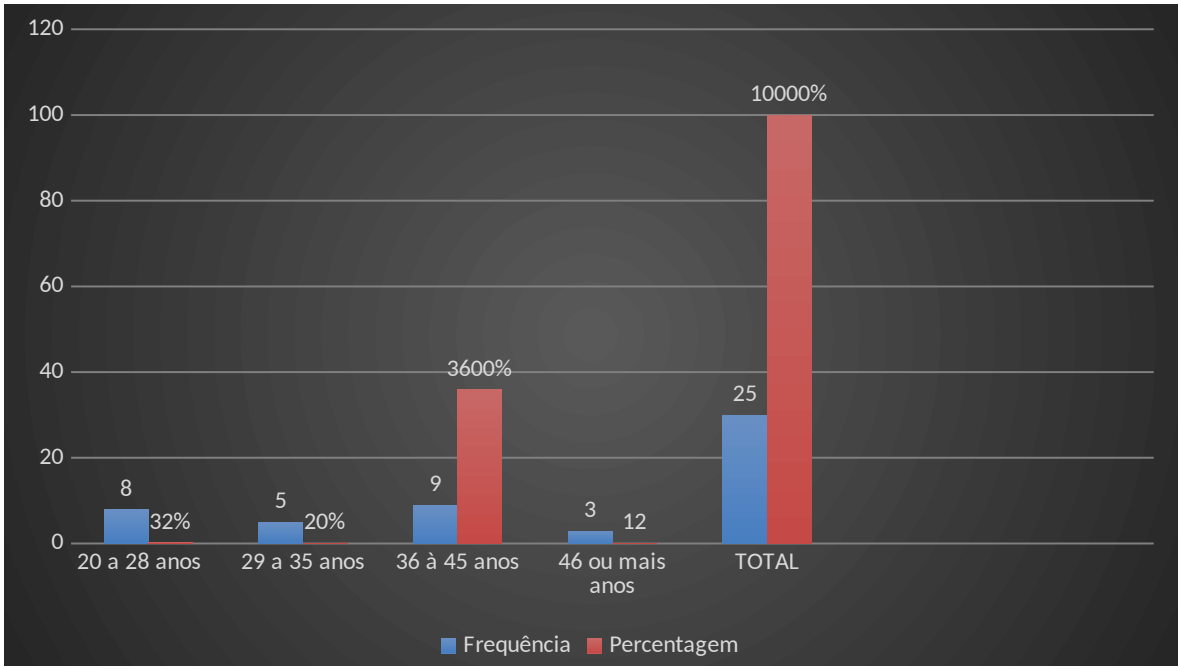
Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 03, sobre a descrição de género, podemos constatar que 80% são do género masculino, e 20% são do género feminino.

Tabela nº 04 de categorias:

IDADE	FR	%
20 a 28 anos	08	32
29 a 35 anos	05	20
36 a 45 anos	09	36
46 ou mais anos	03	12
Total	**25**	**100**

Gráfico n º 04 de categorias:



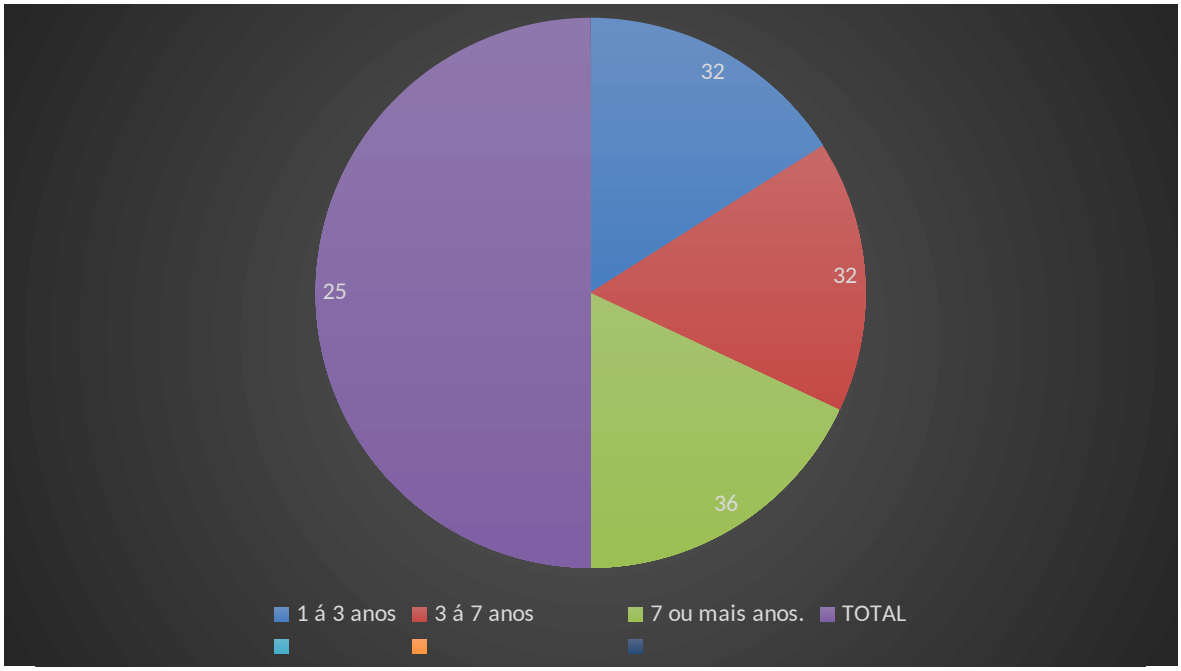
Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com tabela e gráfico nº 04, sobre a descrição de idades, 36% dos inquiridos tem entre 36 a 45 anos, 20% dos 29 a 35 anos, 32% dos inquiridos têm entre 20 a 28 anos e 12% também 46 ou mais anos.

