

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O USO DE INDICADORES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE
EM PEQUENAS EMPRESAS**

**Dissertação submetida à Universidade Federal de
Santa Catarina para obtenção do grau de mestre
em engenharia**

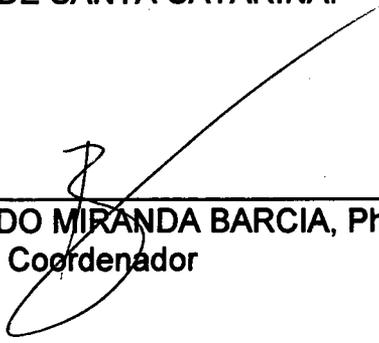
MÍRIAM INÊS PAULI DE ROLT

FLORIANÓPOLIS, JUNHO de 1998.

O USO DE INDICADORES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE EM
PEQUENAS EMPRESAS

MÍRIAM INÊS PAULI DE ROLT

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE "MESTRE EM ENGENHARIA", APROVADA EM SUA FORMA
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.



Prof. RICARDO MIRANDA BARCIA, PhD.
Coordenador

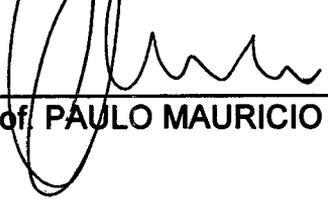
BANCA EXAMINADORA:



Prof. ÉDSON PACHECO PALADINI, Dr.
Orientador



Prof. OSMAR POSSAMAI, Dr.



Prof. PAULO MAURICIO SELIG, Dr.

AGRADECIMENTOS

- Ao professor Édson Pacheco Paladini, pelo estímulo, confiança e amizade que recebi durante o desenvolvimento do trabalho;
- A amiga Agostinha Mafalda Barra de Oliveira que com muita paciência procedeu uma revisão no texto da dissertação;
- A amiga Ina Emmel, por tão gentilmente ter realizado a tradução do resumo do trabalho para o inglês;
- Aos colegas Alexandre, Leandra, Simone, Rilke, Karen e Mônica, pela ajuda na realização do caso prático deste trabalho;
- Também sou muito grata às empresas que serviram como laboratório para a aplicação prática da metodologia aqui apresentada;
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;
- Ao apoio financeiro fornecido pela CAPES;
- A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, colaboraram para a realização deste trabalho;
- Aos amigos que me contemplaram com sua presença antes e durante a defesa;
- Ao Carlos Roberto, pelas suas sugestões em quase todos os capítulos do trabalho, e na certeza de que seu amor está presente em todos os passos de minha vida;
- E finalmente aos meus filhos Gabriela, Amanda e Carlos Pupo, que tiveram que suportar o meu mau humor no decorrer desta caminhada, dedico este trabalho.

SUMÁRIO

	Pág.
Lista de figuras	i
Lista de quadros	ii
Resumo	iv
Abstract	v
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 ORIGEM DO TRABALHO	01
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	03
1.3 DIFICULDADES OPERACIONAIS DO TRABALHO	04
1.4 ESTRUTURA DO TEXTO.....	05
1.5 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	06
CAPÍTULO 2 - SUPORTE CONCEITUAL	07
2.1 A NOÇÃO MODERNA DE QUALIDADE.....	07
2.2 MÉTODOS E MODELOS DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE.....	10
2.3 O USO DE INDICADORES NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE.....	11
2.4 OS REFERENCIAIS PARA A DEFINIÇÃO DE INDICADORES.....	13
2.5 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE.....	15
2.6 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	16
2.7 ROTEIRO PARA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES.....	18
2.8 INDICADORES GERAIS PARA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.....	19
2.9 GRUPOS FUNDAMENTAIS DE INDICADORES	21

CAPÍTULO 3 - IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	35
3.1 DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE.....	35
3.2 DO DIAGNÓSTICO À MELHORIA.....	42
3.3 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE INDICADORES.....	53
CAPÍTULO 4 - REFERENCIAIS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	55
4.1 MODELOS DE DIAGNÓSTICO EM USO.....	55
4.2 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.....	56
4.3 PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....	63
CAPÍTULO 5 - O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE A PARTIR DO DIAGNÓSTICO	72
5.1 METODOLOGIA BÁSICA UTILIZADA - ESTRUTURA.....	72
5.2 ADAPTAÇÕES NA METODOLOGIA.....	76
5.3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ADAPTADA.....	83
CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO – ESTUDO DE CASOS	87
6.1 EMPRESA A	87
6.2 EMPRESA B	99
6.3 EMPRESA C	109
6.4 IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA DAS EMPRESAS....	115
6.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O ESTUDO DE CASOS	126
CAPÍTULO 7 - O DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS	130
7.1 O PROGRAMA DO SEBRAE	130

7.2 O PGQP NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA	136
7.3 UMA PROPOSTA PARA O DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.....	137
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	163
8.1 A TEORIA ESTUDADA	163
8.2 O PGQP E O PNQ – PROGRAMAS DA QUALIDADE	164
8.3 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS	164
8.4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	165
8.5 SOBRE A METODOLOGIA PROPOSTA	166
8.6 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	167
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
BIBLIOGRAFIA	173

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - Ligação do planejamento estratégico com o Planejamento estratégico da qualidade.....	50
Figura 4.1 - Integração dos critérios.....	58
Figura 4.2 - Estrutura do PGQP.....	64
Figura 5.1 - Fluxo básico da auto-avaliação.....	73
Figura 6.1 - Avaliação nível 1 empresa A.....	98
Figura 6.2 - Avaliação nível 1 empresa B	109
Figura 6.3 - Avaliação nível 1 empresa C.....	114
Figura 6.4 - Gráfico da avaliação do nível 2 empresa A.....	125
Figura 7.1 - O <i>loop</i> do controle.....	141
Figura 7.2 - Avaliação do desempenho estratégico como ligação.....	143
Figura 7.3 - Fluxograma geral da proposta.....	145
Figura 7.4 - Exemplo de relacionamento entre duas funções.....	146
Figura 7.5 - Fase 1 e suas etapas.....	147
Figura 7.6 – Um diagrama de dependência de funções.....	148
Figura 7.7 - Relacionamento interno entre duas funções.....	152
Figura 7.8 - Fase 2 e suas etapas.....	153
Figura 7.9 - Fase 3 e suas etapas.....	158
Figura 7.10 - Fase 4 e suas etapas.....	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Indicadores gerais de desempenho para pequenas e médias empresas.....	21
Quadro 3.1 – Indicadores gerais de desempenho para pequenas e médias empresas.....	38
Quadro 3.2 – Indicadores de avaliação a partir do processo.....	39
Quadro 3.3 – Indicadores de avaliação a partir da mão-de-obra.....	40
Quadro 3.4 – Indicadores de avaliação por objetivos.....	41
Quadro 3.5 – Indicadores de avaliação no suporte ao processo.....	42
Quadro 3.6 – Meios alternativos de classificar as ferramentas do gerenciamento da qualidade.....	47
Quadro 3.7 – Indicadores de curto prazo.....	51
Quadro 3.8 – Indicadores de médio prazo.....	51
Quadro 3.9 – Indicadores de longo prazo.....	52
Quadro 3.10 – Indicadores evolutivos.....	53
Quadro 4.1 – Níveis de avaliação.....	66
Quadro 4.2 – Avaliação Nível 1.....	67
Quadro 4.3 – Exemplo do resultado da avaliação do nível 1.....	68
Quadro 4.4 – Exemplo do resultado da avaliação do nível 2.....	71
Quadro 5.1 – Quesito <i>Comprometimento</i> do PGQP e Adaptações.....	77
Quadro 5.2 – Quesito <i>Objetivos</i> do PGQP e Adaptações.....	78
Quadro 5.3 – Quesito <i>Estrutura/Apoio</i> do PGQP e Adaptações.....	78
Quadro 5.4 – Questionário do quesito <i>Capacitação</i> do PGQP e Adaptações	79
Quadro 5.5 – Quesito <i>Programas participativos</i> do PGQP e Adaptações.....	80
Quadro 5.6 – Quesito <i>Rotina</i> do PGQP e Adaptações.....	81
Quadro 5.7 – Quesito <i>Padronização</i> do PGQP e Adaptações.....	82
Quadro 5.8 – Quesito <i>Melhorias</i> do PGQP e Adaptações.....	82
Quadro 5.9 – Quesito <i>Satisfação dos clientes</i> do PGQP e Adaptações.....	83
Quadro 6.1 – Indicadores de Qualidade no Processo.....	95
Quadro 6.2 – Indicadores de Recursos Humanos.....	96
Quadro 6.3 – Indicadores de Características específicas.....	96

Quadro 6.4 – Indicadores de Produto.....	96
Quadro 6.5 – Resumo da avaliação do nível 1.....	97
Quadro 6.6 – Fornecedores da empresa.....	101
Quadro 6.7 – Situação da empresa B perante a concorrência.....	102
Quadro 6.8 – Resumo da avaliação do nível 1.....	108
Quadro 6.9 – Resumo da avaliação do nível 1.....	113
Quadro 6.10 – Resumo da avaliação do nível 2.....	123
Quadro 7.1 – A evolução de uma pequena empresa sob o enfoque gerencial.....	138
Quadro 7.2 – Exemplo da atividade de identificação dos indicadores.....	151
Quadro 7.3 – Exemplo de definição de indicador.....	155

RESUMO

O objetivo deste trabalho é, a partir de referenciais como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e outros programas como o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e o programa SEBRAE da qualidade, propor-se uma estruturação de um sistema de avaliação estratégica da qualidade para pequenas e médias empresas.

Inicialmente apresenta-se os conceitos sobre qualidade, métodos e modelos da avaliação da qualidade, o uso de indicadores com alguns exemplos e diagnóstico da qualidade, entre outros envolvidos no escopo do trabalho.

A partir da aplicação de um modelo de avaliação da qualidade, segundo a metodologia do PGQP, em três pequenas empresas, foram sugeridas melhorias para cada uma, buscando a continuidade do processo de implantação do sistema da qualidade.

A experiência obtida com os casos práticos fundamenta uma análise do processo de avaliação baseado no PGQP, e uma proposta de estruturação de um sistema de avaliação estratégica da qualidade para pequenas e médias empresas.

Cabe observar, que a estrutura do sistema foi definida a partir das ações práticas realizadas. O sistema, assim, decorre do processo de implantação, sendo que seus elementos foram testados experimentalmente, nas empresas selecionadas.

ABSTRACT

The purpose of this work is to suggest structuring of a strategic quality evaluation system for small and medium companies, based on referentials of the National Quality Award (Prêmio Nacional de Qualidade) and other programs like Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) and the quality program of SEBRAE.

Initially, concepts about quality, methods and models of quality evaluation are presented. After that, the use of indicators and some examples are considered. The theoretical approach also takes into account quality diagnosis among other concepts.

Then, by applying a model of quality evaluation in three small companies according to the methodology of PGQP, improvements have been suggested for each one, looking towards continuity of the process of introduction of a quality system.

The experience acquired with the practical cases provided the base for an analysis of the evaluation process based on PGQP, and for a structuring proposal of a strategic quality evaluation system for small and medium companies.

It has to be pointed out that the structure of the system was defined from the practical action taken. Therefore, the system is due to the introduction process, its elements have been tested through experiment in the chosen companies.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Devido a importância que se confere a ela, a qualidade deve ser acompanhada sistematicamente. A avaliação permite que a administração da organização conheça detalhadamente o desempenho da empresa, considerando os elementos da qualidade.

1.1 ORIGEM DO TRABALHO

A avaliação da qualidade as vezes é subjetiva, ineficiente e/ou não reflete a realidade da empresa. É *subjetiva* porque depende de cada avaliador, está ligada à avaliação realizada por pessoas, onde o mesmo tema pode ter percepção diferente entre os avaliadores. É *ineficiente* porque nem sempre atende aos objetivos de mostrar aos decisores se o programa da qualidade está convergindo. Além de utilizar de forma inadequada os recursos disponíveis. *Não reflete a realidade da empresa* porque seus insumos não são representativos ou seus resultados não são significativos. Uma avaliação com estas características torna-se fonte de muitos problemas porque serve de base para a tomada de decisões de investimentos e mudanças, que serão prejudiciais para a organização por serem inadequados a ela.

Face a estas dificuldades, este trabalho propõe-se avaliar a qualidade de forma objetiva para criar um processo consistente de melhoria, sobretudo para a pequena e média empresa. Isto é, procura minimizar as dificuldades apontadas.

Geralmente uma avaliação da qualidade mal feita não se baseia em indicadores confiáveis ou os indicadores utilizados não são representativos, mensuráveis ou objetivos.

A questão pode ser vista em um aspecto mais amplo. De fato, verifica-se uma grande dificuldade nas empresas em estabelecer e utilizar, sistematicamente, informações de apoio à tomada de decisões. Esta observação é reforçada por Ruas (1994), que afirma que uma das maiores

dificuldades está relacionada com a medição de performance da qualidade e produtividade nos processos de mudanças nas organizações.

A inexistência de métodos confiáveis para a avaliação da qualidade nas organizações torna-se mais grave nestes tempos onde as empresas, por necessidade de sobrevivência ou pela busca de excelência de seus produtos/serviços, estão usando ou procurando implantar algum programa de Qualidade Total.

Segundo Tolovi (1994), muitas empresas estão envolvidas com programas de qualidade, o que poderia indicar que as organizações estão cada vez mais "qualificadas", ou seja, trabalham com melhor qualidade. No mesmo texto, porém, o autor discorre sobre a dificuldade da manutenção dos programas da qualidade, pois a motivação inicial diminui com o passar do tempo, e um dos motivos pode ser a falta de indicadores representativos para acompanhar o progresso feito.

Nota-se, assim, que é evidente a dificuldade e a complexidade do assunto. Nem sempre as organizações alcançam os objetivos desejados para programas da qualidade. As dificuldades envolvem a compreensão, a manutenção e a evolução do próprio programa.

Programas da qualidade inadequados à realidade da empresa têm vida curta. Portanto, é relevante diagnosticar a situação real da empresa, no início do programa e durante o seu desenvolvimento, para corrigir desvios antes que seja tarde.

O correto diagnóstico auxilia na manutenção do programa da qualidade, como também a sua evolução e melhoria.

Há um consenso das empresas de consultoria e vários autores como Hart e Bogan (1994), Paladini (1995), Matos et alii (1994) de que o processo de implantação de sistemas da qualidade começa com o conhecimento da realidade da empresa.

Para garantir a manutenção e a melhoria do programa da qualidade, o diagnóstico deve ser objetivo e por isso requer indicadores. A existência de indicadores depende da disponibilidade de dados confiáveis e organizados, que geralmente podem ser obtidos mais facilmente nas grandes empresas.

Em uma realidade diferente devido a falta de recursos, ausência de estratégias empresariais consistentes e ao baixo grau de formalização de procedimentos gerenciais, as pequenas empresas nem sempre possuem dados de fácil acesso e organizados, pois os seus sistemas de gestão estão em processo de implantação e ainda incipientes.

No contexto geral do país, programas como o PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) e PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), procuram evidenciar que a implantação de programas da qualidade dependem das formas de diagnosticar a organização e os seus sistemas de gestão e produção.

A necessidade de estudar estas dificuldades (como formular um correto diagnóstico) e, principalmente, propor soluções para as pequenas empresas justificam este trabalho. O estudo destas dificuldades será realizado através de uma avaliação objetiva sobre diagnósticos experimentais realizados em pequenas empresas.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

A seguir apresenta-se os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Considerando que o processo de manutenção e melhoria da qualidade depende de indicadores objetivos que permitam a contínua avaliação da realidade atual da empresa, este trabalho propõe a estruturação de um sistema de avaliação estratégica da qualidade.

O trabalho utilizará o PNQ e outros programas como o PGQP e o programa SEBRAE da qualidade como referenciais básicos, e será direcionado para as pequenas e médias empresas. Estes referenciais servem de base para implantações experimentais.

Pela própria filosofia da avaliação da qualidade, a metodologia proposta considerará a análise detalhada da implantação experimental realizada.

1.2.2 Objetivos específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, pretende o presente trabalho:

- Estudar os referenciais para implantação de sistema de avaliação da qualidade, como por exemplo o PNQ e o PGQP;
- Analisar o modelo de gestão da qualidade proposto nos referenciais aplicado na pequena e média empresa;
- Estruturar o suporte teórico ao objetivo geral, que envolve, por exemplo:
 - definições e formas de entendimento do conceito moderno da qualidade;
 - avaliação da qualidade - conceitos e métodos;
 - indicadores da qualidade - conceitos e formas de aplicação;
 - abordagens da qualidade centradas no cliente, no projeto, no valor para o cliente, no produto, na organização, no processo, nos resultados, na responsabilidade pública e cidadania, e no gerenciamento de recursos humanos;
- Estruturar uma forma preliminar de aplicar o modelo (proposto nos referenciais considerados) em pequenas empresas;
- Aplicar a metodologia proposta pelos referenciais estudados, experimentalmente, em pequenas e médias empresas e analisar resultados referentes aos mecanismos globais de avaliação das organizações em termos da gestão da qualidade;
- Desenvolver uma estrutura de um sistema de avaliação estratégica da qualidade com o uso de indicadores de desempenho, mais adequado a pequenos negócios.

1.3 DIFICULDADES OPERACIONAIS DO TRABALHO

Entre as limitações encontradas para o alcance dos objetivos do trabalho enumeram-se as seguintes:

- desconhecimento dos conceitos da qualidade no ambiente das pequenas e médias empresas;
- falta de dados históricos confiáveis;
- falta de sistemática formal de realização das atividades e

registro de informações nas pequenas empresas;

- os pequenos empreendedores possuem experiências frustradas com propostas de programas da qualidade que não atingiram objetivos (nos casos estudados, observou-se que eram objetivos superdimensionados);
- inexistência de bibliografia específica para o caso das pequenas e médias empresas;
- falta de aderência dos métodos de diagnóstico do PGQP e PNQ para a realidade das pequenas e médias empresas.

Estas dificuldades podem ser encontradas em níveis diferentes entre as empresas, tornando difícil a aplicação imediata de qualquer metodologia de diagnóstico.

1.4 ESTRUTURA DO TEXTO

O presente trabalho aborda a importância do processo de melhoria da qualidade a partir da avaliação feita com o uso de indicadores. Em um primeiro momento, foi elaborado um levantamento bibliográfico sobre a noção moderna de qualidade, e os métodos e modelos da avaliação da qualidade. Discute-se o uso de indicadores na avaliação da qualidade, os referenciais para a sua definição, suas características gerais, sua classificação, roteiro para utilização e alguns exemplos. São discutidos outros conceitos relacionados aos referenciais de excelência como o cliente, projeto, valor para o cliente, organização, processo, resultados, responsabilidade pública e cidadania e recursos humanos (Capítulo 2).

Num segundo momento, estuda-se a implantação do processo de avaliação da qualidade, com especial enfoque e detalhamento para o diagnóstico da qualidade (Capítulo 3).

Em seguida, são apresentados os referenciais para a avaliação da qualidade, bem como os modelos de diagnóstico em uso e detalhamento dos sistemas de avaliação PNQ e PGQP (Capítulo 4).

Na etapa seguinte, é discutido o modelo de avaliação da qualidade, segundo a metodologia do Programa Gaúcho de Qualidade e

Produtividade. Tendo em vista a utilização do modelo em três pequenas empresas, diversas adaptações são sugeridas. (Capítulo 5).

Na seqüência, a aplicação da metodologia é descrita. A partir dos resultados do diagnóstico, sugeriu-se um conjunto de ações de melhoria para cada empresa e de como elaborar a avaliação destas mudanças. Para uma das empresas, após um período determinado, realizou-se um novo diagnóstico para acompanhar o progresso do programa da qualidade e a validade dos indicadores sugeridos (Capítulo 6).

E por fim, apresentam-se as análises do processo de avaliação baseado no PGQP onde procura-se propor uma estrutura de um sistema de avaliação da qualidade para pequenas empresas (Capítulo 7). Cabe observar que a estrutura do sistema foi definida a partir das ações práticas realizadas. O sistema, assim, decorre do processo de implantação, sendo que seus elementos foram testados experimentalmente, nas empresas selecionadas.

As conclusões do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros sugeridos encontram-se no capítulo 8.

1.5 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Considera-se que são as seguintes as principais contribuições do presente trabalho:

- Definição de nove grupos de indicadores;
- Contribuições à metodologia do PGQP;
- Aplicação e análise do sistema PGQP em pequenas empresas;
- Análise do programa SEBRAE da qualidade;
- Sistemática para definição de indicadores para implantar um sistema de medição na avaliação estratégica;
- Metodologia baseada na experiência prática.

CAPÍTULO 2

SUPORTE CONCEITUAL

É de grande relevância para qualquer programa de qualidade o entendimento dos conceitos relacionados a qualidade. Assim, ao longo deste capítulo, são apresentados os principais conceitos necessários para o embasamento e fundamentação deste trabalho.

2.1 A NOÇÃO MODERNA DE QUALIDADE

Ao longo das décadas de 50 e 60, a gestão da qualidade enfatizou a manufatura de produtos. Assim, a Qualidade era avaliada pela produção de itens sem defeitos. Deste modo, a análise dos produtos passou a ser controlada estatisticamente, através de inspeções, ou seja, o Controle Estatístico de Qualidade.

No início dos anos 70, com a contribuição de autores como Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby, esse enfoque sofreu profunda transformação, sendo que a Qualidade, vista como função investigativa, deu lugar ao movimento de garantia da qualidade.

Uma série de fatores contribuíram para a evolução do conceito da Qualidade. Entre estes fatores, estão o crescente aumento dos níveis de competitividade entre as organizações, que cada vez mais atuam de forma globalizada, a necessidade de melhorar a lucratividade através da diminuição dos custos de produção e a crescente conscientização com relação a escassez dos recursos ambientais.

Tradicionalmente, a Qualidade era aplicada às empresas de produção de bens. Com a evolução, sentiu-se a necessidade de enfatizar a Qualidade por toda a organização, passando a ser entendida como um esforço global para a contínua adequação da organização aos anseios do cliente externo, do empregado e da sociedade como um todo.

Especialmente após a II Guerra Mundial, o desempenho econômico de países como o Japão alertou o mundo para a importância da qualidade, trazendo um novo enfoque para a questão. Sob a influência de

Deming e Juran, os japoneses, de forma ampla e abrangente, passaram a preocupar-se com a qualidade visando a satisfação do cliente.

Nesta época o Japão era conhecido como produtor de bens sem qualquer qualidade. Para reverter este quadro recorreram ao *Keidanren* (Federação Japonesa das Organizações Econômicas) e à JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses).

Segundo Juran (1997, p. 101), as empresas atuaram da seguinte forma:

- *observaram que outros países alcançaram a qualidade;*
- *traduziram literatura estrangeira sobre o assunto para o japonês;*
- *convidaram dois especialistas norte-americanos, W. Deming e eu, para dar conferências sobre o assunto.*

Deming enfatizava a questão dos métodos estatísticos e Juran da gestão da qualidade. Foi desta forma que os japoneses, através de seus “gerentes heróis”, deram a arrancada inicial trazendo grandes benefícios para os consumidores dos EUA e para, vários setores econômicos, grande concorrência.

O governo japonês em reconhecimento as contribuições de Deming instituiu o Prêmio Deming de Aplicação, concedido às empresas que se destacam por instituir a qualidade como sua filosofia de trabalho e norma de atuação.

Os Estados Unidos tiveram que responder à revolução japonesa com algumas iniciativas como restringir exportações, treinar supervisores e especialistas nos métodos estatísticos, incentivar os trabalhadores a “fazer certo da primeira vez” e empreender melhorias da qualidade de projeto a projeto.

Percebe-se, até aqui, que o enfoque de Deming para a qualidade é principalmente voltado ao uso da Estatística em processos industriais. Posteriormente, estende-se o conceito enfatizando uma abordagem sistemática para solução de problemas da qualidade, o ciclo de Deming, sendo a base para o processo de melhoria contínua em todos os níveis da organização que deseja

qualidade.

Juran, por sua vez, enfatiza o planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para qualidade e a necessidade de estabelecer metas e objetivos para a melhoria.

Além destes, cabe, neste contexto, uma breve revisão de outros conceitos da qualidade formulados por outros autores como:

- “conformidade com os requisitos” (Crosby, 1994);
- “conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determina o grau de satisfação do cliente” (Feigenbaum, 1986);
- “qualidade é adequação ao uso” (Juran, 1992);
- “perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo” (Deming, 1982);
- “rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo” (Ishikawa, 1986).

A partir destes conceitos, fica claro que qualidade é uma característica de um produto ou serviço que atende as exigências e, sobretudo, as necessidades de um cliente.

Pode-se considerar que os conceitos anteriores foram resumidos por Garvin (1992) em cinco abordagens:

1. Transcendente: a qualidade é “excelência inata”, pois não é possível definir qualidade com precisão, devido a sua simplicidade, não analisável e reconhecida apenas através de experiências;

2. Baseada no produto: neste caso, a qualidade aparece no produto. A qualidade é uma variável precisa e mensurável. Para se obter uma melhor

qualidade custa mais caro. A qualidade é vista como característica inerente aos produtos, e não como algo atribuído a eles;

3. Baseada no usuário: considera a qualidade na visão do cliente. O pleno atendimento às suas preferências significa melhor qualidade;

4. Baseada na produção: define qualidade como “conformidade com as especificações”. “Fazer certo da primeira vez” dá a idéia de excelência, sendo que qualquer desvio implica queda de qualidade;

5. Baseada no valor: define qualidade em relação a custo e preço. Considera que um produto tem qualidade se apresentar alto nível de conformação a um custo aceitável.

