

FACULDADE DE CUIABÁ

Curso

GESTÃO PÚBLICA

Disciplina

**GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO
SERVIÇO PÚBLICO**

(Parte 2 – Tema: A única coisa que importa)

Professor

Dr. Rubem José Boff, Ph.D.
rubemboff@yahoo.com.br

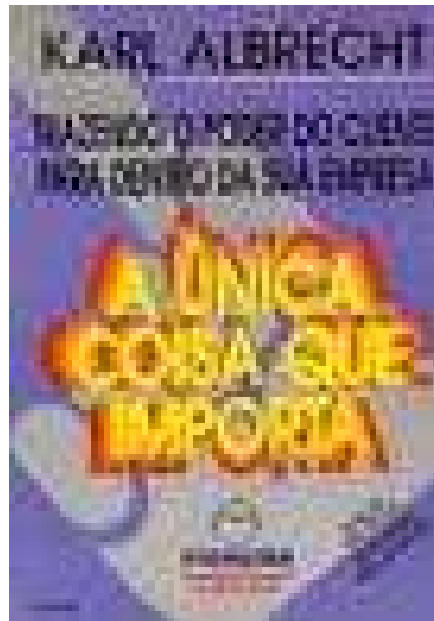
Local e Data

Cuiabá-MT, 10 e 11 de agosto de 2007

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

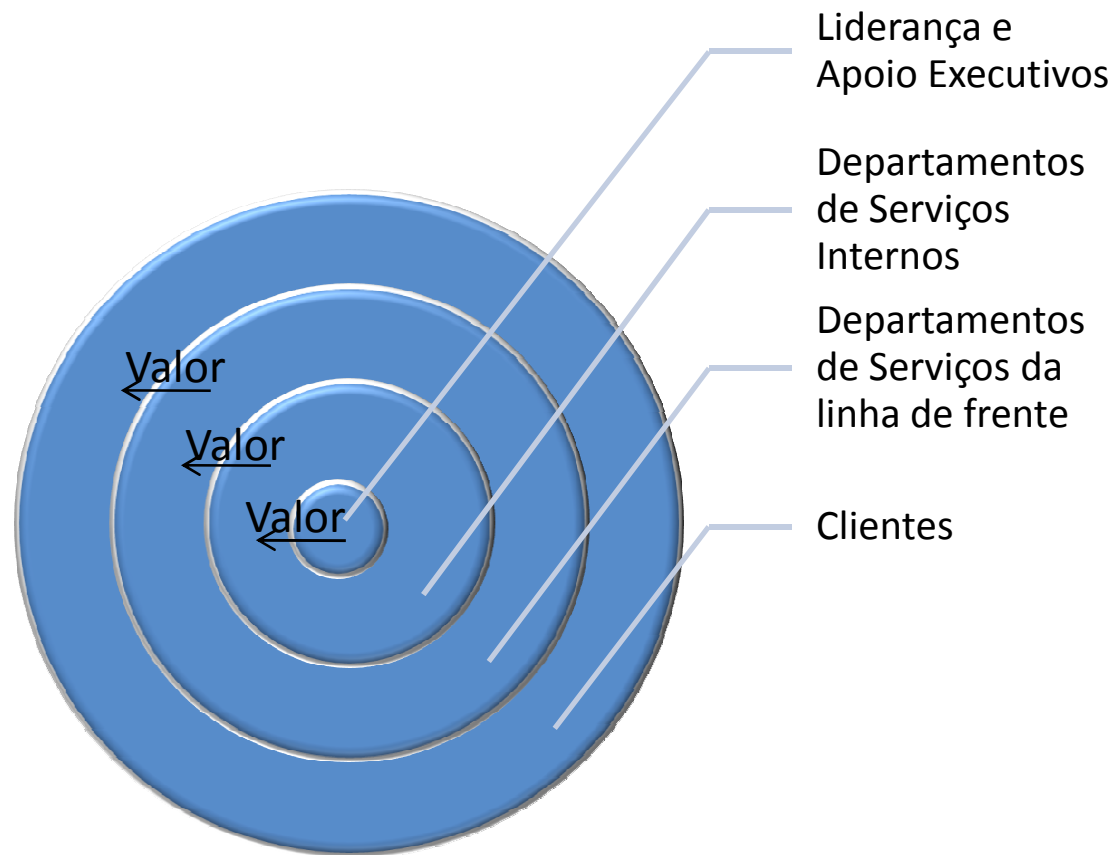
BIBLIOGRAFIA

- **ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa*: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.**



GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Centralização no cliente, 2º Karl Albrecht (1995)



GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Centralização no cliente, 2º Karl Albrecht (1995)

- As questões de qualidade e de serviços não estão separadas, são uma só questão.
- Deixada de lado a distinção entre produtos e serviços, entende-se que “a única coisa que realmente importa em negócios é **entregar valor para o cliente**, que é sempre uma combinação de itens tangíveis e intangíveis”.
- ... deixar de gerenciar os blocos do organograma para gerenciar os resultados para o cliente.

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Centralização no cliente, 2º Karl Albrecht (1995)

- **Mudança de paradigma: a mudança em direção ao valor para o cliente. É necessário gerenciar para resultados subjetivos, ou seja, entender o que se passa na mente do cliente e não no entendimento de nossas hipóteses.**
- **Correr simplesmente pela organização, medindo coisas, não é a solução.**
- **As organizações devem deixar de empurrar mercadorias e entregar valor para o cliente.**
- **De descartável, o cliente deve ser visto como ativo em valorização.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Centralização no cliente, 2º Karl Albrecht (1995)

- **Os executivos que quiserem lidar de forma eficaz com a situação presente, precisarão preparar-se para uma revolução no modelo de pensar. Essa revolução precisa começar pelo seu modo de pensar a respeito de clientes, qualidade e serviços.**
- **Muitas empresas vêem o cliente como unidades estatísticas ou alvos de vendas. Seu objetivo é vender mais daquilo que fazem a consumidores selecionados. Isto é um modo centralizado de pensar, ou seja, de dentro para fora.**

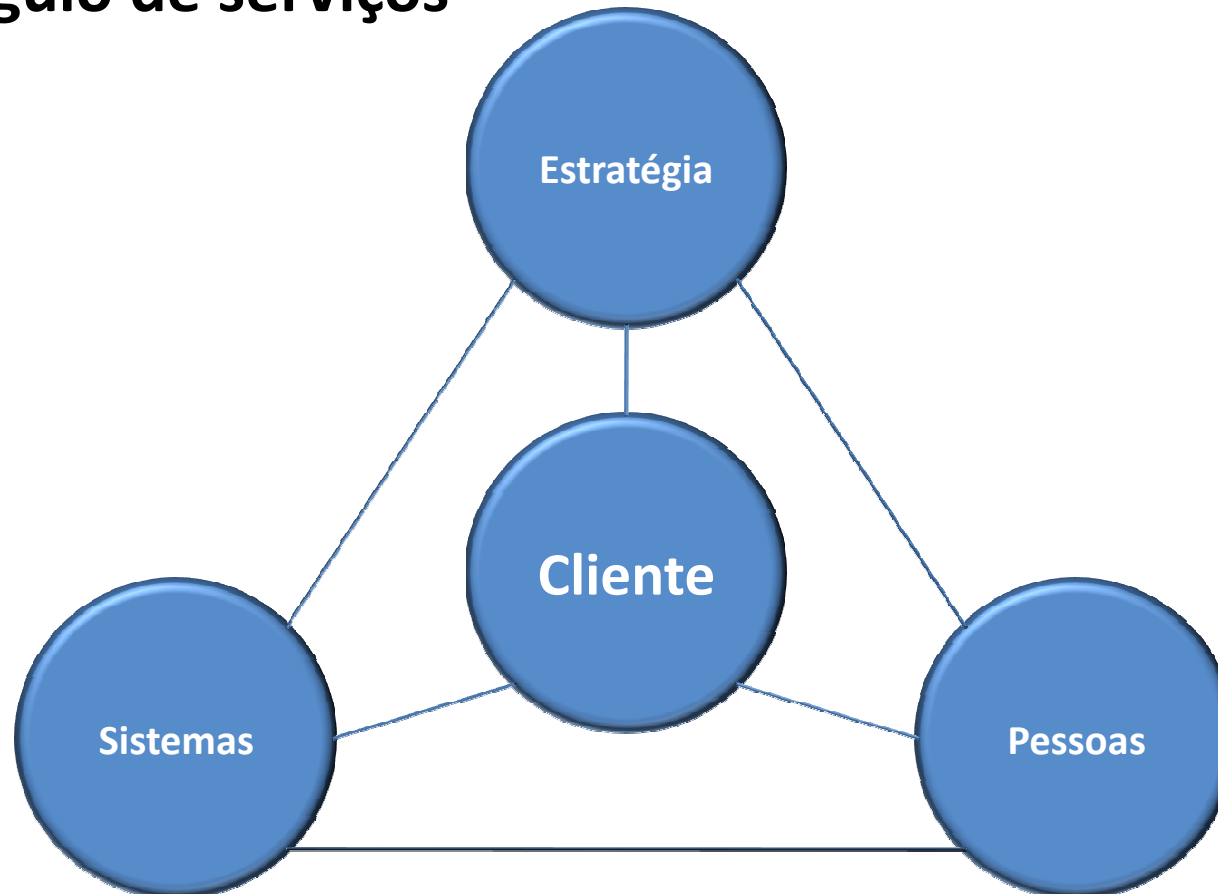
GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Centralização no cliente, 2º Karl Albrecht (1995)

