



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GESTÃO DA
QUALIDADE TOTAL EM UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UM ESTUDO
DE CASO**

Por,
Gabriela de Ávila Tinoco
20/0061526

Brasília, dezembro de 2023

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**A LACUNA ENTRE A TEORIA DA GESTÃO DA
QUALIDADE TOTAL E A REALIDADE
OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Por,
Gabriela de Ávila Tinoco

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dr. Anníbal Affonso Neto, UnB/ EPR
(Orientador)

Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/ EPR

Brasília, dezembro de 2023

RESUMO

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma abordagem reconhecida pelos diversos benefícios gerados à uma organização e é amplamente aplicada em vários setores do mercado. Entretanto, para o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), não há muita literatura na academia sobre quais são as melhores práticas e técnicas a serem utilizadas. Este trabalho buscou analisar o que é indicado na teoria para a implantação da GQT em empresas, e o que é efetivamente praticado em um CSC brasileiro, identificando o formato e as práticas utilizadas nesse cenário. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, comparando a prática operacional e a teoria encontrada, utilizando os 8 pilares de Galli (2019). A partir da análise realizada, foram vislumbrados pontos de melhoria em governança corporativa, processos, metodologias e definição de funções e práticas, que trarão maior maturidade à empresa em GQT.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados, Gestão da Qualidade Total, gestão organizacional, gestão de serviços.

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is an approach recognized for the various benefits it generates for an organization and is widely applied in various market sectors. However, for the Shared Services Center (CSC) model, there is not much literature in academia about what are the best practices and techniques to be used. This work sought to analyze what is indicated in theory for the implementation of TQM in companies, and what is actually practiced in a Brazilian SSC, identifying the format and practices used in this scenario. The case study methodology was used, comparing operational practice and the theory found, using Galli's (2019) 8 pillars. From the analysis carried out, points for improvement in corporate governance, processes, methodologies and definition of functions and practices were identified, which will bring greater maturity to the company in TQM.

Keywords: Shared Services Center, Total Quality Management, organizational management, services management.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMÁTICA	9
1.2 JUSTIFICATIVA	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo geral	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)	11
2.1.1 Conceituação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC)	11
2.1.2 Benefícios de um CSC	12
2.1.3 Conceito e tipos de clientes	14
2.2 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇOS	14
2.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	15
2.4 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE (GQ)	16
2.5 A ESTRATÉGIA E A GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.6 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT).....	17
2.6.1 Conceituação de Gestão da Qualidade Total (GQT)	17
2.6.2 Benefícios da GQT	18
2.7 IMPLANTAÇÃO DA GQT.....	18
2.7.1 Criação de um ambiente de gestão da qualidade	18
2.7.2 Desenvolvimento de trabalho em equipe	19
2.7.3 Prática de uso de ferramentas e técnicas de gestão da qualidade	19
2.7.4 Foco no cliente	19
2.7.5 Foco no relacionamento com o fornecedor	21

2.7.6 Benchmarking	22
2.7.8 Melhoria de processos	22
2.7.9 Envolvimento dos colaboradores	23
2.8 GQT E QUALIDADE DE SERVIÇOS	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 TIPOS DE METODOLOGIAS	25
3.2 METODOLOGIA ESCOLHIDA	26
4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	27
4.1 DESCRIÇÃO DO CSC	27
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
5 ANÁLISE	29
5.1 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	29
5.2 ANÁLISE DO CSC	29
5.2.1 Criação de um ambiente de Gestão da Qualidade	29
5.2.2 Desenvolvimento de trabalho em equipe	30
5.2.3 Prática de uso de ferramentas e técnicas de gestão da qualidade	30
5.2.4 Foco no cliente	31
5.2.5 Foco no relacionamento com o fornecedor	32
5.2.6 Benchmarking	33
5.2.7 Melhoria de processos	33
5.2.8 Envolvimento dos colaboradores	34
6 PROPOSTA DE MELHORIA	35
6.1 GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL	35
6.1.1 Definição de diretriz de atendimento ao cliente	35
6.1.2 Definição de diretriz de processos	35
6.1.3 Definição de diretrizes de fornecedores	35

6.1.4 Definição de papéis e funções de qualidade	36
6.2 FORMALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE	36
6.3 TREINAMENTOS E PROGRAMAS	37
6.4 IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE MELHORIA CONTÍNUA.....	37
6.5 TRANSPARÊNCIA	37
CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de clientes.....	14
Figura 2 - Estrutura organizacional	27
Figura 3- Satisfação do Cliente por dimensão.....	31
Figura 4- Organização paralela da qualidade	36

LISTA DE SIGLAS

ABSC	Associação Brasileira de Serviços Compartilhados
<i>B2B</i>	<i>Business to business</i>
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
GQ	Gestão da Qualidade
GQT	Gestão da Qualidade Total
RH	Recursos Humanos
<i>SSC</i>	<i>Shared Services Center</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Os benefícios financeiros e operacionais da Gestão da Qualidade Total (GQT) são indiscutíveis em empresas de todo o mundo. Muitos artigos descrevem a aplicação da GQT em empresas de serviços ou manufatura, porém, ao entrar na realidade de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), ou *Shared Services Center* (SSC) de alta diversidade de clientes internos e de serviços prestados, a realidade pode ser outra. Devido à discrepância entre um modelo de negócios como um CSC e um negócio de prestação de serviços comum, outros desafios e práticas podem surgir. Sendo assim, neste trabalho, procura-se compreender as diferenças entre a gestão da qualidade total na teoria e a realizada na prática em um CSC brasileiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

CSCs são um modelo de negócio crescente não só no Brasil, mas em todo o mundo. Sua implantação gera uma diminuição expressiva de custos, e ajuda a garantir processos de alta performance para organizações que contém diversas filiais, empresas e segmentos diferentes, e necessitam de processos não finalísticos com alta produtividade.

Realizando a internalização de processos não finalísticos para uma única organização e estrutura, e provendo a padronização e automatização de processos, pode-se fazer muito mais com apenas essa estrutura, ao invés de conter várias equipes menores separadas entre as diversas unidades da empresa.

Para certificar que esses processos estejam de acordo com o que se espera, utilizam-se da aplicação de diversas práticas, e uma delas é a abordagem de gestão da qualidade denominada GQT.

As práticas de gestão da qualidade, e especificamente de GQT, são essenciais às organizações e seus benefícios são comprovados e indiscutíveis, porém, para um CSC, por ser um modelo de negócio diferente dos outros, é possível que haja discrepâncias nas aplicações dessas práticas. Ainda que seja uma empresa como as outras, seus formatos e regras de negócio são discordantes em alguns aspectos.

Por esse motivo, este trabalho surgiu para avaliar como são utilizadas as práticas de GQT em um CSC brasileiro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste estudo é analisar as principais práticas de GQT em um CSC, de acordo com os 8 pilares de GQT de Galli (2019), identificando o que e como está sendo utilizado, e, a partir disso, propor melhorias para o modelo de gestão.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos:

- Realizar uma revisão da literatura sobre GQT, com a finalidade de identificar práticas e pilares da GQT;
- Identificar as principais características e especificidades dos CSCs, incluindo seus objetivos, processos, tecnologias e cultura organizacional, a partir de análise da literatura;
- Analisar um caso de CSC para identificar o formato e práticas de GQT utilizadas;
- Identificar os principais pontos de melhoria no CSC e realizar uma proposta de melhoria para aprimorar as práticas e elevar o nível de maturidade de qualidade da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)

2.1.1 Conceituação de CSC

Na literatura, há diversos conceitos diferentes para o termo CSC, nos quais há diferenças significativas em suas características (Schulz e Brenner, 2010).

Uma dessas definições é a proposta por Schulz e Brenner (2010): uma unidade de negócio semiautônoma que opera atividades de apoio consolidadas, como controladoria e recursos humanos (RH), e provê serviços para clientes internos. Outra definição é a de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), “os CSCs são estruturas organizacionais que buscam centralizar e padronizar processos de suporte, proporcionando eficiência operacional e redução de custos”, contendo, inclusive, uma das características principais de ter como objetivo principal a redução de custos, em sua definição.

De acordo com Bergeron (2002),

“CSC é uma estratégia colaborativa em que funções existentes na organização são concentradas em uma nova unidade semi-autônoma, a qual tem sua estrutura gerencial desenhada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria da prestação de serviços para os clientes internos da empresa “pai”, como uma empresa competindo no mercado. Seu objetivo gira em torno de otimizar o capital, as pessoas, o tempo e outros recursos corporativos, trazendo o sentido de competição com o mercado externo em sua definição”.

Uma pesquisa foi realizada por Schulz e Brenner (2010) com o objetivo de identificar características em comum dentre os vários conceitos encontrados na literatura acadêmica. Apesar de haver diferenças significativas dentre as definições analisadas, algumas das características encontradas nestas definições foram identificadas como principais, devido à alta incidência delas nos conceitos definidos. São elas: consolida processos em um grupo organizacional de forma a reduzir redundâncias, entrega processos de suporte como sua principal competência, tem a redução de custo como fator majoritário para sua implementação, tem foco em clientes internos, é alinhado com concorrências externas, é uma unidade separada das outras organizações do grupo empresarial e é operada como um negócio comum (Schulz e Brenner, 2010).