Nota-se que a tendência atual da qualidade direciona para a terceira abordagem. Daí a ênfase à idéia de considerar o cliente como base primordial para a avaliação da qualidade.

Resumindo, o conceito moderno de qualidade reforça que ela deve ser:

- abrangente;
- preventiva e
- voltada para as exigências do cliente interno e externo.

Algumas empresas alcançaram níveis mundiais de qualidade. Hoje os EUA contam com o Prêmio Malcolm Baldrige, cujo objetivo é promover a consciência da qualidade, reconhecer os avanços desta nas empresas norte-americanas e divulgar estratégias bem sucedidas na busca da qualidade.

2.2 MÉTODOS E MODELOS DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Pela sua importância, a avaliação da qualidade deve ser bem feita. Segundo Paladini (1994, p. 164), “a Qualidade Total requer bases objetivas para sua avaliação efetiva”. A partir deste ponto inicia-se o processo de avaliação da qualidade, que deverá ser realizado com base em informações confiáveis.

Na fase de coleta, deve-se verificar as formas de coletar,

organizar e analisar estas informações de modo que não comprometa o processo como um todo.

Para que o sistema da qualidade de uma organização possa ser melhor analisado, torna-se necessário aplicar uma avaliação quanto a sua gestão, onde são observadas de forma criteriosa o processo produtivo e a empresa como um todo, para que se possa definir como ocorre seu desenvolvimento.

Avalia-se a qualidade observando cuidadosamente o confronto do que foi planejado com o que foi produzido. A evolução do processo de melhoria contínua pode ser acompanhada através de indicadores de desempenho da organização, de satisfação dos seus clientes e de adequação de seus produtos ao uso. Torna-se necessário estabelecer um método ou modelo de avaliação, onde são identificados os pontos críticos que devem sofrer melhorias e os pontos que refletem potencialidade da empresa.

O acompanhamento dos indicadores deve ser realizado com o suporte de sistemas de informações confiáveis para eliminar conclusões subjetivas e não fundamentadas.

Alguns exemplos de métodos e modelos da avaliação da qualidade podem ser encontrados na obra de Paladini (1994).

2.3 O USO DE INDICADORES NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

A avaliação da qualidade depende, principalmente, de um conjunto de indicadores de desempenho; processos de gestão claramente definidos onde os indicadores estão adaptados e recursos para coletar e propagar os indicadores na organização.

Por isso, a importância dos sistemas de informações gerenciais instalados, com toda a sua infra-estrutura de *hardware* e *software*, estarem preparados para proverem informações nas diversas instâncias de tomada de decisão, e principalmente, gerarem bases para a sua análise.

Os indicadores da qualidade são elementos de tomada de decisão, e devem possuir as seguintes características:

- precisão (não ambigüidade);
- facilidade de levantamento;

- facilidade de compreensão;
- facilidade de comparação.

A avaliação da qualidade permite que uma organização, através de indicadores relativos ao cliente interno e externo, ao produto, a elementos operacionais e financeiros possa medir seu desempenho. Estes indicadores devem:

1- refletir a visão do cliente (interno e externo) ou seja, possibilitar a verificação da qualidade sob a ótica do cliente. Estes indicadores devem refletir como o produto está sendo usado no seu destino e o seu encaixe na cadeia de valor do cliente;

2- indicar nível de utilização de recursos, isto é, possibilitar a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor "mix" de produção, ou seja, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Estes indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;

3- ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas, ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;

4- ser objetivos e facilmente mensuráveis. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando, a *perda ou ganho, ou a qualidade ou níveis de defeito*, com o seu desvio. As especificações de projeto devem ser transformadas, para fornecer parâmetros representativos e fáceis de acompanhar na empresa. Não se pode enviar o desenho técnico detalhado de uma determinada peça fabricada para a fábrica e solicitar que os operadores de máquinas realizem o acompanhamento de todas as medidas envolvidas. Transformar este desenho, significa definir poucas cotas que devem ser acompanhadas para garantir que o produto seja fabricado conforme as especificações;

5- fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização. A frequência de acompanhamento de um processo

deve ser corretamente estabelecida para que a própria medição não seja prejudicial e deixe de agregar valor ao produto, ou de outra forma, seja tão espaçada que permita a ocorrência de desvio e a conseqüente perda de qualidade através de produtos defeituosos, retrabalhos e outros custos inerentes;

6- estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo. Por exemplo, implantar um sistema de controle estatístico de processo, onde os dados brutos são coletados na fábrica, digitados na área de engenharia da qualidade, impressos no centro de processamento de dados, e avaliados com um dia de defasagem em relação ao seu apontamento, o que significa a possibilidade de que procedimentos imediatos de ajuste do processo produtivo sejam realizados.

Os indicadores são descritos em termos de elementos, fatores e medidas, conforme definido por Gil (1992 : 35-36).

2.4 OS REFERENCIAIS PARA A DEFINIÇÃO DE INDICADORES

São utilizados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), e pela Fundação para o Prêmio Malcom Baldrige (USA), métodos e modelos de avaliação abrangentes, que destacam critérios de avaliação bem definidos com base nos referenciais de excelência da Gestão da Qualidade Total. Estes critérios auxiliam as organizações a aumentar sua competitividade. Seu foco está em metas orientadas para resultado:

- fornecer aos clientes um valor sempre crescente e, portanto ter como resultado o sucesso no mercado competitivo;
- melhorar o desempenho e a capacitação da organização como um todo.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi baseado no Prêmio Malcom Baldrige e este pelo Prêmio Deming do Japão. Este método se baseia em sete critérios de excelência e têm como foco a excelência no desempenho. Lista-se, a seguir, os critérios definidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade (versão de 1997):

1- *Liderança*, que envolve:

- sistemas de liderança;
- responsabilidade pública e cidadania;

2- Planejamento, estratégico que inclui:

- processos de desenvolvimento e de desdobramento da estratégia;
- estratégia e planos da organização;

3- Foco no cliente e no mercado, que reúne itens como:

- conhecimento sobre o cliente e o mercado;
- relacionamento com o cliente e medição de sua satisfação;

4- Informação e análise, que envolve:

- gestão das informações relativas à organização;
- gestão das informações comparativas;
- análise crítica do desempenho da organização;

5- Desenvolvimento e gestão de pessoas, que inclui:

- sistemas de trabalho;
- educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- bem-estar e satisfação dos funcionários;

6- Gestão de processos, que é composto por itens como:

- gestão de processos relativos ao produto;
- gestão de processos de apoio;
- gestão de processos relativos aos fornecedores e às parcerias;

7- Resultados do negócio, que refere-se a:

- resultados relativos à satisfação dos clientes;
- resultados financeiros e relativos ao mercado;
- resultados relativos aos fornecedores e parceiros;
- resultados operacionais e relativos à qualidade do produto.

Pode-se citar outros referenciais para a avaliação da qualidade, como o Programa SEBRAE da Qualidade Total para as micro e pequenas

empresas e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), que por sua vez baseia-se no PNQ. Estes métodos serão melhor detalhados no capítulo 4.

2.5 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Indicadores de qualidade são elementos que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes.

Um estudo feito por um grupo de trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade informa que várias publicações sobre indicadores mostram outras designações como Medidas de Desempenho, Taxas de Melhoria e Indicadores da Qualidade.

Neste contexto, propôs-se usar o termo “Indicadores de Desempenho” (IDs), com o seguinte conceito: “Uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas, numéricas, pré-estabelecidas” (FPNQ, 1995, p. 5).

Outras definições a considerar são:

“É a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada” (Rummler & Brache, 1992);

“Medidas de desempenho são os sinais vitais de uma organização” (Hronec, 1994).

“Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado. Ele só deve fazer sentido e ser utilizado pelo profissional completamente responsável por ele” (Leão Carvalho Consultores, [1995?]).

Utiliza-se, neste trabalho, a definição apresentada por Gil (1992), que estrutura os indicadores de qualidade segundo três conceitos:

- elemento: assunto/situação base para a caracterização do indicador de qualidade (exemplo: peças produzidas, profissionais alocados);
- fator: combinação de elementos (exemplo: peças produzidas por máquina;

profissionais alocados por área empresarial);

- métrica: unidade/forma de mensuração de elementos e fatores (valor, quantidade, tempo, porcentagem).

Para Gil (1992), os indicadores devem ser construídos segundo os objetivos/interesse de seus consumidores, e são o espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais, e devem atender à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade.

2.6 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Existe uma relação de interdependência entre os indicadores, mas é possível definir agrupamentos ou classes. Isto apenas permite que os grupos de indicadores sejam acompanhados conjuntamente, estudando-se melhor o efeito da variação de uns sobre os outros. A relação de interdependência entre os indicadores extrapola os grupos a que pertencem.

Respeitando estas considerações, o grupo de trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, classificou os ID's em quatro categorias:

- satisfação do cliente;
- desempenho financeiro;
- desempenho operacional;
- clima organizacional.

Indicadores relacionados à satisfação dos clientes são os mais importantes, devendo ser verificados e acompanhados sistematicamente e comparados a indicadores similares dos concorrentes. Indicadores relacionados ao desempenho financeiro devem refletir a saúde financeira da organização. Indicadores relacionados ao desempenho operacional avaliam o comportamento dos processos e operações da organização. O clima organizacional determina o grau de motivação das pessoas.

Exemplo de indicadores propostos por este trabalho às empresas nas quais o projeto se desenvolveu:

Grupo 1: satisfação dos clientes:

Elemento	Fator	Medida
reação dos clientes	Número de reclamações no período	Número/mês
processo de entrega	total de entregas no prazo/ total de entregas no período	Número/mês

Grupo 2: desempenho financeiro:

Elemento	Fator	Medida
níveis de retorno	retorno/investimento	%/mês
Vendas	Crescimento/período	%/ano

Grupo 3: desempenho operacional:

Elemento	Fator	Medida
Produção	peças/período	Número/mês
Expedição	produtos expedidos/ previsão de expedição no período	%/mês
Defeitos	total de defeitos/ unidades produzidas/período	%/mês
processo evolutivo de geração de defeitos	defeitos/mês/período	%/mês, comparados mês a mês ao longo dos últimos 12 meses

Grupo 4: Clima organizacional:

Elemento	Fator	Medida
peçoal alocado	Funcionários que saíram/ funcionários no período	%/mês
propostas de melhoria por funcionários	Idéias viáveis / período	Nº/mês – considerando- se comparativamente mês a mês / ano

É importante considerar que na classificação dos IDs deve-se levar em conta principalmente o crescimento das organizações em ambientes competitivos. Sendo assim, os indicadores devem ser sistematicamente avaliados. Ressalte-se que bom desempenho em uma das categorias não significa que necessariamente esteja bem em outra, ou seja, empresas com um bom desempenho em satisfação de clientes, mas que não estão bem financeiramente. Desta forma, pela interdependência destas categorias, esta situação poderá comprometer o seu desempenho global.

Nota-se que uma nova categoria está sendo considerada a nível mundial. São os indicadores que avaliam o desempenho da organização em termos ambientais. Hoje já existem normas internacionais que procuram orientar as organizações quanto ao seu relacionamento com o meio ambiente.

2.7 ROTEIRO PARA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES

Neste trabalho, propõe-se que a utilização de indicadores de avaliação em uma organização siga as seguintes etapas:

1. *rever/definir a modelagem estratégica da organização* - missão, objetivos, metas, fatores críticos de sucesso: os indicadores devem ser estabelecidos para verificar se a empresa está atingindo as suas metas através da efetividade das estratégias. Não se concebe estabelecer os indicadores sem o completo conhecimento do plano estratégico da organização, muito menos se este não existe;
2. *identificar as funções e processos organizacionais responsáveis pela execução dos planos* - uma organização investe em recursos para ativar processos responsáveis pela execução das atividades. Os recursos são gerenciados por funções de negócios. A identificação das funções e processos de negócio é fundamental para que seja possível definir o sistema de medição de desempenho. Por exemplo, um processo empresarial de desenvolvimento de novos produtos pode ser medido conforme os novos produtos da empresa sejam lançados antes que a concorrência o faça, com características diferenciadoras, com custos e preços aceitáveis, etc.;
3. *definir os indicadores de desempenho de cada função/processo organizacional* - definir o elemento (nome do indicador), fator, medida,

responsabilidade por medir, forma de medição, frequência de medição, forma de comparação, e usuários do indicador;

4. *buscar referências de padrão de desempenho e benchmark no ambiente de negócios* - como as organizações estão em ambientes de negócios competitivos, os indicadores são estabelecidos para proporcionar comparação do desempenho próprio com o dos outros elementos do contexto. Desta forma, deve-se estabelecer com que referências externas os indicadores devem ser comparados. Isto possibilita também a definição de valores de distanciamento entre o desempenho próprio e o dos concorrentes;
5. *definir a forma de avaliação da representatividade do indicador escolhido, na medida do desempenho do processo* - de tempos em tempos é preciso averiguar se o indicador ainda é representativo frente as condições competitivas. De nada adianta um ótimo desempenho caracterizado por indicadores que perderam o seu valor representativo. Quando um indicador de desempenho de um processo chega ao seu limite de máximo desempenho, isto pode significar que as bases estruturais de avaliação deste processo podem ter mudado ou devem ser mudadas.

2.8 INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO PARA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

A pequena e média empresa tem peculiaridades que dificultam a definição e o acompanhamento dos indicadores de desempenho devido a características diferenciadas do segmento. Essas empresas, atuam em um ambiente altamente competitivo e mutável, apresentando assim taxas elevadas de criação e mortalidade.

Segundo Vale (1994), no Brasil mais de 400 mil novas pequenas empresas surgem anualmente, sendo que 80% morrem antes de completar um ano de vida. Algumas empresas são criadas não em função de uma oportunidade de mercado, mas sim, na ausência de outras oportunidades, quando os ciclos recessivos atuam no sentido de transformar desempregados em empresários, sendo que estes não possuem vocação e nem experiência

para tal.

Outras características como ausência de estratégias empresariais consistentes e de excessiva informalização nos procedimentos gerenciais também influenciam na mortalidade da pequena empresa. Em contrapartida, as pequenas empresas são, por sua natureza, mais dinâmicas e flexíveis. Adaptam-se mais rapidamente às mudanças ambientais bruscas e geram soluções criativas.

Avaliando o modelo de desenvolvimento de pequenas empresas apresentado por Mount et alii (1993), pode-se observar que estas passam por três estados estáveis, com etapas de transição entre eles. As pequenas empresas evoluem de um estágio inicial, onde são operadas pelo próprio proprietário, para uma fase de administração profissional. Neste ciclo de vida, passam por várias etapas de transição, onde a característica principal é o nível de desenvolvimento diferente de cada função empresarial. O autor enfatiza que as etapas de desenvolvimento, tomando-se por base a maturidade gerencial da organização, ocorrem de forma desbalanceada entre os seus processos. Isto acontece principalmente porque os recursos humanos e demais elementos de infra-estrutura, nas pequenas empresas, são escassos e muito compartilhados, sendo alocados em atividades prioritárias na fase de evolução que a empresa se encontra.

Pode-se deduzir, então, sobre a necessidade de estabelecer indicadores nas pequenas empresas, que permitam perceber estes estágios diferenciados de desenvolvimento dos processos empresariais.

Por outro lado, os indicadores devem ser adaptados às características de pequenas empresas, de fácil utilização e aplicação. O quadro 2.1 apresenta um conjunto de indicadores simplificados, para aplicação em pequenas empresas.

Quadro 2.1: Indicadores gerais de desempenho para pequenas e médias empresas.

Elemento	Fator	Medida
Taxa de Produtividade	Faturamento/Nº Empregados	%
Taxa de Defeitos	Peças Devolvidas + Retrabalhadas/ Peças Produzidas	%
Taxa de Desperdícios	Material Perdido / Material Necessário por Produto	%
Grau de Utilização da Capacidade Instalada	Produção Real/ Capacidade Instalada	%
Interrupções Não Previstas	Dias Parados sem Produção/ Ano	%
Proporção de Pessoal Qualificado/Nível Superior	Nº Pessoas Qualific. + Nível Superior/ Total Empregados	%
Realização e Formas de Treinamento	Não Realiza (1) Realiza Eventualmente (2) Realiza Sistemáticamente (3)	v (*)
Benefícios e Incentivos aos Trabalhadores	Só Benefícios Legais (1) Benefícios Adicionais (2)	y (**)
Mecanismos de Captação de Sugestões	Não Tem (1) Tem Eventualmente (2) Tem Sistemáticamente	v(*)
Pesquisas de Necessidades dos Consumidores	Não Realiza (1) Usa Pesquisa de Terceiros (2) Faz Pesquisa Própria (3)	v(*)
Serviços Oferecidos aos Clientes	Nenhum (1) Um ou Dois (2) Três ou Mais (3)	v(*)
Conhecimento e Utilização de Normas Técnicas	Desconhece (1) Conhece mas não Implantou (2) Implantou (3)	v(*)
Utilização de Técnicas de Organização da Produção	Desconhece (1) Conhece mas Não Implantou (2) Implantou (3)	v(*)
Existência de Sistema de Informações	Inexistente (1) Esporádico (2) Sistemático (3)	v(*)
Programas de Qualidade com Clientes ou Fornecedores	Nenhum (1) Iniciando (2) Fornecedores comprometidos (3)	v(*)

Fonte: Baseado em Hansen (1996).

2.9 GRUPOS FUNDAMENTAIS DE INDICADORES

Propõe-se aqui que sejam considerados nove grandes grupos de indicadores.

(*) v é uma variável inteira que assume valores 1,2 ou 3

(**) y é uma variável inteira que assume valores 1 ou 2

2.9.1 O cliente como referencial básico para a definição de indicadores

De acordo com Moura (1993, p. 7), “dentre os vários frutos da Qualidade, em seu conceito moderno, podemos destacar a REDESCOBERTA DO CLIENTE”. Segundo este autor,

“Aos poucos, as corporações ocidentais conscientizaram-se de que os resultados financeiros e a expansão de seus mercados seriam uma decorrência da satisfação de seus clientes. O cliente passou, assim, a ser o ponto focal do negócio.

Todavia, a busca da satisfação dos clientes implicaria conhecer, de forma mais aprofundada, as suas expectativas e requerimentos, o mercado e a concorrência.

Daí surgirem, de forma crescente, as Estratégias de Qualidade sob diversas denominações, mas todas voltadas para a excelência de serviços e satisfação de seus clientes.

Estas estratégias passariam a ter traços comuns, com processos e ferramentas semelhante, contando, invariavelmente, com um fator crítico para o seu sucesso: o enfoque no cliente e no mercado”. (Moura, 1993, p.8)

Uma questão fundamental com a qual os gerentes defrontam é: como medir esta abstração intangível chamada “satisfação do cliente”?

Segundo Gonçalves (1997, p.75), “Várias técnicas de medição podem avaliar a qualidade de processos de negócio, produtos e serviços. Medidas da qualidade geralmente enfocam indicadores objetivos ou concretos.”

Note-se, porém, que medidas subjetivas como indicadores da qualidade também têm sido utilizadas com freqüência. Essas medidas são subjetivas no sentido de focar a percepção e a atitude do cliente, pois permitem obter um entendimento mais abrangente da atitude dos clientes em relação a produtos e serviços.

As medidas subjetivas incluem pesquisa de satisfação dos clientes, para determinar sua percepção em relação à qualidade do produto ou

serviço que receberam. A medição da atitude dos clientes está se tornando cada vez mais importante no movimento para a qualidade total nas organizações brasileiras.

O Prêmio Nacional da Qualidade 1997, atribuído anualmente às empresas brasileiras que se destacam pela qualidade de seus produtos e serviços, entre os seus sete critérios de avaliação, destaca o critério "Foco no Cliente e no Mercado". Este critério é o ponto crucial da avaliação para examinar como a organização busca o entendimento das aspirações do cliente e do mercado. As empresas são julgadas em relação ao seu conhecimento sobre o cliente e o mercado; acessibilidade e gestão de reclamações; e seus métodos para determinar o grau de satisfação dos clientes.

Esta ênfase pode ser observada no texto a seguir:

"A qualidade é inerente ao produto, mas julgada pelo cliente. Assim a qualidade deve levar em conta todas as características básicas e relevantes dos produtos que adicionam valor para o cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência e retenção.

Muitos fatores podem afetar o valor percebido e a satisfação dos clientes, influenciados que são pelas experiências vividas no processo de compra e utilização dos produtos adquiridos. Esses fatores incluem, principalmente, o relacionamento entre a organização e o cliente, o que conduz à confiança, fidelidade e lealdade.

A qualidade centrada no cliente abrange não somente as características dos produtos que atendem a requisitos básicos, mas também as características relevantes que os diferenciam dos concorrentes. Tal diferenciação pode ser obtida pela oferta de novos produtos, ofertas personalizadas, rapidez nas respostas ou relacionamentos especiais.

A qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção de clientes e a conquista de novas fatias do mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, e a

identificação dos fatores que promovam a satisfação e retenção dos clientes. Exige, também, sensibilidade quanto ao desenvolvimento da tecnologia e às ofertas dos concorrentes e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado.

A qualidade centrada no cliente significa muito mais do que simplesmente a redução de erros e defeitos, ou do mero atendimento às especificações ou da redução de reclamações. Evidentemente, a redução de erros e defeitos e a eliminação de causas de insatisfação contribuem significativamente para a percepção da qualidade pelo cliente e são, desse modo, parte importante da qualidade centrada no cliente. Além disso, o êxito obtido pela organização ao se recuperar de erros e defeitos corrigindo-os, evitando sua repetição e compensando o cliente por eventuais falhas, é crucial para o relacionamento com os clientes e sua retenção.” (FPNQ, 1997:6).

A empresa Alcoa S.A. (Poços de Caldas) vencedora do Prêmio Nacional de Qualidade 1996, apresenta em seu Relatório um capítulo direcionado ao foco no cliente e sua satisfação.

A Alcoa desenvolveu uma metodologia usada pelas suas unidades que garante que os processos de relacionamento com o cliente, em todas as suas nuances, estejam embasados por uma prática sistemática denominada Processo de Satisfação de Clientes (PSC). Os objetivos deste processo são:

- permitir uma completa aprendizagem sobre clientes, identificando seus requisitos e expectativas;
- construir e manter um relacionamento saudável com os clientes e o mercado;
- determinar o nível de satisfação de clientes com dados quantitativos e qualitativos, em relação aos produtos e serviços associados fornecidos, tendências adversas e suas intenções quanto à continuidade de seu relacionamento;
- oferecer um instrumento objetivo de medida, que permita

comparar nossa performance tanto em produto quanto em serviços associados, frente aos concorrentes.

Também pode-se verificar como principal indicador de insatisfação o índice de devolução de produtos, pelo qual mede-se, sistematicamente, a relação entre o total de produtos devolvidos pelos clientes, pelo total de produtos embarcados. Outros indicadores, como tempo de resposta às solicitações dos clientes (reclamações ou sugestões de melhoria), são controlados rigidamente através de um sistema computacional denominado *Software de Oportunidades Externas*.

Cite-se também a empresa Xerox do Brasil, vencedora do Prêmio Nacional de Qualidade 1993, contando com índices de 94% de satisfação de clientes, 84% de satisfação de empregados, 19% de retorno sobre ativos e 75% de participação no mercado e que em 1992 venceu o prêmio de melhor desempenho global dentre as afiliadas no mundo inteiro.

Conclui-se que, para conhecer de maneira contínua os clientes e o mercado, é necessário uma ampla variedade de estratégias para ouvir e aprender com os clientes.

Os Critérios de Excelência da FPNQ (1997) apontam alguns exemplos de enfoques que podem fazer parte das estratégias para ouvir e aprender:

- construção do relacionamento, incluindo uma integração mais estreita com os clientes;
- rapidez na inovação e nos ensaios do produto no campo para melhorar a ligação entre pesquisa e desenvolvimento e o mercado;
- monitoramento rígido de fatores tecnológicos, competitivos, sociais, ambientais, econômicos e demográficos que possam dar suporte às preferências, às expectativas e aos requisitos dos clientes ou oferecer alternativas;
- grupos de foco com clientes exigentes e de vanguarda;
- treinamento do pessoal da linha de frente em métodos para ouvir os clientes;
- utilização de incidentes críticos, como reclamações, para

entender os principais atributos de serviço, do ponto de vista dos clientes e do pessoal da linha de frente;

- entrevistas com os clientes perdidos para determinar os critérios utilizados em suas decisões de compra;
- análise de ganhos e perdas de clientes em relação à concorrência;
- acompanhamento pós-venda;
- análise dos maiores fatores de influência sobre os principais clientes.

2.9.2 Qualidade centrada no projeto

Segundo Paladini (1995, p.48), "denomina-se *qualidade de projeto* a análise que se faz do produto, em termos da qualidade, a partir da estruturação de seu projeto."

A qualidade de projeto determina o grau de acerto das decisões tomadas sobre o produto a ser lançado.

A essência da qualidade de projeto é a segmentação do mercado, ou seja, em que mercado o produto vai atuar, que, por sua vez, é realizada através de pesquisa junto ao cliente.