Tabela nº 05 de categorias:

TEMPOS DE SERVIÇO	FR	%
1 a 3 anos	08	32
3 á 7 anos	08	32
7 ou mais anos	09	36
Total	**25**	**100**

Gráfico nº 05 de categorias:



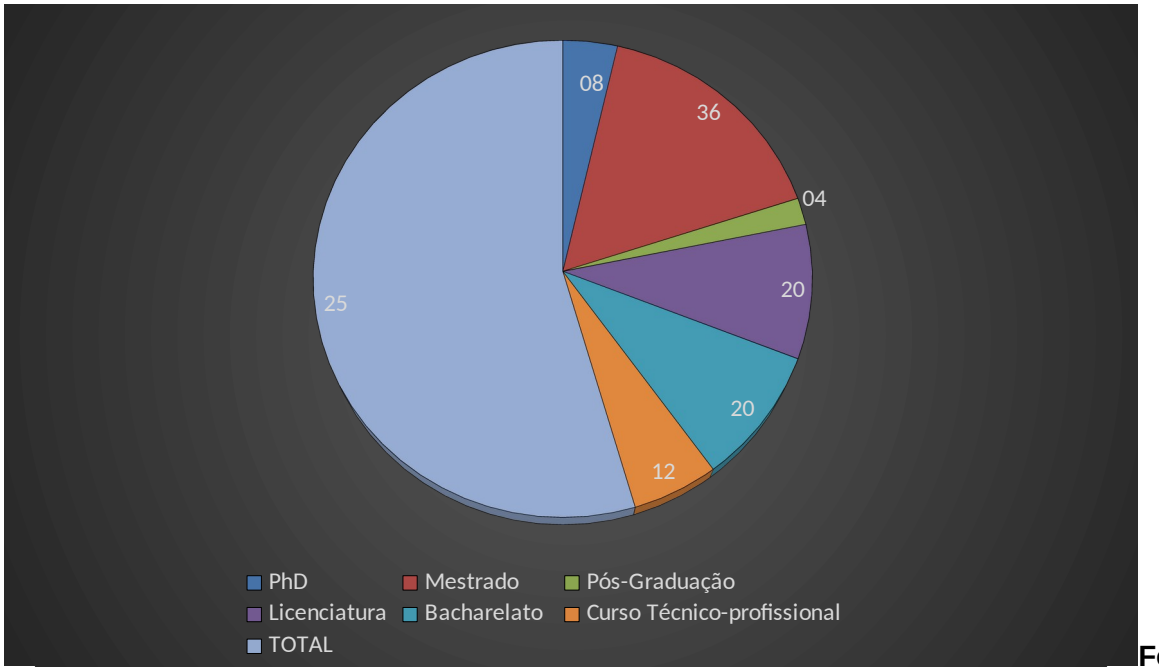
Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela gráfico nº 05 , relacionado tempos de serviços, 32% dos inquiridos estão entre 1 a 3 anos de tempo de serviços, 32% dos inqueridos estão entre 3 a 7 anos de tempo de serviços e 36% dos inquiridos entre 7 ou mais anos de serviços.

Tabela nº 06 de categorias:

NÍVEL DE ENSINO FREQUENTADO	FR	%
PhD	02	08
Mestrado	09	36
Pós-Graduação	01	04
Licenciatura	05	20
Bacharelato	05	20
Curso Técnico-profissional	03	12
Total	**25**	**100**

Gráfico nº 06 de categorias:



Font

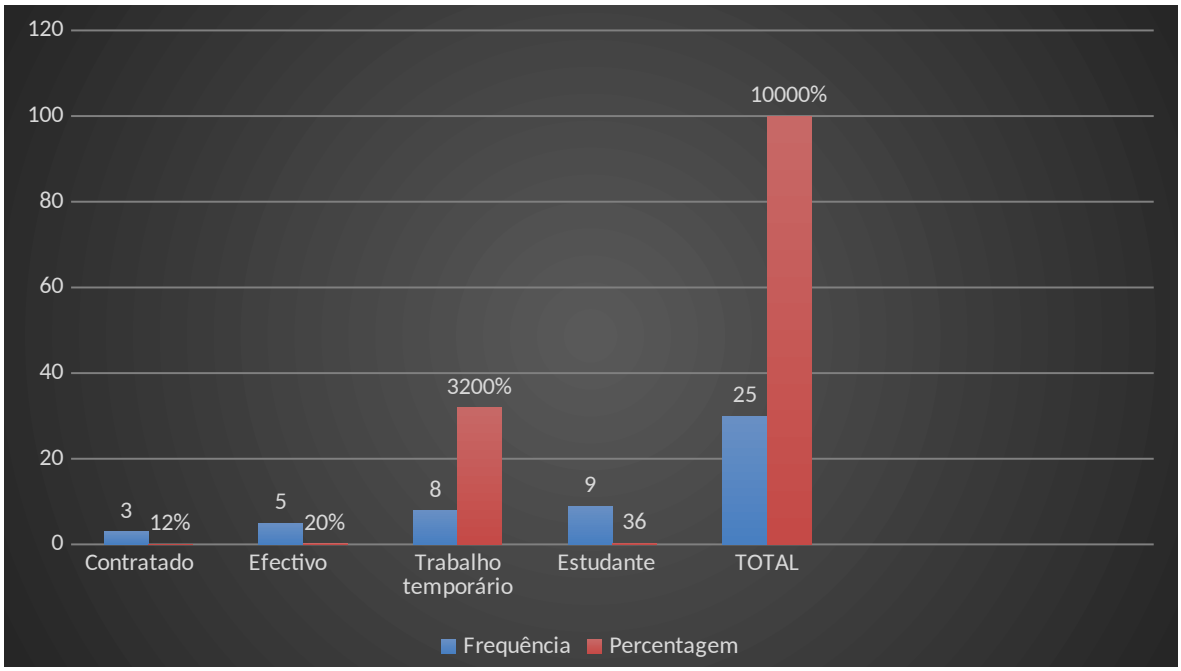
e: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 06 de: relacionada a descrição de nível acadêmico, 36% dos inquiridos são Mestres, 20% são Licenciatura e Bacharelato, 12% são Curso Técnico-profissional, 8% são PhD, já 4% são Pós-Graduação.

Tabela nº 07 de categorias:

SITUAÇÃ0 PROFISSIONAL	FR	%
Contratado	03	12
Efectivo	05	20
Trabalho temporário	08	32
Estudante	09	36
Total	**25**	**100**

Gráfico nº 07 de categorias:



Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela gráfico nº 07 , relacionado a situação profissional, 36% são Estudante, 32% são trabalhador temporário, 20% são Efetivo, já 12% são Contratado.