- **Modelo gerencial de mudança, que as organizações destacadas devem alinhar sua estratégia, seus sistemas ao redor das necessidades de seus clientes.**
- **As empresas centralizadas nos clientes vêem o cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem. Elas partem das necessidades e expectativas do cliente – os atributos que são desejados. Então desenvolvem e aperfeiçoam produtos ou serviços para satisfazê-los.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

O triângulo de serviços



GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

O triângulo de serviços, 2º Karl Albrecht (1995)

- Quando se trata de qualidade no mercado, a única coisa que importa é a experiência do cliente.
- Algo que esteja em conformidade com requisitos físicos, atenda aos padrões, seja livre de erros e tenha zero defeitos.
- Pacote de valor para o cliente: **uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

O triângulo de serviços, 2º Karl Albrecht (1995)

- **A experiência inteira do cliente determina sua percepção de qualidade. Essa percepção é afetada pelo produto, pelos processos e práticas da organização em comparação com as expectativas do cliente. Qualidade é a medida da satisfação do cliente com a experiência como um todo.**
- **O alinhamento dos três componentes (estratégia, sistemas, pessoas) em torno das necessidades dos clientes é o objetivo de qualquer iniciativa organizacional de foco no cliente.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

O triângulo de serviços, 2º Karl Albrecht (1995)

- **Tornar uma organização centralizada no cliente é descrever seu relacionamento com seus clientes em termos do triângulo de serviços: cliente no centro da organização chama a atenção para o senso global de alinhamento que deve existir entre a estratégia, as pessoas e os sistemas, para que a organização entregue um valor notável.**
- **A estratégia deve ajudar as pessoas a tirar sentido daquilo que fazem. Elas precisam entender o conceito de valor para o cliente e saber como a organização deve entregá-lo.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

O triângulo de serviços, 2º Karl Albrecht (1995)

- **Os itens tangíveis por si só raramente podem contribuir para uma vantagem competitiva permanente ou mesmo de longa duração.**
- **A resposta para o sucesso da empresa está na criação de barreiras à entrada colocando-se o produto dentro de um pacote completo para o cliente, composto por processos, práticas e várias características e benefícios intangíveis, que um concorrente levará mais tempo para copiar ou melhorar.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

