

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE

CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
FRENTE AO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR**

RACHEL ROSALBA DE MENDONÇA

**FORTALEZA
2008**

**A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
FRENTE AO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR**

RACHEL ROSALBA DE MENDONÇA

Orientador: PROF. JOSÉ JÚLIO MARTINS TÔRRES – Ms

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e ao CETREDE, para a obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

FORTALEZA
2008

Rachel Rosalba Mendonça

**A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
FRENTE AO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aluna: **RACHEL ROSALBA DE MENDONÇA**

Nota:

Prof. Orientador: **José Júlio Martins Tôres** – Ms

Monografia aprovada em de de 2008

Dedico esta monografia ao Deus Supremo, Jeová, pois sua Palavra é a fonte de todo o poder do universo e nenhuma outra produz calma tão profunda dentro do meu espírito. Suas lições suavizam minha memória, iluminam minha esperança, estimulam minha imaginação, dirigem minha vontade e animam meu coração.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, Jeová, pelo seu infinito amor e constante sabedoria.

Ao meu pai, Ricardo, pelas preciosas lições não encontradas nos livros.

À minha mãe, Regina, pelo dom da fé e espiritualidade demonstrado.

Ao meu namorado, Nicolau pelo incentivo e apoio durante a realização deste trabalho.

Aos meus familiares, por permanecerem em meu coração.

Aos meus professores, pela dedicação e paciência.

Ao professor Júlio Tôrres, pela dedicação na orientação desta monografia.

Por fim, gostaria de agradecer aos grandes mestres da Administração.

O trabalho embora constante,
precisa ser prazeroso...
Edificando o [homem](#)
que da sua labuta,
às vezes fica orgulhoso!
O trabalho na verdade,
é obra prima do criador...
Estimulando o homem
a produzir o melhor de si...
À produzir mais amor!...

O homem que trabalha – Rita Reikke

RESUMO

O presente trabalho procura analisar o instituto da qualidade dos serviços frente ao Código de Defesa do Consumidor, traçando, de uma forma geral, as principais características deste, uma vez que assume um papel de grande importância no que cerne às necessidades do mercado brasileiro, dando ênfase ao direito do consumidor, como preceito constitucional. Ao mesmo tempo, procura analisar cada requisito necessário para sua utilização, bem como as condições e procedimentos por meio de um estudo aprofundado que desperta maiores discussões na prática e na teoria, sempre adotando uma posição que se reputasse a mais próxima do convencimento da autora deste trabalho. O estudo do bem da qualidade em serviços

inicia-se com um relato histórico que traça toda a evolução deste instituto na história do trabalho humano, como também, em um segundo momento, faz-se um exame da responsabilidade do prestador de serviços, mostrando como ele se comporta juridicamente diante da preocupação com a qualidade da prestação de serviços. Assim, a qualidade da prestação de serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários, não esquecendo que tal qualidade envolve a responsabilidade do prestador frente a danos ocasionados.

Palavra-chave: qualidade – prestação de serviços – responsabilidade do prestador de serviços.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 08 |
| 1 O INSTITUTO DA QUALIDADE TOTAL | 10 |
| 1.1 Antecedentes históricos acerca da qualidade | 10 |
| 1.2 Principais nuances sobre a qualidade..... | 15 |
| 2 O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL – TQC | 20 |
| 2.1 Breve relato acerca do Controle da Qualidade Total..... | 20 |
| 2.2 Garantia da qualidade e o TQC..... | 25 |
| 3 DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | 30 |
| 3.1 Notícias históricas a respeito da prestação de serviços | 30 |
| 3.2 A prestação de serviços no Brasil..... | 38 |
| 4 A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ATUALIDADE..... | 42 |
| 4.1 A gestão da qualidade na área de prestação de serviços | 42 |
| 4.2 Gestão da qualidade da prestação de serviços e o Código de Defesa do Consumido..... | 47 |
| 4.2.1 Relatos históricos sobre o Código de Defesa do Consumidor..... | 47 |
| 4.2.2 Prestação de serviços e o Código de defesa do Consumidor | 50 |
| CONCLUSÃO | 58 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 60 |

INTRODUÇÃO

O assunto de qualidade na prestação de serviços é bastante explorado atualmente no Brasil. Não existem revistas de negócios que não dediquem algumas páginas acerca do assunto. Ademais, a qualidade na prestação de serviços encontra-se voltada para a satisfação do cliente, bem como integra os funcionários e administradores.

No campo econômico o presente tema tem sido muito importante para o combate aos efeitos do crescente desemprego e para fortalecimento das economias em desenvolvimento.

Assim, a sensível redução do emprego, o crescimento da economia informal e, em muitos casos, a substituição de postos de emprego por trabalho terceirizado ou automatizado não só representam uma mudança de padrões sociais e culturais, mas também impõem uma reflexão a respeito do direito que deve proteger o cidadão inserido nesta nova realidade.

Desse modo, o tema a ser analisado é de suma importância e relevância para os operadores da Administração que buscam estudá-lo, até mesmo, como um desafio diante da complexidade do assunto. Notadamente, existe pouca produção acadêmica diante da dimensão do tema que poderia suscitar outros aspectos no campo jurídico-político e contribuir para a melhoria da questão acerca da qualidade em serviço e o Código de Defesa do Consumidor.

Devem-se destacar, em um primeiro momento, as nuances históricas sobre a prestação de serviços, como a sua constituição, a sua evolução dentro do cenário sócio-econômico brasileiro, como também tecer comentário sobre a sua aplicação no dia-a-dia dos administradores, sendo trazidos à baila seus efeitos práticos.

Dessa forma, tenta-se, no presente trabalho, abordar alguns aspectos polêmicos da questão, para, ao fim, manifestar a posição acerca do debate. Assim,

no primeiro capítulo, busca-se fazer um esboço histórico a respeito da qualidade e suas nuances na realidade brasileira.

No segundo capítulo, apresenta-se um estudo pormenorizado acerca do Controle de Qualidade Total, que trata dos métodos a serem aplicados na busca da realização das necessidades dos envolvidos com o serviço em si, como também demonstrar suas principais características e os meios administrativos que norteiam o assunto em liça.

Analisa-se, no terceiro capítulo, a importância da prestação de serviços para que possa ser estudado o aludido dano causado por estas. Porém, ao fazer um estudo sistemático sobre os direitos albergados no Código de Defesa do Consumidor, pode-se afirmar que o mencionado diploma buscou assegurar todos os direitos dos cidadãos, ampliando o conceito de responsabilidade civil, incluindo, ainda, um exame das prerrogativas ensejadas com a aplicação dos preceitos da qualidade total.

No segundo momento, destaca-se o quarto capítulo que especifica a qualidade da prestação de serviços na atualidade, na qual se dá um enfoque na realidade brasileira e suas características como um país emergente no plano econômico.

Assim, o estudo pautou-se no recurso da pesquisa bibliográfica, abrangendo estudos doutrinários dos principais autores que discorrem sobre o tema abordado, assim como em pesquisa documental, envolvendo consultas à jurisprudência e a recursos disponibilizados pela *Internet*.

1 O INSTITUTO DA QUALIDADE TOTAL

1.1 Antecedentes históricos acerca da Qualidade

Propedeuticamente, vislumbra-se que o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas com o advento da evolução social, tecnológica e, sobretudo mental, que têm trazido ameaças principalmente à sobrevivência das empresas em todo o mundo pelos mais variados motivos.

Ressaltem-se algumas mudanças ocorridas com a evolução noticiada, quais sejam: à perda da atualidade de um produto frente ao lançamento de um outro; o surgimento de novos equipamentos, tornando o processo utilizado ineficaz face o novo grau de qualidade e tecnologia colocado no mercado; e o aparecimento de exigências normativas difíceis de serem alcançadas com o processo atualmente utilizado. Ressalte-se, contudo, que o problema com a qualidade é bastante antigo, surgindo deste os tempos dos artesãos até os dias atuais, sendo merecedor de um estudo mais aprofundado.

Desta feita, perlustrando a história acerca da qualidade, visualize-se que durante a Primeira Guerra Mundial, o processo de fabricação tornou-se mais complexo, sendo assinalado pela introdução de grandes quantidades de trabalhadores que eram fiscalizados por um capataz com a função de assegurar a qualidade do trabalho que estava sendo desenvolvido.

Neste período percebe-se, ainda, a introdução da produção em massa e o pagamento por peça, o que fez surgir problemas de qualidade posto que os trabalhadores estavam preocupados em ganhar mais dinheiro produzindo itens

extras, ensejando, por sua vez, o aparecimento de produtos defeituosos na linha de montagem.

Frente a essa realidade, surgiram os inspetores da qualidade que foram introduzidos nas fábricas norte-americanas modernas de produção em massa com o objetivo de evitar o desperdício de material e o grande número de produtos com defeito. Surgia a inspeção do controle de qualidade e se iniciavam as grandes organizações de inspeção nos anos 1920 e 1930, as quais se estruturaram separadamente da produção e com administração própria através de seus superintendentes.

A inspeção, por outro lado, foi o primeiro passo para a introdução da qualidade como uma atividade rotineira dentro das organizações. Seu surgimento objetivou, junto aos departamentos de produção e operações, tão somente, evitar que os produtos chegassem ao consumidor com vícios ou defeitos de produção frente a sua produção em série.

Todavia, os primórdios da inspeção dataram o século XIX, quando se realizavam tarefas a olho nu pelo próprio artesão ou aprendiz sob a fiscalização de um mestre de ofício, logo após a conclusão do trabalho artesanal. Assevere-se que tais fiscalizações eram algumas vezes raras frente ao grau de trabalho ali realizado, não existindo uma produção em série.

Relate-se, em suma, que, nesta época, tal fiscalização era suficiente para garantir a qualidade do produto ao consumidor, posto que o trabalho artesanal é minucioso e detalhista, atingindo bons níveis de qualidade.

Inobstante noticiar que o impacto da produção em massa surgida durante a II Guerra Mundial, conduziu a uma necessidade da utilização de um método mais rigoroso de controle de qualidade, identificado como o controle estatístico de processo (SPC), tendo como principal estudioso Walter A. Shewhart do Bell Labs.

Certifique-se que o SPC compreende que o controle de qualidade não pode ser realizado item a item, mas na verdade através de amostragem, dando aos inspetores ferramentas de trabalho que incluem estatísticas de amostragem e gráficos de controle. Este tipo de inspeção, contudo, também levou à minimização da importância da engenharia da qualidade do produto.

Insta exortar, ainda, que, em 1980, as corporações norte-americanas estavam nervosas e definitivamente mais enxutas. O desemprego era grande, e firmas famosas e antigas como a Ford e a RCA estavam passando por sérias dificuldades. A internacionalização e a desregulamentação haviam derrubado as barreiras à competição. Ademais, o governo estava se recusando a socorrer financeiramente companhias problemáticas ou a estimular a economia com gastos excessivos.

Assim, a maioria das empresas não sabia solucionar tal problema. Elas oscilavam entre o pânico e a complacência e, às vezes, encontravam conforto lendo sobre a supereficiente administração japonesa. Quando *In Search of Excellence* foi publicado em 1982, sugerindo que também as companhias norte-americanas tinham lições a dar, com milhões de cópias foram consumidas. O livro gozou de imensa popularidade, sendo um farol de esperança num nevoeiro de confusão e preocupação.

Dentro dessa confusão, uma coleção de estratégias começou a ganhar adeptos. Tratava-se do chamado “movimento da Qualidade”. Em 1980, o produtor da rede de TV NBC Claire Crawford-Mason descobriu que o principal prêmio no Japão pela qualidade devia seu nome a W. Edward Deming, um estatístico norte-americano então com 80 anos de idade.