A qualidade de projeto possui indicadores próprios de desempenho. Alguns exemplos:

Elemento	Fator	Medida
faixa de mercado	crescimento de vendas por faixa/ período	%/mês
satisfação do cliente	índice na pesquisa (escala de 0 a 10) superior a 8.0	valor médio/mês
itens de projeto	características do produto que aumentam vendas /período	unidade/ano

2.9.3 Qualidade centrada no valor para o cliente

Deming (1986) apresentou os quatro caminhos para um

organização melhorar a sua qualidade: inovar ou melhorar os seus processos, e inovar ou melhorar os seus produtos. Os processos organizacionais transformam os recursos capital, tecnologia, matérias primas, etc, em produtos que possuem valor sob a percepção do cliente.

Porter (1983) descreve esses processos como uma cadeia de valor, que é composta por um conjunto de atividades que agregam valor dentro de uma organização para gerar produtos e serviços. As atividades de suporte envolvem a infra-estrutura da empresa, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia, e suprimentos. Já as atividades primárias englobam a logística interna, operações, logística externa, *marketing*/vendas, e serviço.

O cliente não está disposto a pagar por atividades que não agregam valor ao produto. Analisando-se todas as atividades de uma organização para a produção de determinado produto, pode-se identificar aquelas que simplesmente agregam custos e não adicionam valor ao mesmo, só contribuindo para a diminuição da margem do fabricante num mercado com alta concorrência, ou aumento do preço para o cliente.

Em ambos os casos, verifica-se uma falta de qualidade, desrespeitando-se o valor do produto na visão do cliente.

Isto significa que, centrar a qualidade no valor para o cliente é melhorar as atividades/processos da organização que agregam valor ao produto para o cliente, de forma contínua ou estrutural. Fica evidente que não são todos os processos/atividades da organização que fazem parte da cadeia de valor.

Aqui também pode-se avaliar o valor para o cliente com o uso de indicadores específicos, como por exemplo:

Elemento	Fator	Medida
transportes internos	transporte/linha de produção	número médio
peças retrabalhadas	peças programadas - peças boas	número/mês
atividades de supervisão	custo da supervisão rateado em produtos	valor/produto

2.9.4 Qualidade centrada no produto

A qualidade centrada no produto vê a qualidade como uma variável passível de medição e precisa, sem o uso de opiniões, preferências. Segundo Paladini (1995, p. 25), “assim, diferenças da qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidade de elementos ou atributos que o produto possui.” O consumidor, neste contexto, compra pelo que o produto tem. Não olha a marca.

Garvin (1992) afirma, que existem duas deduções óbvias a respeito da qualidade centrada no produto:

- melhor qualidade, maior custos;
- qualidade é vista como característica inerente aos produtos, e não como algo atribuído a eles.

Neste contexto qualidade de um produto pode ser avaliada objetivamente.

Exemplo de indicadores aplicáveis neste caso:

Elemento	Fator	Medida
características do produto	cores/modelo	nº/produto
praticidade	adaptação a corrente elétrica/produto	nº/produto
conveniência	facilidades de apoio ou auto-instrução de uso (manuais simplificados)	nº/produto

2.9.5 Qualidade centrada na organização

Uma organização moderna depende da medição, dados e análise de informações para administrar os seus negócios. As medições devem resultar da estratégia da organização, abrangendo os seus principais processos e resultados. Pode-se relacionar vários tipos de informações (fatos e dados) necessários para a avaliação e melhoria do desempenho como: cliente, funcionários, desempenho de produtos e serviços, as operações, o mercado, as comparações com a concorrência e com referenciais de

excelência, os fornecedores, custos e dados financeiros. A análise dessas informações refere-se ao processo de extrair delas um significado mais amplo, para apoiar a avaliação e a tomada de decisões nos vários níveis da organização. Essa análise pode incluir o uso de informações para determinar tendências, projeções e causa e efeito que podem não ser evidentes. Informações e análise apoiam alguns objetivos da organização como: planejamento, análise crítica do desempenho da organização, melhorias das operações e as comparações com a concorrência ou com referenciais de excelência.

É de fundamental importância a criação e o uso de indicadores de desempenho para a atividade de melhoria do desempenho. *Devem ser selecionados os indicadores que representam, da melhor forma possível, os fatores responsáveis pelo aumento da satisfação do cliente e melhoria do desempenho operacional e financeiro. Um sistema de indicadores associado aos requisitos dos clientes e de desempenho da organização representa uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com a estratégia e as metas da organização. Através da análise das informações durante o processo, os indicadores podem ser avaliados, auxiliar na mudança da estratégia e sofrer alterações no sentido de melhor apoiar as metas da organização.*

Exemplo de indicadores aplicáveis aqui:

Elemento	Fator	Medida
planejamento	atividades improvisadas por período	nº/mês
tendências	análises de tendências do mercado por período	nº/mês
estrutura	níveis hierárquicos por empresa	nº/área

2.9.6 Qualidade centrada no processo

A qualidade centrada no processo, baseia-se inicialmente em um conjunto de ações do processo produtivo para a completa satisfação dos clientes. Envolve a eliminação de defeitos, refugos e retrabalho, redução de erros da mão-de-obra, minimização dos custos de produção e eliminação de

esforços inúteis. Cabe ressaltar que tais conceitos se aplicam também aos processos de negócios.

A organização deverá identificar os seus processos críticos, por meio dos quais são atingidos os objetivos prioritários do negócio, trabalhando na melhoria da sua qualidade.

As oportunidades de melhoria da qualidade envolvem os processos:

- de planejamento estratégico;
- de revisão e análise de resultado de negócio;
- de comunicação corporativa.

Todos os processos aqui citados devem sofrer melhorias contínuas para assegurar a qualidade.

Cabe ressaltar que com os esforços de melhoria contínua é que surgiu o *just-in-time*, que agiliza os fluxos de produção, reduzindo e otimizando os estoques, adotado pelas indústrias no mundo inteiro.

Muitas vantagens competitivas podem ser obtidas através da melhoria contínua da qualidade de processos, serviços e produtos (*kaizen*) hoje faz parte da filosofia japonesa de administração.

Exemplo de indicadores:

Elemento	Fator	Medida
peças produzidas	peças /período	número/mês
taxa de desperdício	material perdido / material necessário por produto	%/mês
taxa de defeitos	(unid.devolidas + retrabalhadas) /unidades produzidas	%/mês

2.9.7 Qualidade centrada nos resultados

Qualidade centrada nos resultados significa um equilíbrio entre a satisfação das necessidades de acionistas e proprietários, clientes internos e externos, ou seja, os resultados têm que ser orientados e balanceados de acordo com os interesses de todas essas partes.

Segundo Brown (1995, p. 75), "medidas a prazo mais longo, tais

como satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários e desenvolvimento de novos produtos, devem ser parte dos dados de resultados globais da organização.”

As empresas devem utilizar estes indicadores de desempenho para comunicar as prioridades de curto e longo prazos, monitorar o real desempenho e dispor de forma ordenada o apoio para a melhoria dos resultados.

Exemplo de indicadores:

Elemento	Fator	Medida
Produtividade	tempo total de produção/unidades produzidas	hora/número
Incentivo educacional	participantes de treinamento/período	número/ano
Treinamento	Horas de treinamento por período	hora/pessoa/ano

2.9.8 Qualidade centrada na responsabilidade pública e cidadania

Segundo Moura (1993, p.31), “sob o enfoque da qualidade, a responsabilidade social da empresa é a resultante do atendimento das expectativas e requerimentos da comunidade.” A empresa deverá tomar conhecimento destes requerimentos, traçar um plano de atendimento, conforme seus recursos disponíveis.

Organizações bem sucedidas, vencedoras de prêmios da qualidade, também são exemplos de boas cidadãs corporativas. É de grande importância que essas empresas demonstrem desempenho exemplar especialmente nas seguintes áreas:

- ética;
- saúde e segurança pública;
- meio ambiente.

Cabe às empresas desenvolverem planos de melhoria para essas áreas e medidas para avaliar como seu desempenho se compara ao de outras empresas.

Os planos devem procurar prevenir os problemas, fornecer uma resposta imediata da empresa quando os problemas ocorrem e disponibilizar as informações necessárias para manter a conscientização, segurança e confiança ao público.

Os diversos sistemas de desempenho citados neste trabalho (caso do PNQ ou do PGQP) incluem responsabilidade pública e cidadania, que significa observar as leis e exigências municipais, estaduais e federais. Também significa tratar esses e outros requisitos relacionados, como áreas de melhoria contínua, além da mera conformidade. Isso requer a criação e utilização de indicadores adequados na gestão de desempenho.

Exemplo de indicadores:

Elemento	Fator	Medida
sistema de gestão ambiental	Existe (1)	v = 0 ou
	Não existe (0)	v = 1
apoio aos empregados	percentual de funcionários cobertos pela ação da CIPA	%
Benefícios à comunidade	Não realiza (0)	v = 0,
	Realiza eventualmente (1)	v = 1 ou
	Realiza sistematicamente (2)	v = 2

2.9.9 Qualidade centrada no gerenciamento de recursos humanos

A produção da qualidade depende fundamentalmente dos recursos humanos. Mesmo com o grande desenvolvimento tecnológico da automação, não se encontrou forma de total substituição do elemento humano. É ele que exige o maior investimento e que também pode determinar o maior retorno ou a maior perda, em termos de contribuição para a produção da qualidade. Também é ele que traz, transmite e gera as informações.

A) Envolvimento dos recursos humanos

Nota-se que as empresas que adotam estratégias ou programas da qualidade enfocando a satisfação e motivação como pré-condição para a

satisfação dos clientes, acabam por promover uma sensível melhoria nos índices de satisfação dos seus empregados.

Para que isso ocorra é necessário, inicialmente, o envolvimento e comprometimento da alta direção com tais estratégias, com participação ativa no processo. Moura (1993, p.29), afirma que "cabe, ainda, destacar que envolvimento, participação e parceria implicam participação nos resultados do negócio. Portanto, as empresas que adotam programas ou estratégias de Qualidade Total deverão implementar sistemas de participação de empregados em seus resultados. Do contrário, não fará qualquer sentido falar-se em parceria."

O PNQ e, conseqüentemente, o PGQP, deixam bastante claro a importância dos resultados relativos aos funcionários, abordando os resultados que se referem ao desenvolvimento e à gestão de pessoas, isto é, aqueles relacionados ao bem-estar, satisfação, desenvolvimento, desempenho do sistema de trabalho e eficácia dos funcionários.

Nas organizações em que existe uma mobilização na busca da satisfação do cliente observa-se que, além de valorizar iniciativas individuais, enfatiza-se os trabalhos em equipe, estimulando-se a aprendizagem em grupo, e valorizando-se as suas contribuições para o cumprimento das metas do negócio. A valorização aos trabalhos de grupos, além de facilitar a integração entre os diversos elementos da organização, otimiza o uso dos talentos individuais, em benefício dos seus clientes internos e externos.

B) Participação e desenvolvimento de recursos humanos

As empresas que desejam alcançar excelentes níveis de satisfação de seus clientes, terão que dispor de recursos humanos motivados, capacitados e integrados com os objetivos do negócio.

Desta forma, a satisfação e motivação de empregados passa a ser um objetivo prioritário do negócio, como ocorre com satisfação de clientes.

Assim, para uma empresa obter altos níveis de satisfação do cliente também é importante ter altos níveis de satisfação de funcionários.

Com isso as empresas, ao adotarem estratégias da Qualidade Total, passaram a dar maior ênfase ao gerenciamento de recursos humanos,

destinando recursos significativos para treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios. Só isto não é necessário; por isso, as empresas precisam desenvolver estratégias de satisfação e motivação de empregados, com a finalidade de atender às suas aspirações e expectativas, tornando-os assim parceiros do negócio.

A satisfação e motivação de empregados ainda é um assunto não totalmente dominado e merecendo melhores pesquisas.

Vários estudos foram realizados referente ao comportamento humano no trabalho. Destacamos alguns pesquisadores como Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg. Mas de acordo com Schein (1982), para melhor entendermos a motivação e comportamento humano é preciso adotar uma postura 'diagnóstica', 'flexível' e 'sensível' com relação a cada pessoa e situação específicas, já que não existe uma fórmula pronta para as questões motivacionais.

Com base nos pontos citados, os indicadores de desempenho organizacional podem ser utilizados como fator de motivação dos recursos humanos, através da criação de recompensas tanto intrínsecas e extrínsecas, pela melhoria de seus níveis. Uma vez conhecidos e formalizados, pode-se estabelecer metas de melhoria contínua dos indicadores de determinados processos.

Exemplo de indicadores:

Elemento	Fator	Medida
acidentes de trabalho	acidentes registrados / horas trabalhadas	Número/mês, considerando-se a evolução dos valores mensais (busca de valores sempre menores)
índice de treinamento	peçoal envolvido em programas de treinamento/ peçoal empregado	%
rotatividade da mão-de-obra	funcionários que saíram da empresa / total de funcionários no período	%/ano

CAPÍTULO 3

IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

São evidentes as razões para se implantar a avaliação da qualidade. Devido a importância que se confere à ela, a qualidade deve ser acompanhada sistematicamente. A avaliação permite, principalmente, que a administração da organização conheça detalhadamente o desempenho da empresa, considerando os vários elementos da qualidade.

Este capítulo tem como objetivo principal listar conceitos básicos e ferramentas que proporcionam uma avaliação sistêmica e organizacional da qualidade, eficiente e eficaz.

3.1. DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE

O diagnóstico refere-se à estruturação de uma metodologia de análise das condições globais da organização, em termos da qualidade, utilizando-se de Indicadores de Desempenho definidos especificamente para cada organização ou fixados com base em diversos Sistemas de Avaliação existentes e reconhecidos.

Chan e Guimarães (1991) definem diagnóstico como: "a ferramenta que, diferentemente de suas atividades vizinhas, permite identificar as oportunidades e os meios, adaptados às características e peculiaridades de cada organização, que servirão de subsídio na decisão das ações prioritárias para melhoria global de suas performances."

Segundo Pina (1979, p.14), "o diagnóstico em Administração de Empresas se constitui num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos em um dado momento, das causas da baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando deficiências e desequilíbrios com vistas à elaboração de um programa de reorganização e facilitar a tomada de decisões. É um exame metódico das práticas e meios empregados em uma

organização para definir, planejar, controlar e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

É uma iniciativa espontânea da organização, realizada em cooperação com os responsáveis pelos diversos setores, para identificação dos pontos fortes e fracos da função qualidade e para proposição de ações de melhoria adaptadas às suas particularidades e necessidades. Apoia-se nos pontos fortes para solucionar os pontos fracos.”

Pode-se dizer que, com o diagnóstico, a organização disporá de uma fotografia de sua atual gestão da qualidade, que servirá como fonte de informações para o planejamento estratégico da qualidade, principalmente para as áreas mais críticas do sistema.

O diagnóstico que avalia o Sistema da Qualidade de uma organização, segundo Paladini (1995, p. 275), deve considerar:

- o ambiente onde está inserida a empresa;
- a estrutura atual da empresa, sua política de funcionamento e suas diretrizes organizacionais;
- o processo produtivo e suas especificidades;
- o nível de sua atuação no mercado;
- as características de sua mão-de-obra, métodos de trabalho, equipamentos e materiais;
- os padrões administrativos em vigor;
- a estrutura de suporte à qualidade já existente.

O autor também afirma que a avaliação da Qualidade Total deve ser fundamentada em diversas avaliações, a saber:

- a partir dos clientes;
- a partir dos processos;
- dos recursos humanos;
- dos objetivos, e;
- avaliação centrada no suporte ao processo.

Estes elementos serão considerados neste trabalho. Assim, passa-se a discutir, brevemente, os aspectos básicos dos diagnósticos da qualidade.

3.1.1 Os clientes

A medição do comportamento e das atitudes dos clientes sempre foi fundamental no movimento para a qualidade total nas organizações. Isto significa que as organizações devem interagir com os clientes no sentido de atender às suas necessidades e expectativas, buscando satisfazer seus desejos, a um preço que ele esteja disposto a pagar.

A avaliação a partir do cliente acontece a partir do uso do produto ou serviço. Pode variar de acordo com o tipo de produto ou serviço e, em alguns casos, é difícil de medir, devido à sua subjetividade. A percepção que o cliente possui de um produto pode ser bastante individual e a sua medição ocorre mais facilmente através de consultas diretas, geralmente através de questionários ou entrevistas.

Alguns exemplos de indicadores demonstram a dificuldade de medição:

- satisfação com o uso do produto (depende de posições subjetivas);
- cortesia no atendimento (tem variado grau de importância);
- confiabilidade no produto (depende da natureza do próprio produto);
- confiabilidade no serviço (é um item crítico mas difícil de avaliar);
- credibilidade do fabricante (pode relacionar-se à própria marca);
- prestabilidade (está condicionado ao uso que se pretende do produto);
- segurança no uso (depende, às vezes, do zelo do cliente);
- empatia (normalmente é uma reação subjetiva);
- tempo de execução de um projeto (os referenciais variam muito);
- número de erros de um *software* (depende por exemplo, se o usuário pode (ou não) corrigi-lo);
- tempo de espera pelo produto (diz respeito à quando utilizá-lo);
- número de reclamações (há diferentes tipos de reclamações);

- tempo de resposta de uma consulta (há casos de maior ou menor urgência);
- número de clientes que optaram pelo concorrente (às vezes, porque a empresa saiu da área);
- volume de transações por cliente (depende do valor das transações), etc.

No quadro 3.1 procura-se traduzir alguns destes indicadores para formas mensuráveis que possibilitam a avaliação a partir do cliente.

Quadro 3.1 - Indicadores de avaliação a partir dos clientes.

Elemento	Fator	Medida
Índice de satisfação	reclamações / total de entregas no período	%
segurança	nº de incidentes no uso do produto / total de produtos em uso	%
tempo de espera	tempo final (data de entrega) menos tempo inicial (data do pedido) por pedidos no período	número médio
tempo de execução de um projeto	datas de aceitação - data prevista para entrega por número de projetos do período	número médio

3.1.2 O processo

Deve-se avaliar o conjunto de processos que integrados sistemicamente proporcionam a geração do produto. Modernamente, a qualidade deixou de ser a simples segregação dos produtos defeituosos, para buscar a melhoria do processo e eliminar desperdícios. Nas fábricas são utilizadas ferramentas para avaliar o processo de produzir como, por exemplo, o controle estatístico de processos (CEP).

Existem outros processos envolvidos na fabricação de um produto, como por exemplo: projetar, comprar, vender, assistir ao uso, etc. A avaliação dos processos está voltada para o sentido de agregar valor ao produto, atribuindo-lhe mais características adequadas ao uso sem aumentar o

custo para o cliente.

Todos os processos devem ser avaliados através de indicadores representativos. Apresenta-se alguns exemplos no quadro 3.2.

Quadro 3.2 - Indicadores de avaliação a partir do processo.

Elemento	Fator	Medida
redução de defeitos (produzir)	partes e produtos defeituosos / partes e produtos produzidos no período	%/mês
eliminação de perdas (produzir)	material perdido / material necessário por produto no período	%/mês
contatos com clientes potenciais (vender)	número de contatos / quantidade de pedidos no período	%/mês
devoluções (comprar)	número de ordens de compra / quantidade de notas fiscais de devolução no período	%/mês
eficiência (produzir)	horas de máquina parada / horas de capacidade produtiva	%/mês
chamadas técnicas (assistir)	número de chamadas para assistência técnica / tempo de uso do produto em garantia	nº/ ano

3.1.3 A mão-de-obra

Pode-se considerar duas medidas importantes para avaliar a mão-de-obra em uma organização:

- atendimento às necessidades: o que a empresa necessita da mão-de-obra e o que a mão-de-obra necessita da empresa;
- a consideração à cultura da organização: determinação dinâmica dos meios que sejam plenamente adequados aos valores, hábitos e atitudes consideradas pela mão-de-obra.

Estas medidas proporcionam o acompanhamento da qualidade de vida no trabalho. Este acompanhamento deve estar voltado para proporcionar condições adequadas aos empregados e, desta forma, contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

O quadro 3.3 apresenta alguns indicadores para avaliar a mão-de-obra.

Quadro 3.3 - Indicadores de avaliação a partir da mão-de-obra.

Elemento	Fator	Medida
Produtividade da mão-de-obra	produção / pessoa / período de trabalho	valor/mês
Rotatividade da mão-de-obra	nº de funcionários que saíram da empresa / total de funcionários no período	%/mês
taxa de acidentes	nº de acidentes registrados / horas trabalhadas no período	Nº/mês
Atualização	peçoal envolvido no treinamento / empregado / período	%/mês

3.1.4 Os objetivos

A avaliação dos objetivos da empresa está voltada para a organização como um todo, pois se os objetivos traçados não forem alcançados, significa que estes não estavam compatíveis com a realidade da organização.

Típicos indicadores de avaliação a partir dos objetivos da empresa envolvem elementos como:

- nível de participação no mercado;
- retorno sobre o investimento;
- envolvimento das áreas ou pessoas;
- nível comparativo de qualidade dos produtos e outros.

Sob forma mensurável, o quadro 3.4 apresenta indicadores de avaliação a partir dos objetivos.

Quadro 3.4 - Indicadores de avaliação por objetivos.

Elemento	Fator	Medida
Produtividade	(produção líquida aprovada (kg) / total de horas trabalhadas)	kg/Hh
Índice de devolução	(total devolvido por problema técnico / volume total faturado)	%/mês
Faturamento médio por cliente	faturamento / total de clientes no período	valor financeiro médio/mês
Trabalho em equipe	peessoas trabalhando em equipes / total de pessoas	%
Crescimento do faturamento	faturamento real / faturamento previsto	%

3.1.5 Suporte ao processo

Esta avaliação envolve as áreas e atividades que estão intimamente relacionadas ao processo produtivo ou ligadas ao mercado externo, como por exemplo, controle de estoques, e fornecem o suporte necessário para a sua operação.

Indicadores para o suporte ao processo são necessários para analisar se as atividades de suporte estão voltadas para a melhoria da qualidade ou não, podendo levar a eliminação, substituição ou alteração de algumas atividades.

Os indicadores relativos à avaliação centrada no suporte incluem a análise de aspectos como:

- nível de qualidade dos processos internos;
- tempo de ciclo (tempos totais de execução);
- fluxos internos de circulação e execução, etc.

Alguns exemplos de indicadores de forma mensurável são apresentados no quadro 3.5.

Quadro 3.5 - Indicadores de avaliação no suporte ao processo.

Elemento	Fator	Medida
Tempo de atravessamento (<i>lead time</i>) da produção	horas paradas / total horas / período	%/mês
Automação	porcentagem de operações automatizadas / total de operações	%
Serviços terceirizados	quantidade de serviços terceirizados com bons resultados / total de serviços	%

3.2 DO DIAGNÓSTICO À MELHORIA

Na prática, as empresas saudáveis medem o seu desempenho continuamente. A medição do desempenho é uma questão estratégica, podendo melhorar ou inibir fortemente a posição competitiva de uma empresa no mercado.

Atingir níveis elevados de desempenho exige um enfoque bem definido e executado, voltado para a melhoria contínua, onde “melhoria contínua” refere-se tanto a melhorias incrementais como “revolucionárias”. A melhoria deve estar presente nos mecanismos de funcionamento de toda a empresa, isto é, fazer parte do trabalho cotidiano de todos os setores, buscando eliminar os problemas e sua origem, verificando (buscando) oportunidades de fazer melhor e corrigindo os problemas. As oportunidades para melhoria vão desde idéias de funcionários, pesquisa e desenvolvimento, informações dos clientes e *benchmarking*.

A seguir são conceituados alguns elementos da qualidade propostos neste trabalho, que contribuem para a sua melhoria contínua.

3.2.1 Equipe da qualidade

Segundo Katzenbach & Smith (1994, p. 42), “equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares,

compromissadas com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.”

Em uma organização de qualidade, todos devem estar comprometidos e envolvidos com a melhoria da qualidade e da produtividade. Todos devem compartilhar a responsabilidade de alcançar os objetivos da organização.

Townsend (1991, p. 45), diz “estamos todos juntos nisto”, notando que é este sentimento que o conceito de Equipes de Qualidade reforça e utiliza.

Ele ainda diz que “as Equipes de Qualidade são formadas partindo-se da suposição de que todos na organização são capazes de contribuir; “ ou seja, cada um tem algo a acrescentar no sentido de melhorar o seu trabalho.

Segundo Hunt (1994, p. 183), “as Equipes de Ação de Qualidade (QATs) envolvem os empregados no projeto do processo de trabalho para uma qualidade máxima a um custo mínimo.”

As equipes são geralmente mais eficientes na solução de problemas que os indivíduos isolados.

Pode-se dizer que trabalho em equipe dentro da Qualidade Total é o uso de grupos mistos de pessoas para aperfeiçoar a Qualidade de uma atividade.

Alguns benefícios decorrentes do trabalho em equipe:

- uma equipe pode alcançar coisas (certos objetivos) que os indivíduos não podem;
- uma equipe usará as habilidades, conhecimentos e experiências de todos os seus membros para alcançar a melhor solução;
- em uma equipe, os membros serão envolvidos em cada decisão tomada. Isto significa que estarão mais comprometidos com estas decisões e será mais provável que as façam funcionar;
- trabalhar em equipe ajuda a divulgar mais rápido, a prática da Qualidade Total por toda a empresa.

Vários processos, ferramentas e técnicas da Qualidade Total são baseadas na idéia de trabalho em equipe, como, por exemplo, o diagrama de similaridade.