Os CSCs têm se tornado cada vez mais relevantes para empresas de grande porte em todo o mundo, desempenhando um papel fundamental na otimização de processos e no aumento da eficiência operacional. Em uma pesquisa realizada em 2019 pela empresa Deloitte, a *Global*

Shared Services Survey Report, das 379 organizações respondentes em 9 países no mundo, 15% são empresas *Global Fortune 500*, uma lista composta pelas 500 maiores empresas do mundo. Além disso, 54% das empresas respondentes apresentaram receita maior que 5 bilhões de dólares. Estes dados demonstram que o modelo de CSC é uma tendência mundial, sendo amplamente adotado por empresas de grande porte que buscam alcançar eficiência, padronização e redução de custos. A crescente participação de empresas *Global Fortune 500* e a receita substancial das organizações respondentes reforçam a importância estratégica dos CSCs no panorama empresarial global. Além disso, a pesquisa revelou que as principais áreas de serviços compartilhados adotadas pelas empresas incluem finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e compras, demonstrando a abrangência e a aplicabilidade desses centros em diferentes funções organizacionais.

2.1.2 Benefícios de um CSC

A popularidade dos CSCs parece ter se originado de uma combinação de vantagens, incluindo o aumento de eficiência e dos níveis de serviços sem perder o controle da organização e competências técnicas e expertise (Janssen e Joha, 2008).

Os CSCs geram valor não apenas pelo corte de custos como o de terceirização, mas tornando as atividades de suporte, na visão das unidades de negócio, em seu negócio principal, na visão do CSC, o que resulta no desenvolvimento de novas competências (Gospel e Sako, 2009).

As experiências com o modelo de centralização mostram que oferecer economia em escala é normalmente às custas do foco no cliente (Bergeron, 2002). O aumento nos custos e na produtividade utilizando a terceirização, no entanto, traz consigo consideráveis custos de gerenciamento e riscos os quais podem superar os benefícios da descentralização (Fowler e Jeffs, 1998). O modelo de CSC busca capturar tanto os benefícios da centralização, quanto da descentralização, os quais naturalmente se conflituam (Janssen e Joha, 2008).

Um quadro de funcionários centralizados pode eliminar funções redundantes e dar maior clareza em relação ao alinhamento estratégico com a organização, devido a uma estrutura de comunicação mais simples (Bauer, 2003). Entretanto, uma governança centralizada gera tempo de resposta maior, e, por vezes, menos aproximação com os clientes (Bergeron, 2002; Strikwerda, 2014).

Na governança descentralizada, as unidades de negócio podem responder mais rápido e com maior flexibilidade para mudanças necessárias, uma vez que tenham conhecimento geral e capacidade de escolha em relação à alocação de recursos para apoiar as prioridades dos negócios e os custos são integralmente alocados nas iniciativas das unidades (Hodgkinson, 1996; Bauer, 2003). Todavia, a organização como um todo terá maiores custos operacionais, relacionados a duplicação de serviços e múltiplas contratações de fornecedores e aquisições independentes (Bauer, 2003).

CSCs deveriam idealmente combinar as vantagens desses dois mundos: o centralizado e o descentralizado. Isso resultaria em economias em escala e escopo, e padronização, bem como eficiência e flexibilidade de acordo com as necessidades dos negócios. Adicionalmente, a sinergia e o aprendizado mútuo aumentariam, enquanto o CSC manter um gerenciamento com foco claro (Janssen e Joha, 2008).

Apesar de que nem todos os motivos iniciais para a implantação de um CSC sejam atingidos nas organizações e benefícios encontrados foram diferentes do que se era esperado (Janssen e Joha, 2008), várias vantagens são vistas nas empresas que seguem por esse caminho. Janssen e Joha (2008) realizaram uma pesquisa e concluíram que maior foco no negócio principal, mais controle e transparência dos custos, padronização, melhor performance dos funcionários, maior segurança e compartilhamento de riscos são os benefícios mais mencionados após a implantação de um CSC (Janssen e Joha, 2008).

Foram reportados outros benefícios além da redução de custos por respondentes de pesquisas, como: conquista de sinergias, melhora no uso de conhecimentos de diversas áreas, maior nível na qualidade dos serviços, maior grau de transparência na organização, flexibilidade estratégica na organização, e uma melhor posição no mercado de trabalho em funções de apoio devido à melhor perspectiva de carreira que é oferecida (Strikwerda, 2014).

Entretanto, o CSC frequentemente serve vários clientes, e deve suprir suas necessidades. Se uma unidade de negócio acreditar que o CSC não está provendo o serviço adequado, ou até dando baixa prioridade em relação às outras unidades, ela pode desviar do CSC, iniciando o desenvolvimento de seus próprios serviços internamente (Janssen e Joha, 2008).

2.1.3 Conceito e tipos de clientes

De acordo com Bergeron (2002), há 3 tipos de clientes: o cliente externo da corporação, o cliente externo do CSC e o cliente interno. O cliente externo da corporação são os clientes comuns da empresa; os clientes externos do CSC são aqueles que interagem com a corporação indiretamente, através do CSC; e o cliente interno são os colaboradores da empresa como um todo. Os tipos de clientes e relações com o CSC estão representados na Figura 1.

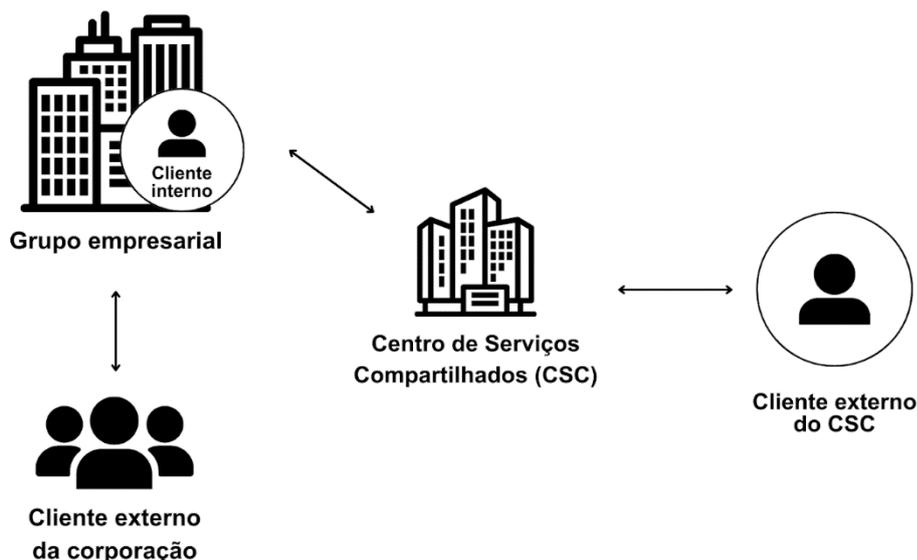


Figura 1 - Tipos de clientes

Compreender a importância dos clientes, sejam eles internos ou externos, é essencial para o sucesso de um CSC. A satisfação do cliente é o fator mais importante para medir o sucesso de um CSC (Godse, 2012) e a gestão da qualidade em CSCs está diretamente relacionada à experiência do cliente. Garantir a qualidade dos serviços prestados é essencial para atender às expectativas dos clientes internos e externos e proporcionar uma experiência satisfatória.

2.2 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇOS

Muitas definições de serviços são encontradas, mas todas consideram a intangibilidade e o consumo simultâneo, em diferentes graus, como características de serviços. Os conceitos que seguem representam uma amostra das definições de serviços (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011). De acordo com Grönroos (1990), serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do

consumidor. Quinn *et al.* em sua definição levanta o aspecto do consumo imediato. “A maior parte dos experts nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador” (Quinn *et al.*, 1987).

2.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para organizações de serviços, como CSCs, a gestão da qualidade em serviços é um tema fundamental na busca de oferecer um alto nível de satisfação aos seus clientes. Empresas de serviço têm características únicas, como intangibilidade, impossibilidade de separação da produção com o consumo, heterogeneidade, perecibilidade etc. (Schneider e Bowen, 1995). Essas características podem trazer maior dificuldade de mensuração e gerenciamento. De acordo com Gustafsson *et al.* (2005), várias definições de serviço destacam a falta de métricas associadas com o tema; “série de atividades” e “mais ou menos intangível” tipicamente estão na definição básica. Além disso, Thomke (2013) destaca que a falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento para serviços contribui para a natureza informal do processo de inovação em operações de serviços. O dicionário de Cambridge define o setor de serviços como parte da economia que é constituída por organizações que oferecem assistência. Ao contrário da manufatura, o setor de serviços não produz um item substancial, que será utilizado pelo consumidor, mas um serviço que será produzido e gasto. Além disso, o estoque pode não ser material, sendo possível ser virtual ou, em geral, serem dados, que podem ser utilizados e transformados em serviço. A gestão da qualidade em serviços é uma abordagem estratégica que visa assegurar a excelência na entrega de serviços, buscando superar as expectativas dos clientes (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988). Segundo esses autores, a qualidade em serviços está relacionada à capacidade de atender consistentemente às necessidades e desejos dos clientes, proporcionando um alto nível de satisfação. Segundo Juran (1995), a qualidade em serviços refere-se à capacidade de atender e superar as expectativas dos clientes, garantindo a excelência na entrega de valor. Para alcançar isso, é necessário adotar uma abordagem sistemática e estratégica. Nesse sentido, o estabelecimento de processos bem definidos, a padronização de práticas e o monitoramento contínuo são aspectos cruciais (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985).