Deming e J. M. Juran, outro consultor norte-americano que ajudara os japoneses nos anos 50, misturavam poderosas técnicas analíticas com exortação por um enfoque que Deming chamou de “constância de propósito”. Os resultados de suas pregações foram, às vezes, impressionantes.

Grandes fabricantes norte-americanos de aparelhagens, por exemplo, reduziram em 43% o número de pedidos de manutenção no primeiro ano após a venda, em grande parte através de técnicas como as de Deming e Juran.

O *First Nacional Bank of Chicago*, além de aumentar a confiabilidade do processamento de documentos como cartas de crédito, bem como também cortou o tempo médio de execução do serviço para a metade.

Todavia, na maioria das companhias, o movimento da Qualidade não estava fornecendo o impulso de que necessitavam, posto que somente se concentrava na perfeição técnica, nos pontos em que as técnicas de Deming e Juran fossem facilmente aplicáveis, sendo esquecido o cliente, em suas exigências e necessidades.

Desta feita, sempre que a bandeira da “Qualidade” era desfraldada, sem dúvida seguiam-se grandes melhorias. Porém, na maior parte das companhias, o movimento abordou apenas problemas óbvios julgados importantes por alguém dentro da companhia, fosse ou não os mais sérios problemas afetando o cliente, ou seja, algumas companhias obtiveram grandes ganhos de curto prazo, já outras encontram uma rota para a vantagem competitiva de longo prazo.

Ressalte-se que a forma como a qualidade era tratada no passado possuía uma má e boa notícia. A boa notícia era que os defeitos se restringiam ao grau em que as coisas pudessem funcionar. A má notícia era que o conceito essencial de qualidade declarava que nada podia dar sempre certo e que o melhor que podia acontecer era a contenção. As empresas nunca tinham qualquer intenção real de conseguir as coisas certas desde a primeira vez, porque nunca ocorreu a elas que isso era possível.

Os conceitos, técnicas e práticas do controle de qualidade eram desenvolvidos segundo suposições da inevitabilidade de erro e não davam espaço para uma situação em que não houvesse falhas. Quando ocorria uma, a conclusão era que alguma coisa havia sido esquecida e que ela era um sucesso devido apenas

à insuficiência do esforço de avaliação. O controle de qualidade era aplicado apenas à atividade de fabricação.

O gerenciamento não tinha nenhuma oportunidade de olhar para a qualidade como algo em que o princípio regulador fosse outra coisa que não pura sorte, posto que este deixa de lado o seu papel na gerência da qualidade e assume o papel de puro gestor da produção.

Note-se que os principais aspectos do gerenciamento da qualidade nessa fase eram as seguintes: a) a qualidade é uma característica desejável; b) a qualidade é conseguida por meio de avaliação (verificação); c) o padrão de desempenho da qualidade é “níveis de qualidade aceitáveis” e, d) a mediação da qualidade é feita através de índices e proporções.

Crosby (1990, p. 173) exprime a realidade acerca do caso em liça, a saber:

À medida que os anos passavam comecei a perceber que as empresas não tinham intenção de satisfazer os requisitos que haviam prometido para seus clientes, e os clientes não esperavam, de fato, que eles fossem cumpridos. Eu estava desiludido e preocupado. Havia muitas pessoas brilhantes, bem-educadas na profissão e na área de gerenciamento. Contudo, aceitavam essa situação como o caminho a ser seguido. Ao mesmo tempo, estavam superando todos os outros tipos de desafios. O negócio prosseguia, crescia, e era lucrativo.

Os membros mais preciosos da função da qualidade eram aqueles que podiam trabalhar com os clientes no sentido de desenvolverem os compromissos que produzissem concessões e desvios. O gerenciamento era medido antes de tudo em coisas, tais como as linhas de produção que nunca podiam parar, sendo que os defeitos podiam ser consertados mais tarde.

Assim, surgiu o conceito de zero defeito que diz que o gerenciamento recebe aquilo que pede, e que, se quiser uma certa porcentagem de material com não-conformidade, então receberá essa porcentagem. Todavia, se o gerente estimular a prevenção e ajudar as pessoas, então receberá produtos e serviços sem

falhas. Este conceito, que surgiu em 1961, não foi bem recebido por aquelas pessoas que tinham a liderança no campo das idéias em relação à qualidade.

Não foi senão depois da invasão japonesa da década de 1970 que a aceitação deste pensamento começou a ser mais geral. Começou a ter interesse doméstico porque era isso o que os Japoneses estavam fazendo. Enquanto os japoneses estavam assumindo a qualidade seriamente, os americanos continuavam a negociar como sempre, ou seja, sem vislumbrar a qualidade em sua plenitude.

1.2 Principais nuances sobre Qualidade

É cediço que as organizações provavelmente não sobreviverão caso não acompanhem as atuais mudanças. Não é novidade que se está ingressando na era de ferrenha competição em que o fato de satisfazer é o grande objetivo das organizações humanas, especificamente, no que tange ao atendimento das necessidades do homem pela sobrevivência.

Nesse diapasão, visualize-se que surge o instituto da qualidade que possui uma importante conotação frente a um produto ou serviço, sendo este pressuposto que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente.

Insta exortar que o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor que é o verdadeiro garantidor da sobrevivência de uma empresa refletido hoje e no futuro. Assim, nos últimos anos, várias companhias iniciaram transformações vitais num novo gênero de organização voltadas aos desejos dos clientes seja na qualidade do produto e do serviço, cada uma delas exigindo diferentes habilidades e estratégias.

Ademais, proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade quais sejam: a qualidade do produto e a qualidade do serviço.

As técnicas introduzidas por Deming e Juran lidam, sobretudo, com qualidade de produto que costuma ser quantificável. Em uma companhia industrial, a qualidade do produto é a confiabilidade e a excelência global do item tangível que vai pra fora, diferente da qualidade do serviço que consiste de aspectos tangíveis e qualificáveis do serviço.

Todavia, na maioria das organizações, a qualidade do produto é especialidade do pessoal científico, analítico e voltado para dentro da firma. Sobre o assunto preleciona Whiteley (1992), a saber:

Agora se a qualidade de um produto é a parte de “O que você obtém” da experiência do cliente, a qualidade do serviço é a parte de “Como você obtém”. Se a qualidade do produto é tangível, a qualidade do serviço pode ser descrita como intangível. Desse modo, ela costuma ser mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Posso calcular como relativa facilidade quantas vezes meu produto quebrou no primeiro ano em mãos do cliente. É bem mais difícil calcular o grau de clareza de meus manuais de instrução, ou o grau de gentileza do meu pessoal quando os clientes têm problemas, porém, isso não torna essas questões menos importantes.

Assim, as companhias não se preocupavam muito com o serviço, enquanto um cliente não telefonasse com uma queixa, oportunidade em que se dava a reparação do produto. Infelizmente, a qualidade do serviço não tem sido abordada, com efetividade, pela maioria do movimento da Qualidade por ser bem diferente da qualidade do produto. O pessoal analítico responsável pela qualidade do produto normalmente não compreende a qualidade do serviço muito bem, posto que possui problemas para consertar o que não pode medir objetivamente.

Hoje, a qualidade é parte importante do pensamento empresarial. Livros importantes como *In Search of Excellence – À procura da Excelência* – elevaram o grau de conscientização, permitindo que as pessoas soubessem que a situação não tinha de continuar a ser sempre a mesma.

Tudo isso provocou uma explosão de energia e esforços mais árduos e melhores em relação ao controle de qualidade, com resultados palpáveis, sendo aceitos alguns princípios acerca da qualidade que foram chamados de “Os Absolutos”, quais sejam: a) A qualidade é definida como conformidade aos requisitos, não como bondade; b) A qualidade é conseguida através de prevenção,

não por meio de avaliações (verificações); c) O padrão de desempenho da qualidade é o zero defeito, não níveis de qualidades aceitáveis; e d) A qualidade é medida pelo preço da não-conformidade, não por índices.

Mudar uma empresa para que ela possa seguir tais princípios requer muito trabalho e dedicação. Os executivos estavam conscientes de que todos precisavam chegar a um entendimento e de que tinham de fazê-lo acontecer. Como consequência foi desenvolvido um sistema educacional multigraus de capacitação de indivíduos, bem como de empresas, sobre o processo de melhoria e de implementação da qualidade.

Insta exortar que as ferramentas do controle da qualidade são muito úteis e estão facilmente à disposição, porém, não efetuam muitas mudanças, posto que devem ser colocadas em expectativas, vindo a entender e satisfazer as exigências do cliente, que é o fator mais importante.

A Europa ganhou vida há alguns anos atrás com o desenvolvimento do controle de qualidade, acompanhada posteriormente pela China, Taiwan, Filipinas e várias outras nações do Extremo Oriente onde foram mais lentas em seu desenvolvimento com o gerenciamento da qualidade, tendo em vista que voltaram seus esforços para o controle de produção. Eis porque os principais produtos das mesmas são itens da produção em massa.

Contudo, os executivos começaram a perceber que podiam ter uma melhor escolha e começaram a ocupar-se do aspecto da qualidade de seus negócios. Acerca do assunto tem-se o entendimento de Crosby (1990, p. 177), como segue:

Vivemos em uma economia mundial, e, no futuro, a qualidade não será apenas algo bonito de se ter. Será o preço necessário de admissão ao mercado. Os clientes já não precisarão pressionar para receber o que pediram. Considerarão isso um direito seu. Assim sendo, as empresas que têm ocupado o tempo aperfeiçoando a arte de explicar porque as coisas não estão nunca de acordo com o prometido, não terão futuro.

O gerenciamento terá de causar qualidade de modo que venha fazer parte da cultura da empresa, um acontecimento normal. Todavia, o que mantém retardados os esforços é a simplória noção de que a qualidade seja algo fácil de ser concretizado, desde que a mente esteja voltada para a mesma.

O grau de dedicação e esforço necessários para levar a empresa a uma qualidade contempla concentração sobre o assunto no qual o cliente é o elemento chave, visto que quando o cliente está feliz a empresa está verdadeiramente fazendo as coisas certas, não quando o gerenciamento está feliz.

O conceito de qualidade está presente em todos os lugares. A preocupação com a questão da qualidade não é, de maneira alguma, algo novo, muito pelo contrário, reporta ao início do século XX. Nessa época quem controlava a qualidade dos produtos eram os próprios artesãos. Com o passar do tempo, evolução na classe trabalhadora e o aumento na produção de insumos surgiu a figura do inspetor de equipamentos e os departamentos encarregados por esse controle. Surgiu, assim, uma elite que controlava as ações dos operários para que o produto tivesse o controle da qualidade.

Atualmente, os produtos e serviços se mostram bem mais complexos e sofisticados, tendo a competitividade ascensão dia após dia, acompanhado pelo grau de exigência dos clientes, o que torna a qualidade o principal fator de diferenciação. Isso implica em novos e maiores desafios a serem superados pelos trabalhadores frente ao maior rigor no controle da qualidade dos produtos oferecidos e dos serviços prestados.

Assevere-se que um bom padrão de qualidade representa alguma coisa bem-feita, bem concebida, bem projetada, bem elaborada, bem organizada, bem administrada, que atende às especificações, satisfazendo, assim, produtores, prestadores de serviços e clientes. Qualidade, então, é a totalidade de características de alguma coisa ou é alguém, que lhe confere a aptidão de atender a necessidades explícitas e implícitas.

Necessidades explícitas são aquelas que tratam de questões objetivas. Elas estão expressas formalmente em contratos, folhetos, matérias de propaganda, manuais, dentre outros. São declarações explícitas de desejos ou intenções.

Já as necessidades implícitas possuem ligação com as questões de ordem subjetiva, ou seja, são mais ligadas ao modo de pensar. Por isso não estão formalizadas ou demarcadas em algum documento, pois são declarações vagas que podem indicar os desejos e intenções do cliente que precisam ser desenvolvidas.