Uma equipe pode ser utilizada para:

- identificar problemas em potencial;
- identificar possíveis causas dos problemas;
- identificar soluções alternativas;
- avaliar os efeitos em potencial das soluções;
- escolher entre soluções;
- preparar planos e implementar soluções;
- qualquer outra tomada de decisão relevante ao projeto.

3.2.2 Eliminação de desperdícios

A definição de desperdício não tem mudado desde Henry Ford. Qualquer *input* desnecessário ou qualquer *output* indesejável em um sistema e, especificamente, no processo fabril, é desperdício.

Assim, desperdício é todo e qualquer recurso que se gasta na execução de um produto ou serviço além do estritamente necessário.

Eliminar desperdícios significa analisar todas as atividades realizadas na fábrica e eliminar aquelas que não agregam valor à produção.

Desperdício, assim, é aquilo que não adiciona valor ao produto.

Segundo Corrêa (1993), o engenheiro Shigeo Shingo da Toyota Motor Company, identificou sete categorias de desperdícios:

- **desperdício de superprodução:** este tipo de desperdício ocorre na produção antecipada à demanda, para o caso de os produtos serem requisitados no futuro. Sugere-se que se produza somente quando necessário;
- **desperdício de espera:** refere-se ao material que está esperando para ser processado, formando filas, e, conseqüentemente, forçando alta taxa de utilização de equipamentos. Deve ser priorizado o fluxo de materiais. Os equipamentos devem trabalhar somente se houver necessidade. Para eliminar este tipo de desperdício deverá existir uma sincronização do fluxo de trabalho e o balanceamento das linhas de produção;

- **desperdício de transporte:** a atividade de transporte e movimentação de materiais não agrega valor ao produto produzido e é necessária devido a restrições do processo e da instalações, que impõem grandes distâncias a serem percorridas pelo material ao longo do processamento. Esta movimentação deve ser eliminada, através de arranjo físico adequado, minimizando assim as distâncias a serem percorridas;
- **desperdício de processamento:** no próprio processo produtivo pode estar ocorrendo desperdícios que podem ser eliminados. Qualquer elemento que adicione custo e não valor ao produto é candidato à investigação e à eliminação;
- **desperdício de movimento:** os desperdícios de movimento sempre estão presentes nas operações que são executadas na fábrica. Devemos economizar os movimentos pois eles aumentam a produtividade e reduzem os tempos associados ao processo produtivo, melhorando a qualidade;
- **desperdício de produzir produtos defeituosos:** produzir produtos defeituosos significa desperdício de materiais, mão-de-obra, equipamentos, método de trabalho, meio ambiente. O processo produtivo deve ser voltado para a prevenção de defeitos, eliminando-se assim as inspeções e o retrabalho;
- **desperdício de estoque:** este tipo de perda, além de ocultar outros tipos de desperdício, significa desperdício de investimento e espaço. Deve-se eliminar as causas geradoras da necessidade de manter os estoques.

Para reduzir e, posteriormente, eliminar os desperdícios pode-se utilizar algumas ferramentas ou programas como:

- 5s;
- *Just in Time (JIT)*;
- MRP;
- Produção nivelada e mesclada;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Produção Puxada (*kanbans*);
- Racionalização do uso do espaço - *Layout* por produto e células;

- Automação de baixo custo;
- Qualidade no processo fabril;
- Limpeza e organização;
- Envolvimento do operário;
- Padronização e simplificação;
- Tecnologia Avançada de Manufatura (AMT);
- Manutenção Preventiva Total (TPM);
- Tecnologia de Produção Otimizada (OPT).

As empresas, de modo geral, sofrem ou já sofreram dos mesmos males: produção excessiva; tempo de espera elevado; alto índice de unidades defeituosas; baixo giro de estoques; movimentações desnecessárias; etapas do processo que não agregam valor ao produto; e longas distâncias percorridas desde a aquisição da matéria-prima, dentro da fábrica e na logística que faz chegar o produto ao cliente. Todos estes elementos são desperdícios a eliminar.

A experiência mostra que as empresas, ao implementarem alguns dos programas aqui mencionados, têm uma redução de desperdícios, custos e uma recuperação da competitividade, especialmente quando se leva em conta a abertura da economia, a globalização dos mercados e o comportamento do consumidor cada vez mais exigente.

3.2.3 Ferramentas da qualidade

Brocka (1994, p. 208) afirma que, “as ferramentas de gerenciamento da qualidade são análogas às do carpinteiro. Utilize a ferramenta certa para o trabalho, mas não a culpe pela implementação incompetente. Quando utilizar as ferramentas, experimente o formato e o processo que são determinados pela cultura e visão da organização.”

O quadro 3.6 mostra algumas ferramentas comuns do gerenciamento da qualidade e os meios alternativos de classificá-las.

Quadro 3.6: Meios alternativos de classificar as ferramentas do gerenciamento da qualidade.

<p>Ferramentas gráficas:</p> <p>Diagramas de causa-efeito Cartas de controle Apresentação de dados Fluxogramas Análise de Pareto Carta de processo decisório Desdobramento da função Qualidade Diagrama sistemático Análise do fluxo de trabalho</p>	<p>Identificação de problemas:</p> <p><i>Brainstorming</i> Diagramas de causa-efeito Folhas de verificação Cartas de controle Apresentação de dados Técnica de Delphi Análise dos campos de força Técnicas de nomeação de grupo Análise de Pareto Círculos da Qualidade Desdobramento da função Qualidade Análise da causa fundamental</p>
<p>Técnicas para toda a companhia:</p> <p>Auditoria Marcos de excelência Ciclo de Deming Estabelecimento de metas Círculos da Qualidade Custos da Qualidade Desdobramento da função Qualidade Qualidade em serviços</p>	<p>Ferramentas para tomada de decisão:</p> <p>Auditoria Marcos de excelência Análise dos campos de força Técnicas de nomeação de grupo</p>
<p>Análise de dados:</p> <p>Folhas de verificação Cartas de controle Projeto de experimentos Operação evolucionária Análise dos campos de força Análise de Pareto Amostragem</p>	<p>Ferramentas de criatividade:</p> <p><i>Brainstorming</i> Operação evolucionária Senso comum Técnicas de nomeação de grupo Carta de processo decisório Círculos da Qualidade 5W1H</p>
<p>Ferramentas de modelagem:</p> <p>Marcos de excelência Fluxogramas Desdobramento da função Qualidade Análise do fluxo de trabalho</p>	<p>Ferramentas preventivas:</p> <p>Cartas de controle Projeto de experimentos Operação evolucionária FMECA Senso comum Estabelecimento de metas Análise de Pareto Carta de processo decisório</p>

Fonte: Brocka (1994, p. 209).

O caminho para a melhoria da qualidade, baseado em diagnósticos rotineiros, passa pelo correto uso das ferramentas disponíveis. Antes de sua aplicação, deve-se dominar a técnica de uso das ferramentas e preparar previamente um sistema de indicadores que permita avaliar a efetividade de seu uso.

3.2.4 Garantia da qualidade

Juran (1991), afirma que “a garantia da qualidade fornece proteção contra os problemas da qualidade por meio de alertas dos problemas que podem surgir, tanto interna quanto externamente. A garantia é dada pela evidência objetiva, porém o tipo de evidência varia muito de acordo com as pessoas que pedem a garantia e com a natureza do produto.”

Para que as necessidades da garantia da qualidade sejam atendidas, o fabricante além de produzir o produto, deve provar ao cliente que o produto é adequado ao uso.

Os objetivos da garantia da qualidade incluem os do controle de qualidade e vão além deles. Desta forma um sistema de garantia da qualidade abrange as seguintes etapas:

- conhecer conceitos (fazer diagnósticos);
- controlar (confrontar planejado com produzido);
- prevenir (atuar nas causas);
- normalizar (elaboração de normas e procedimentos da empresa através de um Manual da Qualidade);
- garantir a qualidade (do produto/serviço em uso).

A garantia da qualidade exige a implementação de formas de avaliação que proporcionem diagnósticos a tempo de se evitar problemas que possam resultar em quebra da garantia.

Portanto, as formas de avaliação são proporcionadas por diagnósticos periódicos, assimilados pela organização como tarefas rotineiras.

O diagnóstico só é viável com a estruturação de um conjunto de indicadores formalizados. A formalização de indicadores implica no projeto, normalização e implantação de uma sistemática de levantamento de dados e cálculo.

O cálculo dos indicadores deverá ser suportado por sistemas de informação que contemplem a coleta, armazenamento e disponibilização de dados e informações.

Entretanto, os indicadores mantidos pelos sistemas de informações podem deixar de ser representativos quando se trata de garantir a

qualidade. Isto acontece devido à dinamicidade com que se alteram as exigências dos clientes. Desta forma, o procedimento de avaliação deve prever mecanismos de revisão dos próprios indicadores que calcula e suporta.

3.2.5 Planejamento estratégico e visão do futuro

Em um processo de planejamento estratégico de uma organização procura-se definir o cenário empresarial, desde o entendimento da razão de ser, dos objetivos executivos, estratégicos, táticos, dos fatores críticos de sucesso, até os planos de ação (ver figura 3.1).

A missão da organização procura representar a razão de sua existência, determinar o seu negócio. Os objetivos executivos sustentam a missão empresarial e representam a situação futura da organização.

Os objetivos estratégicos devem ser atingidos para possibilitar a realização dos objetivos executivos. Estão ligados às áreas funcionais responsáveis pelo seu encaminhamento.

Os objetivos táticos devem ser quantificados e com prazo determinado. Geralmente representam a mudança de uma situação. São os resultados que se espera atingir para cada objetivo estratégico.

Os fatores críticos de sucesso são acontecimentos que, sem os quais, os objetivos não serão alcançados. Se satisfatoriamente atingidos garantem o desempenho competitivo da empresa.

Por exemplo: para um supermercado atingir os seus objetivos, constituem-se fatores críticos: ampliação do estacionamento, aumento do giro do estoque, diversidade de artigos disponíveis, etc.

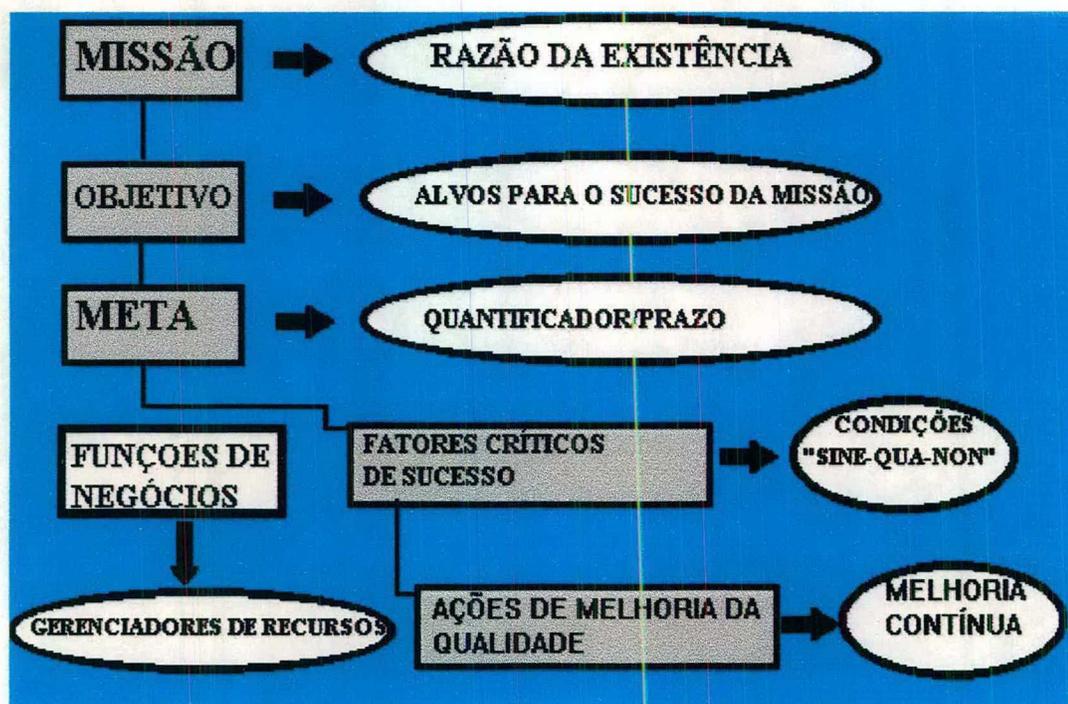


Figura 3.1 - Ligação do planejamento estratégico com o planejamento estratégico da qualidade.

É preciso verificar, entre os fatores críticos de sucesso, quais aqueles que dependem de melhoria na qualidade. As ações necessárias resultantes desta análise constituem o plano estratégico da qualidade, pois os fatores críticos de sucesso estão diretamente ligados aos objetivos da organização.

O plano estratégico da qualidade também deve ser avaliado e, para isso, é preciso estabelecer indicadores no sistema de diagnóstico.

A título de exemplo, pode-se classificar os indicadores que ajudam a avaliar o plano estratégico da qualidade em indicadores de curto prazo (ver quadro 3.7), médio (ver quadro 3.8) e longo (ver quadro 3.9).

Planejamento de curto prazo:

Quadro 3.7 - Indicadores de curto prazo.

Elemento	Fator	Medida
Difusão do plano	Quantidade de gerentes que conhecem os fatores críticos de sucesso / total de gerentes	%
Existência do plano da qualidade	itens estratégicos / total de itens constantes do planejamento da qualidade	%
Responsabilidade sobre objetivos táticos	nº de gerentes que conhecem quais são as suas responsabilidades sobre os objetivos táticos / nº total de gerentes	%

Planejamento de médio prazo:

Quadro 3.8 - Indicadores de médio prazo.

Elemento	Fator	Medida
Periodicidade de revisão do plano estratégico	revisões / ano	nº
resultados de treinamento	ações implantadas / ações propostas em treinamento	%
responsabilidade sobre objetivos táticos	nº de gerentes que conhecem quais são as suas responsabilidades sobre os objetivos táticos / nº total de gerentes	%

Planejamento de longo prazo:

Quadro 3.9 - Indicadores de longo prazo.

Elemento	Fator	Medida
mercado	aumento da faixa do mercado / período	% / 5 anos
investimentos	investimento em tecnologia / período	valor / 10 anos
consolidação financeira	lucro / investimento	% / 5 anos

A avaliação de longo prazo deve considerar a velocidade de aproximação dos objetivos executados e resulta em uma nova quantificação de prazos para realizá-lo.

O planejamento estratégico da qualidade proporciona uma visão de futuro, pretendida para a qualidade da organização, e qual o seu papel para a efetividade das estratégias.

Resumindo, o planejamento da qualidade deve iniciar com base na realidade de cada empresa, incluindo todas as suas funções.

Sob o enfoque sistêmico, as funções são divididas em processos e sub-processos que possuem entradas e saídas.

Muitos indicadores necessários ao diagnóstico organizacional são obtidos pela avaliação das saídas dos processos de todas as funções organizacionais.

A mensuração dos *output's* dos processos das funções do negócio, possibilita verificar se estas estão gerenciando os recursos organizacionais no sentido de atingir os fatores críticos de sucesso e, desta forma, permitindo o acompanhamento estratégico da qualidade.

A aplicação dos conceitos de qualidade nas organizações está evoluindo de um enfoque mais tradicional de controle para a necessidade moderna de garantia da qualidade.

O controle de qualidade em sua forma inicial enfoca a procura de defeitos nos produtos, através da atividade de inspeção.

A eliminação das causas dos defeitos levou o enfoque do controle

da qualidade para a avaliação dos processos, aumentando a importância do diagnóstico como ponto de partida para a tomada de decisões de melhoria.

Em um enfoque sistêmico, a qualidade assumiu a amplitude de todas as funções organizacionais porém, continuou ligada ao contexto passado e atual da organização, buscando melhoria contínua incremental.

O confronto entre o desempenho da organização e o seu planejamento, realizado através de indicadores, contemplam uma nova dimensão ao controle da qualidade, ou seja, medir se as metas de atendimento das necessidades dos clientes estão sendo atingidas. Isto induz ao planejamento e requer a adoção de mecanismos de avaliação.

Neste contexto, situa-se a importância do diagnóstico para a melhoria, ou seja, a qualidade deve ser planejada estrategicamente e acompanhada sistematicamente.

3.3 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE INDICADORES

Considera-se que existem dois grupos de indicadores em termos da avaliação de seus resultados:

- a) Valor obtido x meta - estabelece a meta e faz a avaliação do resultado do indicador, conforme exemplo apresentado no quadro 3.10.

Quadro 3.10 - Indicadores obtidos x meta.

Elemento	Fator	Medida	Meta
Índice de defeitos	total de defeitos por tipo/ total da produção	%	zero
Faixa de mercado	consumidores alcançados / consumidores em potencial	%	25%
Ritmo de produção	Paradas de equipamento / período	Nº/mês	2/mês

- b) Valor evolutivo - um indicador pode ser avaliado de forma evolutiva quando permite o acompanhamento de esforços de melhoria em relação à metas

estabelecidas, ou seja, é medido com base no desempenho de funções ou processos da organização ao longo do período. Compara-se a situação atual do indicador em relação a uma situação histórica ou em relação ao desempenho obtido por outras organizações - *benchmark*. O quadro 3.11 apresenta alguns exemplos de indicadores evolutivos.

Quadro 3.11 - Indicadores evolutivos.

Elemento	Fator	Medida	Processo de Avaliação
Tempo de desenvolvimento de novos produtos	data de lançamento - data da idéia	nº de dias	Reduzir continuamente comparando-se mês a mês.
Custos com reparos	Valor financeiro do reparo / período	\$/mês	Reduzir gradativamente este valor, mês a mês, ao longo do ano.
Acidentes na linha	Nº de acidentes / dias trabalhados	Nº/mês	Reduzir gradativamente este valor, mês a mês, ao longo do ano.

Neste trabalho, procura-se enfatizar mais a avaliação conjunta dos indicadores do que analisá-los individualmente.

CAPÍTULO 4

REFERENCIAIS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Atualmente existem referenciais para a avaliação da qualidade mundialmente conhecidos e de grande importância para as organizações.

Este capítulo contempla os referenciais considerados adequados ao presente trabalho para a avaliação da qualidade, bem como os modelos de diagnóstico em uso e detalhamento dos sistemas de avaliação PNQ e PGQP.

4.1. MODELOS DE DIAGNÓSTICO EM USO

A competitividade dos sistemas de avaliação existentes tende a limitar o número de organizações com excelência em qualidade, reconhecendo sempre os melhores. Muitas empresas não seriam reconhecidas se não fossem os prêmios da qualidade atribuídos à elas.

Esses sistemas de avaliação são, geralmente, modelados com base nos principais dos prêmios como o Deming e o Baldrige.

Alguns prêmios nacionais da qualidade são os seguintes:

- Prêmio da Qualidade da Argentina
- Prêmio Nacional da Qualidade - Brasil
- Prêmio Australiano da Qualidade - Avanço Significativo no Gerenciamento Total da Qualidade
- Prêmio Britânico da Qualidade
- Prêmios da Excelência Industrial do Canadá
- Prêmio Nacional da Qualidade da Colômbia
- Prêmio Deming (Japão)
- Prêmio Europeu da Qualidade (para empresas com sede na Europa Ocidental)
- Prêmio Nacional da Qualidade da França
- Prêmio Nacional da Qualidade da Índia
- Prêmio da Qualidade da Associação das Indústrias Eletrônicas (Israel)

- Prêmio da Qualidade da Malásia
- Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige (Estados Unidos)
- Prêmio Nacional da Qualidade do México
- Prêmios Railfreight da Nova Zelândia em Excelência na Produção
- Prêmio da Qualidade da Noruega
- Empresa do Ano em Qualidade Superior (Filipinas)
- Comitê Polonês de Normalização
- Prêmio da Qualidade da África do Sul
- Prêmio da Qualidade da Suécia
- Instituição da Norma Turca

Como se vê, há um interesse mundial pela questão.

4.2 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) teve seu primeiro processo de premiação em 1992.

O PNQ foi criado por um grupo de estudos que se reuniu em 1989, formado por acadêmicos, especialistas em gestão da qualidade de indústrias de serviços e manufatureiras, de consultorias, e de associações. Também contou com o apoio de empresas dos setores público e privado, que acreditaram que essa premiação propiciaria um forte apoio e estímulo à busca da excelência em qualidade no Brasil.

Na época, o governo brasileiro acabava de lançar o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que preconizava a “instituição de prêmios destinados ao reconhecimento das contribuições em prol da qualidade e produtividade”.

Para a administração do PNQ foi criada a Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ).

Neste primeiro ciclo, foi adotado integralmente os Critérios do Prêmio Malcom Baldrige (Estados Unidos), edição 1991.

A escolha por este modelo decorreu de um abrangente estudo dos prêmios existentes no Brasil e principalmente no exterior, partindo-se do precursor de todos, o Prêmio Deming, do Japão.

O grupo adotou o modelo Baldrige, principalmente por estabelecer seus critérios de avaliação com base nos referenciais de excelência da Gestão da Qualidade Total e, também por disponibilizar de uma ampla bibliografia a respeito.

É relevante mencionar que todo o processo, anualmente, tem sofrido melhorias no sentido de enriquecer cada vez mais os referenciais de excelência. Em 1993, através da contribuição da EFQM, administradora do prêmio europeu, e, em 1994, do SIQ e MFQ, que administram os prêmios sueco e francês, foram acrescentados tópicos das normas ISO 9004. Alguns prêmios sul-americanos também contribuíram. Alterações significativas ocorreram em 1995, através do NQI, que administra o Prêmio Canadense. Em 1996, não foram feitas muitas alterações, concentrando-se no alinhamento com as alterações do Prêmio Malcom Baldrige e na melhoria da compreensão dos Critérios. Para 1997, depois de participar das reuniões das redes sul-americana e mundial de Prêmios, foi acrescentado aos principais valores e conceitos, a inovação e a criatividade, além do comportamento transparente. Para acompanhar os países da América do Sul, foi acrescentado a Categoria de Premiação "Médias Empresas".

4.2.1 Características gerais

De acordo com a FPNQ (1997, p. 2), "O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, a organizações sediadas no Brasil por sua excelência no desempenho".

O Prêmio promove a consciência de que a qualidade é um elemento cada vez mais importante para a melhoria da competitividade, uma ampla troca de informações sobre estratégias de desempenho que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Sua forma de avaliação é estabelecida não só para servir como base confiável para a premiação, mas especialmente para permitir um diagnóstico do sistema de gestão global da empresa.

Atualmente, existem quatro categorias de empresas que podem se candidatar ao Prêmio:

- Manufatureiras;
- Prestadoras de Serviço;
- Médias Empresas;
- Pequenas e Micro-Empresas.

O Prêmio Nacional da Qualidade está baseado em sete critérios a saber:

- 1 - Liderança;
- 2 - Planejamento estratégico;
- 3 - Foco no cliente e no mercado;
- 4 - Informação e Análise;
- 5 - Desenvolvimento e gestão de pessoas;
- 6 - Gestão de processos;
- 7 - Resultados do negócio.

Um enfoque sistêmico é mostrado na figura 4.1 compondo-se em três módulos.

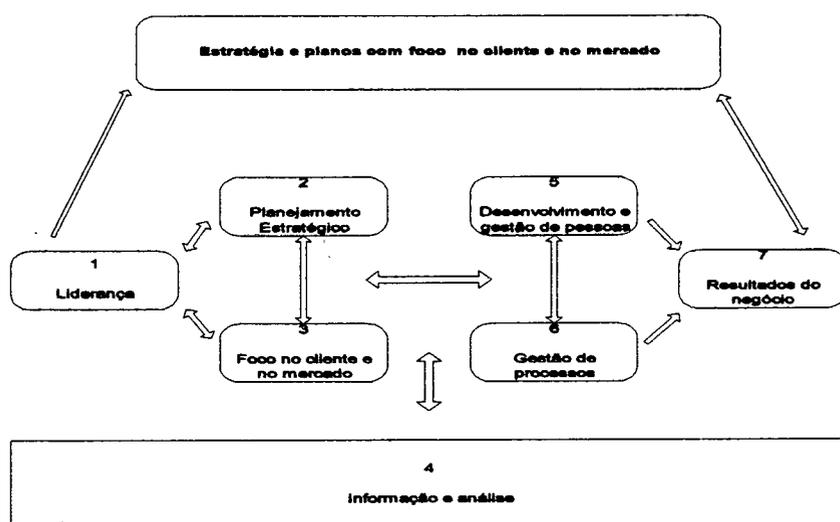


Figura 4.1 - Integração dos critérios. Fonte: Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (1997, p. 13).

Cada módulo inclui características próprias. Assim, tem-se:

Módulo 1 - Estratégia e planos: conforme visto na figura 4.1, este é o ponto mais alto da organização. Contém informações do planejamento estratégico de curto e longo prazo, que servem de orientação para as decisões sobre a aplicação de recursos que se estende por toda a organização, visando o cliente e o mercado.

Módulo 2 - Sistema: é o módulo central, abrangendo seis dos sete critérios, e define a estrutura organizacional, suas operações e resultados.

Módulo 3 - Informação e Análise: este módulo é a base de informações gerenciais. Estas informações servem para apoiar os principais processos e o sistema de gestão do desempenho da organização.

4.2.2 Requisitos para a candidatura e etapas do processo

Para participar da premiação, as organizações candidatas ao Prêmio devem fornecer um pacote de informações, ou seja, um Relatório da Gestão, abordando os Itens dos Critérios de Excelência. Este pacote de informações contempla as seguintes etapas:

- Elegibilidade;
- Inscrição para Candidatura;
- Relatório da Gestão com: perfil da organização, histórico da qualidade, descrição da gestão de acordo com o formato estabelecido pelos Critérios.