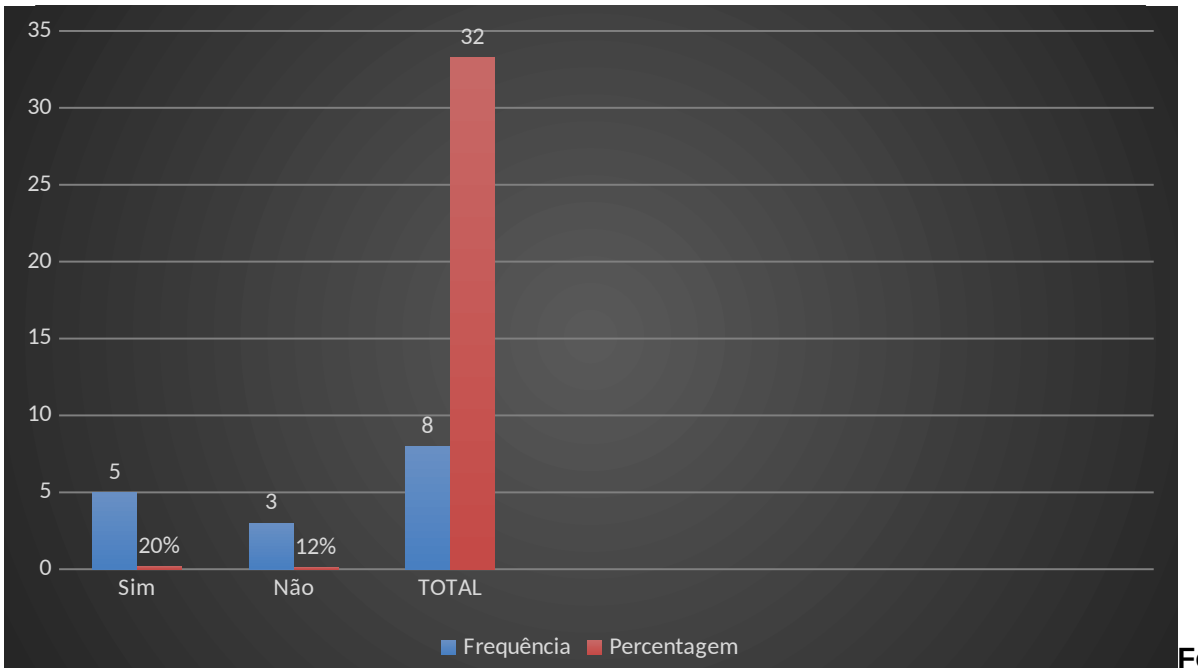
Tabela nº 08:

Inquérito dirigido à área Administrativa:

1- O Instituto Superior de Angola tem utilizado meios para melhor qualidade dos serviços?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	05	20
Não	03	12
Total	**08**	**32**

Gráfico nº 08:



Fonte: Elaboração própria|2024

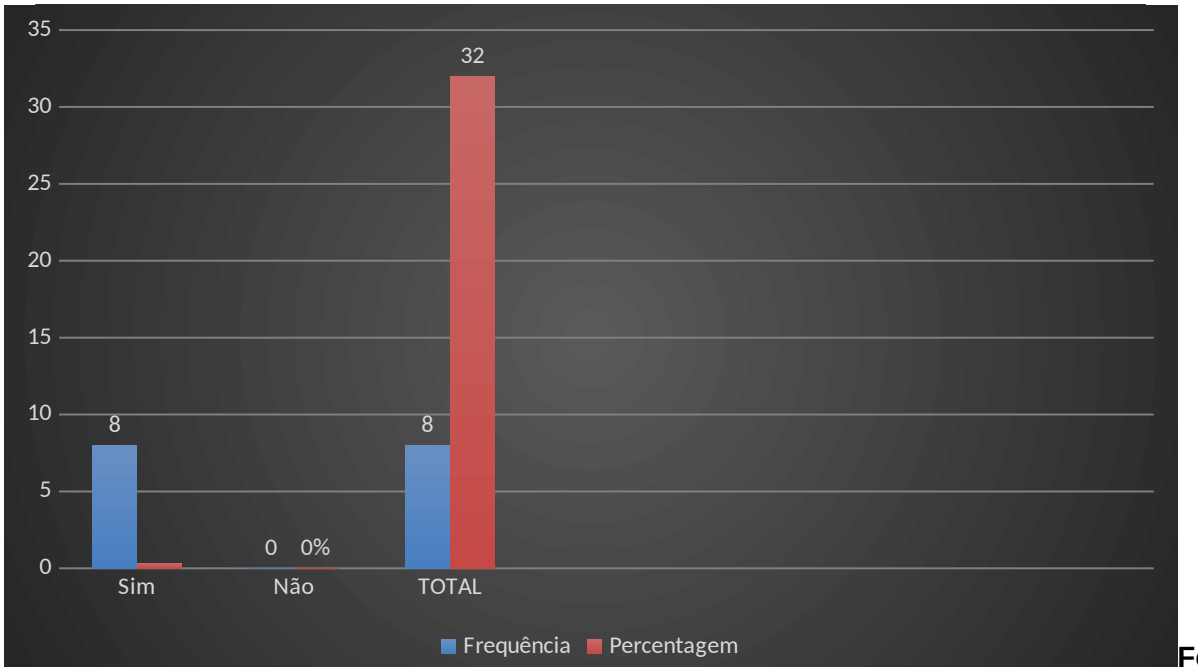
De acordo com a tabela e gráfico nº 08, sobre a utilização dos meios para melhor qualidade dos serviços, 05 funcionários administrativos que representa 20% disseram que o Instituto Superior de Angola tem utilizado meios para melhor qualidade de serviços, já os 12% que refere aos 03 funcionários alegam que não. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar a utilizar os meios para melhor qualidade dos serviços e não só.

Tabela nº 09:

2- A qualidade de serviço proporciona criatividade, viabilidade e demanda no Instituto Superior de Angola?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	06	24
Não	02	08
Total	**08**	**32**

Gráfico nº 09:



Fonte: Elaboração própria|2024

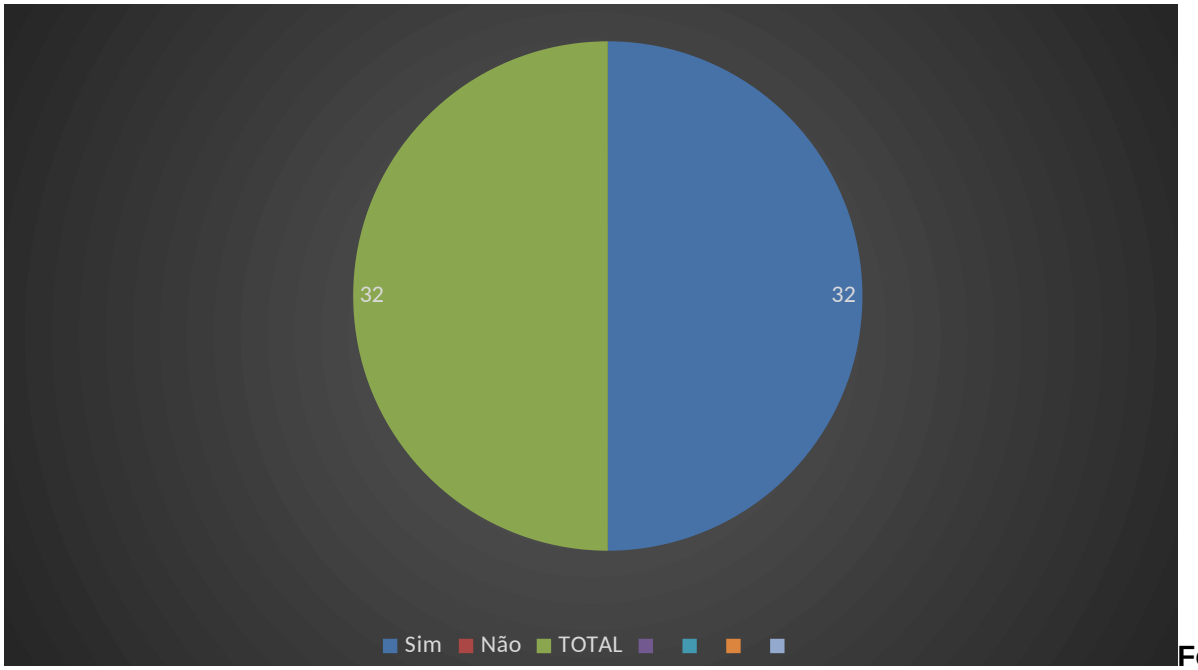
De acordo com a tabela e gráfico nº 09, sobre a qualidade de serviço na proporcionalidade criativa Instituto Superior de Angola, 06 funcionários administrativos que representa 24% disseram sim, que a qualidade de serviço proporciona criatividade, viabilidade e demanda no Instituto Superior de Angola, já os 08% que refere aos 02 funcionários alega que não. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar apostar na qualidade dos serviços.

Tabela nº 10:

3- É correto afirmar que a qualidade dos serviços é muito importante para Instituto Superior de Angola?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	08	32
Não	00	00
Total	**08**	**32**

Gráfico nº 10:



Fonte: Elaboração própria|2023

De acordo com a tabela e gráfico nº 10, sobre a importância da qualidade dos serviços no Instituto Superior de Angola, 08 funcionários administrativos que representa 32% afirmaram sim, que a qualidade de serviço é importante para instituição. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar apostar na qualidade dos serviços.

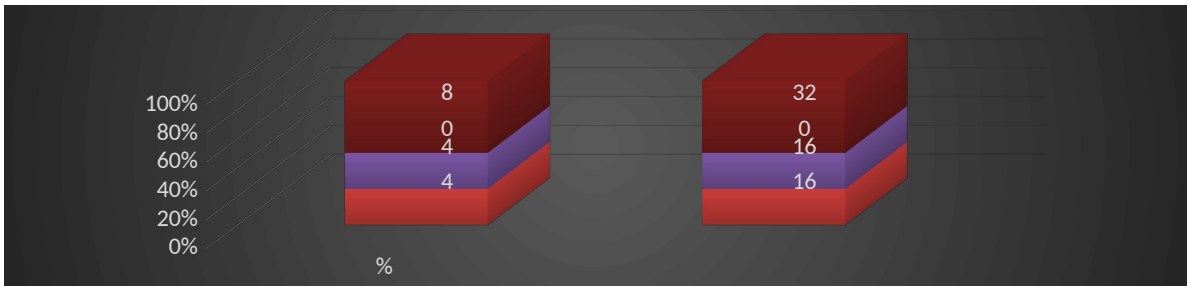
Inquérito dirigido área Operacional:

Tabela nº 11:

4- Sendo colaborador do Instituto Superior de Angola, como a gestão de qualidade dos serviços é vista na Instituição?

Designação	Fr	%
Boa	04	16
Normal	04	16
Mal	00	00
Total	**08**	**32**

Gráfico nº 10:



Fonte: Elaboração própria|2024

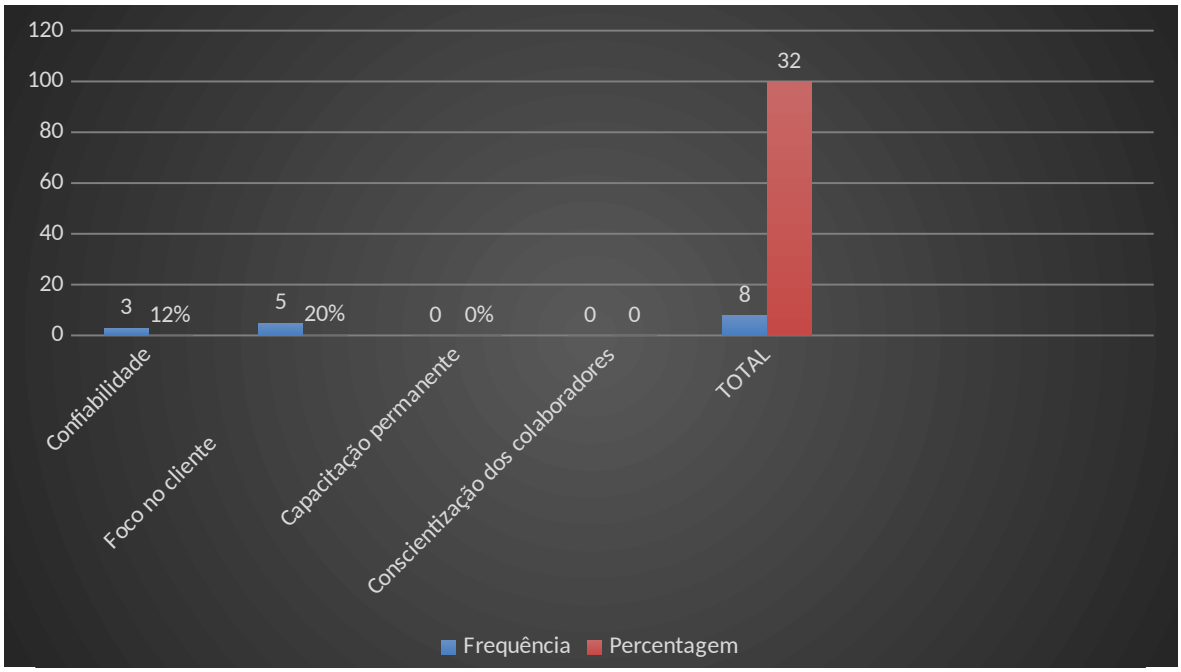
De acordo com a tabela e gráfico nº 10, sobre a gestão de qualidade dos serviços como é vista na Instituição, 04 funcionários da área operacional que representa 16% disseram que é boa, já os 16% que refere aos 04 funcionários alegam que normal. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar a utilizar a mesma gestão de qualidade dos serviços e não só.

Tabela nº 12:

5- Como colaborador do Instituto Superior de Angola, quais dos elementos de gestão de qualidade dos serviços sugeriam para os seus lideres?