A busca pela qualidade dentro de uma empresa deve ser incessante e deve atender a alguns pontos principais. O primeiro deles é a qualificação dos colaboradores, pois os prestadores de serviços devem ser sempre pessoas capacitadas o suficiente para prestar, além de tudo, qualidade. A empresa deve sempre ouvir os colaboradores e manter uma liderança ponderada e cuidadosa.

Em relação à qualidade da administração da empresa, aduz Campos (2004):

A razão de ser de uma empresa são os seus clientes, portanto toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes. Mais recentemente ficou claro que a empresa é um meio para atingir a satisfação das necessidades de todas as pessoas [...]. Acontece que as necessidades das pessoas mudam continuamente e os concorrentes estão sempre se desenvolvendo e melhorando. Ninguém pode parar e esperar. Diante deste quadro, para que a empresa possa sobreviver é necessário desenvolver novos produtos ou serviços (melhores, mais fáceis, de menor dispersão, mais baratos, mais rápidos, mais seguros que os concorrentes). Este processo de inovação contínua tem como referências o cliente e os concorrentes e se constitui na garantia da própria sobrevivência da empresa [...].

Um outro ponto a ser observado visando à qualidade dentro da empresa é a busca para obter o melhor resultado nas atividades administrativas, pois, desta forma, as atividades serão desenvolvidas com mais excelência e, conseqüentemente, terão mais qualidade e todos os integrantes da empresa serão responsáveis por trabalhar buscando a satisfação do cliente.

No que concerne à qualidade assevera Whiteley (1992), a saber:

Para se obter uma qualidade de serviço, é preciso, contratar gente voltada para fora – gente que goste de gente –, e depois dar-lhes uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas. Infelizmente, a qualidade do serviço não tem sido abordada com efetividade pela maioria do movimento da Qualidade, porque costuma ser bem diferente da qualidade do produto. O pessoal analítico responsável pela qualidade do produto normalmente não compreende a qualidade do serviço muito bem. Eles têm problemas em consertarem o que não podem medir objetivamente.

Percebe-se, então, que atualmente temos um perfil de cliente bem mais exigente, tendo em vista que o mesmo tornou-se crítico e bem informado. Além do que, o cliente é a pessoa mais importante do seu negócio, pois é ele quem deve ficar satisfeito com o resultado final, que vai afeta-lo diretamente. Assim, a qualidade é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

2 O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL - TQC

2.1 Breve relato acerca de Controle da Qualidade Total

O Controle da Qualidade Total – TQC é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Esse sistema é conhecido no Japão pela sigla TQC, ou seja, *Total Quality Control*, sendo que em outros países os japoneses preferem utilizar a sigla CWQC – *Company Wide Quality Control* para diferenciá-lo do sistema TQC pregado pelo Dr. Armand Feigenbaum estudioso americano do assunto.

O TQC, como praticado no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle de qualidade. No Brasil se utiliza a sigla TQC para representar o controle da qualidade total praticado nas empresas do país, posto que o mesmo recepcionou com plenitude o método japonês de estudo da qualidade.

Ademais, ressalte-se que o TQC é vinculado em elementos de várias fontes quais sejam: a) o emprego do método cartesiano; b) o aproveitamento do trabalho de Taylor; c) a utilização do controle estatístico de processos, cujos

fundamentos foram lançados por Shewhart; d) a adoção dos conceitos sobre comportamento humano lançados por Maslow, e, por fim, e) o aproveitamento de todo conhecimento ocidental acerca de qualidade, vislumbrando principalmente o trabalho de Juran.

Assim, vislumbra-se que o TQC é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE – *Union of Japanese Scientists and Engineers*, sendo de essencial importância para a evolução e crescimento do instituto da qualidade dentro das organizações.

É cediço que as organizações humanas, ou seja, escolas, empresas, hospitais entre outras, são meios destinados a se alcançar determinados fins. Desta feita, controlar uma organização humana significa delegar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados, bem como analisar estes maus resultados buscando uma causa e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os mesmos.

Insta exortar que o primeiro passo a ser adotado por uma empresa deve reconhecer quais são os fins desejados para a mesma frente ao seu objetivo como organização que é de satisfazer as necessidades das pessoas, tão somente buscando alcançar um grau considerável de qualidade total.

Nesse diapasão, entende-se como Qualidade Total todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa, tendo diversos significados.

A primeira dimensão trata-se da qualidade que está diretamente ligada à satisfação do cliente externo e interno, sendo esta medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Vislumbra-se que se encontram incluídas a qualidade do produto ou do serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o cliente), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, entre outras consideradas de grande relevância quanto à satisfação do cliente externo e interno.

O custo seria a segunda dimensão, posto que não vislumbra somente o custo final do produto ou serviço, mas inclui os custos intermediários, sendo o preço um fator importante, já que ele deve refletir a qualidade quando cobra levando em consideração o valor agregado.

A dimensão seguinte trata da entrega em que sob óptica de qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos ou dos serviços finais e intermediários de uma empresa. Já em um outro momento, pode-se falar acerca da moral que mede o grau de satisfação de um grupo de pessoas. Este grupo de pessoas pode ser o grupo de todos os empregados da empresa ou os empregados de um departamento ou seção. Este grau médio de satisfação pode ser medido de várias maneiras, tais como o índice de *turn-over*, absenteísmo, índice de reclamação dos trabalhadores.

Já quanto à segurança, deve-se considerar tanto a dos empregados quanto à segurança dos usuários do produto. Assim, mede-se a segurança dos empregados por meio de índices tais como número de acidentes, índices de gravidade, já a segurança dos usuários encontra-se ligada à responsabilidade civil pelo produto.

Sobre o assunto, Campos (2004, p. 15) dispõe que “TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Portanto, se o objetivo é alcançar a Qualidade Total medir a qualidade do produto ou serviço, o número de reclamações dos clientes, a fração de produtos/serviços defeituosos, o custo do produto/serviço, os atrasos de entrega de cada produto, a fração de entrega realizada em local errado, a fração de entrega realizada em quantidade errada.

Ressalte-se, em suma, que na era da globalização não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Fazem-se necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa que deverão ser aprendidos e aplicados por todos dentro da empresa.

Contudo, o TQC é regido por alguns princípios que devem ser seguidos pelas empresas, objetivando alcançar um grau de excelência quanto à qualidade. Pode-se citar, inicialmente, um dos axiomas da qualidade que é produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente as necessidades do cliente.

Quanto ao atendimento das necessidades do cliente, preleciona Whiteley (1992, p.38), a saber:

Quando se está próximo dos clientes, está-se no caminho para a real vantagem competitiva. Quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas continuamente superadas. Eles ficarão encantados, e responderão maravilhosamente – com fidelidade.

Todavia, para inspirar os empregados a medirem seus esforços e resultados em relação às necessidades e expectativas do cliente, é preciso comunicar tais necessidades e expectativas e mostrar que se acredita sinceramente que elas podem e devem ser satisfeitas. A maioria das companhias não consegue alcançar essa qualidade, supondo que seu pessoal já sabe do que os clientes necessitam.

Outro princípio importante é garantir a sobrevivência da empresa por meio de lucro contínuo gerado pelo domínio da qualidade, numa visão de quanto maior a qualidade maior a produtividade. Assim, faz-se necessário identificar a qualidade no mercado, que está localizada como requisitos escondidos, possíveis, potenciais ou revelados, bem como definir a qualidade no planejamento e no projeto de modo a garantir a produção em conformidade com as necessidades do cliente.

Exorte-se que a razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Portanto, toda a sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos mesmos. Ocorre que as necessidades das pessoas mudam continuamente, o que enseja um melhoramento e desenvolvimento contínuo.

Diante desta realidade, para que a empresa possa sobreviver é preciso desenvolver novos produtos e serviços que reportam processos de inovação contínua, contando para tanto da participação de todos os empregados que são sujeitos ativos dentro da política da qualidade.

Ademais, o TQC dispõe que se deve identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade, sendo necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades, bem como o método que permite solucionar tais problemas.

Este princípio remete a identificação da situação por meio de um *shake-down*, priorizar os problemas críticos no produto, na função desempenho, confiabilidade, preço, fazendo uma comparação com os produtos concorrentes, como também estabelecer metas a serem alcançadas e cronograma.

Inobstante asseverar, ainda, que é imprescindível falar, racionar e decidir a partir de dados e fatos reais, objetivando tomar decisões em cima de informações concretas, afastando, desde modo, o empirismo que tem como base na experiência, o bom senso, a intuição.

Não se pode esquecer, contudo, de gerenciar a empresa ao longo do processo e não através de resultados, posto que o gerenciamento deve ser preventivo, não esperando que o resultado ocorra e a ação se torne tardia.

Neste caso, a qualidade é integrada no produto durante o processamento. Assim, para planejar, proteger, produzir e prestar serviços visando à satisfação dos consumidores durante todo o ciclo de vida do produto/serviço é necessário que todos os empregados garantam o resultado do seu próprio trabalho, no que concerne o planejamento de mercado, engenharia produção, garantia de qualidade que são chamados processos.

Destarte, é oportuno trazer a baila que o TQC defende reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento de suas causas essenciais, ou seja, os problemas decorem da dispersão nas variáveis do processo. Indique-se para

o caso que o administrador deva identificar a forma de distribuição, o valor médio da distribuição e a sua variável, como ainda se a dispersão tem causa geral (crônica) ou assinalável (única).

Noticie-se que no TQC o cliente é o rei, o que não abre espaço para a venda de produtos defeituosos, principalmente quanto ao advento dos direitos do consumidor, no Brasil, com a promulgação da Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990 que dispõe sobre os direitos do consumidor em dar outras providências acerca do assunto.

Nesse diapasão, faz-se necessário identificar os clientes, identificar as características da qualidade que são críticas para o cliente, estudar o próximo processo, melhorar ou eliminar qualquer operação prejudicial ao cliente e estabelecer critérios precisos para a própria decisão sob consciência de autocontrole.

Refute-se, por fim, que na filosofia do TQC a garantia da qualidade não é “implantada” numa empresa pelo estabelecimento de uma diretoria para tal fim ou pela apresentação de uma série de “evidências” constantes de um *chek-list*, mas sim, através de realizações nas quais as empresas conseguem que cada setor e cada pessoa pratiquem o controle da qualidade e passe a vivenciar dentro do espírito que envolve esse processo de mudança.

2.2 Garantia de Qualidade e o TQC

A Garantia da Qualidade é uma função da empresa que tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida. Portanto a garantia da qualidade é a função que visa a confirmar que todas as ações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que o concorrente.

A garantia da qualidade dentro do TQC é uma conquista, visto que significa um estágio avançado de uma empresa que praticou de maneira correta o controle da qualidade em cada projeto e em cada processo e conseguiu manter um

sistema confiável de produção de produtos ou serviços que satisfazem totalmente as necessidades de seus consumidores.

Neste concerne, a empresa não poderá noticiar que instalou uma garantia da qualidade pelo simples fato de ter estabelecido uma diretoria para este fim ou de ter satisfeito uma série de exigências.

Verbera sobre o assunto Campos (2004, p. 113), como segue:

A garantia da qualidade é conseguida pelo gerenciamento correto e obstinado (via PDCA) de todas as atividades da qualidade em cada projeto e cada processo, buscando sistematicamente eliminar totalmente as falhas, pela constante preocupação com a satisfação total das necessidades do consumidor (antecipando seus anseios) e pela participação e responsabilidade de todos da empresa. Este é o gerenciamento guiado pelo princípio da "primazia da qualidade". A garantia da qualidade no TQC busca o "defeito zero", mas os meios são diferentes dos propostos por Crosby.