As maneiras de entregar valor ao cliente

- **Serviços à distância**
 - Exemplo: a interação ocorre à distância, isto é, por telefone, correio, sistema eletrônico ou terminal de computador.
- **Serviços em uma instalação**
 - Exemplo: o cliente vai ao local específico, como uma farmácia, um posto de saúde, uma agência governamental.
- **Serviços em um ambiente em comum**
 - Exemplo: o cliente reside por algum tempo no local, como um hospital

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Modo de pensar a respeito da qualidade, 2º Juran

- 1. Crie consistência da necessidade e da oportunidade de melhorar;**
- 2. Estabeleça metas para melhoramento;**
- 3. Organiza-se para atingir as metas;**
- 4. Forneça treinamento;**
- 5. Execute projetos para resolver problemas;**
- 6. Divulgue os progressos;**
- 7. Dê conhecimento;**
- 8. Comunique os resultados;**
- 9. Mantenha um clima de contagem;**
- 10. Mantenha o impulso incorporando o aperfeiçoamento anual aos sistemas e processos regulares da empresa.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Modo de pensar a respeito da qualidade

- **Deming descreveu 14 princípios sobre qualidade, dentre os quais: crie constância de propósitos, expulse o medo, derrube barreiras entre departamentos, elimine metas numéricas, mantenha o impulso.**
- **Crosby também descreveu 14 princípios, dentre eles: deixar claro que a gerência está comprometida com a qualidade, forme um comitê para o programa zero defeitos, reconheça e valorize aqueles que participam.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Aprendendo com os melhores

- **Se você quer ser um guitarrista, cantor, escultor, novelista, cirurgião, comediante, decorador de interiores ou qualquer outra coisa, faz sentido estudar os melhores no campo que escolheu.**
- **Como eles fazem aquilo que fazem?**
- **Quais são suas habilidades críticas?**
- **Como eles abordam o desafio da excelência?**
- **Como pensam?**
- **Quais são suas atitudes de sucesso?**
- **Como conseguiram ser os melhores?**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Modelo do Serviço de Qualidade Total



GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Modelo do Serviço de Qualidade Total

- **Serviço é o trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra.**
- **Trabalhar é servir, não importa o que o trabalho envolva.**
- **Qualidade não é meramente um sentimento ou uma crença, mas uma medida.**
- **Serviço de qualidade total é um estado de coisas no qual uma organização entrega valor superior aos seus apostadores: clientes, proprietários e seus funcionários.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Menu do SQT (1)

- 1. Eduque e comprometa os altos executivos.**
- 2. Eduque e comprometa os gerentes em todos os níveis.**
- 3. Crie um foco para mudanças: força-tarefa de qualidade.**
- 4. Implemente vitórias precoces – melhoramentos rápidos.**
- 5. Identifique o(s) modelos(s) de valor para os clientes.**
- 6. Defina a visão, a missão e os valores organizacionais.**
- 7. Estabeleça metas críticas de melhoramento da qualidade.**
- 8. Trace um perfil da cultura: revisão organizacional.**
- 9. Dê poder aos gerentes médios: missões departamentais.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Menu do SQT (2)

- 10. Eduque os funcionários a respeito de qualidade e valor para o cliente.**
- 11. Escolha para aperfeiçoamento processos críticos para a qualidade.**
- 12. Ative equipes de ação por serviços de qualidade.**
- 13. Estabeleça critérios de qualidade focalizados nos clientes.**
- 14. Crie sistemas de *feedback* dos clientes.**
- 15. Desenvolva um processo de reconhecimento e apreciação.**
- 16. Transforme os gerentes em líderes focalizados nos clientes.**
- 17. Realinhe todos os sistemas de apoio.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