A Fundação, de posse deste Relatório, encaminha para uma banca examinadora composta de, no mínimo, quatro membros, para que seja feita uma análise crítica. Esta análise ocorre em três etapas:

- 1- inicialmente é feita uma análise crítica realizada por cada membro da banca examinadora;
- 2- a segunda etapa está dividida em duas fases:

fase 1: análise crítica individual por, pelo menos, outros quatro membros da banca examinadora para candidatas bem-sucedidas na Etapa 1;

fase 2: análise crítica de consenso a partir das análises críticas da fase 1, utilizando também os comentários da Etapa 1, executada pelos membros da fase 1, liderados por um examinador sênior;

3- visita às instalações das candidatas bem-sucedidas na Etapa 2.

A banca examinadora, através de sua análise, gera um Relatório de Avaliação, que é encaminhado para a candidata contendo todos os pontos fortes, oportunidades de melhoria e quais os pontos que podem ser observados durante a visita dos examinadores. Com a visita pode ocorrer uma alteração nos pontos da candidata, podendo aumentar ou diminuir, dependendo do caso.

O Sistema de Pontuação está descrito com detalhes no documento Critérios de Excelência, fornecido pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.

4.2.3 Critérios

Os critérios são direcionados para a obtenção de resultados, não indicando formas de implementação, ou seja, não propõem: técnicas específicas da qualidade, tecnologias ou ferramentas a serem utilizadas, tipo de sistema ou pontos de partida; a existência ou não na empresa de um departamento ou uma organização separada específica para a qualidade; como a própria empresa deveria ser organizada.

Os critérios são abrangentes, incluem ciclos inter-relacionados de aprendizagem, enfatizam a integração do sistema da qualidade através de indicadores e são parte de um sistema de diagnóstico.

A seguir uma síntese de cada critério, como descreve a FPNQ (1997, p. 18-37):

Liderança (110 pontos) :

“O Critério Liderança examina o envolvimento pessoal e a liderança da alta direção na criação e reforço de valores, rumos, missão, políticas, expectativas de desempenho, foco no cliente, bem como de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho. É também examinado como os valores e expectativas estão integrados no sistema de liderança, incluindo como a organização aprende a melhorar continuamente e como aborda suas responsabilidades sociais e seu envolvimento com a comunidade.”

Planejamento estratégico (80 pontos):

“O Critério Planejamento Estratégico examina como são estabelecidas as diretrizes estratégicas, os fatores críticos para o sucesso e os principais planos estratégicos, e como estes são desdobrados em planos e metas para todos os setores, fornecedores e parceiros da organização. Também são examinados como os planos estratégicos conduzem a um sistema eficaz de gestão do desempenho nos diferentes setores e unidades da organização.”

Foco no cliente e no mercado (80 pontos):

“O Critério Foco no cliente e no mercado examina como a organização identifica os requisitos e as expectativas do cliente e do mercado. Também são examinadas as formas como a organização estreita seu relacionamento com o cliente e mede sua satisfação.”

Informação e análise (80 pontos):

“O Critério Informação e análise examina a gestão e a eficácia da utilização das informações para apoiar os principais processos e o sistema de gestão do desempenho da organização.”

Desenvolvimento e gestão de pessoas (100 pontos):

“O Critério Desenvolvimento e gestão de pessoas examina como os funcionários são capacitados para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhado com os objetivos da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.”

Gestão de processos (100 pontos):

“O Critério de Gestão de processos examina os principais aspectos dessa gestão, incluindo o projeto com foco no cliente, a produção os processos de apoio e o relacionamento com os fornecedores e parceiros. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina, também como os principais processos são projetados, gerenciados eficazmente e aperfeiçoados para obter melhor desempenho.”

Resultados do negócio (450 pontos):

“O Critério Resultados do negócio examina o desempenho e a melhoria em áreas críticas do negócio: satisfação dos clientes, desempenho financeiro e de mercado, funcionários, desempenho de fornecedores e parceiros e desempenho operacional. São também examinados os níveis de desempenho em relação aos concorrentes e referenciais de excelência.”

Observa-se que o critério “resultados do negócio” possui uma maior pontuação e justifica-se este procedimento na constatação que uma organização, para possuir bons resultados, deve ter um equilíbrio entre a satisfação das necessidades de acionistas e proprietários, clientes e funcionários. Os resultados globais da organização são avaliados através da satisfação dos clientes, funcionários, acionistas e proprietários.

Já no caso das pequenas empresas, que de forma geral não possuem sistemáticas de gestão formalmente estabelecida, é difícil atribuir a pontuação conforme os sete critérios apresentados pelo PNQ pois, dependendo do avaliador, a pontuação pode ser facilmente zerada.

4.3 PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) foi lançado em 15 de outubro de 1992, em decorrência do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP).

Foram promovidos eventos, e seminários com as ações voltadas para a melhoria da gestão das organizações do Estado, levando o programa até então governamental para um estágio de movimento social.

Foi necessário criar um documento formal, o Termo de Adesão ao programa, com o objetivo de gerenciar o PGQP e com isso estabelecer uma relação formal entre as empresas e o PGQP.

As empresas, ao assinar o Termo de Adesão, se comprometiam com o programa. Os compromissos básicos eram treinar bianualmente seus gerentes através de cursos de Gestão da Qualidade Total, e ser avaliada segundo critérios aceitos internacionalmente.

Algumas dificuldades foram encontradas ao utilizar os sistemas de avaliação existentes. Então foi criada uma comissão técnica com a missão de desenvolver uma metodologia própria e implantar um sistema de avaliação.

Esta metodologia deveria ser abrangente no sentido de ser aplicada em qualquer empresa, de qualquer ramo de atividade, para qualquer porte, para diferentes modelos de gestão e que fosse confiável e consistente.

A comissão, após alguns estudos, optou pela adoção da base teórica do Prêmio Nacional da Qualidade e pelo Prêmio Americano da Qualidade - Malcom Baldrige National Quality Award.

Como resultado, foram criados três níveis de avaliação diferenciados, para que pudessem ser aplicados em empresas em diversos estágios, ou seja, em fase inicial de gestão, em fase intermediária alcançando somente 50% da pontuação do PNQ e com o mesmo detalhamento do PNQ.

Depois de serem feitos vários testes com os modelos desenvolvidos em empresas de diferentes portes e setores, implementando adaptações e melhorias, finalmente, em março de 1994, foi aprovado o método PGQP, detalhado no capítulo 5.

Criado por uma parceria entre empresas privadas e públicas, está baseado em cinco pilares representativos de toda a sociedade: empresas, trabalhadores, universidades, consumidores e o governo.

Sua estrutura, como mostra na figura 4.2, é composta pela Comissão Estadual da Qualidade e Produtividade, que traça a estratégia e estabelece as diretrizes de ação do programa, por uma Coordenação Executiva, instalada na Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado, comitês gerais, regionais e setoriais. Conta ainda com o apoio da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul (FEDERASUL) e Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (FARSUL).

Os comitês regionais e setoriais foram criados para conquistar, facilitar e envolver os setores econômicos de diferentes regiões do Estado.

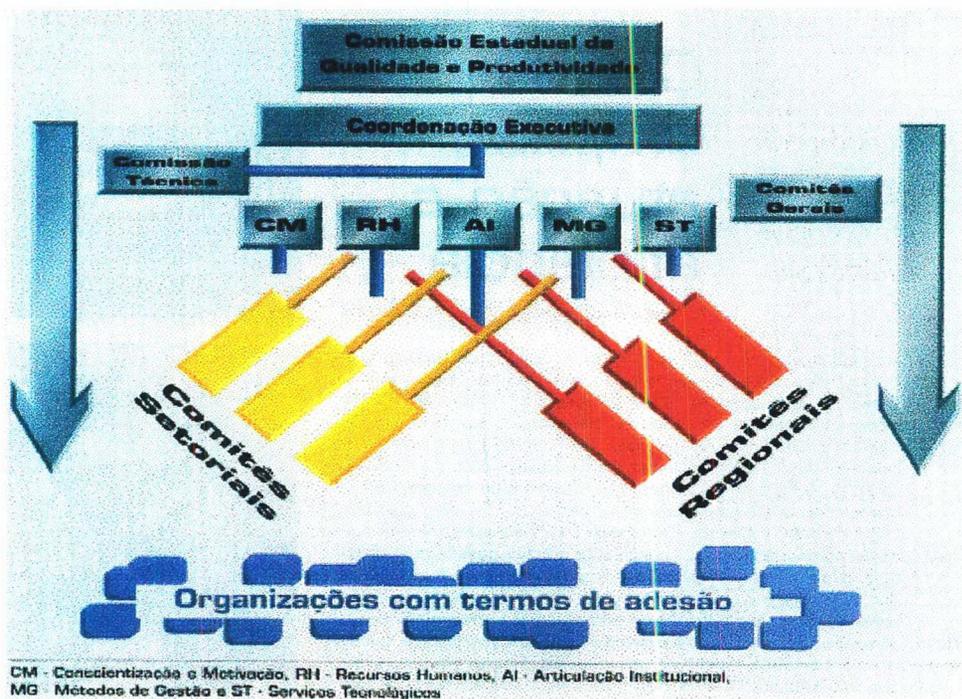


Figura 4.2 - Estrutura do PGQP. Fonte: Amanhã Especial (set/1996, p.3).

Para participar do PGQP, é necessário procurar a Coordenação Executiva do PGQP, o Comitê Setorial ou Regional mais próximo, onde se assina o "Termo de Adesão". Segundo Arnanhã Especial (set/1996,p.3), revista de economia e negócios do Rio Grande do Sul, após a assinatura, o participante assume os seguintes compromissos:

1º) Contribuir para o alcance dos objetivos do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, estimulando a participação de seu pessoal nos Comitês Gerais, Setoriais e/ou Regionais;

2º) Promover a capacitação, nos próximos 12 meses, de gerentes ou pessoal de nível semelhante em curso de gerenciamento da qualidade equivalente ao de 40 horas reconhecido pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade;

3º) Designar responsável pela coordenação do Programa da Qualidade na Organização, que dedicará dois dias por mês para atividades relacionadas ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade;

4º) Formular anualmente o Plano de Melhorias da Qualidade baseado em diagnósticos (Avaliação) da metodologia adotada pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade."

Em 1996, foi criado também o Prêmio Qualidade RS que é concedido pelo PGQP às organizações gaúchas que se destacam em relação à Gestão da Qualidade.

As organizações são avaliadas pelo Sistema de Avaliação adotado pelo PGQP, sendo premiadas as que apresentarem desempenho satisfatório em todas as categorias.

Sua forma de avaliação tem como objetivo a premiação, e também permite um diagnóstico global do sistema de gestão da organização.

Seus princípios básicos são:

- proporcionar uma oportunidade de avaliação da candidata;
- disponibilizar informações de boas práticas para as demais organizações;

- agir como um mecanismo de reconhecimento aos esforços de melhoria das organizações.

Os critérios para a premiação são: pontos fortes que evidenciam esforços de melhoria contínua; oportunidades de melhoria devidamente gerenciadas e não existência de lacunas no sistema de gestão da qualidade da organização.

4.3.1 Os instrumentos de avaliação do PGQP

Segundo Matos et alii (1994), o PGQP adotou três níveis de avaliação, que podem ser utilizados nas empresas à medida que avançam na implantação do sistema da qualidade. O quadro 4.1 a seguir ilustra os níveis e seus respectivos pontos. O nível quatro é o próprio Prêmio Nacional da Qualidade, que, por sua vez, não é avaliado pelo PGQP.

Quadro 4.1 - Níveis de avaliação.

Nível	Número de Pontos	
	Máx.	Lim.*
1	250	150
2	500	300
3	1000	400
4	1000	-

Fonte: Matos et alii (1994).

* Número de pontos a partir do qual se recomenda efetuar a avaliação pelo nível seguinte.

A avaliação pode ser feita para toda a empresa, ou somente em alguns processos ou departamentos.

Para cada processo/departamento, a avaliação deve ser feita por membros da equipe da qualidade e, pelo, menos uma pessoa treinada pelo PGQP, sendo que esta avaliação deve ter previamente critérios definidos como por exemplo a composição do número de funcionários de cada processo avaliado.

A seguir, conforme os autores já mencionados, apresenta-se sucintamente os instrumentos de avaliação Nível 1, Nível 2 e Nível 3. (O nível 4, convém lembrar, é o próprio PNQ).

Nível 1:

Este nível de avaliação é aplicado para empresas que estão iniciando ou desejam começar seu programa de Gestão da Qualidade Total. Inicia-se com a criação de uma legenda contendo os órgãos e termos adotados no seu processo/departamento para a sua organização e linguagem da qualidade. São avaliados nove quesitos, como mostra o quadro 4.2, que totalizam 250 pontos. Sempre que a empresa avaliada superar 150 pontos, recomenda-se utilizar o nível 2.

Quadro 4.2 - Avaliação Nível 1.

Quesito	Pontuação máxima	Enfoque	Aplicação	Resultados
1 Comprometimento	25			
2 Objetivos	15			
3 Estrutura/apoio	15			
4 Capacitação	15			
5 Programas participativos	35			
6 Rotina	35			
7 Padronização	30			
8 Melhorias	30			
9 Satisfação dos clientes	50			

Fonte: Matos et alii (1994, p. 5).

As dimensões enfoque, aplicação e resultados estão detalhadas na bibliografia citada acima.

Para cada quesito são elaboradas de quatro a cinco questões, sendo que a cada uma delas é atribuído um valor. Posteriormente os valores de cada questão são somados compondo-se assim o seu percentual. O percentual do quesito é multiplicado pelo ponto, obtendo-se assim o resultado

de cada quesito. Somando-se os resultados dos nove quesitos, temos o total da avaliação. O quadro 4.3 apresenta um exemplo.

Quadro 4.3 - Exemplo do resultado da avaliação do nível 1.

Quesitos		Resultado		Pontos		Percentual
1	Comprometimento	15,00	=	25	X	60
2	Objetivos	09,00	=	15	X	60
3	Estrutura/apoio	11,25	=	15	X	75
4	Capacitação	11,25	=	15	X	75
5	Programas Participativos	26,25	=	35	X	75
6	Rotina	24,50	=	35	X	70
7	Padronização	21,00	=	30	X	70
8	Melhorias	18,00	=	30	X	60
9	Satisfação dos clientes	18,50	=	50	X	35
TOTAL		153,75	=	250	X	////////

Fonte: Matos et alii (1994).

Deve ser registrado ainda, para cada quesito, as evidências objetivas que embasaram a avaliação.

Para maior clareza a seguir uma descrição dos quesitos avaliados neste nível:

1- Comprometimento (25 pontos)- examina o quanto a alta direção da empresa está envolvida com o programa de qualidade;

2- Objetivos (15 pontos)- examina se o programa da qualidade tem objetivos claros e conhecidos por todos da empresa;

3- Estrutura/apoio (15 pontos)- examina se existe uma estrutura de apoio sistemático do gerenciamento da implantação da qualidade;

4- Capacitação (15 pontos)- examina como a empresa determina as necessidades de educação e treinamento relacionados com a qualidade para todos os funcionários ;

5- Programas participativos (35 pontos)- examina se há uma metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos;

6- Rotina (35 pontos)- verifica se a empresa utiliza indicadores de desempenho para avaliar o andamento das atividades no dia-a-dia;

7- Padronização (30 pontos)- examina se existe uma metodologia de padronização implantada na empresa;

8- Melhorias (30)- examina se existe um sistema organizado para a gestão das melhorias;

9- Satisfação dos clientes (50 pontos)- examina quais os indicadores que a empresa utiliza para determinar a satisfação do cliente.

Nível 2:

Este nível de avaliação se destina a empresas que estão em um estágio mais avançado do sistema de gestão da qualidade, ou seja, empresas que já passaram pela fase inicial de implantação do sistema de gestão da qualidade.

No Nível 2 são avaliados 28 itens, agrupados em sete categorias que totalizam 500 pontos, sendo que, se ultrapassar os 300 pontos, recomenda-se utilizar critério de avaliação de nível superior.

Cada item contém 4 situações de referência, em uma escala de 0 a 100%. A avaliação consiste em posicionar a Empresa em relação a essas situações, sendo que pode-se posicionar a empresa em um ponto intermediário. Deve ser registrado ainda para cada item, as evidências objetivas que embasaram a avaliação.

O quadro 4.4 mostra um exemplo dos resultados de cada item e como é composto o resultado final da avaliação.

O Anexo 1 mostra as perguntas dos níveis 1 e 2, originais do PGQP.

A seguir é apresentado uma síntese dos quesitos avaliados neste nível:

1- Liderança (58 pontos) - esta categoria examina a liderança e o envolvimento pessoal da alta direção quanto à criação e continuidade da focalização no cliente e de valores claros e visíveis em relação à qualidade;

2- Informações (37 pontos)- examina a abrangência, validade, análise, utilização e gestão de dados e informações que apoiam a busca da excelência em qualidade e a melhoria do desempenho operacional e competitivo;

3- Planejamento Estratégico (30 pontos)- examina o processo de planejamento da empresa e a integração de todos os requisitos-chave da qualidade no planejamento global do negócio. Também é examinado o planejamento de curto e longo prazos e o detalhamento dos requisitos de qualidade e do desempenho operacional para todos os setores;

4- Recursos Humanos (75 pontos) - examina os elementos-chave do empenho da empresa no sentido de desenvolver e tornar realidade o pleno potencial da força de trabalho para garantir a concretização dos objetivos quanto à qualidade e ao desempenho. Também são examinados os esforços da empresa para criar e manter um ambiente propício à plena participação, à liderança em qualidade e ao crescimento pessoal e organizacional;

5- Processos (70 pontos) - examina os processos sistemáticos usados para atingir níveis crescentes de qualidade e desempenho operacional. São examinados os elementos-chave da gestão de processos, abrangendo projeto, pesquisa e desenvolvimento, gestão da qualidade de processos, para todos os setores e fornecedores, melhoria sistemática e avaliação da qualidade;

6- Resultados (90 pontos) - examina os níveis da qualidade da empresa, e as tendências de melhoria na qualidade, no desempenho operacional da empresa e na qualidade dos fornecedores. Também são examinados os níveis atuais da qualidade e do desempenho em relação à concorrência;

7- Clientes (150 pontos) - examina o relacionamento da empresa com clientes e seu conhecimento dos requisitos dos clientes e dos fatores-chaves da qualidade que determinam a competitividade no mercado. São examinados os métodos da empresa para determinar a satisfação dos cliente, as tendências e os níveis atuais de satisfação e manutenção dos clientes, e os resultados em relação à concorrência.

Quadro 4.4 - Exemplo do resultado da avaliação do nível 2.

Quesitos		Total da avaliação		Resultado		Pontos		%
1	Liderança	18	=	12,0	=	24	x	50
		+		3,6	=	12	x	30
				2,4	=	12	x	20
2	Informações	22,9	=	4,9	=	7	x	70
		+		8,0	=	10	x	80
				10,0	=	20	x	50
3	Planejamento Estratégico	15	=	8,5	=	17	x	50
		+		6,5	=	13	x	50
4	Recursos Humanos	37	=	4,5	=	9	x	50
		+		10,0	=	20	x	50
				16,0	=	20	x	80
				5,2	=	13	x	40
				1,3	=	13	x	10
5	Processos	35,5	=	6,0	=	20	x	30
		+		13,6	=	17	x	80
				4,5	=	15	x	30
				5,0	=	10	x	50
				6,4	=	8	x	80
6	Resultados	31,6	=	14,0	=	35	x	40
		+		12,5	=	25	x	50
				0	=	13	x	00
				5,1	=	17	x	30
7	Clientes	46,8	=	11,9	=	17	x	70
				16,0	=	32	x	50
				5,6	=	8	x	70
				9,0	=	15	x	60
				4,3	=	43	x	10
				0	=	35	x	00
TOTAL DA AVALIAÇÃO		206,80						

Fonte: Matos et alii (1994).

O nível 3 e 4 não serão comentados neste trabalho, pois a aplicação prática se deu apenas com os níveis 1 e 2 (típicos para a pequena e média empresa). O nível 3 pode ser encontrado em Matos et alii (1994, p. 103), e o nível 4 em Critérios de Excelência (FPNQ, 1997).

CAPÍTULO 5

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE A PARTIR DO DIAGNÓSTICO

Apresenta-se neste capítulo a metodologia básica utilizada para a realização do processo de avaliação da qualidade, a partir do diagnóstico em um conjunto de pequenas empresas. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP foi utilizado para obter-se o método básico, devido a grande facilidade de acesso. Durante o processo de definição e estudo da metodologia foram realizadas uma série de adaptações do método básico para adequá-lo aos casos práticos. Estas adaptações estão descritas na seqüência.

5.1 METODOLOGIA BÁSICA UTILIZADA - ESTRUTURA

A estrutura da metodologia utilizada para a realização do processo de avaliação da qualidade nas empresas estudadas, centrou-se no fluxo básico para a aplicação da auto-avaliação conforme proposto por Matos et alii (1994), a saber:

- definição dos avaliadores e do instrumento;
- seleção das instalações a avaliar;
- preenchimento do instrumento de avaliação/coleta de evidências;
- reunião de consenso;
- reunião de apresentação do relatório.

Desta forma, o PGQP e a estrutura de avaliação nele proposto foi o ponto de partida. Isto permitiu verificar a sua aplicabilidade ao tipo de empresa estudada, na forma como é proposto.

Para um melhor entendimento representa-se o fluxo básico na figura 5.1 e o detalhamento de cada etapa.

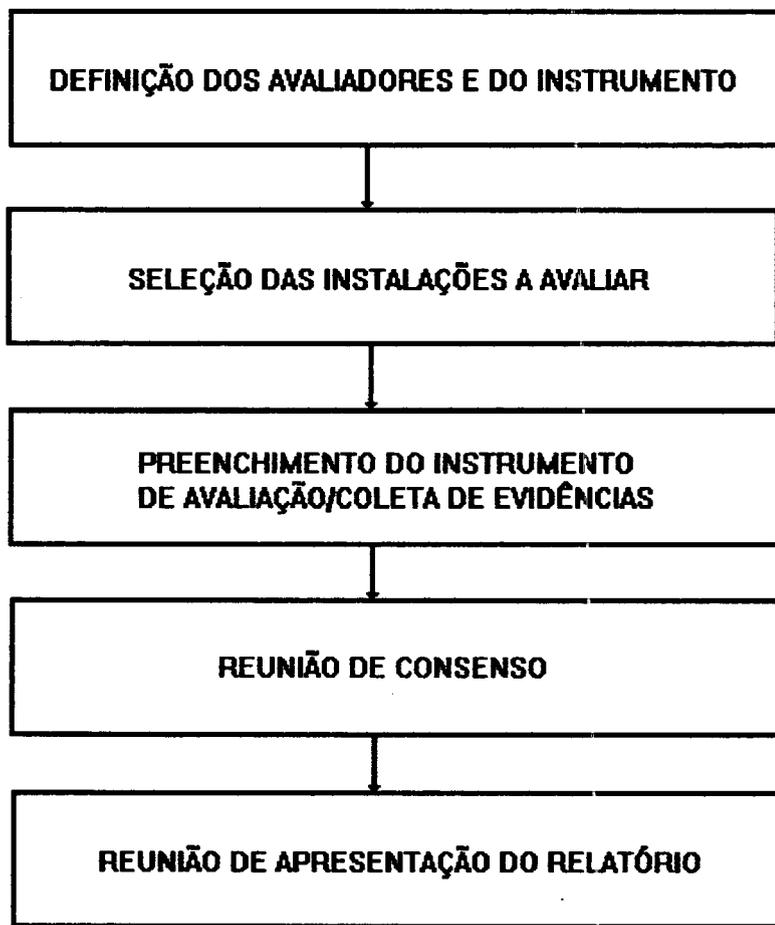


Figura 5.1: Fluxo básico da auto-avaliação. (Matos et alii, 1994).

5.1.1. Definição dos avaliadores e do instrumento

Os avaliadores são pessoas externas ou internas à organização treinadas para aplicar um determinado método de diagnóstico. A escolha correta dos avaliadores é muito importante no processo, pois serão os responsáveis pelo diagnóstico da qualidade da organização.

Para os autores do PGQP, os avaliadores devem estar aptos a aplicar e possuir os seguintes atributos:

- *ser pontual em todos os contatos;*
- *obter e avaliar a evidência objetiva de maneira imparcial;*
- *manter-se fiel ao objetivo da avaliação sem temor ou favorecimento, evitando discussões subjetivas;*

- *avaliar constantemente os efeitos das observações de avaliação e de interações pessoais durante um contato;*
- *lembrar sempre que evidência objetiva é uma constatação da veracidade de uma informação com base em fatos;*
- *tratar o pessoal envolvido de maneira que permita atingir melhor os objetivos da avaliação;*
- *executar o processo de avaliação, evitando desvios decorrentes de distrações, comentários sobre sua função ou de terceiros;*
- *empenhar-se em dar total atenção e apoio ao processo de avaliação;*
- *reagir efetivamente em situações de tensão;*
- *chegar a conclusões geralmente aceitáveis baseadas nas observações da avaliação;*
- *permanecer fiel a uma conclusão apesar da pressão para mudar o que não está baseado na evidência objetiva.” (Matos et alii, 1994, p.7-8).*

A metodologia sugere que os avaliadores sejam em número de dois a quatro, sendo que um é o avaliador líder, designado pelo presidente da organização. O grupo avaliador pode ser composto de gerentes da organização ou, ainda, representantes de todas as áreas, especialmente treinados e conhecedores da metodologia a ser aplicada.