Designação	FR	%
Confiabilidade	03	12
Foco no cliente	05	20
Capacitação permanente	00	00
Conscientização dos colaboradores	00	00
Total	**08**	**32**

Gráfico nº 12:



Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 12, sobre a gestão de qualidade dos serviços quais dos elementos sugeriam para os seus lideres, 03 funcionários da área operacional que representa 12% disseram que a Confiabilidade, já os 20% que refere aos 05 funcionários alegam que Foco no cliente. Quanto a isso sugerimos que

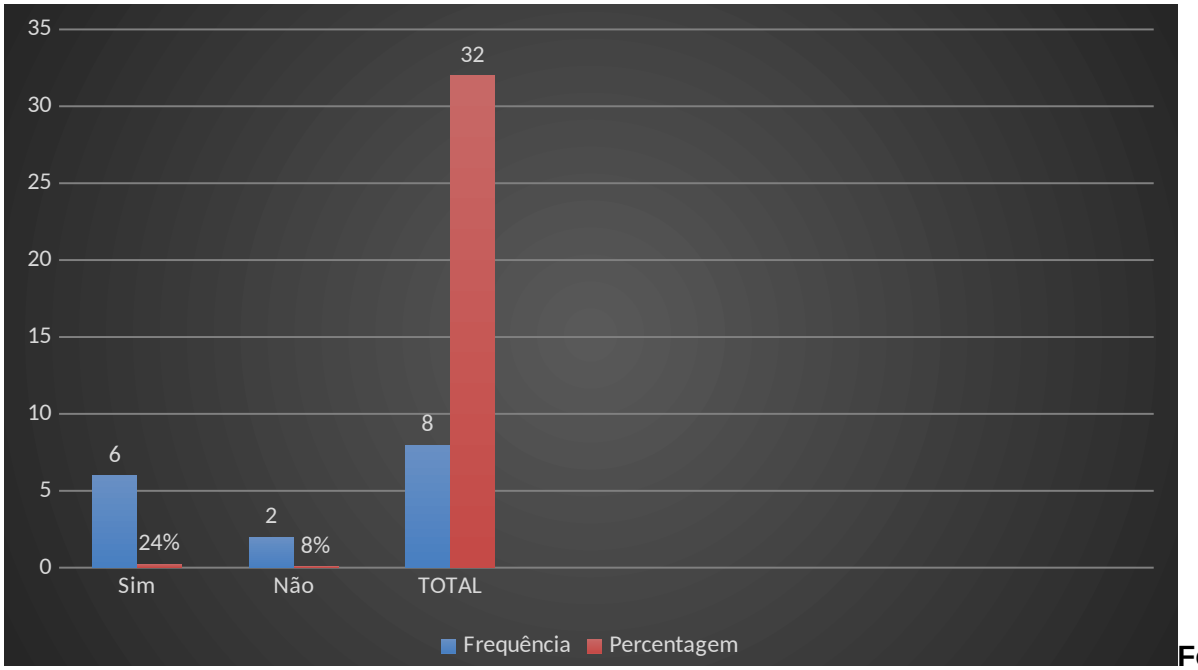
o Instituto Superior de Angola tem que continuar a utilizar a mesma gestão de qualidade dos serviços.

Tabela nº 13:

6- Será que o Instituto Superior de Angola, tem utilizado as ferramentas necessários para o desenvolvimento da qualidade de serviços individual dos funcionários?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	06	24
Não	02	08
Total	**08**	**32**

Gráfico nº 13:



Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 13, sobre a utilização das ferramentas necessárias para o desenvolvimento da qualidade de serviços individual dos funcionários, 06 funcionários da área operacional que representa 24% disseram que sim, já os 08% que refere aos 02 funcionários alegam que não. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar a utilizar as

ferramentas necessárias para o desenvolvimento da qualidade de serviços individual dos funcionários.

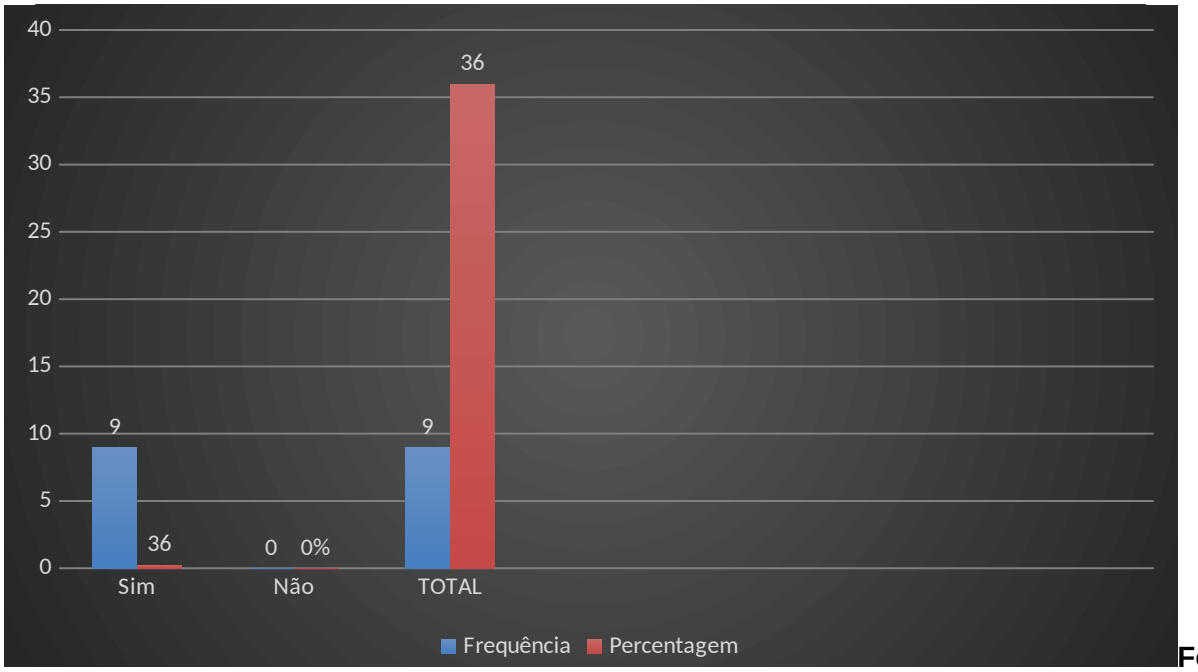
Inquérito dirigido a área Estudantil

Tabela nº 14:

7- Será que a gestão de qualidade dos serviços tem um vínculo para o sucesso da organização?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	09	36
Não	00	00
Total	**09**	**36**