Mizuno (1993, p. 313) reitera o entendimento do controle de qualidade, a saber:

Garantia da qualidade é uma função interdepartamental e apropriada para ser atacada por meio de comitê interfuncional. A garantia da qualidade é um processo sistemático de verificação para certificar-se de que a inspeção da qualidade e as operações de controle da qualidade estão sendo conduzidas de forma correta, além de verificar também se os setores de projeto, produção e vendas estão trabalhando no sentido de manter o grau de qualidade objetivado. É também importante na garantia da qualidade que a alta administração da empresa seja metodicamente informada das atividades e resultados da inspeção da qualidade e das operações de controle da qualidade.

Já Juran (1991) define a garantia da qualidade como "a atividade de prover às partes interessadas a evidência necessária para estabelecer a confiança de que a função da qualidade está sendo conduzida adequadamente".

Se a empresa alcançou estágio da garantia da qualidade, isto significa que seus clientes comprem confiantemente seus produtos ou serviços e os usam por um longo tempo com satisfação. Vislumbre-se que a garantia da qualidade envolve alguns pontos importantes, quais sejam: a) tradição: um cliente somente poderá comprar um produto ou serviço com confiança se a empresa se tornar conhecida por sua confiabilidade ao longo do tempo; b) satisfação total das necessidades do

consumidor: o produto ou serviço, além de não possuir defeitos ou falhas, precisa satisfazer as características verdadeiras da qualidade, ou seja, satisfazer as expectativas do consumidor.

Assevere-se que não se consegue tradição da noite para o dia, visto que a tradição é um conceito comercialmente tão importante que fica difícil avaliar o custo decorrente de um produto defeituoso colocado no mercado. Este tipo de situação deve ser evitado com fervor, pois a tradição de confiança não pode ser ganha mas pode ser perdida rapidamente.

Vale ressaltar, ainda, que as expectativas do consumidor não são fixas, elas mudam continuamente, sendo necessário aumentar o cuidado com a propaganda comercial, conteúdo do catálogo de vendas e treinamento do pessoal de vendas ao transmitir as características do produto ao cliente, para não criar esperanças errôneas sobre a sua aquisição, desejo de consumo.

Por outro lado, como o produto deve ser durável e confiável, é importante o cuidado com a assistência técnica e o fornecimento de peças sobressalentes, mesmo após a descontinuidade da produção.

Ademais, no TQC a garantia da qualidade somente pode efetivamente ser conseguida com a participação de todas as pessoas da empresa. O critério de divisibilidade do processo da empresa mostra que cada pequeno processo deve garantir a qualidade para o processo seguinte, por meio da rotina, objetivando sempre a satisfação das necessidades do cliente interno e externo. Sem esta participação voluntária e total do elemento humano não se pode alcançar a garantia da qualidade como preconizado.

É mister relatar que a garantia da qualidade pode-se orientar pela inspeção, pelo controle de processo e pela ênfase no desenvolvimento de novos produtos. No que tange à inspeção esta somente existe porque há defeitos na produção ou na realização de um serviço, posto que a redução substancial da

inspeção não pode ser um ato decorrente de um desejo, mas uma conquista final, consequência de um ajuste no processo de modo a diminuir as causas essenciais dos defeitos, utilizando-se a análise do processo.

Quando a garantia é deslocada para os processos, todos da empresa têm que se envolver e se responsabilizar pela qualidade, sendo que o conceito de processo se estende por toda empresa, incluindo inspeção, compras, engenharia de produto e de processo, marketing, manutenção e finanças.

Para Campos (2004, p.117):

À medida que o gerenciamento da Rotina é implantado em toda a empresa, os índices de defeitos caem e as especificações podem ser obedecidas integralmente. No entanto, somente isto não garante a qualidade, pois pode-se ter um processo perfeito, fazendo um produto sem defeitos com especificações que não atendem às necessidades do cliente. Dando-se ênfase somente ao controle de processos, questões importantes para a satisfação das necessidades do consumidor não podem ser resolvidos, tais como condições imprevistas de uso do produto. Os problemas de qualidade podem ter sua origem no projeto e desenvolvimento do produto e estes não podem ser resolvidos pelo pessoal de inspeção e produção.

Surgiu, então, o conceito de que a qualidade deve ser garantida durante todo o ciclo de produção, inclusive no desenvolvimento de novos produtos que antecipam a satisfação das necessidades do consumidor e prosseguindo sempre em busca da melhoria contínua da qualidade.

Neste estágio de produtos novos, além de ter o controle de processos e a inspeção, procura-se conduzir severamente as avaliações e garantir a qualidade em cada passo do desenvolvimento desse novo produto, desde seu planejamento até a fase posterior à assistência técnica.

Visualize-se que a garantia da qualidade no desenvolvimento de novos produtos tem a vantagem adicional de incluir todos os departamentos da empresa a prática do controle da qualidade e da garantia da qualidade, conjugando, assim, a teoria e a prática da qualidade.

Coadune-se, também, que a qualidade é garantida pela condução do planejamento da qualidade a ser colocada no mercado e pelo controle da qualidade conduzido por todas as pessoas da empresa, o que enseja uma auditoria da qualidade periódica para verificar se todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas conforme planejado.

Acerca da Auditoria versa Campos (2004, p. 131), a saber:

A auditoria de sistema é conduzida para verificar se a política da qualidade e o sistema da qualidade estão perfeitamente compreendidos. É verificado se está sendo conduzido a melhoria do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia (como descrito no Capítulo 5), seguindo a implementação de um plano previamente proposto. Este tipo de auditoria é conduzido pela alta administração; gerentes seniores e pelo escritório do TQC. A organização da garantia da qualidade audita o sistema de fornecedores somente.

No planejamento da qualidade são definidas as características da qualidade a serem agregadas ao produto ou ao serviço em cada processo interno, de forma a garantir a satisfação das necessidades do consumidor. Em cada processo, as características da qualidade do produto ou serviço que lhes são designadas são transformadas em itens de controle e gerenciadas.

Segundo Juran (1991) “O planejamento da qualidade consiste no desenvolvimento de produtos e processos necessários ao objetivo de se obter a satisfação das necessidades do consumidor”.

No TQC, a empresa deve dar ênfase ao cliente, o que para garantir um grau da qualidade confiável é essencial uma pesquisa de mercado que consiste na coleta de dados que são classificados em necessidades de novos produtos e necessidades de melhoria de produtos existentes.

As necessidades de melhoria, após estudadas, são enviadas ao desenvolvimento. As necessidades de novos produtos são verificadas com o planejamento da empresa e estudos de previsão de mudanças mercadológicas, com os movimentos dos concorrentes, com as normas requeridas e com a análise de custo e melhoria do processo.

Assim, os processos descritos quase sempre estão associados ao desenvolvimento de um novo produto ou ao aperfeiçoamento e mudança de um produto já existente. Este processo de contínua busca da satisfação das necessidades mutantes dos clientes, ao mais baixo custo e melhor que os concorrentes, denomina-se inovação que é o concerne da sobrevivência da empresa.

3 DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

3.1 Notícias históricas a respeito da prestação de serviços e da qualidade

A partir do momento em que o ser humano deixou de extrair da natureza somente utilidades necessárias à sua sobrevivência, passando a desenvolver aptidões para caçar e posteriormente para cultivar, pode-se detectar que alguns indivíduos com destacadas habilidades prosseguiriam se aproximando e realizando tarefas específicas com maior freqüência. Era um início de especialização do trabalho no qual, não mais, todos faziam tudo. Atribui-se, assim, a referido modelo de organização social a condição de embrião de uma contratação tácita de prestações de serviços pela comunidade servida por estes indivíduos.

Mais tarde, mesmo com a implantação de técnicas comerciais e produtivas, toda atividade econômica esteve envolvida com a prestação de serviços. Assim, desde os tempos mais remotos, a prestação de serviços apresenta vínculos diretos com a evolução do homem. O próprio desenvolvimento da raça humana é

marcada pela evolução em relação aos seus hábitos e que determinam a longevidade.

Masi (1999, p.41) assinala sobre o assunto o que segue:

O homem de Neanderthal – enquanto o planeta era povoado por apenas uns 20 milhões de habitantes – vivia em média de 29 anos e dispunha de aproximadamente de 4 mil calorias por dia. Em 1750 – quando a população total do planeta tinha chegado aos 600 milhões – o homem dos países mais ricos tinha uma média de vida de 35 anos e dispunha de 24 mil calorias por dia. Hoje, considerando que a revolução industrial já se cumpriu e que a sociedade pós-industrial tomou seu lugar, os habitantes dos países ricos vivem em média 75 anos, com 300 mil calorias/dia à disposição.

É claro que não somente pelo crescimento demográfico, mas especialmente pelas novas necessidades criadas pelos homens, a prestação de serviços tem acompanhado a sociedade ao longo de sua história cultural e econômica.

Ademais, em toda a sua longa história até o início do século XX, a prestação de serviços se desenvolveu sem muito destaque, sendo que somente a partir deste século passou por fases de desenvolvimento de notável pujança e inovação.

Vislumbra-se que nos dias de hoje a sociedade da maioria dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, nas quais a maior parte das obrigações sociais, tais como a produção, a prestação de serviços, é confiada a organizações, que são administradas por grupos diretivos próprios para poderem se tornar mais eficazes, bem como que no final do século passado a sociedade era completamente diferente.

Contudo, reportando-se ao passado mais remoto, visualiza-se que a importância das atividades de serviço na economia ocidental apresenta uma circularidade histórica interessante, posto que elas existem, enquanto categoria de atividade econômica, desde a Grécia clássica, sendo que a atividade de serviços em si tinha um papel econômico marginal, numa sociedade escravocrata e agrícola.

Na Baixa Idade Média, vislumbrou-se que os serviços de transporte de especiarias e tecidos seguiu a Rota da Seda, que atravessava a Europa, o Oriente e até a China, o que possibilitou o crescimento de riqueza em Veneza, chegando a ser uma das atividades mais importantes dos países internos, como Holanda e Portugal através das companhias de navegação.

Asseverou-se que no século XVII, na primeira fase da Revolução Industrial, os serviços perderam a sua importância econômica, sendo que somente em meados do século XX retomou sua importância, vindo a crescer até atingir o status que hoje possui.

Ademais, asseverou-se que na maioria dos países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia, tendo como principal indicador a participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, o que se percebe através dos índices do produto interno bruto – PIB.

O setor de serviços aparece como a parcela mais dinâmica da economia, bem como é responsável pela maior parcela do PIB mundial, posto que sua participação no PIB e o número de empregos no setor de serviço crescem mais do que outros setores econômicos.

Os principais fatores responsáveis pelo dinamismo do setor de produção são de ordens político-social e tecnológica, incluindo a urbanização, mudanças demográficas, mudanças sócio-econômicas, aumento da sofisticação dos consumidores, bem como mudanças tecnológicas.

Assim, no que concerne a urbanização, esta enseja alguns serviços, tais como a segurança e o transporte urbano. Já a significativa mudança demográfica, aumenta o número de crianças e idosos, o que leva ao consumo maior de serviços como educação, entretenimento e saúde.

O aumento da sofisticação dos consumidores leva às necessidades mais de serviços, como o acompanhamento psicológico, *personal trainers*, e consultores de estilo. A mudança tecnológica tem aumentado a qualidade dos serviços, e criado

serviços complementares novos, tais como banco eletrônico, informações e serviços pela Internet, cursos de educação à distância.

Insta asseverar, ainda, que o operário comum sempre sofreu com as mudanças na forma da prestação de serviços, posto que nunca esteve ao seu alcance uma maneira de alterar o sistema, sendo este um dos maiores fatores de desemprego nos tempos de globalização. Assim, desde os períodos anteriores a Revolução Industrial, por volta de 1830, os operários já sofriam com uma prestação de serviços conhecida como livre, mas que na verdade era completamente subjugada pelos senhores detentores dos meios de produção.

Anterior a cada alteração na forma de produção sempre existiu um levante na classe operária, objetivando obter uma melhoria em seus direitos de trabalhadores, no que concerne a prestação de serviços de forma digna e suficiente para o seu sustento e da sua família.