Em empresas Business-to-Business (B2B), o valor deriva da coprodução e da natureza colaborativa do relacionamento, tal como acontece em consultoria. A nova experiência nos serviços empresariais apresenta três dimensões: cocriação de valor, relacionamentos e capacidade de serviço. A dimensão de cocriação de valor indica que o cliente é um coprodutor do valor extraído do relacionamento e um elemento do processo de serviço. Já na dimensão de relacionamentos, é enfatizada a importância do relacionamento com o cliente, por ser uma fonte de inovação e diferenciação, além de mencionar que relacionamentos a longo prazo facilitam a habilidade de adequar as ofertas de serviços às necessidades dos clientes. Por fim, a dimensão capacidade de serviço reforça que a qualidade do serviço é avaliada a partir da perspectiva do cliente, e que essa qualidade deve ser mantida oferecendo capacidade de serviço, atendendo às flutuações de demandas (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011). Isso se mostra ainda mais importante em contextos de CSCs.

2.4 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE (GQ)

O tema de qualidade em produtos e serviços interessou pesquisadores e acadêmicos por séculos (Juran, 1995). Desde 1980, a pesquisa sobre gestão da qualidade ainda é vibrante e relevante, tendo crescimento constante até 2000, mantendo-se estável de 2000 até 2012, para então retomar o crescimento (Carnerud e Bäckström, 2021). A definição mais comum de qualidade é a medida em que os bens ou serviços atendem ou excedem as expectativas dos clientes (Grönroos, 1990). E o termo gestão da qualidade é conceitualmente estabelecido como uma forma de gerenciamento caracterizada por seus princípios, práticas e técnicas voltados ao foco no cliente, melhoria contínua e trabalho em equipe (Dean e Bowen, 1994).

Em seu desenvolvimento, o conceito de GQ foi elaborado como uma implementação de princípios com o serviço focado no usuário, a melhoria contínua e a cooperação para a melhora da qualidade dos produtos e serviços (Dean e Bowen, 1994).

Há diversos estudos que indicam que práticas de qualidade melhoram a performance de empresas (Reed *et al.*, 2000; Hendricks e Singhal, 1997). Adam (1994) examinou o relacionamento entre diferentes abordagens de melhoria da qualidade e a performance operacional e financeira. Os resultados indicaram que cada organização tem um perfil, e a partir dele, deve-se identificar quais estratégias de melhoria são necessárias para alcançar seus objetivos, sejam eles para melhorar a performance da qualidade, operação e/ou financeira. Dependendo de quais medidas dessas performances forem selecionadas, uma abordagem apropriada para a melhoria da qualidade pode ser identificada.

2.5 A ESTRATÉGIA E A GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Juran (1995), o planejamento estratégico é fundamental para estabelecer uma visão clara e direcionar as atividades do CSC em direção à excelência em qualidade de serviços. Ele destaca a importância de definir metas de qualidade mensuráveis e alinhadas com os objetivos organizacionais mais amplos. Essas metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e baseadas em um prazo definido (SMART), a fim de fornecer um norte claro para a gestão da qualidade.

Dean e Bowen (1994) ressaltam que a gestão estratégica é responsável por traduzir as metas de qualidade definidas no planejamento estratégico em ações concretas. Isso envolve a definição de indicadores de desempenho, o estabelecimento de processos de monitoramento e a alocação eficiente de recursos. Além disso, a gestão estratégica promove a melhoria contínua por meio da análise de dados e feedback dos clientes, buscando aprimorar constantemente a qualidade dos serviços oferecidos.

A adoção de uma abordagem estratégica no planejamento e na gestão da qualidade em um CSC pode trazer diversos benefícios. Dahlgaard *et al.* (1998) realizaram um estudo comparativo entre práticas de gestão da qualidade em CSCs do Oriente e do Ocidente e constataram que as organizações que adotam uma abordagem estratégica têm melhores resultados em termos de satisfação do cliente, eficiência operacional e desempenho geral.

2.6 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)

2.6.1 Conceituação de GQT

Em um contexto em que há rápidas mudanças de mercado e de desenvolvimento econômico devido à globalização, desregulação de mercados, avanços de tecnologias e intensa competição, a GQT se tornou muito importante não apenas no setor manufatureiro, mas também no setor de serviços (Talib *et al.*, 2012).

Diversos conceitos de GQT foram definidos na literatura. Para Deming (2018), GQT é uma filosofia de gestão a qual desenvolve princípios e práticas de gestão a partir da crença de que a melhoria contínua da qualidade é a chave do sucesso. Dahlgaard *et al.* (2016), por outro lado, diz que GQT é um processo. GQT é um processo de gestão que qualquer organização pode implementar a partir de um planejamento a longo prazo, utilizando planos de gestão da melhoria contínua da qualidade a qual guiará a empresa ao cumprimento de sua visão (Dahlgaard *et al.*, 2016). Condizendo com a abordagem da melhoria contínua, Palo e Padhi

(2005) atestam que a GQT é uma abordagem integrada para trazer melhoria contínua em produtos e serviços utilizando ferramentas adequadas, tecnologia e treinamento para atender às expectativas dos clientes continuamente.

2.6.2 Benefícios da GQT

Enquanto a GQT é adotada de forma completa e efetivamente praticada em uma organização, vários benefícios serão vistos. Uma implantação sucedida da GQT irá resultar em vantagens tangíveis e intangíveis e reconhecidas (Talib *et al.*, 2012). Alguns dos principais potenciais benefícios acusados na literatura são: redução dos custos de operação; melhoria no engajamento do colaborador; melhoria na comunicação; aumento na produtividade; aumento na qualidade e diminuição do retrabalho; aumento na satisfação do cliente; melhoria na sustentabilidade das vantagens competitivas; promoção da melhoria contínua e inovação; aprimoramento do serviço ao cliente e sua lealdade; melhoria na gestão organizacional; melhoria na satisfação e relacionamento dos colaboradores; aumento da performance financeira; melhoria na gestão dos processos e performance; produtos e serviços de melhor qualidade; melhoria no clima organizacional e redução de erros; aumento da ética e responsabilidade social (Talib *et al.*, 2012).

Entretanto, para considerar a implementação da GQT em uma empresa, devem-se considerar alguns pilares necessários que compõem a fundação da GQT, que serão descritos nas seguintes seções.

2.7 IMPLANTAÇÃO DA GQT

Para que uma empresa seja bem-sucedida em implementar a GQT, é necessário avaliar 8 pilares: criação de um ambiente de gestão da qualidade, desenvolvimento de trabalho em equipe, prática de ferramentas e técnicas de gestão da qualidade, foco no cliente, foco no relacionamento com o fornecedor, benchmarking, melhoria de processos e envolvimento dos colaboradores (Galli, 2019).

2.7.1 Criação de um ambiente de gestão da qualidade

É necessário que a corporação estabeleça uma cultura de qualidade. Isso envolve a criação de um ambiente organizacional no qual a qualidade seja valorizada por todos os colaboradores, desde a alta administração até o nível operacional. É importante incentivar a participação ativa dos funcionários na identificação de problemas, na busca de soluções e na

implementação de melhorias. A alta gestão deve treinar seus colaboradores a identificar defeitos e problemas, achar as causas dos defeitos e problemas e sugerir ações para prevenir os defeitos e problemas (Dahlgaard *et al.*, 2016).

2.7.2 Desenvolvimento de trabalho em equipe

A essência do trabalho em equipe é o alto valor associado à colaboração. A colaboração pode implicar muitas parcerias e pode incluir membros não organizacionais. As soluções concebidas coletivamente são consideradas melhores, mais criativas e que promovem o comprometimento com o resultado. Para concretizar os benefícios da colaboração, no entanto, as equipes devem genuinamente acelerar a participação e o envolvimento dos seus membros, superar a deferência hierárquica do poder e buscar a resolução real dos problemas (Galli, 2019). Em organizações que não seguem a filosofia *TQM*, os gestores estão frequentemente à procura de alguém para acusar dos problemas indicados (Havlíček *et al.*, 2013). Aprender e valorizar os insumos das equipes é um componente importante da GQT (Galli, 2019).

2.7.3 Prática de uso de ferramentas e técnicas de gestão da qualidade

Com o objetivo de aprimorar a qualidade do serviço ou produto, devem-se utilizar ferramentas da qualidade (Galli, 2019). As ferramentas básicas da qualidade são fluxograma, folha de verificação, gráfico de pareto, diagrama de causa e efeito, gráfico de tendências, histograma, carta de controle e gráfico de dispersão, enquanto as ferramentas complementares são brainstorming, técnica nominal de grupo, diagramas de apresentação, análise de forças de campo, *checklist*, análise de capacidade do processo (Lins, 1993). Ter dados sobre os problemas da empresa faz com que seja possível analisar o problema de forma sistemática e definir uma solução mais eficiente (Lins, 1993). De acordo com Lins (1993),

“as ferramentas podem ser usadas isoladamente, mas os melhores resultados serão obtidos com uma abordagem sistematizada de solução de problemas. É preciso, em outras palavras, administrar o esforço coletivo na solução de problemas e na consequente busca de melhoria da qualidade. É necessário estimular o trabalho em equipe e uma intensa interação entre as pessoas”.

2.7.4 Foco no cliente

Uma abordagem que se mostra eficaz para a gestão da qualidade e a experiência do cliente é a adoção de uma perspectiva centrada no cliente. A primeira etapa na gestão de relacionamento com clientes é a compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Essa

abordagem envolve a coleta de feedback dos clientes, a realização de pesquisas de satisfação e a análise dos resultados para identificar oportunidades de melhoria e implementar ações que agreguem valor à experiência do cliente (Bitner *et al.*, 2008). Organizações que têm o conhecimento das necessidades de seus clientes e do mercado terão uma correlação positiva com a performance organizacional (Jaworski e Kohli, 1993).