O instrumento de avaliação é o meio pelo qual os responsáveis pela avaliação obtém as informações e evidências que fundamentam o diagnóstico da qualidade.

A tarefa de definir o instrumento provoca nos avaliadores o questionamento de como executar a tarefa.

Através de entrevistas, questionários, visitas, levantamento de evidências o avaliador instrumentaliza a obtenção do diagnóstico.

No PGQP, o instrumento de avaliação é a escolha do nível e a respectiva pontuação dos quesitos avaliados.

5.1.2. Seleção das instalações a avaliar

Segundo os autores, com base no perfil da empresa, deve-se considerar o porte e o número de instalações e ainda considerar:

- qual é a sede;
- em qual instalação se encontram os responsáveis pelo “Termo de Adesão” (documento formal que é assinado pela empresa ao ingressar no PGQP) e a alta administração;
- as instalações pertinentes aos principais processos de gerenciamento da qualidade;
- verificar o organograma da empresa, situar onde estão as principais pessoas para contato e eventualmente outras informações.

5.1.3. Preenchimento do instrumento de avaliação/ coleta de evidências

Após a definição dos avaliadores, dos instrumentos de avaliação e instalações a serem avaliadas, inicia-se a aplicação da avaliação.

A aplicação da avaliação é baseada em entrevistas, levantamento de informações, coleta de evidências, observações no local de realização das atividades e outros meios que possibilitem que o avaliador enquadre a organização no item em observação. Em caso de questionários, é aconselhável o treinamento de sua aplicação através de casos simulados.

Os questionários podem ser preenchidos por pessoas da organização ou simplesmente servir de roteiro de orientação para os avaliadores.

Esta é uma etapa caracterizada basicamente pelo levantamento de informações que possibilitam ao avaliador preencher os formulários de pontuação que definem a situação da empresa em cada quesito por este analisado.

5.1.4. Reunião de consenso

Reunião de consenso é uma reunião que ocorre após a coleta de evidências, que servirá de apoio para elaborar o “relatório de consenso” da avaliação propriamente dita.

Após o levantamento de informações, a equipe de avaliadores necessita obter um consenso sobre a situação de cada quesito avaliado.

5.1.5. Reunião de apresentação do relatório

Nesta etapa o resultado da avaliação realizada deve ser apresentado para a alta administração da empresa.

Os avaliadores devem focar:

- a forma de avaliação;
- o resultado obtido;
- as justificativas da avaliação realizada;
- as recomendações de melhoria;
- as dificuldades de avaliação;
- as próximas etapas do processo.

5.2 ADAPTAÇÕES NA METODOLOGIA

A aplicação do método do PGQP nas empresas estudadas foi precedida de algumas adaptações que o grupo de avaliadores identificou como necessárias. Justificam-se estas adaptações pelas seguintes razões:

- os avaliadores eram externos às empresas e o método sugere uma auto-avaliação;
- o levantamento de informações e coleta de evidências seria realizado basicamente com entrevistas e visitas;
- houve dificuldade de entendimento direto das questões apresentadas no modelo básico do PGQP, identificadas na realização de um caso fictício entre os avaliadores;

- era grande a necessidade de apoiar as entrevistas em questionários uniformes de orientação ao avaliador;
- o processo de avaliação envolveu pequenas empresas, que possuem o sistema básico de gestão em estruturação, onde alguns dos quesitos do PGQP não podem ser avaliados diretamente.

Nesta fase, que antecedeu a avaliação nas empresas, as adaptações incluíram também as perguntas de apoio à avaliação de cada quesito, conforme apresentado nos quadros 5.1 a 5.9 que seguem:

Quesito 1: Comprometimento

Quadro 5.1: Quesito *Comprometimento* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptação
1.	O Principal executivo da Unidade está comprometido com a Qualidade?	Existe um programa de qualidade na empresa?
1.1	Ele aceita e colabora com o programa da qualidade.	O que levou a alta administração a adotá-lo ou procurar informações sobre o Projeto Qualidade?
1.2	É ele quem lidera pessoalmente o programa da Qualidade na Unidade, e toda a equipe o percebe.	Quem lidera o Programa de Qualidade na Empresa? Toda a empresa está ciente disso?
1.3	Ele dedica pelo menos 10% do seu tempo a estudo do assunto Qualidade e a visitas a outras Empresas.	Qual o tempo que você dedica ao assunto Qualidade? Você visita outras empresas?
1.4	Ele efetivamente pratica os conceitos da gestão da Qualidade Total na condução da sua Unidade.	Vocês utilizam os conceitos da Qualidade Total na prática?

Neste primeiro quesito, foi necessário verificar a existência ou não do programa da qualidade na empresa, pois na pequena empresa esta prática ainda é rudimentar. Percebeu-se que não existe um grupo de orientação para a implantação da gestão da qualidade total. O que existe são intenções de se organizar e pequenas evidências em alguns processos. Utilizou-se uma linguagem mais simples na formação das perguntas no sentido de facilitar o entendimento em todos os níveis da organização.

Quesito 2: Objetivos

Quadro 5.2: Quesito *Objetivos* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
2.	O Programa da Qualidade tem objetivos claros, conhecidos por todos?	Idem
2.1	Os objetivos e resultados do programa são acompanhados por todos os gerentes da Unidade.	Vocês tem algum tipo de avaliação deste Programa _____? Os objetivos e resultados do programa são acompanhados por todos os gerentes da Unidade/sócios ou pessoas chaves da empresa?
2.2	O Comitê de Promoção periodicamente verifica o progresso do programa, atuando sobre os processos de modo a evitar a reincidência das causas de insucesso.	Os responsáveis pelo Programa se reúnem periodicamente e avaliam o progresso dele, atuando no processo?
2.3	Os objetivos do programa da Qualidade estão alinhados com os objetivos do negócio da Unidade; ao cumprir as atividades do programa, as pessoas sentem que o que estão fazendo é ou será útil para o seu dia-a-dia no trabalho.	Qual a missão/objetivos da empresa? E do programa de Qualidade? Os colaboradores/funcionários sabem o que estão fazendo e para que serve?
2.4	Existe uma forte divulgação visual do programa, impactando constantemente a totalidade das pessoas da Unidade com planos, instruções e resultados obtidos.	Observar: Se existe uma forte divulgação visual do programa, impactando constantemente a totalidade das pessoas da Unidade com plano, instruções e resultados obtidos.

O quesito *objetivos*, foi pouco adaptado. As adaptações ocorreram no sentido de não ser comum entre as pessoas o termo **Comitê de Promoção**.

Procura-se verificar se a empresa possui, ou ao menos conhece, o planejamento estratégico e o papel do programa da qualidade estrategicamente.

Quesito 3: Estrutura/Apoio

Quadro 5.3: Quesito *Estrutura/Apoio* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
3.	O Programa da Qualidade está solidamente estruturado na Unidade?	Idem
3.1	O Principal Executivo da Unidade lidera um Comitê de Promoção que se reúne sistematicamente pelo menos uma vez ao mês para gerenciar a implantação da Qualidade.	O Principal Executivo faz parte do grupo que trabalha com Qualidade Total? Qual a frequência das reuniões?
3.2	Há um Secretário Executivo da Qualidade, cuja principal ocupação é a facilitação do processo de implantação da gestão da Qualidade Total na Empresa.	Existe um facilitador? (Explicar o que é um facilitador) Quem é essa pessoa?
3.3	O Secretário Executivo da Qualidade é competente na função e apresenta capacitação diferenciada para facilitação do processo.	Porque ela foi escolhida?
3.4	Existem facilitadores em número e alocação de tempo compatível com a demanda requerida em cada momento, com programa de capacitação teórico-prático acompanhado pelo Comitê de Promoção.	Existem mais pessoas que auxiliam na implantação do Programa de Qualidade? Qual o tempo dedicado formalmente?

No quesito *Estrutura/Apoio* adaptou-se principalmente os termos que não eram comuns às pessoas como por exemplo, **Secretário Executivo da Qualidade**. Optou-se por perguntas mais simples e curtas para facilitar a entrevista. Dependendo das respostas, ainda foi necessário a inclusão de outras perguntas no decorrer da avaliação.

Quesito 4: Capacitação

Quadro 5. 4: Questionário do quesito *Capacitação* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
4.	Existe um Programa de Capacitação organizado na Unidade?	Existe um controle da necessidade de treinamento dos funcionários?
4.1	É mantida atualizada, no nível do Comitê de Promoção, uma matriz de capacitação cobrindo todo o efetivo da Unidade e o respectivo perfil de treinamento.	Existe um plano de treinamento para cada funcionário? Qual o perfil do treinamento? Solicitar documentos para observação.
4.2	O cronograma de treinamento e demais atividades de capacitação são controlados no nível do Comitê de Promoção.	O grupo que trabalha com Qualidade Total controla o cronograma de treinamento?
4.3	A capacitação é mantida/reforçada através de: - debates e/ou cursos cobrindo temas críticos; - visitas a outras Empresas visando a troca de experiências.	Como é dado o treinamento? Através de debates ou cursos? É teórico ou prático? São realizadas visitas externas a outras empresas visando trocar experiências?
4.4	O treinamento é ministrado em função de necessidades efetivamente identificadas e imediatamente antes da aplicação prática.	O treinamento é preventivo ou corretivo?

A adaptação realizada neste quesito foi no sentido de fazer perguntas mais simples e diretas, para facilitar a avaliação. Solicitou-se documentos para observação, no sentido de verificar o número de pessoas constantes da matriz de capacitação, ou se esta existe.

Quesito 5: Programas participativos

Quadro 5.5: Quesito *Programas participativos* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
5	Existem programas participativos na Unidade?	Os funcionários participam das decisões e discussão dos problemas? Existem programas participativos na Unidade? Quais?
5.1	Os processos participativos têm seus objetivos estabelecidos e periodicamente revisados pelo Comitê de Promoção.	Os processos participativos têm seus objetivos estabelecidos e periodicamente revisados pelo grupo que trabalha com Qualidade Total?
5.2	Os grupos são acompanhados por facilitadores capacitados e se apresentam regularmente a Comitês de Orientação.	Existe um grupo ou um responsável para promover recursos técnicos, financeiros, humanos e materiais aos grupos de trabalho? Os grupos são acompanhados por facilitadores capacitados e se apresentam regularmente a esse grupo ou responsável?
5.3	Há metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos, com CCQ, 5S ou Solução de Problemas, ocupando pelo menos 10% do efetivo da Unidade.	Há metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos, com CCQ, 5S ou Solução de Problemas? Quantas pessoas (%) participam desta atividade?
5.4	Pelo menos 50% do efetivo da Unidade participam ativamente de um dos processos participativos acima mencionados.	Quantas pessoas (%) da Unidade participam de um dos processos participativos mencionados acima?

Verificou-se primeiramente a existência de um “Comitê de Orientação” (grupo ou responsável para promover recursos para os grupos de trabalho). Outra adaptação foi desdobrar uma questão, para melhor evidenciar o envolvimento das pessoas nas atividades.

Quesito 6: Rotina

Quadro 5.6: Quesito *Rotina* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
6	A rotina é gerenciada através de indicadores de desempenho?	Existe algum gerenciamento de rotina?
6.1	Os membros do Comitê Executivo da Unidade têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina.	Os membros da Diretoria/Gerência da Unidade têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina? Solicitar dados para verificação.
6.2	Os membros do Comitê Executivo da Unidade cumprem procedimentos de verificação dos resultados pelo menos mensalmente, utilizando dados quantitativos ou qualitativos, com enfoque estatístico, e atuando metodicamente na causa dos desvios.	Qual a frequência que a Diretoria/Gerência verifica os resultados dos indicadores? Como vocês tratam estes dados para atuar nas causas dos desvios?
6.3	Os gerentes têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina.	Os gerentes têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina? Solicitar dados para verificação.
6.4	Os gerentes cumprem procedimentos de verificação dos resultados pelo menos mensalmente, utilizando dados quantitativos ou qualitativos, com enfoque estatístico, e atuando metodicamente na causa dos desvios.	Qual a frequência que os gerentes/chefes verificam os resultados dos indicadores? Como eles tratam estes dados para atuar nas causas dos desvios?
6.5	Todo o executivo analisa criticamente, pelo menos semestralmente, a sua gestão de acompanhamento de rotina, avaliando-a pelo uso do seu tempo, pela satisfação de seus clientes e pela motivação da sua equipe.	Todos os funcionários chaves fazem auto-avaliação da sua gestão de acompanhamento de rotina? Qual a frequência e como? Solicitar dados para verificação.

Inicialmente foi feita uma pergunta mais direta, devido a inexistência de gerenciamento da rotina nas pequenas empresas. Em seguida realizou-se o desdobramento de duas questões, procurando facilitar o entendimento das mesmas. Se a resposta da primeira pergunta for negativa, não é necessário fazer a próxima.

Quesito 7: Padronização

Quadro 5.7: Quesito *Padronização* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
7	Existe uma metodologia de padronização implantada na Unidade?	Existe alguma atividade padronizada?
7.1	Existe um manual de padronização formalmente definido na Unidade.	Existe um manual de padronização?
7.2	Um sistema administrativo eficiente controla a emissão, distribuição e atualização da documentação técnica.	Existe o controle da emissão, distribuição e atualização da documentação técnica?
7.3	A Unidade controla a implantação dos padrões, priorizando processos e tarefas que são mais críticos para assegurar os resultados demandados pelos clientes.	Como são elaborados os padrões?
7.4	Os padrões operacionais são elaborados de forma participativa, envolvendo os executores das tarefas a que se destinam.	Os padrões operacionais são elaborados de forma participativa, envolvendo os executores das tarefas a que se destinam?
7.5	Os padrões operacionais são utilizados no treinamento dos operadores para as tarefas de rotina bem como no processo de análise das causas dos resultados insatisfatórios constatados na sua execução.	Os padrões operacionais são utilizados no treinamento dos operadores para as tarefas de rotina bem como no processo de análise das causas dos resultados insatisfatórios constatados na sua execução?

Neste caso foi simplificado o item 7.3, para melhor o entendimento da questão.

Quesito 8: Melhorias

Quadro 5.8: Quesito *Melhorias* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
8	Existe sistema organizado para a gestão das melhorias?	Idem
8.1	Os membros do Comitê Executivo da Unidade têm projetos de melhoria medidos por indicadores de desempenho, e discutem o seu andamento pelo menos mensalmente com a equipe e trimestralmente em reunião do Comitê de Promoção.	Os membros do Diretoria/Gerência da Unidade têm projetos de melhoria medidos por indicadores de desempenho? Solicitar para verificação. Qual a frequência desta discussão com a equipe? Qual a frequência desta discussão com o grupo que trabalha com Qualidade Total?
8.2	Todos os envolvidos nos planos dispõem de cronogramas em que ficam claros os recursos necessários e os resultados esperados, com verificações frequentes, e não apenas no final de cada etapa, quando não há mais possibilidade de correção.	Existe um planejamento de gestão de melhorias? O que é definido neste planejamento e qual a frequência da verificação? Solicitar documentos para verificação.
8.3	O método de planejamento das melhorias da Unidade é revisado anualmente, visando o aperfeiçoamento do processo.	Qual a frequência da revisão dos métodos de planejamento das melhorias da Unidade?
8.4	Os projetos de melhorias estão ligados ao planejamento estratégico da Empresa ou a outras formas sistemáticas de identificação de oportunidades.	Os projetos de melhorias estão ligados ao planejamento estratégico da Empresa ou a outras formas sistemáticas de identificação de oportunidades?

O quesito *Melhorias* sofreu adaptações como o desdobramento de algumas questões, que facilitaram e simplificaram a obtenção das evidências objetivas.

Quesito 9: Satisfação dos clientes

Quadro 5.9: Quesito *Satisfação dos clientes* do PGQP e Adaptações.

	PGQP	Adaptações
9	O Programa de Qualidade privilegia a satisfação dos clientes da Unidade?	Idem
9.1	A identificação dos indicadores de satisfação dos clientes é efetuada pela equipe em processo participativo, e comprovada junto aos respectivos clientes.	Como é feita a identificação dos indicadores de satisfação dos clientes? Quem participa deste processo?
9.2	A comunidade, acionistas e a própria equipe da Unidade são também considerados seus clientes.	Quem são os clientes da Unidade?
9.3	A satisfação dos clientes é medida periodicamente, e gerenciada através de indicadores de desempenho.	Como é medida (qual a frequência) e gerenciada a satisfação dos clientes? Solicitar documentos.
9.4	Existem indicadores de motivação da equipe da Empresa, controlados ao nível do Comitê de Promoção.	Existem indicadores de motivação da equipe da Empresa, controlados ao nível do grupo que trabalha com Qualidade Total? Quais são? Solicitar documentos e observar.
9.5	Os indicadores de satisfação dos clientes são validados pelo menos anualmente pelo Comitê de Promoção.	Com que frequência os indicadores de satisfação dos clientes são validados pelo grupo que trabalha com Qualidade Total?

Foram feitas adaptações neste quesito, primeiramente, para verificar se as pessoas tinham noção da importância da satisfação dos clientes internos e externos. Também foram desdobradas algumas questões para facilitar o processo de avaliação. Solicitou-se alguns documentos para avaliar a forma e quais os tipos de indicadores que estão sendo utilizados.

5.3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ADAPTADA

O resultado da avaliação do Sistema da Qualidade das três pequenas empresas é apresentado no capítulo 6.

Na seqüência reporta-se as definições preliminares na aplicação do método.

5.3.1 Definição dos avaliadores e do instrumento

No caso específico das pequenas empresas, escolheu-se três avaliadores, um líder e dois auxiliares, sendo que o líder foi o mesmo para as três empresas.

O líder é a autora deste trabalho, os auxiliares foram seis alunos do curso de pós-graduação de Engenharia de Produção da UFSC, que na ocasião estavam cursando a disciplina de Avaliação da Qualidade.

Escolheu-se para cada empresa três avaliadores, no sentido de facilitar o processo de avaliação, bem como obter um melhor consenso referente aos resultados a partir das evidências objetivas e da pontuação de cada quesito.

Os instrumentos utilizados combinaram entrevistas com os principais gerentes (sócios ou funcionários chave) com o apoio de questionários orientativos, e também observação *in loco*.

5.3.2. Seleção das instalações a avaliar

As empresas que participaram deste trabalho, foram selecionadas por critérios de representatividade, por serem pequenas empresas com negócios distintos e de tecnologia avançada, organização interna, facilidade de acesso, boa interação da equipe com a empresa, dentre outras razões.

Inicialmente, realizou-se contato com cada empresa para agendar a primeira visita no sentido de conhecer melhor a empresa, sua estrutura, e definição dos processos a serem avaliados, bem como as pessoas a serem entrevistadas e já agendou-se a próxima visita onde seria realizado o levantamento de informações detalhado.

Com esta visita, verificou-se que a Implantação do Sistema da Qualidade, nas três empresas selecionadas, ainda estava em fase inicial. Por esta razão, decidiu-se aplicar apenas o nível 1 do referido programa, com algumas adaptações, baseado em nove quesitos. Cada quesito é composto de 4 a 5 questões, onde é atribuído um valor a cada questão, em função do máximo indicado no programa. As questões se referem a: *comprometimento com a qualidade, objetivos da empresa, estrutura e apoio referente a qualidade, capacitação do pessoal, programas participativos na empresa, estruturação e padronização das rotinas, melhorias e satisfação dos clientes.*

O diagnóstico da qualidade foi realizado em três empresas a saber:

1- empresa A: pequena empresa, fundada em 1990 em Florianópolis, pertence ao setor de eletrônica e possui vinte empregados. Os produtos e serviços fornecidos pela empresa estão relacionados com o desenvolvimento e produção de conversores estáticos (fontes de alimentação, chaveados, retificadores e pulsadores);

2- empresa B: pequena empresa, fundada em 1989, localizada em Florianópolis, é uma empresa que atua na área de informática, desenvolve *software* e *hardware* para o setor de comunicação / *broad cast*, e possui dez empregados.

3- empresa C: pequena empresa, está situada no Parque Tecnológico Alfa em Florianópolis, atua no mercado há mais de cinco anos com aproximadamente 600 clientes e possui dezesseis empregados. Dedicar-se ao desenvolvimento de *software* para laboratórios clínicos.

A avaliação foi aplicada em todas as áreas das empresas, excluindo-se somente os processos de contabilidade e área financeira.

5.3.3 Preenchimento do instrumento de avaliação/coleta de evidências

Para as empresas pesquisadas, cada equipe estudou detalhadamente a metodologia, realizando exercícios fictícios, no sentido de aprimorar-se e familiarizar-se com o uso do instrumento de avaliação. Após este treinamento, realizou-se a segunda visita, onde foram obtidas as informações possíveis, através de entrevistas individuais, observação dos procedimentos, arquivos e documentos, cabendo a cada um dos três avaliadores aplicar as questões constantes do PGQP, adaptadas para as pequenas empresas.

Primeiramente utilizou-se o nível 1 para todas as empresas como já comentado anteriormente e, na empresa A, que demonstrou grande interesse em continuar o trabalho, após seis meses, retornou-se para a segunda avaliação, utilizando-se o nível 2.

A coleta de evidências foi realizada através de:

- comunicações com funcionários, de vários níveis e funções;
- verificação/análise de relatórios, documentos, arquivos, procedimentos, manuais, etc.

5.3.4 Reunião de consenso

Nesta reunião, foram consensados os resultados a partir das evidências objetivas e da pontuação dada em cada quesito a partir da avaliação de cada um dos avaliadores.

Esta reunião serviu para elaborar o relatório de consenso da avaliação, após a coleta de evidências. As informações coletadas através do apoio de um questionário foram analisadas e processadas. Depois, chegou-se a um consenso e elaborou-se o relatório com as recomendações e comentários pertinentes às empresas avaliadas. Sintetizando a avaliação com a determinação dos pontos, gráfico da situação atual, oportunidades de melhorias e sugestões para que o processo avance na empresa. As recomendações foram bastante objetivas e claras, e embasadas em evidências coletadas no diagnóstico.

5.3.5 Reunião de apresentação do relatório

No caso das empresas avaliadas, agendou-se uma reunião com a alta administração de cada empresa onde os avaliadores apresentaram o "relatório de avaliação", identificando os pontos fortes da empresa, e as áreas prioritárias para melhorias, com algumas sugestões. Esta reunião foi bastante proveitosa no sentido de que pode-se colocar a realidade de cada empresa e que de forma geral alguns pontos ainda eram desconhecidos pela alta administração das empresas. Aqui concluiu-se o trabalho de auto-avaliação, com o apoio de pessoas externas à organização.

CAPÍTULO 6

APLICAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO - ESTUDO DE CASOS

Neste capítulo, descreve-se o resultado do diagnóstico da qualidade em três pequenas empresas, realizado através do método do PGQP, com as adaptações propostas.

A avaliação foi realizada por grupos diferentes em cada empresa e estes grupos possuíam flexibilidade na estruturação do relatório.

6.1. EMPRESA A

6.1.1 Perfil da empresa

A empresa pesquisada, fundada em 1990 em Florianópolis, pertence ao setor de eletrônica e possui vinte empregados. Os produtos e serviços fornecidos pela empresa estão relacionados com o desenvolvimento e produção de conversores estáticos (fontes de alimentação, chaveados, retificadores e pulsadores). Quase a totalidade dos produtos fabricados advém de pedidos especiais sob encomenda com aplicação específica aos equipamentos para os quais foram concebidos.

A empresa é competitiva em seu ramo de atuação, destacando-se pelo seu potencial técnico e encontra-se em processo de expansão. A missão da empresa é a total satisfação do cliente e para tanto dispõem-se a atender aos clientes independentemente do volume do pedido e prestando assessoria técnica gratuita na avaliação dos projetos da maioria dos clientes.

6.1.2 Seleção das instalações a avaliar

Realizou-se a avaliação através de três visitas à empresa.

O objetivo da primeira visita foi conhecer as instalações pertinentes aos processos, o organograma, definir com a alta administração quais os processos a serem avaliados, e conhecer as principais pessoas

envolvidas no processo.

Como resultado desta visita, decidiu-se em fazer a avaliação por toda a empresa, excluindo o processo de contabilidade e demais financeiros. Neste evento foi elaborado a agenda das próximas visitas com o intuito de realizar as próximas etapas.

6.1.3 Preenchimento do instrumento de avaliação

A definição dos avaliadores e do instrumento de avaliação foi abordada no capítulo anterior.

A segunda visita iniciou-se com a avaliação e coleta de evidências.

A aplicação da avaliação nesta empresa foi baseada em observações (das instalações, ambiente, processo, produtos, comportamentos e atitudes do pessoal) entrevistas e verificação de documentos da empresa, como o Manual da Qualidade e o Regimento Interno.

Em um primeiro instante, os avaliadores se reuniram com cada responsável pelo processo a fim de levantar informações que possibilitaram aos avaliadores, com o auxílio do PGQP adaptado, a coletar as evidências objetivas. Estas evidências que, posteriormente, auxiliaram no preenchimento dos formulários de pontuação, definiram a situação da empresa em cada quesito avaliado.

6.1.4 Reunião de consenso

Após a coleta de evidências, os avaliadores reuniram-se a fim de discutir as informações levantadas anteriormente de cada quesito e chegar a um consenso.