Ressalte-se, contudo, que a disputa entre os patrões (capitalistas) e os operários (proletariado) é um fato que sempre esteve presente na história, bem como que, por vezes, o empregado pretende ganhar mais do que o valor de seu trabalho, ou simplesmente mais do que merece, consoante demonstrado na lenda maçônica da construção do Templo de Salomão.

Noticie-se que, no decorrer da história pós-revolução industrial, entraram em “moda” diversos métodos e sistemas de produção, entretanto os sistemas Taylor e Ford ainda hoje influenciam as novas tendências, apesar de não mais se aplicar nenhum destes em sua integralidade. Taylor trouxe para as fábricas um modo de produção organizado, retirando os trabalhadores dos ambientes altamente insalubres e impróprios para uma melhor produtividade que era normalmente utilizado desde a Revolução Industrial; já Ford criou a produção em massa, de acordo com a capacidade produtiva das fábricas, e empregou, na sua época, grande parte da mão-de-obra desempregada e sem qualificação laboral, apesar desse sistema não qualificar o empregado.

Contudo, a origem da prestação de serviços se deu com a primeira civilização conhecida como escravocrata, há mais de 5.000 anos. Na língua dos antigos Sumérios, a palavra escravo era derivada do termo utilizado para designar os estrangeiros, o que denunciava a origem política deste flagelo.

O senhor dos escravos detinha privilégios em relação aos escravos. Estes podiam torturar, mutilar, praticar sevícias diversas, amputações, suplícios e abusos de toda ordem. Diante de tal situação, noticie-se que o trabalho humano não tinha limite de horário ou esforço, qual trabalho animal. Ressalte-se que no referido período era comum o escravo ser enterrado vivo junto com o cadáver de seu senhor, quando este morria, objetivando servi-lo no além morte.

Contudo, os escravos chegaram a ter regalias, em certos períodos da história, fato constatado por Aristóteles, no período 384-322 a.C, quando relatou que em Creta os escravos possuíam os mesmos direitos dos cidadãos comuns, com apenas duas restrições, quais sejam: não podiam portar armas e eram proibidos de fazer ginástica. Na Grécia clássica, o trabalho braçal era desonroso e pertencente somente aos escravos, sendo que os homens livres que desenvolviam algum trabalho lucrativo eram tratados com desprezo, como, por exemplo, os comerciantes que significa ócio.

Urge que existiu um período em que os gregos se tornaram escravos (146 a.C), e em Roma, estes acabaram como professores, filósofos e conselheiros de grande prestígio e credibilidade, o que impulsionou o desenvolvimento cultural da civilização romana.

Desta feita, na antiga Roma a legislação referente à prestação de serviços não chegou a consolidar-se como codificação. O que existia eram medidas imediatas ou circunstanciais, adotadas a partir do conflito já estabelecido, decorrente de situação específica que demandasse regulamentação. Vigorava o direito consuetudinário, cabendo aos então jurisconsultos elaborar soluções para os conflitos concretos.

Salomo (1999, p.03) tendo como base a codificação romana, *Corpus Iuris Civilis*, que faz referência à prestação de serviços como locação de serviço, classificou esta última em *locatio conductio operarum* e *location conductio operis*, sendo a primeira locação de serviços e a segunda locação de uma obra específica, tendo em vista o resultado final da obra.

Quanto a Idade Média, iniciada historicamente com a queda do Império Romano, apresenta no mesmo contexto as diversas influências e variações no direito, o que não houve grandes mudanças do direito romano clássico para o direito medieval, uma vez que se manteve a característica de imobilidade social e a massa trabalhadora submetia-se ao regime de servidão coletiva, não havendo necessidade de codificação.

No tocante à sociedade, é no regime do feudalismo que se localiza o concerne das relações de consumo. O sistema feudal caracteriza-se basicamente pelo poder centralizado do estado, pelo domínio social, político e econômico da classe nobre nos feudos com destaque para a figura dos senhores feudais que possuíam sua economia baseada na agricultura; servidão coletiva representada pelos vassalos e, a forte influência da igreja sobre as decisões políticas e a própria vida dos indivíduos.

Saturado, o regime entra em crise devido, principalmente, ao aumento populacional e à diminuição no contingente de servos nos feudos. Aliada a isso, a falta de técnicas na cultura da terra e a necessidade de maior produção de alimentos ocasionaram fome e conseqüentemente a queda populacional.

Ocorre que até o fim do feudalismo o trabalho era prestado de forma obrigatória, sendo que em Atenas e em Roma, dois principais impérios da antiguidade, os serviços eram desenvolvidos por escravos, sendo somente livre uma terça parte da população. Assim, na era feudal, o trabalhador estava vinculado a um senhor feudal, portanto o serviço prestado não pode ser tido como livre.

Ademais disso, nos continentes, a escravidão negra era a forma de realização dos serviços a serem executados, seja doméstico ou realizada no campo. O comércio de escravos perdurou até a intervenção inglesa ocorrida no século XIX. Nesse diapasão, o fim da escravidão dos povos africanos teve uma de suas origens no advento da Revolução Industrial, pois a mão-de-obra escrava era imperita para trabalhar com as máquinas nas indústrias.

Posteriormente, na época das Revoluções Francesa e Industrial, houve mudanças de referencial e idéias, seguidas da evolução tecnológica e mudança social; filósofos e pensadores da época elaboraram teorias acerca da situação social relacionada às condições de trabalho e de vida, buscando soluções para a já instaurada desigualdade social.

A necessidade de revolução surgiu também pela separação entre estado e religião advinda da valorização e do pensamento racional, valorização esta impulsionada pela burguesia. Já no tocante à razão, destaque-se a Revolução Francesa, pois é a partir dela que os filósofos do iluminismo passaram a retratar a situação das classes menos desfavorecida, trazendo novos valores, tais como liberdade, igualdade e fraternidade, bem como dando maior ênfase ao individualismo, liberdade estatal e individual e ainda à possibilidade de auto-regulamentação dos indivíduos nas relações, principalmente nas relações de trabalho.

Todavia, ressalte-se que na relação trabalhista exista uma disparidade entre o domínio exercido pelos empregadores em relação aos empregados, posto que o liberalismo se fixou no sistema capitalista. O resultado dessa fixação foram relações díspares e um sistema caracterizado pela liberdade de mercado (livre concorrência), contudo, excludente por se utilizar do ânimo popular para a ascensão da burguesia ao poder sem que esta atendesse aos anseios motivadores da Revolução.

A liberdade almejada nas revoluções concretiza-se num período de não intervenção estatal, que justificou desigualdades, uma vez que a oligarquia

dominante permanecia com privilégios em detrimento da maioria desfavorecida. Diante de tal situação e após esse período, o Estado passa a retomar seu papel regulador.

Juntamente com o surgimento da burguesia, percebe-se a crescente urbanização e a conseqüente mudança na concepção das relações de consumo, sendo que o comércio cria mentalidade cosmopolita. Todavia, essa evolução histórica, política e social é limitada à classe ascendente (burguesia), submetendo os não detentores de capital a condições semelhantes àsquelas do regime feudal.

Não eram garantidas à população condições essenciais de trabalho e mesmo de sobrevivência, sendo este mais um elemento facilitador para os abusos da burguesia. Percebe-se, com isso, a sobreposição do capital em relação ao trabalhador, vez que com a Revolução Industrial passou a consistir a acumulação de capital novo ideal da sociedade.

No Brasil, concomitantemente ao pré-capitalismo, a colonização traz como característica principal a subordinação de países colonizados e a relação de dependência surgida desde então. Além disso, é perceptível o impulso no comércio, em âmbito mundial; entretanto é sabido que apenas a burguesia teve benefícios com tais avanços.

A consolidação do capitalismo no Brasil, como sistema imposto pela classe burguesa, foi mais lenta e seguiu caminho diverso dos países da Europa. A mineração sofre queda e passa-se a investir na produção agrícola como ativador da máquina econômica da colônia. Tal produção agrícola, voltada para o comércio/consumo externo, difundiu-se por grande parte do território nacional; esse fator foi determinante para o processo de emancipação da colônia, trazendo a família real ao Brasil e culminando no processo de independência.

Já no período do pós-segunda guerra mundial, o Estado passou por transformações que refletiam mudanças não só na estrutura estatal, mas em sua concepção e, conseqüentemente, na ação do Estado em relação aos particulares. A

partir desta contextualização pode-se dizer que, no decorrer da história, a mudança social nem sempre refletiu de forma imediata no estudo da administração, posto que as relações tornaram-se cada vez mais complexas e específicas, necessitando de flexibilidade e tutela especial a determinadas áreas, como em relação à prestação de serviços.

Constata-se, entretanto, existência de longa data dessa modalidade de relação ao estudo da administração e a importância histórica que possui. Vejam-se mudanças promovidas por grande classe de prestadores de serviços a partir da Idade Média, a burguesia, os artesãos e até mesmo os servos. São reconhecíveis até os dias de hoje os reflexos das conquistas dessas classes.

3.2 A prestação de serviços no Brasil

Nos últimos anos, os brasileiros têm empenhado uma parcela cada vez maior de sua renda no consumo de serviços. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o consumidor gastava, em 1995, 31% de seus ganhos com serviços diversos. Atualmente, essa parcela fica em torno de 55% de sua renda. Em linhas gerais, o pesquisador percebeu um desencontro entre aquilo que as lojas oferecem e o que o consumidor realmente deseja. De acordo com o levantamento, entre os serviços mais esperados estão o processamento digital de imagens, a compra de ingressos, a assistência técnica de produtos com defeito e o corte de cabelo. Todavia, os serviços mais comuns ao mercado varejista como os seguros e as linhas de crédito, não apresentam uma demanda tão expressiva.

Assevere-se que a falta de atenção aos serviços custa caro ao Brasil por dois motivos, o primeiro, porque a prestação de serviços prende o consumidor ao vendedor, o que ajuda a girar a roda dos negócios. Tal fenômeno é claramente perceptível, como acontece com o setor de software, no qual a venda de programas de computador como produto é muito menos lucrativa que a comercialização de programas de computador com

característica de serviço, ou seja, feitos sob encomenda. Desta feita, um software puxa atrás de si uma procissão de indispensáveis ajustes, consultoria, treinamento e assistência técnica.

Os serviços não puxam apenas outros serviços, estes puxam também mais vendas de mercadorias, sendo que a exportação de serviços aumenta a exportação de bens. Outra assim, vislumbre-se que a perspectiva de crescimento é o segundo motivo pelo qual o Brasil deve dispensar mais atenção a prestação de serviços, posto que incluem os setores mais dinâmicos da economia mundial, tais como as finanças, os software, o entretenimento e o turismo, entre outros.

Contudo, no Brasil, dois terços do investimento estrangeiro vão para o setor de serviços. O potencial do comércio exterior é enorme, sendo que os serviços respondem por 80% do PIB dos países desenvolvidos e por mais de 60% do PIB brasileiro, mas representam, no momento, apenas 25% das transações internacionais.

Destarte, o Brasil ocupa posição frágil no quadro mundial dos serviços, sendo que somente os Estados Unidos e a Europa Ocidental possuem saldos positivos nessa área, exportando mais do que importando. O Brasil foi em 1999 o 33º exportador de serviços, atrás de países como Turquia, Egito e Polônia. Na América Latina, sendo o México o primeiro colocado.

Contudo, a natureza diferente das barreiras comerciais é outro problema enfrentado pelo Brasil frente à exportação de bens e serviços, posto que as mercadorias possuem acesso dificultado principalmente devido as tarifas. É cediço que a venda de serviços é impedida por leis, não tendo qualquer dispositivo jurídico que verse acerca da regulamentação da exportação de serviços no ordenamento jurídico.