A satisfação do cliente deve ser medida e acompanhada para garantir uma empresa próspera (Dahlgaard *et al.*, 2016). A satisfação do cliente é um resultado de vários aspectos que impactam o produto ou serviço em si ou as circunstâncias nas quais o serviço é realizado ou o produto é entregue ao cliente, portanto deve ser medido em várias dimensões. Logo, o índice de satisfação pode ser medido com uma simples média ponderada dessas dimensões (Dahlgaard *et al.*, 2016).

Mehra (2001) em sua pesquisa, enfatizou a importância de um serviço focado no usuário e disse que a GQ por si só é orientada ao cliente. Atiyah (2017) diz que:

“a qualidade do serviço afeta significativamente a satisfação do colaborador, e, conseqüentemente, afeta o sucesso da organização e sua habilidade em implementar seus programas e ações para atingir seus objetivos e propósitos com eficiência e eficácia”.

É necessário que os colaboradores da empresa compreendam o que os clientes esperam de suas entregas para aprimorar a prestação de serviços ou produtos de qualidade (Dahlgaard *et al.*, 2016). Kano (1984), em seu denominado Modelo Kano, diz que há cinco tipos de qualidade: a qualidade esperada, a qualidade proporcional, a qualidade de geração de valor, a qualidade indiferente e a qualidade reversa.

A qualidade esperada é a qualidade necessária, que não gera insatisfações, mas, ao mesmo tempo, não gera valor ao cliente. Ou seja, é a qualidade que já é esperada pelo cliente, então, ao supri-la, a empresa apenas está fazendo o mínimo necessário para que o cliente tenha o que precisa (Kano, 1984). Ao fazer mais, temos a qualidade de geração de valor, onde há uma satisfação maior do cliente pela empresa ter agregado algo a mais, não esperado. Essa qualidade tem um grande efeito na satisfação do cliente, e por haver um dinamismo, em que o cliente eventualmente irá se acostumar com aquele “a mais” e querer ainda mais, as empresas que entendem esse conceito se destacam (Kano, 1984). A qualidade proporcional, no entanto, é um produto ou serviço ou aspecto do produto ou serviço que, caso atinja a expectativa do cliente, irá gerar satisfação, mas caso não atinja, gerará o efeito oposto: a insatisfação. Note que o que pode ser qualidade proporcional para um cliente, pode ser para outro, qualidade necessária ou qualidade de geração de valor (Kano, 1984). A qualidade indiferente se refere a atributos de

produtos e serviços em que o cliente não irá se importar se existir ou não, enquanto a qualidade reversa é aquele atributo que irá gerar uma insatisfação no cliente por estar presente no produto ou serviço prestado (Kano, 1984).

A comunicação clara e transparente é fundamental na gestão de relacionamento com clientes. Deve-se estabelecer canais de comunicação eficientes e acessíveis, permitindo que os clientes possam entrar em contato facilmente para solicitar informações, esclarecer dúvidas ou relatar problemas. Através do estabelecimento de canais de comunicação eficientes, como telefone, e-mail ou chat, é possível manter um contato próximo com os clientes e garantir a resolução de suas demandas de forma ágil e satisfatória (Barreto *et al.*, 2020). É fundamental fornecer informações precisas sobre os serviços oferecidos, os prazos de entrega, as políticas de qualidade e qualquer outra informação relevante para a experiência do cliente. A transparência na comunicação contribui para a construção de uma relação de confiança e para a satisfação dos clientes (Schögel *et al.*, 2019). A gestão de relacionamento com clientes também envolve o estabelecimento de parcerias e colaboração com os clientes internos e externos. É importante promover uma cultura de parceria, onde as empresas e os clientes trabalhem juntos na busca de soluções e na melhoria contínua dos serviços.

A utilização de tecnologias de gestão de relacionamento com clientes, como os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com o Cliente), também desempenha um papel fundamental. Esses sistemas permitem o registro e o acompanhamento das interações com os clientes, o armazenamento de informações relevantes e a análise dos dados para identificação de padrões e tendências. Através do uso dessas ferramentas, é possível obter insights valiosos sobre as preferências dos clientes, melhorar o atendimento e personalizar os serviços de acordo com suas necessidades (Barreto *et al.*, 2020).

2.7.5 Foco no relacionamento com o fornecedor

O desenvolvimento efetivo de fornecedores demanda que a empresa compradora os trate como parceiros de negócio a longo prazo, com práticas como o uso de contratos de longo prazo, desenvolvimento de objetivos em comum e confiança, redução da base de fornecedores, conhecimento mútuo sobre o negócio, ajuda ativa dos compradores nos problemas e qualidade dos produtos do fornecedor (Lascelles e Dale, 1989). O envolvimento de fornecedores nas mudanças e melhorias do sistema aumentam a qualidade do serviço, aprimora a resposta às expectativas do cliente e aumenta a vantagem competitiva da empresa (Dean e Terziovski, 2001).

2.7.6 Benchmarking

Benchmarking pode ser definido como um método de melhoria contínua, onde seus produtos e serviços são comparados com produtos e serviços de grandes empresas concorrentes, com o objetivo de obter a informação necessária para a empresa se aprimorar (Dahlgaard *et al.*, 2016).

Há 4 principais tipos de benchmarking:

1. benchmarkings internos, onde são comparados indicadores, produtos, práticas ou serviços entre departamentos e divisões de uma mesma empresa;
2. benchmarkings com a concorrência, no qual as empresas se comparam com seus concorrentes diretos;
3. benchmarkings funcionais, que são quando os benchmarkings são realizados com empresas que são as melhores na função em que se quer obter o benchmarking, não necessariamente no core da empresa, por exemplo, melhoria de processos, utilização de robôs; e
4. benchmarkings genéricos, onde são discutidos temas que são comuns a todas as empresas, como benefícios para o colaborador e finanças (Dahlgaard *et al.*, 2016).

A utilização de benchmarkings revela à empresa os gaps de performance que existem entre suas próprias práticas e práticas de mercado, encorajando a mudança (Dahlgaard *et al.*, 2016).

2.7.8 Melhoria de processos

O principal objetivo de melhorias internas é aprimorar os processos internos da organização para prevenir defeitos e problemas, o que gera menores custos. Já o objetivo de melhorias externas é o de aumentar a satisfação do cliente, e, conseqüentemente, aumentar os lucros (Dahlgaard *et al.*, 2016).

As melhorias, no entanto, devem ser orientadas a processos, uma vez que uma organização é composta de processos conectados uns aos outros, nos quais os colaboradores atuam. Portanto, a gestão deve ter foco também em processos (Dahlgaard *et al.*, 2016).

A GQ desempenha um papel fundamental nesse sentido, assegurando que os processos sejam bem executados, os prazos sejam cumpridos, a comunicação seja clara e o atendimento seja cordial e efetivo (Bitner *et al.*, 2008).

A melhoria contínua pode ser alcançada através da análise dos indicadores de desempenho de processos e da coleta de feedback dos clientes. Para isso, é importante definir

indicadores de desempenho relevantes e estabelecer um sistema de medição que permita o acompanhamento regular dos resultados. A definição adequada dos indicadores e sua atualização periódica contribuem para o monitoramento efetivo da qualidade (Mannhard *et al.*, 2017). Através desse princípio, busca-se identificar oportunidades de aprimoramento, implementar mudanças e acompanhar os resultados para garantir a evolução constante dos processos e serviços. Os indicadores de desempenho, como tempo de resposta, taxa de erro e satisfação do cliente, fornecem informações objetivas sobre a qualidade dos serviços e permitem o monitoramento contínuo dos resultados.

O desenvolvimento de ideias para melhoria da qualidade é uma das abordagens que dão maior retorno sobre o investimento (Dahlgaard *et al.*, 2016). Empresas que querem aumentar a produtividade aumentam o investimento em educação e treinamentos de forma que seus colaboradores estejam motivados a fazer sugestões para melhorias (Dahlgaard *et al.*, 2016).

2.7.9 Envolvimento dos colaboradores

A participação, tanto de colaboradores quanto de clientes, é conhecida em todos os processos de uma empresa. E para garantir a melhoria contínua deles, o feedback desses atores é essencial. Sendo assim, a participação de todos é imprescindível (Dahlgaard *et al.*, 2016). Para isso acontecer, é demandado um certo nível de motivação e educação, desde os colaboradores, clientes e até a alta liderança (Dahlgaard *et al.*, 2016). Para atingir a visão da GQT, a alta gestão precisa acreditar que envolver todos os colaboradores irá ajudar (Dahlgaard *et al.*, 2016).

A empresa deve desenvolver objetivos da qualidade que sejam significativos e ambiciosos para os colaboradores e suas equipes, juntamente com os próprios colaboradores que buscarão atingir essas metas. Além disso, deve garantir que as melhorias são desenvolvidas, tanto aquelas sugeridas pelos colaboradores, quanto as advindas da alta gestão (Dahlgaard *et al.*, 2016).