Como resultado desta reunião identificou-se, para cada quesito, os pontos fortes, oportunidades para melhoria e sugestões, que apoiaram na elaboração do "relatório de consenso", conforme descrito a seguir:

A. Comprometimento:

- Pontos Fortes:

- existe o comprometimento do principal executivo com a

Qualidade, sendo que o mesmo visita outras empresas visando a troca de experiências e lidera o programa na empresa, sendo claramente percebido por todos.

- Oportunidades para Melhoria:

- a Política da Qualidade da empresa está sendo elaborada, faltando ao principal executivo efetivar as práticas e conceitos da Gestão da Qualidade e fazer o acompanhamento.

- Sugestões:

- além de concordar com a importância da Qualidade, a alta administração deve superar as dificuldades que limitam a transformação das intenções em práticas. A certificação deve ser consequência de um sistema estável de Qualidade Total. As metas para o Planejamento Estratégico devem enfatizar a satisfação do consumidor, estar bem definidas e reuniões periódicas devem ser efetivadas para que ocorram os *feedbacks* de informações e as apreciações da implantação do Programa de Qualidade.

B. Objetivos:

- Pontos Fortes:

- existe uma consciência do alinhamento entre os objetivos do Programa de Qualidade com o objetivo da empresa, havendo uma percepção por parte dos funcionários da utilidade de seus trabalhos.

- Oportunidades para Melhoria:

- está pouco evidente o acompanhamento do programa de modo a evitar a reincidência das causas de insucesso.

- Sugestões:

- os objetivos do Manual da Qualidade da empresa devem ser definidos de forma clara, divulgados para todos, colocados em prática e acompanhados periodicamente. Os objetivos devem contemplar, basicamente, o alcance da meta estipulada (o que exigirá planejamento para envolver todos os setores em busca

destes objetivos comuns) e devem ser acompanhados para que possam gerar ações que detonem atividades preventivas.

C. Estrutura:

- Pontos Fortes:

- a Política da Qualidade na empresa está em fase inicial.

- Oportunidades para Melhoria:

- o Programa de Qualidade não está solidamente estruturado dentro da empresa.

- Sugestões:

- adotar como prioridade a implantação efetiva de um programa de qualidade para que a empresa possa se desenvolver efetivamente. Devido a carência verificada na estruturação do programa, é necessária a contratação de uma pessoa para conduzir o programa. Sua principal ocupação será a facilitação do processo de implantação do Gestão da Qualidade Total.

D. Capacitação:

- Pontos Fortes:

- a capacitação ocorre através de treinamentos estruturados sendo reforçada em visitas a outras empresas, visando a troca de experiências.

- Oportunidades para Melhoria:

- não foi identificado um planejamento para a capacitação do quadro efetivo da empresa.

- Sugestões:

- é necessário seja formalizada uma matriz de capacitação que cubra todo o efetivo, considerando a cultura local. Com base nesta realidade, o cronograma de treinamento deverá visar o alcance dos objetivos definidos no planejamento, pois a ação da mão de obra é um fator determinante para a produção da Qualidade.

E. Programas Participativos:

- Pontos Fortes:

- o corpo gerencial, pelo seu perfil, gera um ambiente favorável à participação dos empregados, incorporando as sugestões viáveis ao processo.

- Oportunidades para Melhoria:

- ainda não existe uma metodologia implantada para o desenvolvimento das atividades de grupos participativos:

- Sugestões:

- o responsável pela Qualidade deve implantar uma metodologia para o desenvolvimento de grupos participativos, que seja periodicamente revisada e onde os objetivos estejam adequadamente definidos. Desenvolver ações que envolvam a participação do maior número de pessoas e setores para que se ressalte a importância da contribuição de todos para a qualidade. Adotar o conceito de cliente interno como uma metodologia de melhoria da interação entre os setores relacionados ao processo.

F. Rotina:

- Pontos Fortes:

- a empresa mantém um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE), com o objetivo de disponibilizar todos os procedimentos para a consulta em rede.

- Oportunidades para Melhoria:

- não se verificou a existência de indicadores de desempenho para o gerenciamento da rotina.

- Sugestões:

- é imprescindível que se adote indicadores de desempenho que cubram efetivamente as atividades de rotina, visto que não existe gerenciamento da Qualidade sem medida. Os gerentes devem cumprir os procedimentos de verificação de resultados de forma a atuar na causa dos desvios.

G. Padronização:

- Pontos Fortes:

- a empresa possui um Sistema de Documentação de Projetos cuja finalidade é a padronização do processo, visando manter um histórico dos inúmeros produtos fabricados.

- Oportunidades para Melhoria:

- atualmente não existe um manual de padronização formalmente definido das tarefas de rotina.

- Sugestões:

- a padronização da rotina deve ser elaborada de forma participativa e ser utilizada para o treinamento de operadores e no processo de análise das causas dos resultados insatisfatórios.

H. Melhorias:

- Pontos Fortes:

- os projetos de melhoria estão ligados ao planejamento estratégico da empresa e são realizadas verificações sistemáticas ao longo do processo e não apenas no final de cada etapa, quando não há mais possibilidade de correção.

- Oportunidades para Melhoria:

- os indicadores de desempenho para os projetos de melhoria ainda não foram implementados.

- Sugestões:

- para o planejamento das melhorias devem ser adotados Indicadores de Desempenho, que devem ser acompanhados periodicamente, visando a melhoria contínua do processo.

I. Satisfação dos Clientes:

- Pontos Fortes:

- a missão da empresa foi definida como: "todas as ações da Empresa estarão direcionadas à plena satisfação dos seus clientes" e existe a percepção de clientes internos pelos

setores da empresa.

- Oportunidades para Melhoria:

- a satisfação dos clientes não é medida (portanto, não pode ser gerenciada) e não existem indicadores de motivação da equipe na empresa.

- Sugestões:

- considerando a missão traçada para a empresa, esta questão se torna crítica e apesar dos gerentes acreditarem que seus clientes estejam satisfeitos, não existem pesquisas ou qualquer documentação de que isto efetivamente esteja ocorrendo. Deve ser estruturado um sistema de informações entre os clientes e a empresa, que vise a permanente realimentação do sistema. Estas informações devem ser gerenciadas por Indicadores de Desempenho (clientes externos) e por Indicadores de Motivação (clientes internos), cujos desempenhos sejam periodicamente validados visando atuar nas causas das insatisfações (buscando sempre a melhoria contínua).

6.1.5 Outras recomendações

Das visitas feitas e da análise de dados, resultaram, ainda, as seguintes recomendações:

- as gerências precisam definir melhor as atribuições de cada setor;
- necessidade de estudar um novo *lay out* para a empresa . O departamento de Engenharia de Produção da UFSC, tem possibilidades de executar este trabalho;
- separar melhor os produtos na área de produção, por exemplo: as fontes já testadas colocar em caixa verde, fontes para retrabalho, caixa vermelha, etc.;
- criar incentivos e sistemas de reconhecimento por ações e desempenho de pessoas;
- para evitar o retrabalho, deverá ser feito controle de qualidade

no recebimento dos produtos criando um indicador de qualidade de cada fornecedor (matéria prima), a fim de minimizar a montagem de equipamentos com componentes defeituosos reduzindo o índice de retrabalho. Fazer uma lista de inserção de componentes eletrônicos detalhada para acompanhamento da montagem das placas, e fazer serigrafia da placa de acordo com a lista.

6.1.6 Indicadores para a manufatura

Devido a grande importância da existência de indicadores de desempenho nas empresas, e como neste caso existe uma grande dificuldade na definição e implantação dos mesmos, apresenta-se conforme FPNQ (1995, p. 16 -17) alguns indicadores de desempenho que poderão ser utilizados nesta empresa.

Os indicadores estão organizados em quatro classes. Estas classes envolvem:

- a) Classe 1 - Indicadores da qualidade no processo;
- b) Classe 2 - Indicadores relativos aos recursos humanos;
- c) Classe 3 - Indicadores de características específicas do processo, produto ou da empresa;
- d) Classe 4 - Indicadores da qualidade no produto.

Os quadros 6.1 à 6.4 exemplificam indicadores de cada classe.

Quadro 6.1 - Indicadores da Qualidade no Processo.

Elemento	Fator	Medida
Porcentagem de fontes que passaram no primeiro teste	Número de fontes que passaram no primeiro teste / total de fontes	%
Custo de refugo por valor agregado	Custo de refugo / valor agregado do refugo	\$
Qualidade de recebimento	Número de itens aprovados / número de itens recebidos	%
Porcentagem certa na primeira vez nas linhas críticas	número de tentativas certas na primeira vez / total de tentativas nas linhas críticas	%
Características de qualidade acompanhadas por CpK	características de qualidade acompanhadas por CpK / características de qualidade acompanhadas	índice
Capacidade do processo	(limite superior de especificação - limite inferior de especificação) / 6 x desvio padrão do processo	índice
Tempo médio de produção	tempo de produção total / total de fontes produzidas	h
Entrega de itens fornecidos a tempo	total de itens fornecidos entregues no prazo / total de entregas no período	%
Entregas segundo pedido do cliente	entregas realizadas na data do pedido / total de entregas realizadas no período	%
Tempo médio de montagem	tempo total de montagem / número de unidades produzidas no período	h
Defeitos de montagem	total de defeitos de montagem / números de unidades produzidas no período	%
Desempenho - Qualidade	total de defeitos / unidades produzidas	%
Desempenho-Produtividade	tempo total de produção / unidades produzidas	%
Taxa de ocupação da área	área utilizada / unidades produzidas	%

Quadro 6.2 - Indicadores de Recursos Humanos.

Elemento	Fator	Medida
Produtividade da mão-de-obra	produção / pessoa / período de trabalho	Kg/dia
Taxa de acidentes	número de acidentes registrados / horas trabalhadas	Nº
Índice de treinamento	horas de treinamento / horas trabalhadas	%
Trabalho em equipe	pessoas trabalhando em equipes / total de pessoas	%
Rotatividade da mão-de-obra	número de funcionários que saíram da empresa / total de funcionários no período	%

Quadro 6.3 - Indicadores de Características específicas.

Elemento	Fator	Medida
Porcentagem de horas extras	horas extras / total de horas trabalhadas	%
Porcentagem de itens em atraso	número de itens atrasados / total de itens	%
Área de reparos	área de reparo / área de montagem	%

Quadro 6.4 - Indicadores de Produto.

Elemento	Fator	Medida
Tempo de ciclo da fonte	tempo desde o início de produção até a entrega da fonte	h
Tempo de atravessamento da fonte	tempo desde o início até o término da produção da fonte	h
Utilização média do equipamento	tempo de utilização do equipamento / tempo total disponível para produção	%
Produtos expedidos / previsão de expedição	produtos expedidos / previsão de expedição no período	%
Tempo de introdução de inovações	tempo requerido para alterar o produto ou processo	h

6.1.6 Resumo da avaliação - nível 1

No quadro 6.5 apresenta-se o resumo do resultado da avaliação do nível 1.

Quadro 6.5 - Resumo da avaliação do nível 1.

Quesitos	Resultado	Pontos	Percentual
1. Comprometimento	22,50	= 25 X	90
+			
2. Objetivos	9,0	= 15 X	60
+			
3. Estrutura/Apoio	2,25	= 15 X	15
+			
4. Capacitação	7,50	= 15 X	50
+			
5. Programas Participativos	14,0	= 35 X	40
+			
6. Rotina	3,50	= 35 X	10
+			
7. Padronização	21,0	= 30 X	70
+			
8. Melhorias	13,50	= 30 X	45
+			
9. Satisfação dos Clientes	15,0	= 50 X	30
TOTAL	108,25	(250)	

Após estes resultados, os dados foram tabulados, para se fazer um comparativo entre o que é ideal e qual a posição que a empresa ocupa, conforme gráfico a seguir, para que se visualize quais os pontos a serem atacados (ver figura 6.1).

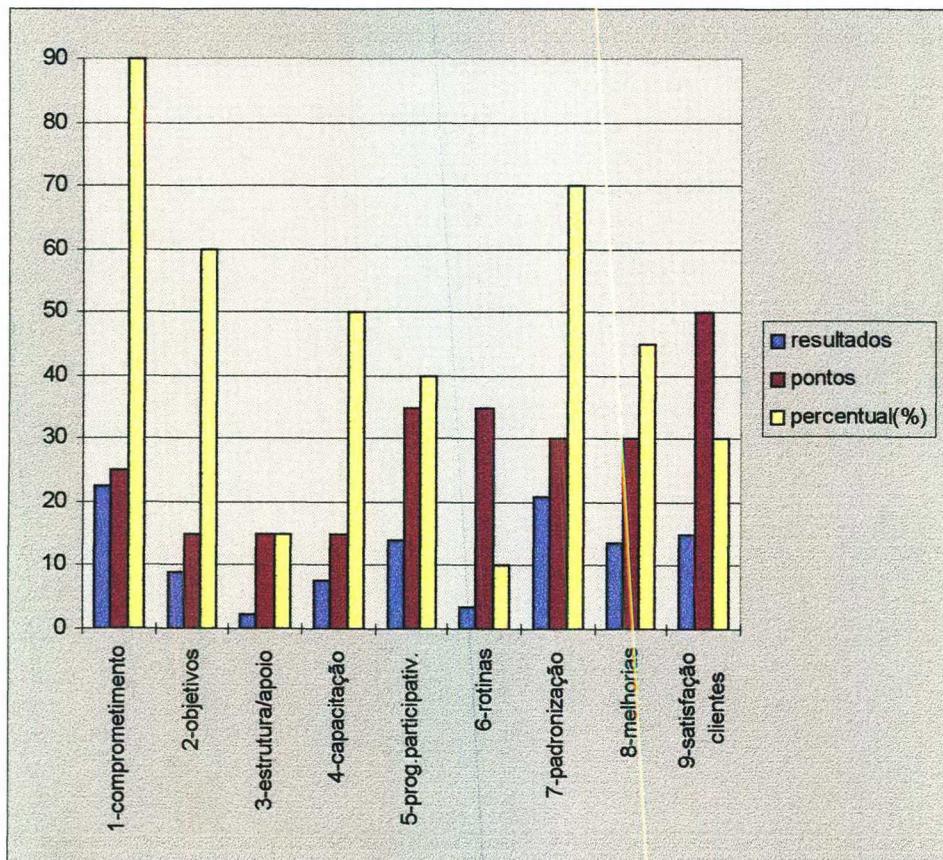


Figura 6.1 - Avaliação nível 1 empresa A.

6.1.7 Conclusão

Os resultados da pesquisa realizada nesta empresa demonstram que a mesma está em fase inicial da implantação do Sistema da Qualidade e as pessoas integrantes deste processo, principalmente a alta administração, estão altamente motivadas quanto a sua continuidade.

Porém, para que o processo de implantação da qualidade evolua e ocorra efetivamente a alta administração deve se reunir sistematicamente com as gerências e dar continuidade a implantação do programa, podendo iniciar pelo programa '5 s' para causar um impacto visual positivo referente a importância da Qualidade para a empresa. Neste sentido, também torna-se imprescindível uma pessoa para liderar o processo da Qualidade e que motive o envolvimento de todos.

Observou-se também que é necessário medir efetivamente a satisfação do cliente externo, abrindo um canal de comunicação através de

questionários, e principalmente realizar visitas técnicas.

Verificou-se que a empresa precisa retomar o planejamento estratégico como complemento a implantação do Sistema da Qualidade, definindo estratégias a curto, médio e longo prazo.

Por fim, considera-se que a empresa tem grande interesse sobre a implantação do Sistema da Qualidade e tenta repassar para seus funcionários esta filosofia. Após a aplicação das sugestões e efetiva implantação para que o processo tenha continuidade, a empresa estará apta a avaliação perante o nível 2 da metodologia proposta.

Desta forma com base nos resultados apresentados, elaborou-se o “relatório de consenso”.

6.1.8 Reunião de apresentação de relatório

Na terceira visita realizou-se a entrega do “relatório de consenso” para a alta administração da empresa, contendo a forma de avaliação, o resultado obtido, as justificativas da avaliação realizada, as recomendações de melhoria, as dificuldades de avaliação e as próximas etapas do processo.

6.2. EMPRESA B

6.2.1 Perfil da empresa

A segunda empresa estudada atua na área de informática, desenvolvendo *software* e *hardware* para o setor de comunicação / *broad cast*.

Seus principais produtos são:

- Digimaster;
- Mastercard Plus;
- MT-1616 - Matriz Comutação de Audio e Vídeo;
- AFV-1601- Comutador de Áudio e Vídeo;
- AFV-801 - Comutador de Áudio Vídeo;
- AFV-401 - Comutador de Áudio Vídeo;
- CDV-46 - Equalizador Distribuidor de Vídeo;

- CDV-16 - Cartão Equalizador Distribuidor de Vídeo;
- DA-26 - Amplificador Distribuidor de Áudio;
- DA-16 - Cartão Distribuidor de Áudio;
- DVA-16 - Amplificador Distribuidor de Áudio e Vídeo;
- DVA-10S - Amplificador Distribuidor Vídeo e Áudio Estéreo;
- MS18000 - Master Switcher.

Está localizada no bairro Trindade, rua Lauro Linhares nº 589 - 1º andar, na cidade de Florianópolis/SC, numa área de 233,89 m², dos quais 16% é recepção, 17% escritório da diretoria, 17% almoxarifado e 50% entre montagem e desenvolvimento de produtos.

Aproximadamente 100% do faturamento se refere ao mercado nacional. No momento, está iniciando-se uma parceria com uma empresa americana para atender o mercado interno e externos (América Latina).

Os principais clientes são empresas de comunicação (emissoras de TV, rádio, produtoras, copadoras de filme e empresa do ramo de telecomunicações).

As vendas são feitas diretamente entre empresa e mercado, sem intermediários.

Possui dez funcionários, sendo que um diretor proprietário, uma secretária, um analista de sistemas, dois engenheiros eletricitas, dois técnicos e três auxiliares.

A empresa possui dois centros produtivos:

- desenvolvimento, possui computadores, impressoras, *softwares* específicos de CAD, bancadas e ferramentas computacionais;
- montagem, possui bancadas, equipamentos para ensaios de campo e de verificação.

Os principais processos são:

- aquisição de matéria-prima e componentes;
- desenvolvimento de *software*;
- desenvolvimento de *hardware*;
- montagem e ensaios de produtos;

- comercialização (*marketing* e vendas);
- administrativo/financeiro;
- gerencial.

Para os clientes os principais requisitos para os produtos são:

- a qualidade do produto deve ser altíssima;
- curtos prazos de entrega (principalmente para reposição), com altíssimo grau de cumprimento (não ultrapassar a data estipulada nem antecipar a entrega salvo interesse do cliente);
- preços competitivos;
- referências de outros clientes.

Com relação a fornecedores pode-se quantificar conforme o quadro 6.6:

Quadro 6.6 - Fornecedores da empresa.

Tipo	Quantidade
Matéria -prima	3
Serviços de soldagem	2
Serviço de instalação	*
Serviço de transporte	2
Serviços diversos	5
Materiais indiretos não produtivos	4

(*) – Este serviço geralmente é feito pelo cliente.

Na adoção de parcerias, alianças, acordos, etc., exige-se dos fornecedores compromisso de produtos sem defeitos. Registra-se a existência de uma parceria com uma empresa multinacional, na qual é desenvolvida uma aplicação para o produto da empresa B.

A situação no ramo perante à concorrência (no Brasil), conforme quadro 6.7, está assim distribuída:

Quadro 6.7 - situação da empresa B perante a concorrência.

• exibição de comerciais	80% empresa B
	20% concorrentes (nacionais e internacionais)
• comutação/ distribuição e outros	50% empresa B
	50% concorrentes (nacionais e internacionais)

Existem cinco concorrentes principais nacionais e cinco internacionais, atuando no mesmo tipo de mercado.

Com a abertura das importações e o Mercosul, a concorrência com fabricantes estrangeiros já está sendo sentida.

O mercado foi sempre aberto, porém, os clientes preferem comprar produtos nacionais, devido ao suporte local e às instruções técnicas serem em português.

Os principais desafios visam buscar novas tecnologia de gravação de vídeos como digital, e expansão do mercado para fora das fronteiras brasileiras.

Está sendo efetivada uma aliança com uma organização estrangeira com o objetivo de atuar no mercado nacional e em novos mercados, justificada pela grande performance e desempenho do produto.

6.2.2 Seleção das instalações a avaliar

Foram realizadas também três visitas à esta empresa. A primeira visita ocorreu em três momentos. No primeiro momento, foram obtidas informações gerais da empresa. No segundo, visitou-se às instalações verificando atentamente as funções, procedimentos, falhas, relacionamentos interpessoais e processos. Também conheceu-se as principais pessoas envolvidas no processo. Decidiu-se também por avaliar a empresa excluindo os processos de contabilidade e financeiro. No terceiro momento, aplicou-se o questionário adaptado baseado no PGQP, para os responsáveis de alguns

processos, e agendou-se a próxima visita para terminar a avaliação.

6.2.3 Preenchimento do instrumento de avaliação/coleta de evidências

Na segunda visita, continuou-se a avaliação e coleta de evidências, onde foram levantadas as informações necessárias para a “reunião de consenso”.

6.2.4 Reunião de consenso

Nesta reunião, o grupo de avaliadores analisou e selecionou as evidências objetivas para a elaboração do “relatório de consenso”, contendo as recomendações e comentários. Enfatizou-se na identificação das áreas prioritariamente indicadas para melhorias, descritas a seguir:

A. Comprometimento com a Qualidade:

Pontos fortes:

- 1- O principal executivo se preocupa com a qualidade, e demonstrou vontade de implantar um sistema de qualidade na Empresa;
- 2- Os funcionários tem noção de que uma solicitação de cotação de um cliente gera uma análise, posteriormente uma proposta, possivelmente uma ordem de compra, que demandará um planejamento, aquisições e execução do sistema.

Oportunidades para melhoria:

- 1- Para a empresa é importante ter uma Política de Qualidade, mas ainda não implantou formalmente.
- 2- O principal executivo raramente utiliza a prática de reunir-se com as equipes, para tratar de assuntos da Qualidade.
- 3- O principal executivo tem dedicado pouco tempo para estudo do assunto Qualidade e a visitas a outras empresas.

B. Objetivos:

A empresa ainda não implantou efetivamente o sistema da Qualidade. Deseja-se assim, proceder a implantação experimental de um sistema da qualidade.

C. Estrutura/Apoio:

A empresa ainda não implantou efetivamente o sistema da qualidade.

D. Capacitação:**Pontos fortes:**

1- A capacitação dos funcionários da empresa se dá principalmente quando ocorre a introdução de novas tecnologias em seus produtos.

2- A capacitação é adquirida através da Internet (idéias), revistas da área, em eventos nacionais e internacionais sendo repassadas estas informações para as equipes que irão desenvolver o sistema.

Oportunidades para melhoria:

1- Não constatou-se na empresa um planejamento de capacitação cobrindo todo o efetivo da empresa e o respectivo perfil de treinamento.

2- A empresa possui dificuldades de visitar outras empresas visando a troca de experiências.

E. Programas participativos:**Pontos fortes:**

1- O Principal Executivo dedica 1 hora por dia para o acompanhamento pessoal de cada tarefa que cada um faz. Ele está ciente do que está acontecendo. Ele sugere e aceita mudanças no produto para facilitar o trabalho da equipe.

2- As equipes são organizadas em processos, cada um tem a sua função bem definida, e observou-se a preocupação que cada um tem em melhorar o seu trabalho.

3- As equipes, quando surgem necessidades, colaboram mutuamente para que os objetivos sejam alcançados, ou seja, "Atender o cliente".

Oportunidade para melhoria:

1- Ainda não existe uma metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos, com CCQ, 5S ou Solução de Problemas.

2- Os funcionários tem pouco conhecimento em sistemas da qualidade.

F. Rotina:**Pontos fortes:**

1- Os dados de desempenho de produtos e satisfação dos clientes são medidos através do desempenho do produto e bom atendimento em conversa informal com os clientes, através de reclamações dos clientes e ainda por indicação de outro cliente. O diferencial da empresa B em relação aos seus concorrentes está na qualidade, preço e inovação do produto.

Oportunidade para melhoria:

1- Não existem indicadores de desempenho que cobrem efetivamente as atividades de rotina da empresa.

G. Padronização:**Pontos fortes:**

Para a empresa é importante adotar uma metodologia de padronização.

Oportunidades para melhoria:

Ainda não foi implantada uma metodologia de padronização na empresa.

H. Melhorias:**Pontos fortes:**

1 - O Principal Executivo coloca aos funcionários a importância da competitividade, fazer melhor ou igual aos concorrentes. Ele dedica uma hora por dia para acompanhamento pessoal de cada tarefa, mudando o produto para facilitar o trabalho.

Oportunidades para melhoria:

1 - Não há evidências de uma sistemática para tratar as melhorias.

I. Satisfação dos Clientes:**Pontos fortes:**

- 1 - A missão da empresa é a plena satisfação dos clientes;
- 2 - O referencial da Qualidade para os clientes é a satisfação mostrada por outros clientes;
- 3 - O mercado em que atua é pequeno e a maior parte dos clientes é conhecida, pois a empresa atua somente até determinada faixa de mercado

(meios de comunicações);

4 - A empresa mede a satisfação dos clientes através do desempenho do produto e do bom atendimento, que são verificados periodicamente através de conversas informais; e

5 - A motivação da equipe da empresa é efetuada através de participação nos lucros de acordo com o critério: horas trabalhadas.