Gráfico nº 14:



Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 14, sobre o vínculo para o sucesso da organização a gestão de qualidade dos serviços, 09 funcionários da área estudantil que representa 36% disseram que sim. Quanto a isso sugerimos que o Instituto

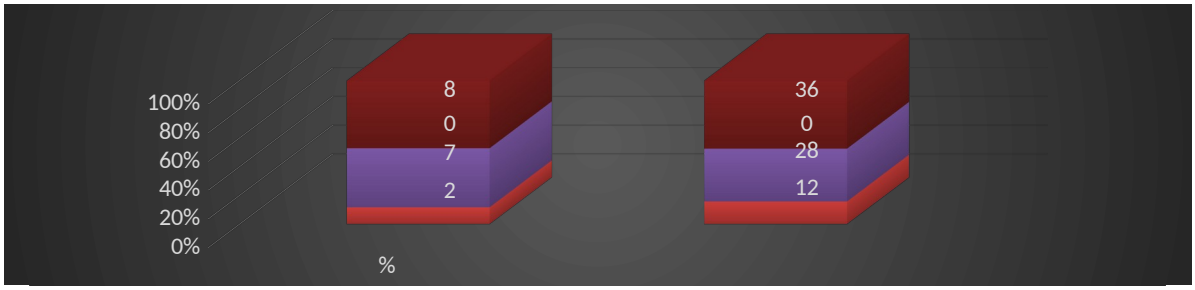
Superior de Angola tem que continuar vinculado a gestão de qualidade para o sucesso organizacional.

Tabela nº 15:

8- Em sua opinião, o que gostarias que o ISA melhorasse quanto a sua gestão qualidade dos serviços?

Designação	Fr	%
Na comunicação entre a área Administrativa e Estudantil;	02	08
Na melhoria da prestação de serviços;	07	28
Nenhuma das opções acima.	00	00
Total	**09**	**36**

Gráfico nº 15:



Fonte: Elaboração própria|2023

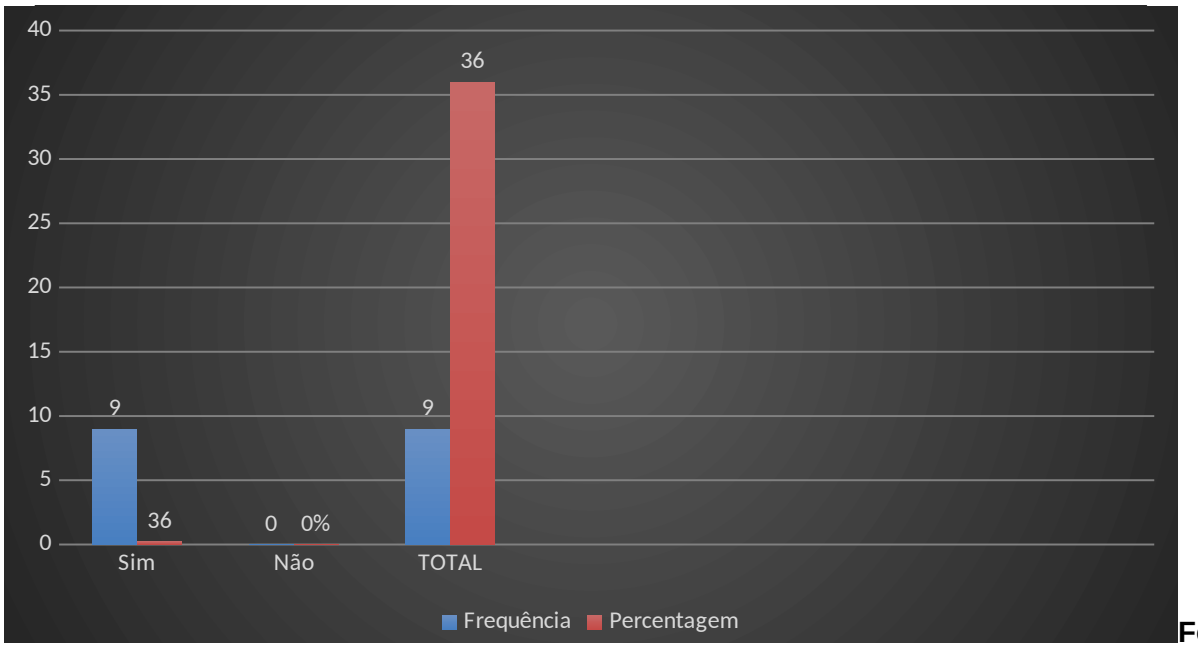
De acordo com a tabela e gráfico nº 15, sobre a melhoria quanto a gestão de serviços do ISA, 02 da área estudantil que representa 08% disseram que gostariam que melhorasse na questão da comunicação, já 28% que representa 07 da área estudantil alegam que seja na prestação de serviços. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que melhorar tanto em comunicação e prestação de serviços aos estudantes, para que possa obter a melhor gestão de qualidade dos serviços.

Tabela nº 16:

9- Será que o contribuído da gestão de qualidade dos serviços auxilia na eficácia e eficiência psicológica dos estudantes do Instituto Superior de Angola?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	09	36
Não	00	00
Total	**09**	**36**

Gráfico nº 16:



Fonte: Elaboração própria|2024

De acordo com a tabela e gráfico nº 16, sobre o contribuído da gestão de qualidade dos serviços, 09 da área estudantil que representa 36% disseram sim, que a gestão de qualidade dos serviços auxilia na eficácia e eficiência psicológica dos