2.8 GQT E QUALIDADE DE SERVIÇOS

Na literatura, há diversos autores que estudam a GQT aplicada em empresas de serviços. Esse volume de material foca principalmente nas práticas de GQT e nas abordagens realizadas para garantir o sucesso da implementação de um programa de GQT, com o objetivo de aprimorar a satisfação do cliente (Talib *et al.*, 2012). Um estudo bibliográfico de Talib *et al.* levantou um total de 49 práticas desenvolvidas e aplicadas em estudos do sucesso da

implementação de GQT em diferentes empresas, as quais tiveram bons resultados. Nesse estudo, as 3 práticas mais elencadas como essenciais para a aplicação da GQT em empresas de serviços foram: engajamento da liderança, foco no cliente e treinamento e educação (Talib *et al.*, 2012), corroborando com os pilares vistos em Dahlgaard *et al.* (2016). Ainda no mesmo estudo, foram elencadas as principais barreiras para a implementação da GQT em empresas de serviços e os resultados são condizentes: a principal barreira é a falta de engajamento da liderança, seguido de alta rotatividade da alta gestão. Em terceiro, está a atitude dos colaboradores em relação à qualidade, e, em quarto, a falta de treinamento e educação adequados (Talib *et al.*, 2012).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE METODOLOGIAS

Metodologia é uma palavra amplamente utilizada no contexto acadêmico para descrever o conjunto de métodos e procedimentos adotados em uma pesquisa ou estudo. Existem diferentes tipos de metodologias, cada uma com suas características e abordagens específicas. Neste texto, vamos explorar cinco tipos de metodologias comumente utilizadas: a abordagem quantitativa, a abordagem qualitativa, a abordagem mista, a abordagem experimental e a abordagem de estudo de caso.

A abordagem quantitativa é frequentemente empregada em pesquisas que visam mensurar e analisar dados numéricos de maneira objetiva. Essa metodologia utiliza técnicas estatísticas para coletar e analisar dados quantitativos, como questionários, escalas de avaliação e medições. Segundo Creswell (2010), um dos principais autores na área de metodologia de pesquisa, essa abordagem enfatiza a objetividade e busca generalizações baseadas em amostras representativas. Através da análise estatística, os pesquisadores podem identificar padrões, tendências e relações causais entre variáveis.

Por outro lado, a abordagem qualitativa concentra-se na compreensão e interpretação de significados e experiências subjacentes aos fenômenos estudados. Ela busca capturar a complexidade e a riqueza dos dados, utilizando técnicas como entrevistas, observação participante e análise de conteúdo. Segundo Denzin (2019), a abordagem qualitativa valoriza a subjetividade e a contextualização, permitindo a exploração aprofundada de casos individuais ou de grupos específicos.

A abordagem mista, como o nome sugere, combina elementos das abordagens quantitativa e qualitativa. Nessa metodologia, os pesquisadores coletam e analisam dados quantitativos e qualitativos simultaneamente, buscando uma visão mais completa e abrangente do problema em estudo. Creswell (2010) destaca que a abordagem mista pode fornecer uma triangulação dos dados, validando e complementando os resultados obtidos em cada abordagem separadamente.

A abordagem experimental é caracterizada pelo controle rigoroso das variáveis e pela manipulação sistemática de condições. Esse tipo de metodologia é amplamente utilizado em estudos nas ciências naturais e sociais, onde se busca estabelecer relações de causa e efeito. Segundo Trochim e Donnelly (2006), a abordagem experimental envolve a criação de grupos de controle e grupos de tratamento, permitindo a comparação entre diferentes condições. A randomização é um princípio-chave na seleção dos participantes e na atribuição das condições experimentais.

Por fim, a abordagem de estudo de caso é comumente utilizada quando se busca uma análise detalhada e aprofundada de um único caso ou de um número limitado de casos. Yin (2018) é um autor de referência nessa área, enfatizando a importância de examinar o caso em seu contexto natural, através de múltiplas fontes de evidências. Essa metodologia é especialmente útil quando o fenômeno de estudo é complexo e pouco compreendido, permitindo uma análise holística e uma compreensão mais profunda do problema.

Em resumo, as metodologias de pesquisa são ferramentas essenciais para a condução de estudos científicos em diversas áreas do conhecimento. A escolha da metodologia adequada depende do objetivo da pesquisa, da natureza do problema em estudo e das questões de pesquisa formuladas. A abordagem quantitativa, a abordagem qualitativa, a abordagem mista, a abordagem experimental e a abordagem de estudo de caso são apenas algumas das opções disponíveis, cada uma com suas vantagens e limitações. Ao selecionar a metodologia apropriada, os pesquisadores podem obter insights valiosos e contribuir para o avanço do conhecimento em suas respectivas áreas.

3.2 METODOLOGIA ESCOLHIDA

Neste trabalho, a metodologia escolhida para a pesquisa foi a de estudo de caso. Essa metodologia é amplamente utilizada quando se deseja investigar um fenômeno complexo e pouco compreendido, como a GQT em CSCs.

A escolha dessa metodologia se justifica pelo objetivo deste estudo, que visa analisar e comparar as práticas de GQT vistas na academia com o que foi ou não adotado pelo CSC. Essa abordagem permitirá examinar a abordagem de gestão da qualidade do CSC em suas operações. Ao investigar esse caso de maneira detalhada, será possível compreender as nuances, os desafios e o nível de implementação de GQT dessa empresa.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Este estudo de caso visa analisar a GQT em um CSC, através de análise de documentos e entrevistas. A fim de preservar a confidencialidade da empresa envolvida, todas as informações fornecidas serão tratadas de forma anônima. Esse formato permitirá uma análise imparcial e aprofundada da gestão da qualidade nos CSCs, revelando insights valiosos sobre as práticas adotadas e os desafios enfrentados nesse contexto. Foram analisadas políticas e outros documentos e entrevistadas pessoas chave de diversas equipes da empresa. Buscou-se abranger todos os temas que fazem parte do ecossistema de GQT.

4.1 DESCRIÇÃO DO CSC

O CSC integra um grupo empresarial de 60 anos, com 4 mil colaboradores distribuídos em nove segmentos de negócio, estando presente em 4 estados brasileiros e no Distrito Federal. Com em torno de 170 colaboradores, o CSC abrange as áreas Administrativo, Controladoria, Gestão de Pessoas, Jurídico, Gestão Estratégica, Tecnologia da Informação e Marketing Digital, e tem 10 anos desde sua criação.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O CSC tem 7 gerências em sua estrutura, todas conectadas diretamente à holding empresarial, conforme demonstrado na Figura 2.

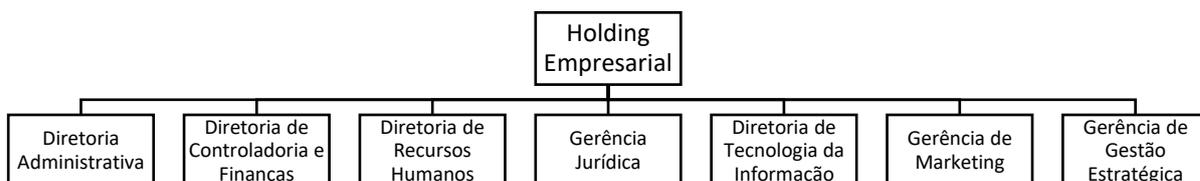


Figura 2 - Estrutura organizacional do CSC

O departamento que, em seu escopo, engloba a maior parte de funções de gestão da qualidade existentes na empresa é a gerência de Gestão Estratégica, a qual é subdividida em Gestão de Processos e Gestão da Qualidade.

Integrando essa equipe, há um gerente, dois analistas e um estagiário, e suas funções perpassam os temas de gestão de programas e projetos, gestão estratégica, gestão de processos, gestão da qualidade e atendimento ao cliente.

5 ANÁLISE

5.1 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Com o objetivo de conduzir as entrevistas de forma estruturada e abrangente, foi desenvolvido um roteiro detalhado contendo as principais perguntas e informações necessárias para a análise da Gestão da Qualidade de Serviços dos CSCs. Esse roteiro contempla os temas centrais relacionados à gestão da qualidade, abrangendo aspectos como estratégias adotadas, indicadores de desempenho, processos de melhoria contínua, envolvimento dos colaboradores, tecnologias utilizadas e desafios enfrentados. Através desse roteiro, busca-se obter insights valiosos das entrevistas, permitindo uma análise aprofundada e uma compreensão ampla das práticas de gestão da qualidade nos centros de serviços compartilhados analisados. As perguntas do roteiro podem ser observadas no Anexo A.

5.2 ANÁLISE DO CSC

5.2.1 Criação de um ambiente de Gestão da Qualidade

Uma particularidade do CSC analisado é que, em sua estrutura organizacional, não há a figura de um diretor do CSC, sendo conectado diretamente na holding empresarial e em seu diretor executivo que também representa os segmentos de negócio. Essa particularidade, de acordo com os entrevistados, gera alguns gaps de performance, uma vez que não há um representante que irá analisar e tomar decisões focadas na estratégia e qualidade do CSC, ou que tem um único objetivo de acordo com esse modelo de negócio. Por haver essa dupla função, os entrevistados indicaram que, em alguns momentos, o diretor executivo demora a tomar decisões estratégicas para o CSC por estar ocupado com temas dos segmentos, diminuindo a tempestividade das tomadas de decisão. Além disso, foram notadas dificuldades em manter uma estratégia única e estável durante pequenos períodos devido à volatilidade de alguns segmentos de negócio.

O CSC tem uma estratégia própria, com *Balanced Scorecard* (BSC) definido e o desdobramento de objetivos estratégicos em objetivos departamentais. No entanto, esses objetivos não são desdobrados por colaborador diretamente. Há um programa de remuneração variável que faz o desdobramento individual de metas de área e de colaborador, porém cabe ao gestor conectá-lo à estratégia da empresa, não sendo de forma direta e transparente.

Foi transparecido que a diretoria executiva incentiva as melhorias de processos e enfatiza a importância de buscar o aprimoramento constante. No entanto, em resultados de pesquisas de satisfação do colaborador e análises de outros documentos, percebe-se que há uma

reclamação unânime sobre a falta de patrocínio de treinamentos e educação técnica nos processos, e falta de patrocínio para melhorias essenciais e implantação de sistemas necessários.