No entanto, hoje no Brasil as empresas vivem num ambiente competitivo, o que enseja uma mudança de postura frente ao cliente, posto que

estas devem oferecer aos mesmos um “pacote de valor”. Este pacote inclui parcelas normalmente consideradas como bens físicos ou “produtos”.

Uma concessionária de veículos, por exemplo, oferece o serviço de diagnóstico e instalação, mas vende também as peças sobressalentes necessárias que são bens físicos. Observe-se que a parcela do valor oferecido referente aos serviços varia consoante o negócio analisado.

As empresas brasileiras estão em processo de mudança no que tange ao tratamento do cliente, visto que buscam executar tarefas em condições de alto grau de intensidade de contato com o cliente, bem como de discernimento. Os clientes passaram a ser tratados de forma diferenciada, o que inclui o entendimento do valor que os clientes receberam ao consumir ou usar uma oferta de uma organização, e saber como os serviços contribuem para esse valor.

Exorte-se, ainda, que no Brasil a maioria dos clientes não possui consciência acerca da qualidade do serviço prestado. Pesquisas demonstram que 65 a 90% dos clientes que não reclamam não voltam a consumir o produto ou serviço que não o satisfaz. Além disso, em geral as empresas não ficam sabendo que perderam o cliente.

Para resolver tal problema, é necessário estabelecer diretrizes, normas, leis, códigos que orientem os fabricantes, os prestadores de serviços e o público consumidor sobre o tipo de produto ou serviço que deve circular na sociedade.

A normatização técnica no Brasil tornou-se ainda mais consistente a partir dos anos 90, com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor. A normatização técnica no Brasil está a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas, conhecida pela sigla ABNT. A ABNT é uma sociedade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1940, que foi reconhecida pelo governo como o Foro Nacional de Normatização. Isso significa que, no caso específico da prestação de serviços, compete a ela cuidar de todos os

documentos normativos referentes às atividades envolvidas, ou seja, os instrumentos que determinam as diretrizes, normas, leis e os códigos que regulamentam a prestação de serviços.

O Brasil as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem crescendo sua participação nas últimas décadas, sendo que 60% da população se dedica à atividade de serviços.

No caso da estrutura do Produto Interno Bruto – PIB do Brasil, esta é classificada em industrial que são as atividades de extração mineral, transformação, construção e serviços industriais de utilidade pública, e em serviços que estariam incluídos os transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros serviços.

Vislumbre-se, em suma, que a participação do setor de serviços vêm se mantendo no percentual de 60% ao longo dos últimos anos, ou seja, substancial parcela da riqueza gerada no Brasil é devido à atividade de serviços.

Observe-se a importância dos serviços do tipo hospitalidade e alimentação que tem influência do ingresso de grandes empresas multinacionais para atuar no Brasil, recentemente, com as grandes cadeias de hotéis e restaurantes. Parece evidente, portanto, a importância de se desenvolverem os conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável na competição internacional.

4 A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ATUALIDADE

4.1 A gestão da qualidade na área de prestação de serviços

No que concerne os pressupostos da qualidade, vislumbre-se que a idéia do TQC tinha como pedra fundamental uma definição de qualidade em que o interesse do cliente era o ponto de partida. Vê-se o que preleciona Feigenbaum *apud* Maximiniano (1997, p.113):

A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas dos clientes.

Portanto, a qualidade não é apenas a conformidade com as especificações que era a acepção tradicional, na qual predomina a atividade de inspeção. A qualidade teria que ser embutida no produto ou serviços desde o começo, a partir dos desejos e interesses do cliente.

A partir dessa idéia, a concepção do produto ou serviço assumiu outros aspectos que fariam parte do conjunto total das características do produto ou serviço, tais como a confiabilidade e a manutenibilidade.

A confiabilidade trata-se da capacidade de o produto ou serviços desempenhar sua função repetidamente, ao longo de seu ciclo de vida e a manutenibilidade é a capacidade de o produto ou serviço receber manutenção satisfatória.

Nesse diapasão, assevere-se que a qualidade deixa de ser atributo apenas do produto ou serviços, bem como deixa de ser responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade. Esta alcança uma visão sistêmica para integrar

ações das pessoas, máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade, o que implica na idéia de sistema da qualidade.

Acerca do assunto, Feigenbaum *apud* Maximiliano (1997, p.114), a saber:

A estrutura operacional de trabalho, em relação à qual toda empresa está de acordo, documentada em procedimentos técnicos e administrativos, efetivos e integrados, que orienta as ações das pessoas, máquinas e informações, da maneira melhor e mais prática para assegurar a satisfação do cliente com a qualidade e o custo econômico da qualidade.

O conceito de serviço é a imagem mental que os grupos de interesse têm, ou deveriam ter do serviço, aquilo que dá um grau de clareza e direção para uma atividade que é nebulosa por natureza.

Algumas empresas definem o conceito de serviço na forma de uma declaração sucinta que carregue consigo a imagem mental pretendida. As declarações sucintas são melhores a serem lembradas e comunicadas. Desta feita, Johnston e Clark (2002) sugerem quatro elementos que deveriam estar presentes numa declaração de conceito de serviço, a saber:

- elementos sobre a experiência do serviço: aspectos sobre a interação direta do cliente com o serviço;
- elementos sobre o resultado da prestação do serviço: o que se espera como saídas do processo de serviço;
- elementos sobre a operação do serviço deve ser prestado;
- elementos sobre o valor do serviço: aspectos sobre os possíveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço.

Ademais, a prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos. Ao contrário do caso industrial, não há possibilidade de separar, com nitidez, o processo produtivo da prestação de serviços, posto que ambos se confundem. Desta forma, no ambiente de prestação de serviços a Gestão da Qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece.

Podem-se citar algumas características gerais da gestão da qualidade desse tipo de ambiente tais como a produção e o consumo são simultâneos e não há

como definir onde termina um e começa o outro. Ademais, visualiza-se que os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre se repetem com frequência. Por esse motivo a gestão desses processos deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações e contextos.

Nesse diapasão, a gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que possa considerar relevante no processo de prestação de serviços. Nesse primeiro momento, contudo, a gestão da qualidade prioriza a eficácia, seguindo de um segundo momento da verificação da eficácia e da produtividade. O conceito elementar da qualidade nesse ambiente é o de perfeita adaptação do processo ao cliente.

Assevere-se, ainda, que a avaliação da qualidade reporta-se apenas aos elementos, o que não existem pontos de controle específicos que possam ser identificados. Os elementos envolvem sempre a interação com o usuário. Não há como empregar ações corretivas tão somente preventivas, baseadas em situações análogas ocorridas no passado.

A gestão de qualidade prioriza um projeto de avaliação global, que envolve qualquer aspecto da interação com o cliente. Enfatize-se, também, a busca de um aprimoramento contínuo, sempre mais próximo do que efetivamente o cliente deseja. O modelo preventivo destaca mecanismos de rápida adaptação do processo às exigências expressas pelo cliente. Esses mecanismos envolvem procedimentos de rápida reação a erros e a falhas no atendimento. Para o cliente, a avaliação do serviço depende de como ele próprio relaciona-se com a empresa.

Contudo, a avaliação da qualidade de serviço e métodos nem sempre possui mecanismos de medição direta e envolve preferências, nem sempre bem definidas, bem como análises subjetivas. Note-se que a gestão de qualidade não conta com procedimentos prévios de avaliação de serviço, posto que não existe forma de inspecionar um serviço antes que ele seja prestado, tão pouco há meios

para obter amostras do serviço. Reitere-se que essas características, dentre outras restrições, comprometem a fixação de padrões de qualidade.

Exorte-se que a gestão de qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente, o que confere ao modelo de atendimento uma característica específica, que diferenciará a empresa no mercado e possibilitará obter a fidelidade do usuário. A qualidade, observe-se, resulta do modelo de interação com o cliente, sendo despendida uma atenção maior. Vê-se que a gestão da qualidade encontra-se consubstanciada em pequeno número de atividades de suporte e grande interação com o cliente.

Segundo Albrecht (1992, p.24) proporcionar qualidade total em serviço é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Portanto, percebe-se que a qualidade total em serviço não se limita apenas aos clientes externos, mas também, todos os que com nela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, como atos, desempenho e ação, pressuponham que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como ainda todas as demais entidades de um mercado.

Contudo, existem diferentes tipos de serviços a serem comercializados. Um consultor de empresas, por exemplo, quando comercializa seus serviços, tem como enfoque seu conhecimento. Ele pode usar componentes materiais de comercialização de relatórios, propostas, ou outro qualquer, entretanto, o que ele comercializa realmente é seu conhecimento.

O objetivo da comercialização principal destes profissionais é intangível. Além dessa categoria, há serviços que são consumidos junto com bens, nesse caso, o objeto de comercialização inclui ambos, produtos tangíveis e intangíveis.

Podem-se citar, neste caso, os restaurantes, onde o cliente fica exposto a uma combinação de prestação de serviços de atendimento (intangível) e de refeição (tangível). Não adianta servir apenas boa comida ou apenas dar bom atendimento, sendo que os dois devem ser considerados sempre de forma interada.

Ressalte-se, ainda, que os serviços apresentam as seguintes características quais sejam: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. A característica da intangibilidade significa que os serviços são abstratos, o que requer um tratamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing.

O aspecto da inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir e estocar serviços como se faz com bens. Geralmente, os serviços são prestados quando o vendedor e comprador estão frente a frente, o que enseja uma capacitação referente à prestação de serviços antecipada.

A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante, posto que a qualidade, neste caso, é intangível como o serviço em si. Já simultaneidade diz que a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com o cliente como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Nesse ínterim, noticie-se que o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

É importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados, sendo o serviço, propriamente dito, e a forma como é percebido pelo cliente, posto que o cliente é a parte principal desse processo de qualidade estudado.

4.2 Gestão de qualidade da prestação de serviços e o Código de Defesa do Consumidor

4.2.1 Relatos históricos sobre o Código de Defesa do Consumidor

A origem do direito do consumidor é atribuída, por alguns estudiosos, ao antigo Código de Hamurabi em que se convencionaram certas regras, ainda que indiretamente, que possuíam o fim de assegurar a proteção do consumidor.

Assim, a Lei n.º233 do Código de Hamurabi estabeleceu que o arquiteto que viesse a construir uma casa cujas paredes se revelassem deficientes teria a obrigação de reconstruí-las ou consolidá-las às suas próprias expensas. Extremas, eram as consequências de desabamentos com vítimas fatais, nos quais o empreiteiro da obra, além de ser obrigado a reparar os danos causados ao empregador, sofria punição (morte), caso a vítima do desabamento fosse o chefe da família ou, ainda, caso morresse o filho do dono da obra, a pena de morte seria para o respectivo parente do empreiteiro.

Nesse diapasão, vê-se o caso do cirurgião que se operasse alguém com bisturi de bronze e lhe causando a morte por imperícia, sofreria a pena de indenização e pena capital. A Lei n.º 235 rezava que o construtor de barcos estava obrigado a refazê-lo em caso de defeito estrutural, dentro do prazo de um ano, noção bastante conhecida do vício redibitório.

Na Índia, no século XIII a.C, o Código de Manu previa multa e punição, além de ressarcimento dos danos, àqueles que adulterassem gêneros ou entregassem coisa de espécie inferior àquela acertada, ou vendessem bens de igual natureza por preços diferentes, consoante Leis n.º 697 e 698.