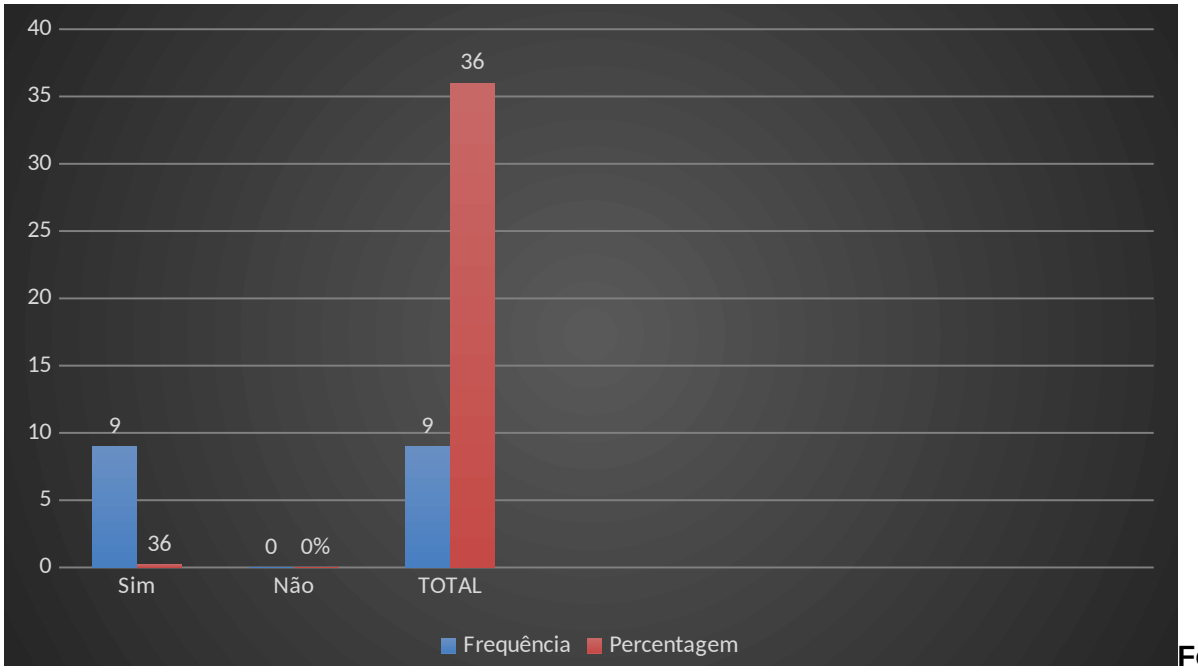
estudantes. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar apostar da gestão de qualidade dos serviços, para manter as saúdes psicológicas dos estudantes.

Tabela nº 17:

10- A gestão de qualidade dos serviços obtém vantagem competitiva sobre os concorrentes?

DESIGNAÇÃO	FR	%
Sim	09	36
Não	00	00
Total	**09**	**36**

Gráfico nº 17:



Fonte: Elaboração própria|2023

De acordo com a tabela e gráfico nº 17, sobre as vantagens da gestão de qualidade dos serviços a questão os concorrentes o contribuído da gestão de

qualidade dos serviços, 09 da área estudantil que representa 36% disseram sim, que a gestão de qualidade dos serviços obtém vantagem competitiva sobre os concorrentes. Quanto a isso sugerimos que o Instituto Superior de Angola tem que continuar apostar na gestão de qualidade dos serviços, para manter as concorrências no mercado.

3.2- Discussões dos resultados

A gestão de qualidade é importante para organizar e padronizar os processos de produção ou execução do produto ou serviço, além de manter a alta performance no atendimento, o que gera satisfação e fidelização do cliente e destaque no mercado.

Quando uma empresa consegue trabalhar de forma mais eficiente, é produtiva, reduz significativamente seus custos operacionais, se torna mais competitiva no mercado e ainda consegue fidelizar um bom percentual de seus clientes. E então, sabe o que acontece? Os lucros sobem.

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).

Não se pode esquecer que o cliente avalia a qualidade durante toda a prestação do serviço (Clarke, 2001, citado por Jum, 2007). E ainda, segundo Corrêa e Caon (2002, citado por Santos, 2009, p. 37), embora o cliente não precise fazer parte fisicamente no processo do prestador de serviço, ele ainda assim estabelece algum tipo de contato direto. Quanto maior esse contato, mais o cliente utilizará o processo em sua avaliação. Da mesma forma, quando o contato é pequeno, o cliente tende a basear sua avaliação no produto. Essa percepção em duas dimensões de qualidade é citada também por Grönroos (1995, p. 33) como dimensão técnica (resultado) e a dimensão funcional (processo).

Uma boa gestão da qualidade é essencial para uma empresa conseguir se mantiver e crescer no seu ramo, independentemente de qual seja esse ramo ou do porte da empresa.

CONCLUSÕES

Podemos concluir que, diante deste mercado globalizado e competitivo, é fundamental que as empresas ofereçam um serviço diferenciado e de qualidade. A qualidade está diretamente relacionada à satisfação do cliente, então a percepção que o cliente tem do serviço é fator determinante para avaliar as expectativas em relação a um serviço oferecido. Segundo a revisão bibliográfica realizada a respeito do tema foi possível concluir que o tema a gestão de qualidade dos serviços é muito abordado e o seu significado está ligado com a busca pela satisfação do cliente. O conceito de qualidade foi desenvolvido e aprimorado ao longo do tempo, até chegar a ser visto como um requisito essencial para a competitividade das organizações.

De acordo com a tabela e gráfico nº 09, sobre a qualidade de serviço na proporcionalidade criativa Instituto Superior de Angola, 06 funcionários administrativos que representa 24% disseram sim, que a qualidade de serviço proporciona criatividade, viabilidade e demanda no Instituto Superior de Angola, já os 08% que refere aos 02 funcionários alega que não.

Percebeu-se que a gestão de qualidade é um processo que visa garantir que os serviços oferecidos atendam às expectativas dos clientes e sejam entregues com eficiência e eficácia do Instituto Superior de Angola, respondendo assim a nossa primeira hipótese, com 24%, de acordo o a tabela e gráfico nº 9.

O aumento da produtividade e de resultados provocada pela gestão da qualidade dos serviços também ajuda a manter os funcionários mais motivados e um ambiente de trabalho mais saudável.

Em suma, a gestão de qualidade dos serviços irá agregar valor a ele e fazer com que ele se diferencie dos serviços da concorrência, o que irá influenciar na competitividade da empresa no mercado. Então, numa corrente fortalecida e cheia de esperança em dias melhores, vamos todos juntos mudar o cenário da gestão da qualidade dos serviços. Os profissionais das empresas, escolas, clientes e governos, mãos à obra e rumo à retomada do sucesso e do crescimento desse país.

SUGESTÕES

A gestão de qualidade é um processo que visa garantir que os serviços oferecidos atendam às expectativas dos clientes e sejam entregues com eficiência e eficácia. Para implementar a gestão de qualidade no Instituto Superior de Angola, sugerimos:

- Que se identifiquem as necessidades e expectativas dos clientes do Instituto Superior de Angola: É importante entender o que os clientes esperam do serviço e quais são suas necessidades para poder atendê-los adequadamente;
- Que estabeleçam indicadores de desempenho do Instituto Superior de Angola: É importante estabelecer indicadores que permitam medir o desempenho da empresa em relação aos serviços prestados;
- Que capacitem à equipe do Instituto Superior de Angola: A equipe procure estar capacitada para prestar o serviço com qualidade e eficiência.

Esperamos que essas sugestões possam ajudá-lo a implementar a gestão de qualidade dos serviços no Instituto Superior de Angola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benner, M. J.; Veloso, F. M. (2018) *"ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective"* Journal of Operations Management.