Foi percebida, também, a ausência de políticas e práticas relacionadas à qualidade. Há algumas ações, porém ações isoladas, não conectadas a uma diretriz da liderança. Apesar de que haja esse incentivo pela alta gestão da melhoria contínua e gestão da qualidade, não há a formalização ou a mensuração de performance, impacto ou de gestão. Isso inclui a falta de auditoria de qualidade e definição de responsáveis por essas práticas dentro da organização.

Existem indicadores de satisfação do cliente e outros de atendimento, que são apresentados à alta gestão mensalmente, porém as ações de melhoria não são formalizadas e são pontuais.

5.2.2 Desenvolvimento de trabalho em equipe

Neste pilar, o CSC se encontra com alta maturidade no nível departamental. Mensalmente, há reuniões de análise crítica de indicadores e resultados do mês anterior, onde toda a equipe participa junto ao seu gestor, para analisar e discutir planos de ação e melhorias para melhorar seus índices. Além disso, frequentemente são desenvolvidos programas de projetos com equipes multidisciplinares com o objetivo de sanar problemas corporativos e estratégicos. Ainda no quesito departamental, indicadores de clima organizacional apontam que em geral, os colaboradores são solícitos e ajudam os colegas quando precisam, e agem como uma equipe.

Porém, ao elevar para o nível corporativo, foram identificados pontos de melhoria na comunicação interdepartamental e integração entre as equipes. Não só equipes que são apontadas como equipes com comunicação defasada e com pouca relação com outras equipes, mas também equipes identificadas como detratoras aos valores de melhoria contínua e gestão da qualidade.

5.2.3 Prática de uso de ferramentas e técnicas de gestão da qualidade

No CSC, há algumas áreas que realizam análises e definição de soluções e planos de ação utilizando ferramentas da qualidade, porém não é um movimento ou diretriz corporativa. Por não haver também treinamento, são poucas as ações que fazem o uso dessas técnicas para melhoria de processos.

Apesar disso, diversas iniciativas e melhorias advêm de dados e informações sistêmicas, sejam do sistema de atendimento ao cliente, de gestão estratégica ou de pesquisas de satisfação do cliente e do colaborador.

5.2.4 Foco no cliente

A empresa tem em sua visão e estratégia o foco no cliente. Há indicadores de atendimento que envolvem sua satisfação por atendimento e metodologia de pesquisa de satisfação para compreender a percepção e satisfação geral de seus clientes. Há um sistema de atendimento ao cliente onde são centralizadas as solicitações e demandas de seus clientes internos, gerando indicadores importantes para a gestão. Entretanto, não há um processo corporativo de melhoria contínua dos serviços. Essa iniciativa parte de alguns gestores, mas não é um movimento unânime e coordenado entre as áreas da empresa.

Esta falta de iniciativa corporativa pode ser um sintoma da falta de diretrizes e padrões de atendimento. Apesar de ser um sistema bem estruturado, cada área realiza o atendimento de uma forma, fazendo com que os níveis de maturidade de cada área sejam diferentes. Apesar disso, os índices de satisfação do cliente são elevados em relação ao mercado de CSCs, ainda que os prazos de atendimento sejam bem mais altos. Essa comparação leva a considerar que talvez a motivação para notas altas de satisfação não seja devido à tempestividade dos serviços, e sim por outro motivo.

Uma recente pesquisa de satisfação foi realizada com seus clientes internos, e nela, foram avaliados diversos pilares. São eles Qualidade, Conhecimento técnico, Relacionamento e Empatia, Comunicação e Prazos. Seu resultado é mostrado na Figura 3.

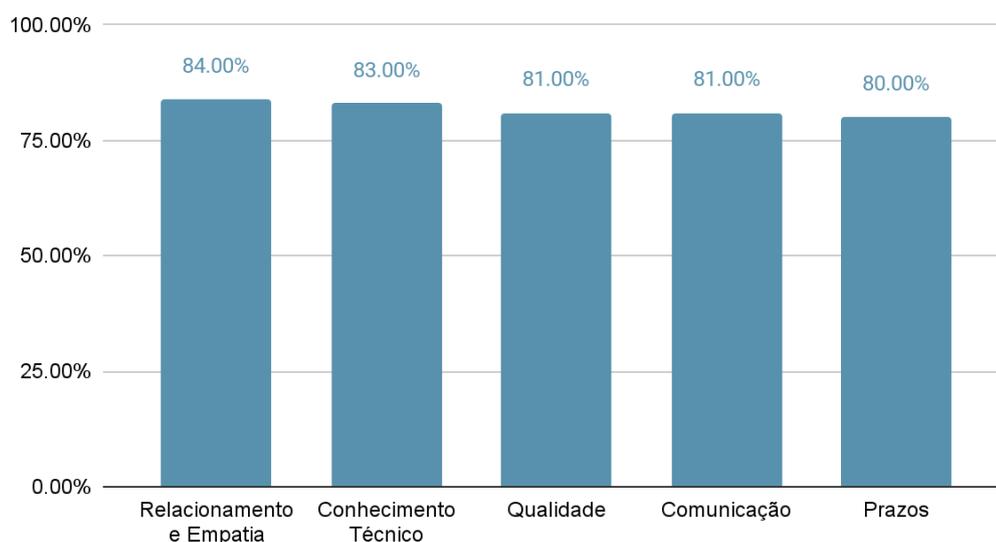


Figura 3- Satisfação do Cliente por dimensão

A Figura 3 mostra que a dimensão com o maior nível de satisfação é a de Relacionamento e Empatia, com 84% de satisfação, e, em seguida, Conhecimento Técnico, com 83%, Qualidade e Comunicação com 81%, e, por fim, Prazos, com 80%. Esse resultado condiz com os indicadores de atendimento que são obtidos no sistema.

Deve-se considerar, portanto, que os principais pontos de melhoria no atendimento são comunicação e prazos. Não há um processo para revisão e aperfeiçoamento do atendimento a partir de insumos de clientes internos.

Uma particularidade desse CSC é a variedade de segmentos nos quais seus clientes internos estão alocados, e a discrepância dos modelos, regras e diretrizes de negócio entre eles. Seus mais de 4.500 colaboradores estão distribuídos entre 8 segmentos de negócio totalmente distintos, com necessidades e expectativas distintas, o que dificulta na identificação das necessidades e padronização do atendimento.

Na pesquisa de satisfação são captados feedbacks, nos quais podem ser identificadas necessidades dos clientes, e são tratadas e analisadas, gerando planos de ação que são conectados à estratégia e acompanhados periodicamente. Ainda assim, há uma dificuldade de definir processos e diretrizes que irão garantir a satisfação de todos os clientes.

As informações sobre os serviços prestados ficam centralizadas no sistema de atendimento ao cliente, onde o cliente interno pode acessar e consultar. Esse sistema tem apenas dois canais de comunicação, sendo eles o próprio sistema e um aplicativo, não sendo possível entrar em contato com as equipes por nenhum outro canal formal. No mesmo sistema, são solicitadas as demandas às equipes, que têm prazos definidos para o atendimento de cada uma delas. Apesar disso, muitos clientes ainda reclamam sobre a falta de transparência sobre o processo, o que pode advir da falta de padronização do atendimento, onde alguns fazem esse acompanhamento e comunicação e outros não.

Além disso, não há um processo padrão de gestão de reclamações e feedbacks de clientes, cabendo a cada gestor definir o seu fluxo. E, não há um processo recorrente de reuniões com os clientes e revisão dos serviços prestados para sua melhoria contínua.

5.2.5 Foco no relacionamento com o fornecedor

Em sua estrutura organizacional, o CSC contém um departamento responsável pelo processo de compras, porém não há diretrizes de gestão de fornecedor corporativa, tampouco são realizadas práticas de gestão do fornecedor. Ademais, há uma descentralização de gestão

dos contratos com fornecedores, onde cada departamento realiza sua própria contratação e gestão do contrato de forma informal e não sistematizada.

Os fornecedores da empresa não são padronizados ou analisados antes de suas contratações, e os critérios para contratação giram em torno de preços e prazos de entrega, não priorizando a qualidade.

5.2.6 Benchmarking

O CSC é associado à Associação Brasileira de Centro de Serviços Compartilhados (ABSC), o que faz com que estejam diretamente conectados a eventos e iniciativas de benchmarking externos entre os CSCs de todo o Brasil. Além disso, pontualmente são solicitados *benchmarkings* externos de temas específicos pelas áreas e por equipes de projetos. Entretanto, não é uma prática difundida na organização, sendo ações pontuais.

Ademais, *benchmarkings* internos são realizados para temas em comum entre as áreas, mas, novamente, em ações pontuais.

5.2.7 Melhoria de processos

Atualmente, a gestão de processos do CSC está em fase bastante embrionária, em etapa de definição de um modelo de gestão de processos para a empresa. Portanto, ao falar sobre melhoria contínua de processos, é possível identificar ações no CSC de melhoria, e um constante incentivo da liderança para aprimorar seus processos e serviços, no entanto, não há um processo padrão de identificação e proposição de melhorias estabelecido, visto que a gestão por processos ainda não é uma realidade, visto que não há o insumo necessário. Conforme mencionado, há a mensuração dos resultados da empresa, como satisfação do cliente, satisfação do colaborador e alguns indicadores financeiros, o que é positivo. Porém, falta a mensuração de indicadores de processos, justamente por não haver uma gestão de processos e a mensuração de performance dos processos adequada.

Há, também, pouca maturidade corporativa em relação a indicadores e dados. Há uma percepção cultural negativa de que esses indicadores servirão para penalizar, e não para gerar insumos de melhoria contínua. Essa percepção é extremamente maléfica para a gestão da qualidade, visto que grande parte de seus pilares e práticas são baseados em dados e análises para identificar e solucionar gaps de performance.