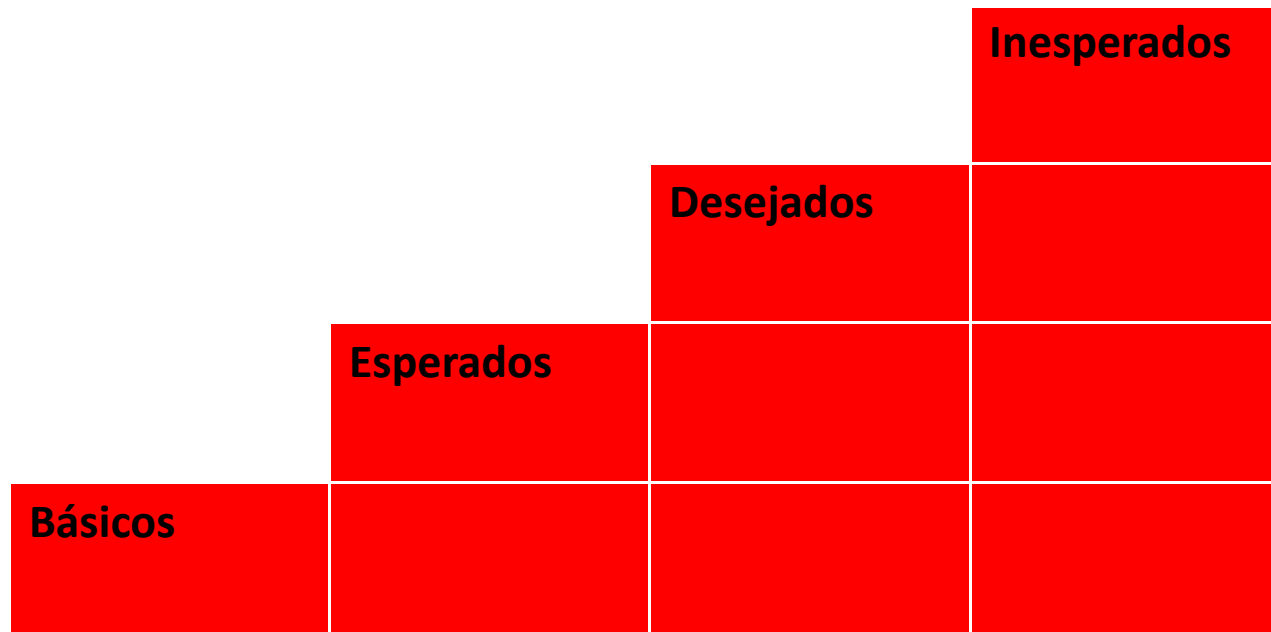
A fonte da força

- **Espírito, uma força invisível que move organizações e pessoas; o espírito reflete valores essenciais, as atitudes que dão forma à maneira pela qual as pessoas vêem a si mesmas, aos seus clientes e ao mundo dos negócios.**
- **Cultura, clima e delegação de poder aos funcionários.**
- **A maneira pela qual os funcionários se sentem é a maneira pela qual eles irão se sentir.**
- **Se você não está servindo o cliente, então sua função é servir alguém que esteja.**

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

A hierarquia do valor para o cliente

A percepção de valor do cliente: onde tudo começa



GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

A medição da qualidade

Delegação de
poder aos
funcionários

Estratégias				Sentir o cliente
Padrões			Marcar a contagem	
Procedi- mentos		Inspecionar		
Comporta- mentos	Observar			
	Gerenciar riscos	Gerenciar recursos	Gerenciar tangíveis do cliente	Gerenciar percepções do cliente