Já na Grécia, a Constituição de Atenas dedicou capítulo à defesa e proteção do direito do consumidor, como explanado por Aristóteles *apud* Lerner (1987):

São também designados por sorteio os fiscais de mercado, cinco para o Pireu e cinco para a cidade; as leis atribuem-lhes os encargos atinentes as mercadorias em geral, a fim de que os produtos vendidos não contenham misturas nem sejam adulterados; são também designados por sorteios os fiscais das medidas, cinco para as cidades e cinco para o Pireu; ficam a seu encargo as medidas e os pesos em geral, a fim de que os vendedores utilizem os corretos; havia também os guardiães do trigo; eles se encarregam e em primeiro lugar, de que o

trigo em grão colocado no mercado sejam vendidos honestamente; depois, de que os moleiros vendam a farinha por um preço corresponde ao da cevada, e de que os padeiros vendam os pães por um preço correspondente ao do trigo e com o seu peso na medida por eles prescrita (com efeito, a lei ordena que eles o fixem); são também designados por sorteio dez inspetores do comércio, aos quais se atribuem os encargos mercantis, devendo eles obrigar os comerciantes a trazerem para a cidade dois terços do trigo transportados para a comercialização (...) o juro de uma dracma incidente sobre o capital de uma mina implicava uma taxa de 1% ao mês ou 12% ao ano.

Insta exortar que, segundo Rollemberg *apud* Lerner (1987), Cícero chamava a atenção nas causas que defendia, para que se assegurasse sempre ao adquirente de bens de consumo duráveis a garantia de que as deficiências ocultas nas operações de compra e venda seriam sanadas ou então, em caso de impossibilidade, haveria a resilição contratual, circunstância essa, consagrada no direito pátrio brasileiro sob a rubrica de vícios redibitórios.

Assevere-se que, em 1481, o rei da França Luís XI baixou um édito que punia com banho escaldante quem vendesse manteiga com pedra no seu interior para aumentar o peso, ou leite com água para inchar o volume. Pode-se mencionar também no início do século XVI Don Quixote de La Mancha de Cervantes Saavedra determinou a obrigatoriedade de ser anunciada a procedência e o nome do vinho que fosse adulterado com acréscimo de água ou falsificação do nome, castigando-se o culpado com o suplício de ter de bebê-lo até a asfixia.

Ressalte - se, ainda, no Império Romano, as práticas do controle de abastecimento de produtos, principalmente nas regiões conquistadas, além da decretação de congelamento de preços, no período de Deocleciano, uma vez que nesse período histórico se fazia sentir o processo inflacionário.

No Brasil, existem documentos da época colonial que relatam a preocupação das autoridades coloniais do século XVII em punir os infratores que violam as normas de proteção aos consumidores. Nesse ínterim, é de suma importância mencionar a lição de Filomeno (2004, p. 25/26):

Documentos da época colonial guardados no Arquivo Histórico de Salvador, conforme nos relata o jornalista Talento (2000, p. A-20), dão-nos conta de que também era preocupação das autoridades coloniais do século XVII a punição dos infratores a normas de proteção aos consumidores. Assim, por exemplo, entre as principais normas que regiam a cidade de Salvador, elaboradas pelo Senado da Câmara, por meio de posturas municipais, uma delas, editada em 27-8-1625, obrigava todos os vendeiros a fixarem os “escritos da almoçataria na porta para que o povo os lesse.”.

Impunha-se aos infratores a multa, nada desprezível para a época, de seis mil réis, já que o físico e cirurgião-mor da Bahia, Francisco Vaz Cabral, recebia 30 mil réis por ano; e um advogado, que exercia a função de síndico da Câmara, ganhava 20 mil réis anualmente. Havia também multa desse valor para quem vendesse mercadorias acima das tabelas fixadas, como peixe e pastel, multa de 500 réis para quem vendesse bananas acima do tabelamento (quatro bananas a cinco réis, por exemplo).

Vender dois ovos a mais de 20 réis resultava para o infrator multa de dois mil réis. E a mesma punição era prevista para quem burlasse a seguinte tabela: quatro laranjas – uma moeda (cinco réis); 10 mangabas – uma moeda; seis cajus – uma moeda, seis pepinos – um vintém; três limas doces – uma moeda etc.

No Estado brasileiro antes mesmo da promulgação da Constituição de 1988, o presidente do Conselho Nacional de Defesa do Consumidor, Doutor Flávio Flores da Cunha Bierrenbach, constituiu comissão com a finalidade de apresentar Anteprojeto de Código de Defesa do Consumidor, previsto pelos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte.

Vislumbra-se que a elaboração do Código, portanto, ao contrário da experiência francesa, decorrente de uma simples decisão ministerial, encontra sua fonte inspiradora diretamente no corpo da Constituição da República Federativa de 1988.

4.2.2 Prestação de serviços e o Código de defesa do Consumidor

Como se observa no próprio enunciado do artigo 1º do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor sua promulgação se deve a mandamento constitucional expresso. Assim, a começar pelo inciso XXXII do artigo 5º da Constituição de 1988, impõe-se ao Estado promover, na forma da lei, a defesa do consumidor.

Ainda, em grau constitucional, a preocupação com a preservação dos interesses e direitos do consumidor aparece no inciso II do artigo 175 da Constituição Republicana de 1988, quando alude a usuários de serviços públicos por intermédio de concessão ou permissão do Poder Público, preconizando que incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

O Ato das Disposições Constitucionais Transitórias dispunha que o Congresso Nacional, dentro de 120 dias da promulgação da Constituição, elaborará Código de Defesa do Consumidor. Tal conquista deveu-se ao movimento consumerista brasileiro, apesar de sua inicial fragilidade, e sempre em franca ascensão, sobretudo após a vigência do Código de Defesa do Consumidor e da

implementação do chamado Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, além do fortalecimento e criação de novas entidades públicas não governamentais de relevo nessa área.

O Código de Defesa do Consumidor – CDC trata das necessidades dos consumidores e do respeito à sua dignidade, saúde, segurança, proteção de seus interesses econômicos e melhoria da qualidade de vida, tendo em vista que o consumidor é a parte vulnerável no mercado de consumo, o que justifica, no que tange a harmonização das relações de consumo, um tratamento desigual para as partes manifestadamente desiguais.

Contudo, relacionando as garantias do CDC com o que se preleciona a doutrina brasileira acerca da responsabilidade civil, visualiza-se que esta última consiste no ressarcimento devido por aquele que causar dano a outrem decorrente de prejuízos causados por uma conduta sob as formas de ação ou omissão.

Assim, a responsabilidade civil é, em diminuta análise, o dever de reparar. O elemento central da responsabilidade é responder por atos danosos, reparando-os. O designativo civil significa o caráter patrimonial da reparação do dano produzido, fazendo com que a vítima retorne ao *status quo*.

Ao se fazer um estudo minucioso da evolução histórica da responsabilidade civil, pode-se verificar que nos primórdios o que existia era a noção de vingança, a qual era efetivada por todo o grupo a que pertencia a vítima, tornando-se, posteriormente, uma ação individual do ofendido. Era conhecida como Lei de Talião. Nesse momento histórico, o Estado intervinha apenas para definir o modo e o momento em que a vítima realizaria sua vingança, a qual teria a mesma intensidade do dano causado, sem questionamento acerca da culpa do ofensor.

Após esse período, a composição materializada na reparação pecuniária tornou-se regra, tendo o Estado como seu garantidor. Trata-se, portanto, da *Lex Aquilia de damno*, a qual impunha ao patrimônio do ofensor o ressarcimento da vítima. Nesse período, não era admissível a vingança e a autotutela dos interesses particulares, mas passou a existir uma reparação pecuniária, mediada pelo Estado, e com caráter de composição.

Neste estágio se passa a observar o requisito indispensável da culpa como fator determinante do dever de reparar, abandonando-se a responsabilidade sem culpa. O auferimento da culpa antes era um reflexo de um ato, e agora passava a ser análise de uma conduta, todavia, a noção da responsabilidade subjetiva, ou

seja, baseada no elemento culpa, não extirpou do estudo da reparação a tese doutrinária da reparação sem culpa, tida como objetiva.

Saliente-se, assim, que a responsabilidade objetiva constitui o dever de reparar danos causados baseado apenas na existência dos mesmos e no nexo de causalidade existente entre a conduta do agente agressor e o prejuízo produzido. A responsabilidade subjetiva, por sua vez, deve reparar danos baseado na certeza dos mesmos, no nexo de causalidade entre eles e a conduta do agente, e, além disso baseado no auferimento da culpa.

No âmbito da responsabilidade civil por acidente de consumo o defeito atua como ponto central, pois embora se fale que a responsabilidade do fornecedor é objetiva, se ele provar que seu produto não tem defeito, ele se exime da responsabilidade.

Desta feita, de acordo com o conceito de consumidor advindo da legislação brasileira, elemento fundamental à sua conceituação é o destino do bem ou serviço. Ou seja, são consumidores os adquirentes de serviços ou produto como destinatários finais, não configurando consumidores aqueles adquirentes tido por intermediários, sendo que em relação a serviço sempre é o adquirente o destinatário final, vez que o prestador de serviço realiza o serviço ao destinatário final, independentemente aqui a utilidade profissional deste serviço.

Deve-se, ainda, observar que se os serviços forem prestados por profissionais liberais, a responsabilidade é subjetiva, caso contrário, a responsabilidade permanece objetiva. Assim, se o defeito de um produto atinge a incolumidade física e patrimonial do consumidor, a ação cabível é a de reparação de danos, nos quais podemos incluir tanto o dano moral, quanto o patrimonial.

Insta exortar, ainda, que a relação de consumo pode ter por objeto tanto produto como serviço, o que reporta ao conceito de serviço disposto ao parágrafo 2º do artigo 3º do CDC (1990), a saber:

[...] qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

O conceito atual de serviço teve como antecedente a conceituação advinda do “Esboço de Proteção ao Consumidor”, de 1976. Consistia esta na denominação de prestação de serviços, sendo ela a união da alienação de uma força de trabalho com o instrumento necessário para a realização de tal prestação. Além de denominar os elementos que compõem a prestação de serviços, o esboço de

1976 especificou as atividades tidas por prestação de serviços para aquela lei, sendo elas citadas no parágrafo único do artigo 3º do CDC.

Contudo, é a remuneração elemento fundamental para a configuração de um serviço no CDC, não podendo, por este motivo, refletir sobre os serviços não remunerados as normas requeridas no sistema.

A remuneração do serviço é determinada pelas partes, consoante o CDC e consiste ela na contraprestação devida ao prestador de serviços pela parte contratante. Note-se que a denominação diversa em relação à prestação de serviços civis que fala em retribuição.

Qualidade e segurança devem ser asseguradas nos produtos e serviços, não podendo os mesmos apresentar perigo ao consumidor, de acordo com os artigos 4º, 6º (incisos I e X) e 8º. A fiscalização e controle de qualidade e ao Estado como com a Política Nacional de Relações de Consumo (artigo 5º do CDC), sendo este órgão competente para elaboração de normas técnicas para a segurança e qualidade de um produto, as quais devem ser cumpridas pelos fornecedores. Contudo, não trabalha o CDC apenas com a hipótese de reparação de danos, mas também de prevenção de dano, primando pela qualidade de serviços e produtos e segurança ao consumidor em relação a eles.

Além disso, danos podem acontecer decorrentes de relação de consumo por fato do produto quanto do serviço, sendo papel do responsável pelo dano ressarcir o lesado. A responsabilidade civil do fornecedor de produto ou serviço é mitigada, de acordo com o CDC, posto que em casos especiais não é o fornecedor responsabilizado, como ocorre no caso fortuito, culpa do consumidor ou ainda de um terceiro e inexistência de defeito de acordo, consoante previsão nos incisos II e III, parágrafo 3º do artigo 12 do CDC.

Assim, a responsabilidade do fornecedor decorre de problemas em relação à qualidade de produtos e serviços. Vícios de produto são imperfeições relacionadas à quantidade, qualidade ou disparidade em relação às condições impostas pela lei. No que concerne aos vícios de serviços, estes ocorrem quando a atividade desenvolvida pelo fornecedor não está de acordo com o ajuste entre o consumidor e ele e, assim sendo, é frustrada a tentativa de suprimento da necessidade do consumidor. A característica de vício do serviço advém de dois possíveis motivos, quais sejam: a impossibilidade ou o mau cumprimento do serviço.