Apesar de haver um programa de incentivo a ideias, é pouco utilizado, divulgado e mensurado. Um ponto importante também é que muitas das melhorias desejadas pelos

colaboradores acabam sendo deixadas de lado devido ao alto volume de atividades dos processos atuais.

Além disso, conforme já mencionado, não há treinamentos e programas para identificação, análise e solução de problemas.

5.2.8 Envolvimento dos colaboradores

No CSC, há a prática estabelecida de realizar reuniões de análise crítica com os colaboradores mensalmente, onde é incentivado que seus líderes conversem com sua equipe para analisar os indicadores do último mês e avaliar pontos que podem ser melhorados.

Isso ocorre também quando há alguma pesquisa ou indicador de atendimento com índices negativos. Por exemplo, nos resultados baixos da pesquisa de satisfação do colaborador, a área responsável busca entrar em contato com colaboradores em geral para compreender o que pode ser melhorado para aumentar a satisfação.

6 PROPOSTA DE MELHORIA

6.1 GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

O CSC estudado, apesar de ser um CSC robusto, conta com poucas diretrizes e normas definidas. É necessário que sejam definidas diretrizes de gestão de pessoas, gestão da qualidade e gestão de processos, com o objetivo de garantir a padronização e gestão do conhecimento. De acordo com Dahlgaard *et al.*, (2016), “padronização é a base para a melhoria contínua. Não há motivo para buscar novos métodos antes de que o conhecimento atual esteja sendo usado por todos”.

6.1.1 Definição de diretriz de atendimento ao cliente

Ao definir a diretriz de atendimento ao cliente, deve-se considerar a percepção e as necessidades de seus clientes internos, estruturando processos formais de revisão dos serviços e prazos através de reuniões periódicas e feedbacks dos clientes, além das pesquisas de satisfação quantitativas.

É indicado que também sejam descritos padrões de atendimento mínimos para garantir a boa comunicação e a transparência. Além disso, deve-se definir um processo para análise e tratamento das reclamações de clientes, realizando a gestão e utilizando-as como insumo para a melhoria do atendimento.

6.1.2 Definição de diretriz de processos

Com o objetivo de garantir a adequada gestão do conhecimento, é aconselhada a definição de diretrizes mínimas de processos e de melhoria contínua de processos, detalhando fluxos de mapeamento, aprimoramento, análises e mudanças de processos, considerando a participação de todos os envolvidos nessas etapas.

É aconselhado definir práticas de definição de indicadores de performance que se conectem aos indicadores de resultados da organização, promovendo processos conectados à estratégia da organização.

6.1.3 Definição de diretrizes de fornecedores

A partir dos benefícios de ter uma boa gestão de fornecedores, faz-se necessário definir diretrizes e normas de como realizar essa gestão. É preciso definir requisitos, técnicas, canais de comunicação, fluxos de contratação etc., para a contratação e gerenciamento de fornecedores

de produtos, sistemas e serviços, bem como critérios de análise e priorização de fornecedores para garantir a qualidade dos produtos contratados e comprados.

6.1.4 Definição de papéis e funções de qualidade

É indicado que sejam definidas funções relacionadas à gestão da qualidade que transpassam toda a organização. A definição de comitês e responsáveis pela qualidade apoiam o desenvolvimento de toda a organização na implantação da GQT e na aplicação da gestão da qualidade. A Figura 3 demonstra como seria a estrutura organizacional paralela da qualidade.

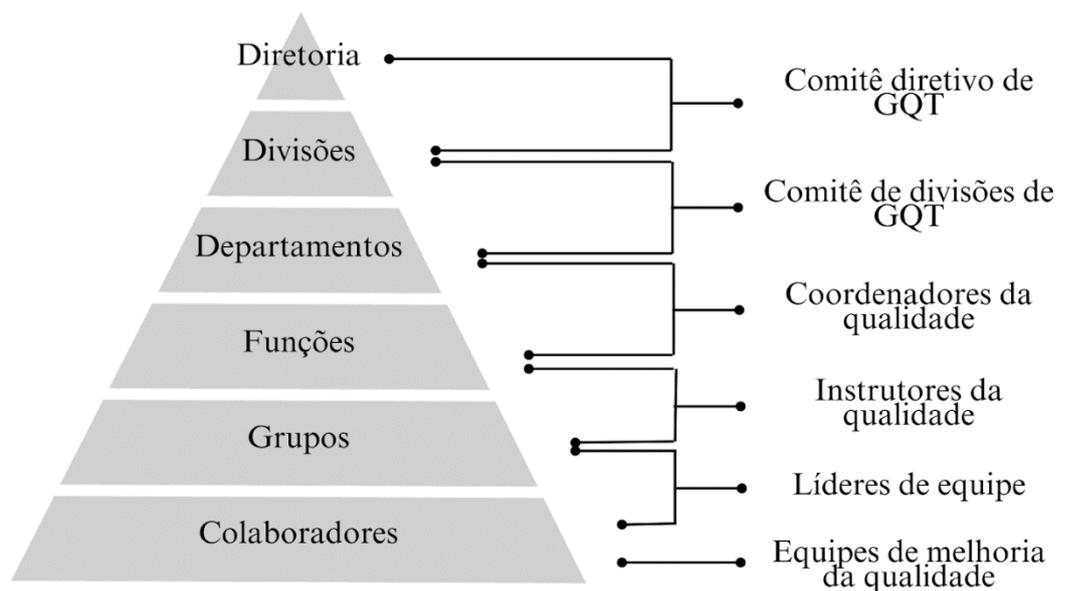


Figura 4- Organização paralela da qualidade

Nessa estrutura, devem ser definidas as responsabilidades e atividades de cada colaborador, para garantir que em todas as áreas da organização seja aplicada a GQT.

6.2 FORMALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE

A partir da implantação das diretrizes e normas, é necessário que todos os colaboradores sejam envolvidos e participem da gestão da qualidade da organização, e o primeiro passo é formalizar e divulgar os objetivos de qualidade de forma clara e transparente, identificando o desejo da empresa em atingi-los.

O CSC, apesar de realizar algumas práticas de qualidade e ter a intenção de atingir elevados patamares em gestão da qualidade, não declarou publicamente às suas equipes essa vontade, realizando ações soltas e desconexas. Divulgando essa estratégia e envolvendo seus

colaboradores, espera-se maior engajamento e, conseqüentemente, melhores resultados na implantação de outras práticas.

6.3 TREINAMENTOS E PROGRAMAS

Para os colaboradores serem capazes de contribuir da melhor forma, treinamentos em análise de problema e definição de solução são necessários. É aconselhável que sejam definidas trilhas de desenvolvimento nas ferramentas e práticas da qualidade, com o objetivo de desenvolver suas equipes a identificar e propor melhorias.

Além disso, uma prática interessante também é estruturar programas de melhorias, sendo incentivos aos colaboradores apontarem problemas e definir soluções, gerando a melhoria contínua de seus processos.

6.4 IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE MELHORIA CONTÍNUA

Uma prática que gera muito valor é a estruturação de um processo de melhoria contínua, utilizando alguma ferramenta de mercado, como o PDCA. Definindo um processo recorrente, evita com que seus colaboradores deixem a melhoria contínua e a inovação “de lado” por estar focado nos processos do dia a dia, além de gerar um aprimoramento na gestão dessas iniciativas. A partir da melhor gestão, será possível acompanhar resultados de forma mais eficiente, e garantir seu desenvolvimento.

Dentro de uma metodologia de melhoria contínua, é incentivado considerar a utilização de ferramentas da qualidade, incluindo benchmarkings internos e externos.

6.5 TRANSPARÊNCIA

Com o objetivo de garantir o alinhamento organizacional em relação aos objetivos de qualidade, os resultados e ações da gestão da qualidade devem ser apresentadas e disponibilizadas para toda a organização, com o objetivo de manter o espírito de pertencimento e o engajamento de todos os colaboradores. Ritos recorrentes de apresentação e momentos de feedbacks e discussões sobre qualidade com a participação de todos são importantes.

CONCLUSÃO

A GQT é um tema essencial para empresas que realizam prestações de serviços. Em um CSC, cujo modelo de negócio é baseado na prestação de serviços a clientes internos, isso não poderia ser diferente.

Este trabalho enfatizou a importância crucial da aplicação de um modelo de gestão de qualidade em uma organização, bem como a necessidade de definir e monitorar indicadores e metas de qualidade no contexto dos CSCs. A adoção dessas práticas é fundamental para mensurar e controlar a performance do CSC, identificando áreas passíveis de melhorias e aprimoramentos.

O objetivo geral inicial de analisar as principais práticas de GQT em um CSC, identificando o que e como está sendo utilizado, e, a partir disso, propor melhorias para o modelo de gestão, e os objetivos específicos foram atingidos.

O primeiro objetivo específico, de realizar uma revisão da literatura sobre GQT, com a finalidade de identificar práticas e pilares da GQT foi atingido. No trabalho, foi realizada uma extensa análise bibliográfica na seção 2.6, trazendo práticas, diretrizes, pilares e estudos que mostram os principais pontos da GQT, bem como seus conceitos e formatos. E, na seção 2.7, foram levantados os pilares para implantação da GQT, que compuseram base fundamental para a análise do caso do CSC escolhido.

O objetivo específico de identificar as principais características e especificidades dos CSCs, incluindo seus objetivos, processos, tecnologias e cultura organizacional, a partir de análise da literatura também foi concluído, evidenciado nas seções 2.1 a 2.3 e 2.8, com informações ricas sobre CSCs e sua relação com a gestão de serviços e a gestão da qualidade, e conceitos importantes nesse meio, informações os quais são imprescindíveis para compreender o modelo de negócio de CSC e seu formato de gestão.