Objetivos da
qualidade

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

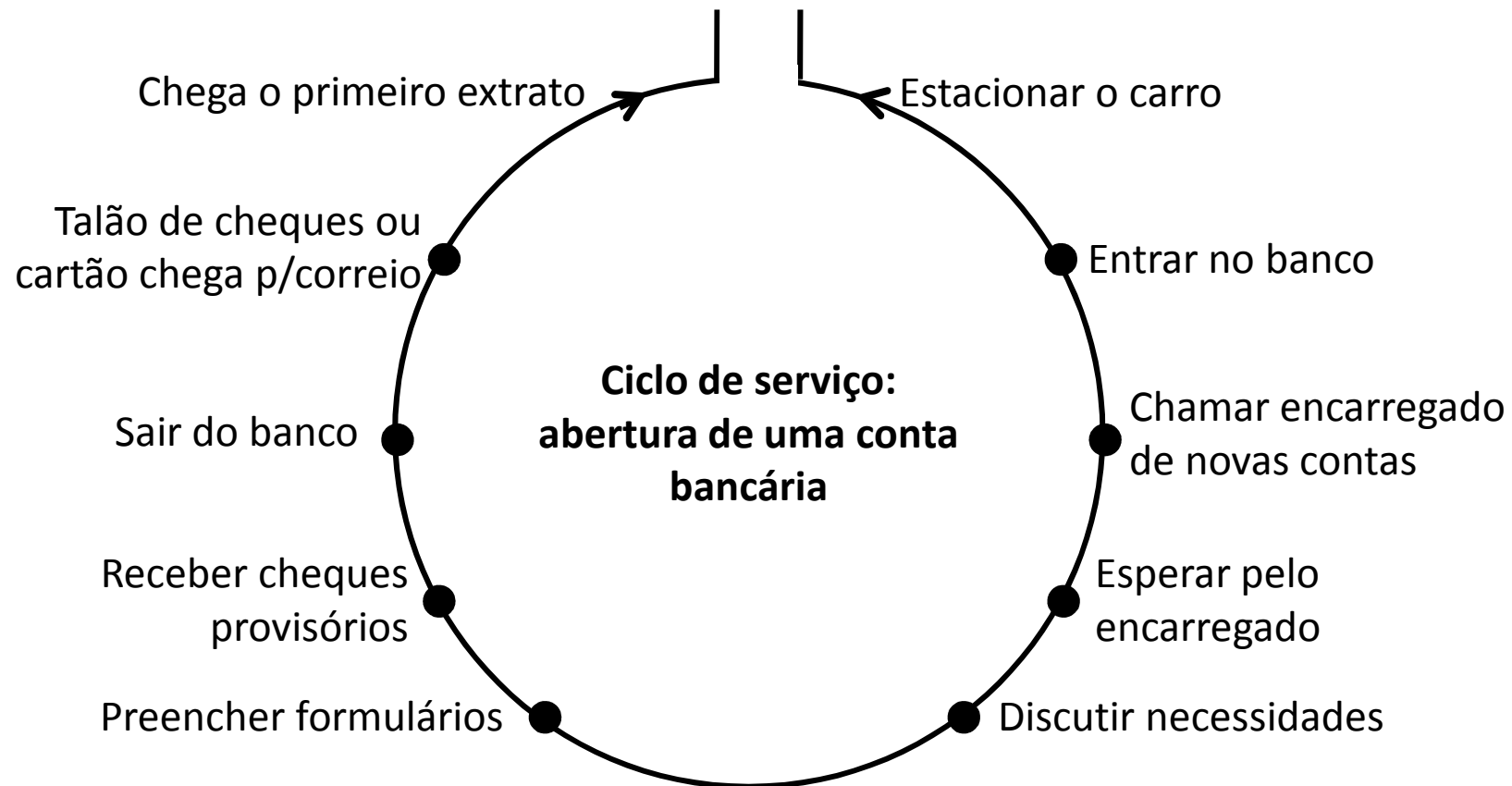
Tabela de momento da verdade

Momento de Verdade: mala perdida

FATORES NEGATIVOS	EXPECTATIVA PADRÕES	FATORES POSITIVOS
• Esperar na fila • Formulários para preencher • Atitude indiferente do encarregado de bagagens • Demora na recuperação da mala • A mala chega danificada	• Um pedido de desculpas • Promessa de ação rápida • Burocracia mínima • Pronta entrega	• Procedimentos flexíveis de entrega • Alguém telefona a respeito da mala • Algum símbolo de pedido de desculpas

GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Tabela de Ciclo de Serviços



GESTÃO DAS OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

Para refletir ...

- **Se a única ferramenta que você tem é um martelo, tudo começa a parecer um prego (Abraham Maslow)**
- **Mude seus pensamentos e você mudará seu mundo (Norman Vincent Peale)**
- **Um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades; um indivíduo que recebe informações não pode evitar as responsabilidades (Jan Carlzon)**
- **O maior problema do mundo poderia ter sido resolvido quando era pequeno (Lao-tzu)**