Já fato do serviço consiste no defeito do serviço, agora relacionado à ocorrência de dano ao consumidor, sendo por este motivo mais grave que o vício de serviço. A responsabilidade do fornecedor quando decorrer de vício do serviço é geralmente de caráter objetivo. Neste sentido, apresenta-se o artigo 20 do CDC as situações de ocorrência do vício e apresenta também as possibilidades de reparação

do dano nos incisos I, II e III, sendo, no entanto, de escolha do consumidor a forma pela qual o dano será reparado.

De uma forma geral a questão da responsabilidade por imperfeição em produtos e serviços consta a partir do artigo 12 do CDC. Todavia, importante é salientar o artigo 14, parágrafo 4º, deste diploma, pois se refere à responsabilidade dos profissionais liberais, sendo esta subjetiva e apurada mediante culpa.

Ademais, o CDC constituído por uma parte introdutória, que dispõe sobre os direitos do consumidor e pela parte dispositiva que disciplina os aspectos civis, administrativos e processuais das relações de consumo.

O Código Civil Brasileiro – CC, malgrado regule um grande número de casos especiais de responsabilidade objetiva, filiou-se como regra à teoria subjetiva, como se pode observar no artigo 186 do referido dispositivo legal que erigiu o dolo e a culpa como fundamentos para a obrigação de reparar o dano.

A responsabilidade subjetiva subsiste como regra necessária sem prejuízo da adoção da responsabilidade objetiva, em dispositivos vários e esparsos do ordenamento jurídico brasileiro. Sobre o assunto, prelecionar Pereira (2005, p.507), a saber:

[...] a regra geral, que deve presidir à responsabilidade civil, é a sua fundamentação na idéia de culpa; mas sendo insuficiente esta para atender às imposições do progresso, cumpre ao legislador fixar especialmente os casos em que deverá ocorrer a obrigação de reparar, independentemente daquela noção. Não será sempre que a reparação do dano se abstrairá do conceito de culpa, porém quando o autorizar a ordem jurídica positiva. É neste sentido que os sistemas modernos se encaminham, como, por exemplo, o italiano, reconhecendo em casos particulares e em matéria especial a responsabilidade objetiva, mas conservando o princípio tradicional da culpa é criar uma dogmática desafinada de todos os sistemas jurídicos. Ficar somente com ela é enterrar o progresso.

Já Reale (2003, P.176-177) leciona, conforme segue:

Pois bem, quando a estrutura ou a natureza de um negócio jurídico – como o de transporte, ou de trabalho, só para lembrar os exemplos mais conhecidos – implica a existência de riscos

inerentes à atividade desenvolvida, impõe-se a responsabilidade objetiva de quem dela tira proveito, haja ou não culpa. o reconhece-lo, todavia, leva-se em conta a participação culposa da vítima, a natureza gratuita ou não de sua participação no evento, bem como o fato de terem sido tomadas as necessárias cautelas, fundadas em critérios de ordem técnica. Eis aí como problema é posto, com a devida cautela, o que quer dizer, com a preocupação de considerar a totalidade dos fatores operantes, numa visão integral e orgânica, num balanceamento prudente de motivos e valores.

Todavia, a regra da obrigação de indenizar assenta-se na prática de um fato ilícito. Assim, uma pessoa pode causar prejuízo a outrem por descumprir uma obrigação contratual. Por exemplo: quem toma um ônibus tacitamente celebra um contrato, chamado contrato de adesão, com a empresa de transporte. Esta por sua vez, assume a obrigação de conduzir o passageiro ao seu destino, são e salvo.

Desta feita, caso ocorra um acidente e o passageiro fica ferido, dá-se o inadimplemento contratual, que acarreta a responsabilidade de indenizar as perdas e danos, nos termos do artigo 389 do CC.

Assevere-se que o CC distinguiu duas espécies de responsabilidade, disciplinando genericamente a responsabilidade extracontratual nos artigos 186 a 188 e 927 a 954 e a contratual no artigo 389 e seguintes, bem como o artigo 395 e seguintes, omitindo qualquer referência diferenciadora.

Ademais, insta exortar que responsabilidade contratual abrange também o inadimplemento ou mora relativa a qualquer obrigação, ainda que proveniente de um negócio unilateral (como testamento, a procuração ou a promessa de recompensa) ou da lei (como a obrigação de prestar alimentos). Já a responsabilidade extracontratual compreende a violação dos deveres gerais de abstenção ou omissão, como os que correspondem aos direitos da personalidade ou aos direitos de autor.

Na responsabilidade extracontratual, o agente infringe um dever legal e na contratual, descumpe o avençado, tornando-se inadimplente. Neste primeiro existe uma convenção prévia entre as partes que não é cumprida, e no segundo não existe vínculo jurídico entre a vítima e o causador do dano, quando este pratica ato ilícito.

Ressalte-se, ainda, que o CDC atenta para à indenização proveniente de dano causado ao consumidor, sendo que a responsabilidade é estendida, solidariamente, a todos os que compõem o elo básico na colocação de produtos no mercado quando autores da ofensa. Compreende-se, em seu contexto, tanto danos a pessoa como a bens, prevalecendo à obrigação de ressarcimento nos casos de vício, falta ou insuficiência de informações, ou seja, tanto em razão de problemas intrínsecos como extrínsecos do bem ou do serviço.

O CDC adota também o sistema de responsabilidade solidária. Dentro de toda cadeia de fornecimento e na ocorrência de dano ao consumidor, respondem solidariamente todos os fornecedores de acordo com os artigos 7, parágrafo único que dispõe que se houver mais de um autor da ofensa todos responderão por ela; o artigo 25 que faz menção a responsabilidade solidária dos fornecedores.

Devidamente indenizado o consumidor, por um dos fornecedores, pode o último utilizar-se de ação de regresso contra os demais. A ação de regresso pode ser de acordo com o disposto no parágrafo único do artigo 13 e no artigo 88 do CDC. Logo, desde que o consumidor já tenha sido indenizado pelos danos do produto ou serviço, aquele fornecedor que respondeu sozinho por tal imperfeição pode propor ação para apurar a parcela de “culpa” de cada fornecedor, para assim ser ressarcido por estes.

Sobre o assunto versa Efig (2002, p.60), a saber:

O direito de regresso bem como a responsabilidade (de acordo com o art.22 do CDC) ocorre também em relação a empresas (públicas ou privadas) fornecedoras de serviços essenciais (fornecimento de água, energia elétrica etc.), tendo em vista a ocorrência de danos ou não fornecimento. No que se refere a este tipo de serviço e a cobrança dos débitos do consumidor, dispõe o art.42 do CDC acerca da impossibilidade de constrangimento do mesmo e da cobrança excessiva (parágrafo único). Há, portanto, de acordo com CDC e CF/1988 na ocorrência de danos, não fornecimento e cobrança

de forma inadequada, responsabilização também dos fornecedores de serviços ininterruptos.

De acordo com a tutela do CDC em relação aos serviços, contempla-se no diploma elementos importantes como conceituação e responsabilidade na ocorrência de danos, pressupondo com isso a qualificação de tais serviços, a necessidade de remuneração e a caracterização fundamental, objeto da relação de consumo.

Ainda que a tendência atual seja de maior demanda de serviços, inclusive no que refere ao desfazimento de vínculo empregatício para tão somente prestação de serviços, questão pertinente será em relação à classificação dos serviços, no caso a serem estes disponíveis no mercado de consumo. E, ainda, atendendo às disposições do CDC, incumbir-se-á o fornecedor de garantir os requisitos quanto à qualidade principalmente e os demais elementos advindos da prestação de serviços no âmbito do direito do consumidor.

CONCLUSÃO

A evolução histórica brasileira e a internacional demonstram uma intensa valorização do instituto da prestação de serviços no que cerne ao bem-estar do cidadão e consumidor, assegurando a dignidade humana e o direito a uma vida saudável, sobretudo com a segurança dada no que se refere à utilização de serviços.

Assim, o desenvolvimento tecnológico, bem com a conseqüente liberação da fadiga, conduziram o mundo e o Brasil a uma nova realidade em que houve uma redução nas oportunidades de emprego e a substituição do pouco emprego ainda existente por prestação de serviços. A terceirização do trabalho, também, reforça e confirma esta assertiva.

Destaque-se que, com o entrelaçamento claro de institutos e conceitos administrativos e jurídicos, criou-se um problema ético dos mais sérios a ser resolvido: em que medida a aplicação fria da letra da Lei corrompe os princípios da honestidade e moralidade do cidadão e da própria sociedade no que tange a qualidade da realizada?

Convém lembrar que diante do grau de importância trazido com o advento do Código de Defesa do Consumidor, avalia-se a importância da atuação dos administradores para fazer valer a satisfação do cliente e fornecedores, bem como

um estudo pormenorizado dos possíveis efeitos causados nas atividades exercidas por estes.

Ressalte-se, ainda, a imperiosa necessidade de maior integração entre a função do administrador e as garantias trazidas com o Código de Defesa do Consumidor, visto que ele deve aplicar a lei num meio termo equilibrado entre a retidão jurídica e a consciência.

Todavia, consigna-se a necessidade de uma análise do instituto da qualidade total em serviços, posto que as técnicas administrativas empregadas, em seu aperfeiçoamento, estão eivadas de omissões e imprecisões que, no lugar de alargarem as possibilidades da prudente realização dos anseios do cliente, servem como instrumento para acobertar a falta de ética e responsabilidade civil na realização da prestação de serviços.

É necessária uma melhor adequação da legislação ao bom senso, à lógica, aos institutos sociais da Lei e às técnicas administrativas, para estabelecer conclusões e vislumbrar limites que

somente com o tempo e a reiterada aplicação permitirão fixar os parâmetros mais razoáveis de sua incidência.

Entretanto, a responsabilidade inerente ao administrador e ao prestador de serviços deve estar atrelada às formas de defender os interesses advindos da relação de consumo, em conformidade com a Lei, visto que não se pode agir fora da lei, nem tampouco feri-la, vindo a causar danos a outrem, até porque este responderá civil e criminalmente na medida do dano causado na execução de suas atividades.

Portanto, há ainda um caminho a ser percorrido para que o Brasil se firme como um país garantidor dos direitos individuais, tendo uma qualidade em serviço comprometida com a Lei do Consumidor, de forma a garantir e fazer valer o direito de todos, compatível com o que dispõe os estudiosos da administração contemporânea.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, Lei n.º 8.078 de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 11 de setembro de 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC controle de qualidade total no estilo japonês**. 8 ed. Nova Lima: INDG TECS, 2004.

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

EFING, Antônio Carlos. **Prestação de serviços**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FILOMENO, José Geraldo Brito *et al.* **Código de defesa do consumidor**: comentado pelos autores do anteprojeto. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense, Universitária, 2004.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. **Controle da qualidade Handbook** - Conceitos, políticas e filosofias da qualidade. São Paulo: Makron Books/ McGraw-Hill, 1991. v. 1.

0020LERNER, Walter. **Organização Participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio**. São Paulo: Nobel, 1987.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997

MASI, Domenico de. **Desenvolvimento sem trabalho**. Trad. Eugênia Deheizelin. São Paulo: Esfera, 1999.

MIZUNO, Shigueru. **Gerência para melhoria da qualidade**: as sete novas ferramentas de controle da qualidade. Tradução por MCG Qualidade em Sistemas. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil – Direito de Família**. 15 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005. v. 5.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. 27.ed.São Paulo: Saraiva, 2003.

SALOMO, Jorge Lages. **Aspectos dos contratos de prestação de serviço**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 1999.

TALENTO, Biaggio. Normas de proteção ao consumidor. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 28 jun. 2000, p.A-20.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.