Também foi atingido o terceiro objetivo de analisar um caso de CSC para identificar o formato e práticas de GQT utilizadas. Nas seções 4 e 5 foi estudada a empresa em questão, identificando ações, iniciativas, estrutura, políticas, diretrizes, processos e práticas de gestão da qualidade, e até mesmo a falta delas, baseado no que se foi visto na literatura.

E, por fim, o quinto e último objetivo de identificar os principais pontos de melhoria no CSC e realizar uma proposta de melhoria para aprimorar as práticas e elevar o nível de maturidade de qualidade da empresa, foi atingido também. Seus resultados são vistos na seção 6, onde é feita uma comparação do que foi visto na literatura (seção 2) e o que foi analisado no CSC (seção 5), para, então, construir a proposta de melhoria da seção 6. Nessa seção, foram

definidos alguns pilares principais, e evidenciados ações que a empresa pode tomar para avançar na busca pela maior maturidade em gestão da qualidade e em GQT.

Espera-se que, com este trabalho, o CSC analisado e outros CSCs brasileiros possam utilizá-lo com o objetivo de aprimorar a aplicação da GQT em suas empresas de forma a atingir seus objetivos operacionais e aumentar seus ganhos.

Para estudos futuros, sugere-se avaliar a definição de uma abordagem de GQT específica a CSCs devido às suas particularidades. Durante o desenvolvimento do trabalho não foram encontradas literaturas relevantes que façam a adaptação de práticas de GQT especificamente em CSCs, sendo um gap na academia.

REFERÊNCIAS

ADAM, E.E. Jr. **Alternative quality improvement practices and organization performance.** Journal of Operations Management, v. 12, p. 27-44, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(94\)90004-3](https://doi.org/10.1016/0272-6963(94)90004-3). Acesso em: 13/05/2023.

ATIYAH, Latif Abdulridha. Impact of service quality on customer satisfaction. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 11, n. 5, p. 20-28, 2017.

BARRETO, L.; CAMPOS, C.; COSTA, J. **Shared service centers' operations: factors for customer satisfaction and dissatisfaction.** Total Quality Management & Business Excellence, v. 31, n. 3-4, p. 398-416, 2020.

BAUER, Jeffrey Christopher. **A longitudinal evaluation of the impact of organizational structure on role ambiguity and work group performance.** 2003. Tese de Doutorado. University of Sarasota.

BERGERON, B. P. **Essentials of shared services.** Hoboken (Nj): J. Wiley, Cop, 2002.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation.** California Management Review, v. 50, n. 3, p. 66–94, abr. 2008.

CARNERUD, D.; BÄCKSTRÖM, I. **Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead,** Total Quality Management & Business Excellence, 32:9-10, 1023-1045, 2021, DOI: 10.1080/14783363.2019.1655397

TATAGIBA, A. B. CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto;** tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. Cadernos de Linguagem e Sociedade, v. 13, n. 1, p. 205–208, 3 jul. 2012.

DAHLGAARD, J. J.; KHANJI, G. K.; KRISTENSEN, K. **Fundamentals of total quality management.** London: Routledge, 2016.

DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. **Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development.** Academy of Management Review, v. 19, p. 392-418, 1994.

DEAN, A.; TERZIOVSKI, M. **Quality practices and customer/supplier management in Australian service organizations**. Total Quality Management, v. 12, n. 5, p. 611–621, ago. 2001.

DELOITTE. **Pesquisa Global de Centro de Serviços Compartilhados & Outsourcing 2019**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html>. Acesso em: 07/09/2023.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis, reissue**. MIT press, 2018.

DENZIN, N. K. **The qualitative manifesto: a call to arms**. New York; London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019.

Dicionário Cambridge: Significados, Definições e Traduções. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/>. Acesso em: 28/09/2023.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2011.

FOWLER, A.; JEFFS, B. **Examining information systems outsourcing: a case study from the United Kingdom**. Journal of Information Technology, v. 13, n. 2, p. 111–126, jun. 1998.

GALLI, B. J. **The True Pillars of Quality Management: How to View Them**. p. 589–603, 1 jan. 2019.

GODSE, M. **Exploiting the Values of Shared Services**. In: 2012 Third International Conference on Services in Emerging Markets, Mysore, India, 2012. p. 162-167.

GOSPEL, H.; SAKO, M. **The Unbundling of Corporate Functions: The Evolution of Shared Services and Outsourcing in Human Resource Management**. SSRN Electronic Journal, 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Lexington Books: Lexington, Mass., 1990. p. 27.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D.; ROOS, I. **The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention.** *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 210-218, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>. Acesso em: 15/05/2023.

HAVLÍČEK, K.; BŘEČKOVÁ, P.; ZAMPETA, V. **Quality Management as a Part of CRM.** *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, v. XVI, n. Issue 4, p. 15–28, 1 nov. 2013.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. **Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards.** *Management Science*, v. 43, p. 1258-1274, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258>. Acesso em: 12/05/2023.

HODGKINSON, Stephen L. **The role of the corporate IT function in the federal IT organization.** Oxford University Press, Oxford, UK, 1996.

JANSSEN, M.; JOHA, A. **Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise.** *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 1, n. 1, p. 35–49, 22 fev. 2008.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. **Market Orientation: Antecedents and Consequences.** *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53–70, jul. 1993.

JURAN, J.M. **A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality.** ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1995.

KANO, Noriaki. **Attractive quality and must-be quality.** *Journal of the Japanese society for quality control*, v. 31, n. 4, p. 147-156, 1984.

LASCELLES, D. M.; DALE, B. G. **The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management.** *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 25, n. 2, p. 10–19, jun. 1989.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade.** *Ciência da Informação*, [S. l.], v. 22, n. 2, 1993. DOI: 10.18225/ci.inf.v22i2.502. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/502>. Acesso em: 3 dez. 2023.

MANNHARDT, Felix et al. **Data-driven process discovery-revealing conditional infrequent behavior from event logs.** In: *Advanced Information Systems Engineering: 29th*

International Conference, CAiSE 2017, Essen, Germany, June 12-16, 2017, Proceedings 29. Springer International Publishing, 2017. p. 545-560.

MEHRA, S.; HOFFMAN, J. M.; SIRIAS, D. **TQM as a management strategy for the next millennia**. International Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 5/6, p. 855–876, maio 2001.

PALO, S.; PADHI, N. **How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization**. The TQM Magazine, v. 17, n. 5, p. 467–485, out. 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

QUINN, James Brian; BARUCH, Jordan J.; PAQUETTE, Penny Cushman. **Technology in Services**. Scientific American, v. 257, n. 2, p. 50, dezembro de 1987.

REED, R.; LEMAK, D.J.; MERO, N.P. **Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage**. Journal of Quality Management, v. 5, p. 5-26, 2000. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00010-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00010-9). Acesso em: 15/05/2023.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. **Winning the Service Game**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SCHÖGEL, M.; MOLANDER, C.; HILLETOTH, P. **Shared service centers and the customer perspective: A systematic literature review**. Journal of Service Theory and Practice, v. 29, n. 2, p. 139-164, 2019.

SCHULZ, V.; BRENNER, W. **Characteristics of shared service centers**. Transforming Government: People, Process and Policy, v. 4, n. 3, p. 210–219, 3 ago. 2010.

STRIKWERDA, J. **Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration**. Advanced Series in Management, p. 1–15, 13 ago. 2014.

TALIB, F.; RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. **Total quality management in service sector: a literature review**. International Journal of Business Innovation and Research, v. 6, n. 3, p. 259, 2012.

THOMKE, S. **Unlocking Innovation Through Business Experimentation**. European Business Review, p. 55-58, Mar.-Apr. 2013. Disponível em <https://www.europeanbusinessreview.com/unlocking-innovation-through-business-experimentation/> . Acesso em: 15/05/2023.

TROCHIM, W. M. K.; DONNELLY, J. P. **The Research methods knowledge base**. Mason, Ohio: Atomic Dog/Cengage Learning., Cop, 2006.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2018.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Número	Pergunta
Pergunta 1	Qual a estrutura organizacional da empresa?
Pergunta 2	Quais são as áreas que compõe o organograma?
Pergunta 3	Há alguma equipe ou ator que tem funções relacionadas à gestão da qualidade na empresa? Qual?
Pergunta 4	Quais são as funções dessa equipe ou colaborador?
Pergunta 5	Como são definidos os objetivos e metas da empresa?
Pergunta 6	Há alguma meta corporativa? Se sim, qual(is) e como são mensuradas?
Pergunta 7	Como é a postura da alta liderança em relação à gestão da qualidade?
Pergunta 8	Quais são as políticas e diretrizes corporativas? Como elas são criadas?
Pergunta 9	Além dos indicadores corporativos, há indicadores nas áreas?
Pergunta 10	Como é a gestão e análise desses indicadores?
Pergunta 11	Há treinamentos corporativos? Se sim, quais?
Pergunta 12	Como são estruturados os projetos e iniciativas de melhorias na empresa?
Pergunta 13	Como funciona o atendimento ao cliente da empresa?
Pergunta 14	Há indicadores de atendimento ao cliente? Se sim, quais? E como são mensurados?
Pergunta 15	Quais são os sistemas utilizados atualmente para a gestão da qualidade?
Pergunta 16	Na empresa, há a realização de benchmarkings internos ou externos? Se sim, como acontecem?
Pergunta 17	Como funciona a gestão de processos da empresa?