Ballestero-Alvarez, M. E. (2017). *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas.

Bervian, P. A. (2017). *Metodologia científica.* 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Cantarello, S; Filippini, R; Nosella, A. (2017) "*Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality"* The International Journal of Human Resource Management.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. (2018). *Metodologia científica.* 6ª.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. (2019). *Metodologia científica.* 7ª.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2014). *Teoria geral da Administração: abordagem descritiva e explicativas.* 8ª. ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2017). Gestão de pessoas. 12ª ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2018). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Makron Books.

Cobra, M. & Rangel, A. (2015). *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva.* São Paulo, 2ª ed.

Damazio, A. (2015). *Administrando pela gestão da qualidade total*. Rio de Janeiro: Interciência.

Deming, W. E. (2016). *Qualidade: a revolução da administração.* Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

Duh, R; Hsu, A. W; Huang, P. (2017) *"Determinants and performance effect of TQM practices: An integrated model* approach" .Total Quality Management.

Edwards, R; Sohal, A. S. (2016) "*The human side of introducing total quality management: Two case studies from Australia".* International Journal of Manpower.

Francisco, C. & Pakisi, A. (2017). *Introdução a metodologia de investigação científica.* 1ª Edição, luanda: Bc Livtec.

Garvin, D. A. (2016). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gianesi, I. G. N; Corrêa, H. L. (2015). *Administração estratégica de serviços.* São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 5ª.ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2015). *Elaboração de casos para o ensino de administração*. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2016). *Como elaborar projectos de pesquisa.* São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2017). *Como elaborar projectos de pesquisa.* 9ª ed. São Paulo: Atlas.

Gozzi, M. P. (2015). *Gestão de Qualidade em Bens e Serviços – GQBS Gestão de Qualidade em Bens e Serviços – GQBS.* São Paulo: Pearson.

Júnior, M. A. (2014). *Sistema de inteligência competitiva.* Campinas, São Paulo: Moderna.

Juran, J. & Gryna, F. (2014*). Quality analysis and planning. Quality analysis and planning*. New York.

Kotler, P. (2016). *Marketing de serviço profissionais-Estratégia inovadora para impressionar suas atividades, imagem e os seus lucros*. 2ª.ed. São Paulo: Manole.

Kotler P, Keller K. (2017). *Administração de Marketing.* 12ª ed São Paulo: Pearson Prentice

Limongi, C. F. (2016). *Qualidade de vida no trabalho.* 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Lovelock, C. Wright, L. (2017). *Serviços: Marketing e gestão.* São Paulo: Saraiva.

Lovelock, C. (2018*). Marketing de Serviços Marketing de Serviços*. 7. ed. São Paulo: Pearson.

Manganote, E. J. T. (2017). *Organização, sistemas & métodos.* Campinas: Alínea.

Marshall, I. J. (2018). *Gestão da Qualidade.* Rio de Janeiro: Editora FGV.

Martins, E. G. M. (2014). *População (Estatística). Rev.* Ciência Elem, V5.

Marconi, M.A. & Lakatos , E.M. (2014). *Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.* 8ª. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2015). *Fundamentos da metodologia científica.* 9ª ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A. & Lakatos , E. M. (2016). *Fundamentos da metodologia cientifica* 12ª. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A & Lakatos, E.M. (2018.). *Metodologia do trabalho científico*: 4ª ed. São Paulo:Editora-Atlas S.A.

Masters, R. J. (2014). *Overcoming the barriers to TQM's success*. Quality Progress Quality Progress.

Maximiano, A.C. (2014). *Introdução à administração.* 6ª*.* ed. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A.C. (2015). *Introdução à administração.* 7ª. e*d*. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A.C. (2016). *Introdução a Administração*. 8ª.ed. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A.C. (2017). *Introdução a Administração*. 9ª. ed. São Paulo: Atlas.

Michel, M.H. (2015). *Metodologia de pesquisa cientifica ciências sócias.*3ª ed. São Paulo.

Oliveira, J. (2014). *DPR-Planejamento estratégico:* Conceito metodológico e prático. 9ª ed. São Paulo. Atlas.

Paladini, E.P.. (2014). *Gestão da Qualidade no Processo: A qualidade na produção de bens e serviços.* São Paulo – SP, Ed. Atlas.

Parasuraman, A.; Berry, L. L. (2014*). Conceptual-model of servisse quality and its implication for future-research.* Journal of Marketing.

Pereira, S. ; Valladares, J. ; Flores, G. ; Diaz, N.; Fernandez-Lorenzo, B. ; Resch, C. ; Gonzalez-Arraez, A. ; Bande-Castro, M. J. ; Rodriguez-Diz, X. ; Pineiro, J. (2014). *New annual legumes as winter crops for intensive forage rotations.* In Galicia (NW Spain). Nutritive value. Options Med.

Pires, G. (2017). *Agôn, Gestão do Desporto, o jogo de Zeus.* Porto: Porto Editora, Lda.

Powell, T. C. (2014). *Total quality management as competitive advantage*: a review and empirical study. Strategic Strategic Management Journal Management Journal.

Psomas, E. L.; Fotopoulos, C. V. (2015) "*A meta-analysis of ISO 9001:2000 research – findings and future research proposals".* International Journal of Quality and Service Sciences.

Robbins, S. P. (2014). *Organizational behavior.* 9ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, D. (2016). *Inclusão e Educação: doze olhares sobre a educação inclusiva.* Summus editorial. São Paulo.

Santos, E. (2015). *Educação online para além da EAD: um fenômeno da cibercultura. Actas do X Congresso Internacional.* Galego-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho.

Santos, A.; Urdan, A. T.; Mangini, E. R. (2016). *A gestão de mudanças como forma de melhoria da qualidade dos serviços de tecnologia da informação.* Revista de Gestão & Tecnologia Revista de Gestão & Tecnologia.

Sila, I. (2017). *Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study.* Journal of Operations Management.

Talib, M.S.A., Hamid, A.B.A. and Zulfakar, M.H. (2015*). Halal supply chain critical success factors: a literature review.* Journal of Islamic Marketing, Vol. 6.

Tamimi, N.; Sebastianelli, R. (2014). *The barriers to total quality management*. Quality Progress Quality Progress.

Tari, J.J & Sabater, V. (2016). *Human aspects in a quality management contexto and their effects on performance Int*. J of Human Resource management. New York.

Tolovi Jr., J. (2014). *Porque os programas de qualidade falham.* RAE – Revista de administração de RAE – Revista de administração de empresas.

Viana, A. P. S; Bochi, C. G.; Scheibler, B. A. (2016*). 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, v. 1.

APENDICES

ANEXOS