Oportunidades para melhoria:

1 - Observou-se um desinteresse por parte da alta administração com relação a ISO 9000, alegando que não há uma exigência por parte dos clientes e parceiros;

2 - O principal executivo declarou a sua incerteza com relação a visão de mercado a longo prazo;

3 - Não observou-se uma maneira clara de validar os indicadores de satisfação dos clientes.

6.2.5 Sugestões ou recomendações gerais aos resultados obtidos

A Qualidade é um fator estratégico para a sobrevivência das organizações. Exige uma interação de todos os envolvidos (mercado e recursos internos) no sentido de ter um produto/serviço adequado ao uso e evolutivo, garantindo a satisfação dos clientes.

As possibilidades de melhorias evidenciadas nos resultados da pesquisa demonstram que uma quantidade bastante significativa de esforço necessita ser realizada para que se implemente uma organização voltada para a Qualidade.

O alto grau de informalidade dos processos e procedimentos detectados nesta empresa contraria os princípios das abordagens sistêmicas que tem, como fundamento da organização, as dificuldades e ações formalizadas, devidamente documentadas de responsabilidade, atividades, processos, controles, etc..

É fundamental que se inicie uma flexibilidade na cultura local devido a resistência a mudanças e assuntos ligados a Qualidade. Precisa ser realizado um trabalho de formação consistente e motivado para a Qualidade, o que gerará um ambiente propício a discussão, planejamento e implementação

de um sistema da Qualidade eficiente e eficaz.

A Qualidade exige planejamento estratégico, e este deve levar em consideração a realidade a qual a empresa se encontra, já que existem certas evidências como a preocupação com a satisfação dos clientes, motivação dos colaboradores e enfoque principal na qualidade do produto.

Formar, conscientizar e qualificar pessoal para garantir o envolvimento dos recursos humanos no esforço pela qualidade.

Devem ser feitas auto-avaliações periódicas com o intuito de garantir o *feedback* do sistema, e daí surgir melhorias contínuas com bases referenciais sólidas.

A partir da aceitação destas primeiras sugestões, pode-se pensar em um plano de Gestão da Qualidade nesta empresa.

6.2.6 Outras sugestões

Sugere-se, ainda, que seja repensado o espaço físico de toda a empresa, tanto no sentido de organização, otimização de recursos ou expansão da organização.

Reorganizar o almoxarifado é outra sugestão importante. O estoque em si é um investimento improdutivo, ou seja, ele não gera valor adicionado ao produto, não melhora sua qualidade, não ajuda a reduzir seus custos.

Os estoques são resultados de sistemas irracionais de trabalho, que tendem a formá-los como forma de solução de problemas. Eles não solucionam o problema, só mascaram. Transformando os estoques em fundos é muito útil, pois pode-se investir em melhorias dos métodos e processos, em tecnologia, etc.

6.2.7 Resumo da avaliação - nível 1

O quadro 6.8 apresenta um resumo do resultado da avaliação do nível 1 para a empresa B.

Quadro 6.8 - Resumo da avaliação do nível 1.

Quesitos	Resultado	Pontos	Percentual
1. Comprometimento	5	= 25 X	20
	+		
2. Objetivos	0	= 15 X	0
	+		
3. Estrutura/Apoio	0	= 15 X	0
	+		
4. Capacitação	0,75	= 15 X	5
	+		
5. Programas Participativos	5,25	= 35 X	15
	+		
6. Rotina	0	= 35 X	0
	+		
7. Padronização	0	= 30 X	0
	+		
8. Melhorias	1,5	= 30 X	5
	+		
9. Satisfação dos Clientes	27,5	= 50 X	55
TOTAL	40,00	(250)	

Após estes resultados, os dados foram tabulados, para se fazer um comparativo entre o que é ideal e qual a posição que a empresa ocupa, conforme gráfico abaixo, para que se visualize quais os pontos a serem atacados (ver figura 6.2):

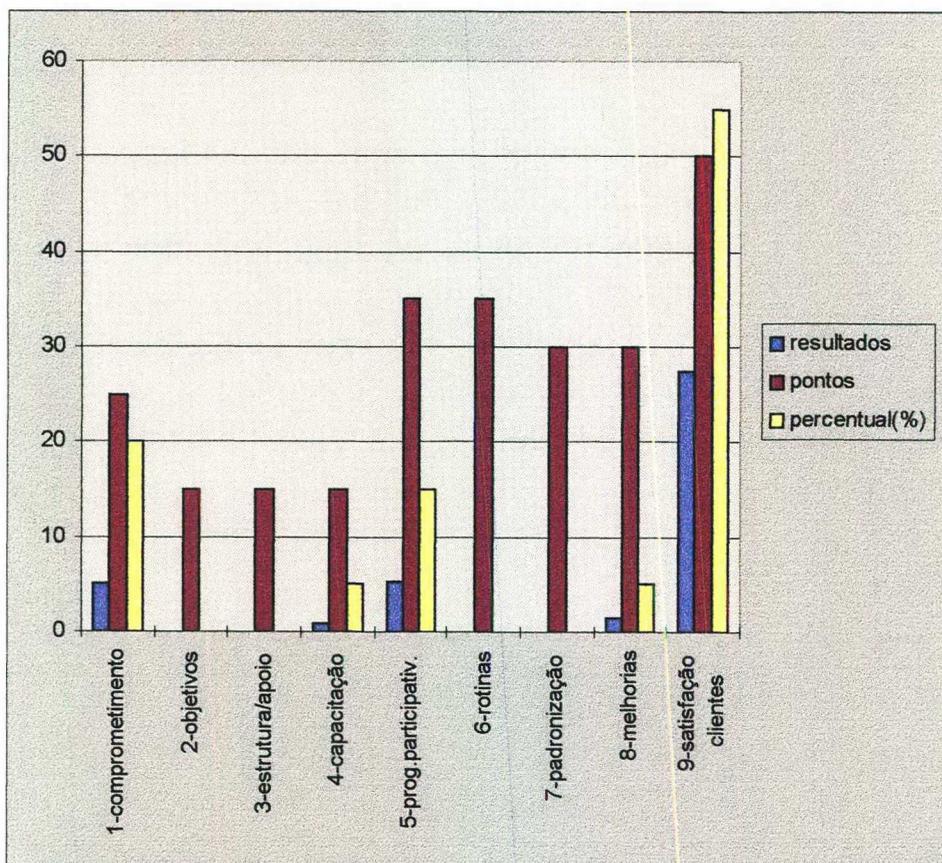


Figura 6.2 - Avaliação nível 1 empresa B.

6.2.8 Reunião de apresentação do relatório

Nesta reunião apresentou-se a alta administração da empresa o “relatório de consenso”, contendo o perfil detalhado da empresa, os resultados obtidos e as recomendações para melhoria.

Os avaliador líder fez uma apresentação detalhada do documento citado, procurando justificar a baixa pontuação que a empresa obteve com a aplicação do método descrito anteriormente. Por sua vez, a alta administração solicitou a equipe de avaliação que indicasse consultores para dar início as atividades de implementação das melhorias sugeridas.

Para esta empresa não foi sugerido indicadores de desempenho.

6.3. EMPRESA C

6.3.1 Perfil da empresa

A empresa está situada no Parque Tecnológico Alfa em

Florianópolis, atua no mercado há mais de cinco anos, com aproximadamente 600 clientes e possui dezesseis colaboradores. Dedicada ao desenvolvimento de *software* para Laboratórios Clínicos, e seu principal produto é o “Esmeralda”. As vendas são feitas diretamente entre empresa e mercado e também através de representantes credenciados.

A empresa é competitiva em seu ramo de atuação, destacando-se pelo seu potencial técnico e encontra-se em processo de expansão. A missão da empresa é a total satisfação do cliente.

6.3.2 Seleção das instalações a avaliar

Devido à extensa agenda de compromissos das pessoas desta empresa a avaliação realizou-se em quatro visitas e com uma ocupação maior de tempo.

A primeira visita teve como enfoque principal o conhecimento do organograma da empresa, instalações, conhecimento dos serviços e produtos, definição dos processos a serem avaliados, conhecimento das pessoas chaves dos processos, com agendamento para a próxima visita.

6.3.3 Preenchimento do instrumento de avaliação/coleta de evidências

Para o preenchimento do instrumento de avaliação/coleta de evidências realizou-se duas visitas.

Em cada visita, os avaliadores reuniram-se com as pessoas chaves dos processos, onde realizou-se o levantamento de informações através de entrevistas, observações de sistemas automatizados, verificação de documentos e coleta de evidências.

6.3.4 Reunião de consenso

De posse das informações anteriormente mencionadas, os avaliadores reuniram-se a fim de obter um consenso, no sentido de possibilitar o preenchimento dos formulários de pontuação que definem a situação da empresa em cada quesito analisado, resultando nos pontos fortes, oportunidades para melhoria e sugestões, conforme descrito na seqüência.

Desta reunião também resultou o “relatório de consenso” posteriormente entregue à alta administração da empresa.

A. Comprometimento:

- o Comprometimento com a Qualidade é uma preocupação da Alta Administração e que visivelmente lidera o processo e toda a equipe o percebe, porém o tempo destinado à Qualidade não é o suficiente para o desencadeamento do processo como um todo. É visível que o processo já iniciou-se, mas as pessoas não tem consciência disso.

B. Objetivos:

- os objetivos referentes a Qualidade estão alinhados com os objetivos do negócio. Falta, contudo, um efetivo envolvimento e acompanhamento dos resultados esperados.

C. Estrutura/Apoio:

- percebe-se que o Programa da Qualidade não está solidamente estruturado, pois ainda não existem facilitadores do processo de implantação da Qualidade. Apesar de saberem a importância, falta um envolvimento da Alta Administração para que o processo seja alavancado.

D. Capacitação:

- já existe uma preocupação quanto ao treinamento preventivo, porém restringe-se a área de desenvolvimento de *software*, sendo que maioria dos casos, o treinamento ocorre após a identificação das necessidades e quando há oportunidade de fazê-lo.

E. Programas Participativos:

- existe uma interação dentro da empresa na resolução de problemas, que ocorre através de reuniões periódicas

(quinzenal/mensal), onde existe a discussão de questões referentes aos diversos setores e, todos opinam e apresentam soluções para as questões que são apresentadas.

F. Rotinas:

- há também acompanhamento referente aos indicadores de desempenho, principalmente na área comercial, sendo cobrados periodicamente com o estabelecimento de metas a serem atingidas para o período subsequente. Estes indicadores não são avaliados criticamente enquanto resultado para uma melhoria no desempenho do trabalho desenvolvido.

G. Padronização:

- percebeu-se que todas as pessoas tem claramente definidas as rotinas a serem desenvolvidas e estão constantemente abertas a sugestões e proporcionam *feedback* aos colegas de trabalho, priorizando tarefas e processos de forma participativa. Inexiste um manual de padronização formalmente definido das tarefas de rotina. A padronização da rotina deve ser elaborada de forma participativa e ser utilizada para o treinamento dos funcionários e no processo de análise das causas dos resultados insatisfatórios.

H. Melhorias:

- o sistema para a gestão das melhorias são definidos pela Alta Administração, pois é considerado estratégico. A nível tático os referidos projetos são definidos por todos nas reuniões, respeitando as prioridades estabelecidas por todos, em consenso.

I. Satisfação dos Clientes:

- observou-se que os clientes internos são altamente motivados pois consideram bom ambiente de trabalho, estabilidade da

empresa, bom envolvimento com a gerência, aprendizagem constante como aspectos positivos do trabalho, o que propicia uma excelente produtividade, alcançando sempre as metas estabelecidas pela Alta Administração. A nível de cliente externo, contudo, o que constatou-se foi a falta de *feedback* no pós-venda, sendo que isto é percebido quando existe um contato por parte da empresa e o mesmo reclama da manutenção ou a falta dela, pendência no atendimento ou problemas com o manuseio do *software*.

6.3.5 Resumo da avaliação - nível 1

O resultado do instrumento aplicado nesta empresa, tem os nove quesitos devidamente tabulados e também onde é atribuído um valor máximo, que após a entrevista verificou-se o valor atribuído a cada quesito para a respectiva empresa, onde através de um consenso dentro da equipe, chegou-se a seguinte pontuação, conforme quadro 6.9 a seguir.

Quadro 6.9 - Resumo da avaliação do nível 1.

Quesitos	Resultado	Pontos	Percentual
1. Comprometimento	10	= 25 X	40
	+		
2. Objetivos	03	= 15 X	20
	+		
3. Estrutura/Apoio	0,75	= 15 X	5
	+		
4. Capacitação	5,25	= 15 X	35
	+		
5. Progr. Participativos	28	= 35 X	80
	+		
6. Rotina	22,75	= 35 X	65
	+		
7. Padronização	27	= 30 X	90
	+		
8. Melhorias	24	= 30 X	80
	+		
9. Satisfação dos Clientes	17,50	= 50 X	35
TOTAL	138,50	(250)	

Após estes resultados, os dados foram tabulados, para se fazer um comparativo entre o que é ideal e qual a posição que a empresa ocupa, conforme gráfico a seguir, para que se visualize quais os pontos a serem atacados (figura 6.3):

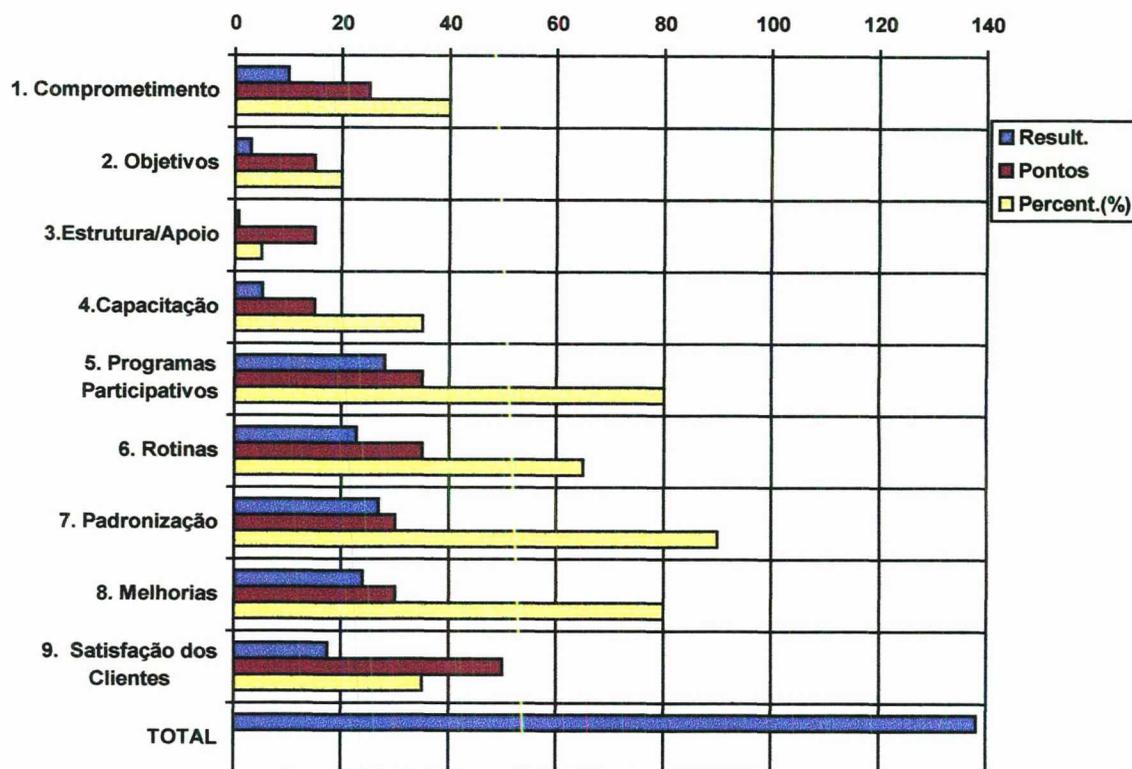


Figura 6.3 - Avaliação nível 1 empresa C.

6.3.6 Conclusão

Os resultados da pesquisa realizada nesta empresa demonstram que a empresa está em fase inicial da implantação do Sistema da Qualidade e as pessoas integrantes deste processo estão altamente motivadas quanto a sua continuidade.

Para que isto ocorra efetivamente, a Alta Administração deve destinar pelo menos 10% do seu tempo nesta fase inicial e dar continuidade a implantação do programa, podendo iniciar pelo programa '5 s' para causar um impacto visual positivo referente a importância da Qualidade para a empresa. Neste sentido, também torna-se imprescindível uma pessoa para liderar o

processo da Qualidade e que motive o envolvimento de todos.

Sugere-se também a visita a outras empresas para que se tenha *feedback* quanto a resultados, dificuldades a respeito da implantação, ou outras dúvidas que possam surgir nesta fase.

Torna-se necessária a realização de cursos relacionados à Qualidade que envolva principalmente a Alta Administração e por consequência todos na empresa. Foi observado também que o treinamento deve ser preventivo nas outras áreas e não somente na área de desenvolvimento, envolvendo conhecimento técnico do produto e comunicação interpessoal, atendimento ao cliente externo.

Observou-se também que é necessário medir efetivamente a satisfação do cliente externo no pós-venda, abrindo um canal de comunicação através de questionários, revendas e visitas técnicas realizadas.

Verificou-se que a empresa precisa retomar o planejamento estratégico como complemento a implantação do Sistema da Qualidade, definindo estratégias a curto, médio e longo prazo.

Um ponto importante com relação a Qualidade nesta empresa é o envolvimento de todas as pessoas da empresa nas tomadas de decisões através de sugestões nas reuniões periódicas.

Por fim, considera-se que a empresa tem grande interesse sobre a implantação do Sistema da Qualidade e tenta repassar aos seus colaboradores esta filosofia. Após a aplicação das sugestões e efetiva implantação para que o processo tenha continuidade, a empresa estará apta para a avaliação perante o nível 2 da metodologia proposta.

6.3.7 Reunião de apresentação do relatório

Realizou-se uma reunião com a alta administração da empresa para fazer a entrega do “relatório de consenso”, contendo os resultados obtidos juntamente com as recomendações de melhoria.

6.4. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA DAS EMPRESAS

Após a entrega do Relatório de Avaliação do nível 1, escolheu-se uma das três empresas para fazer o acompanhamento de seu processo de

implementação de melhorias.

Escolheu-se a empresa A, devido ao seu grande interesse em dar continuidade a implantação do sistema da qualidade, no momento iniciado pelo programa da qualidade do SEBRAE.

Após seis meses retornou-se a empresa para fazer uma nova avaliação, que com base no entendimento do método PGQP, utilizou-se o nível 2, passo seguinte da metodologia proposta.

Procedeu-se da seguinte forma:

Elaborou-se o questionário referente ao referido nível 2, distribuiu-se entre as pessoas que participaram da avaliação do nível 1 (pessoas selecionadas por serem chaves dos processos organizacionais), e após cinco dias recolheu-se o questionário. Durante este período, os avaliadores (os mesmos da avaliação do nível 1) visitaram a empresa e também fizeram uma avaliação. Após isto, os avaliadores reuniram-se para chegar a um consenso e tabular os pontos das pessoas que participaram do questionário. Diante destes resultados, verificou-se que foram implementadas algumas melhorias que foram sugeridas pelos avaliadores na primeira avaliação tais como as relacionadas a seguir:

1- comprometimento: a alta administração voltou a se reunir sistematicamente para tratar de assuntos pertinentes a qualidade; foram implementados indicadores com enfoque na produção.

2- objetivos: não houve alterações significativas. A alta administração, juntamente com as pessoas chaves dos processos estão participando do treinamento do SEBRAE, com o intuito de fortalecer a implantação do sistema da qualidade.

3- estrutura/apoio: adoção do programa SEBRAE da qualidade; colaboração de duas pessoas da UDESC no processo administrativo no sentido de facilitar e liberar a alta administração para outras atividades referentes ao programa.

4- capacitação: realizou-se uma visita a Intelbrás visando troca de experiências. Nesta visita foram oito pessoas da empresa.

5- programas participativos: não houve alterações significativas. Existe dificuldade da percepção por toda a gerência da importância das suas ações para efetivação do programa da qualidade. Mas deseja-se a médio prazo a

integração da equipe para a efetivação dos objetivos.

6- rotina: os indicadores foram criados, faltando o acompanhamento, ou seja, falta o histórico da experiência.

7- padronização: foram criadas algumas padronizações como: pedido para almoxarifado, faturamento junto aos clientes, solicitação junto aos terceiros de maior acompanhamento no recebimento do material, no sentido de evitar o retrabalho.

8- melhorias: foi realizada troca de fornecedor de matéria prima, realinhamento de funções, os reparos dos produtos foram terceirizados, foi elaborado uma revisão de custos, está sendo verificado a possibilidade em outros negócios, está sendo implantado células de trabalho, através de uma equipe da Profa. Mirna de Borba (EPS/CTC/UFSC). Foram contratadas duas pessoas para auxiliar no processo produtivo, uma como *coringa* e outra na embalagem. Foram redefinidas as atribuições do processo produtivo.

9- satisfação dos clientes: foi elaborado uma pesquisa junto aos clientes externos de satisfação que deve ser periódico para permitir a constante realimentação do sistema. A primeira pesquisa junto aos clientes teve um retorno de 80%, considerado um bom resultado. Foi criado um fator de motivação para os funcionários (premiação pela assiduidade e pontualidade), que impactou positivamente. No final do ano de 1997 o vencedor foi premiado e para este ano continua o mesmo fator de motivação, sendo que a alta administração está estudando outros fatores para inclusão.

6.4.1 Avaliação das melhorias

Com relação ao questionário do nível 2, os avaliadores identificaram, para cada quesito, os pontos fortes, oportunidades para melhoria e sugestões, que apoiaram na elaboração do “relatório de consenso”, conforme descrito a seguir:

1- Liderança:

- Pontos fortes:

- a alta administração participa e lidera pessoalmente as práticas da qualidade e dá exemplo das suas ações e metas, tais como

participação em treinamentos e interação com os funcionários;

- foi iniciada a implantação de indicadores de desempenho com enfoque na produção;
- a empresa participa de atividades de interesse da sociedade, como por exemplo contratando deficientes auditivos para o trabalho e estimulando a capacitação dos mesmos;
- a implantação do sistema da qualidade exigiu uma reformulação do organograma dando ênfase aos processos da empresa.

- Oportunidades para melhoria:

- necessidade de uma gestão dos indicadores de desempenho atuando nas causas correspondentes dando ênfase às necessidades dos clientes.

- Sugestões:

- uma organização deve ter consciência da necessidade da mudança organizacional. A qualidade deve ser vista como uma ação/atitude pessoal a partir da direção e as técnicas implementadas devem ser acompanhadas para que sejam efetivadas o cumprimento das mesmas.

2 - Informação:

Pontos fortes:

- os pontos críticos de desempenho abrangem aspectos relativos à finanças e produção;
- a empresa busca dados referenciais sobre outras empresas concorrentes;
- há sistemas para analisar os dados de desempenho operacional.

Oportunidades para melhoria:

- as pessoas de diferentes níveis hierárquicos devem ter acesso aos pontos críticos de desempenho, que devem ser estendidos a outros aspectos do negócio como, atendimento ao cliente e qualidade;
- utilizar os dados referenciais da concorrência visando a

melhoria contínua do seu processo;

- os dados da empresa devem ser utilizados para planejar as ações prioritárias para as melhorias e principalmente as ações preventivas a serem tomadas.

Sugestões:

- a análise dos dados deve ser validada e amplamente empregada, para aperfeiçoar o procedimento de coleta e uso de informações;
- a direção deve periodicamente divulgar para as pessoas os resultados das avaliações de desempenho e do custo da não qualidade.

3 - Planejamento estratégico:

Pontos fortes:

- a empresa efetua um plano de metas, mais dirigido aos aspectos de curto prazo do negócio.

Oportunidades para melhoria:

- o plano de metas deve ser mais amplo baseado também em qualidade e atendimento aos clientes, propondo diretrizes de curto e longo prazos.

Sugestões:

- a alta administração deve ter um contato estreito com seus clientes de forma a proporcionar um *feedback* para melhoria dos produtos quanto a adequação ao uso;
- o planejamento estratégico deve ser implementado, sistematicamente, em todos os níveis, com visão de curto, médio e longo prazos. O planejamento deve ser documentado, acompanhado, avaliado constantemente com os envolvidos e devem ser alocados recursos para atingir os patamares de qualidade e desempenho fixados, visando a liderança no mercado de atuação.

4- Recursos humanos:

Pontos fortes:

- a empresa cria um ambiente favorável para que os funcionários

participem das tomadas de decisões;

- há formas de reconhecimento para indivíduos para o cumprimento de metas como assiduidade e pontualidade.

Oportunidades para melhoria:

- o coordenador da produção não faz acompanhamento e treinamento do pessoal no local de trabalho buscando melhor desempenho;
- o nível de participação dos funcionários nas ações corretivas é baixo e há pouca evidência de ações preventivas tomadas;

Sugestões:

- os funcionários devem ser avaliados em intervalos definidos para que se possa elaborar um cronograma de treinamento baseado na avaliação de desempenho;
- criar mecanismos de participação dos funcionários de forma a contribuir nas melhorias;
- criar formas de reconhecimento para grupos.

5- Processos:

Pontos fortes:

- o projeto de novos produtos é definido e documentado de forma detalhada;
- o processo é programado segundo o pedido dos clientes;
- há definição de alguns dos processos chaves e de seus indicadores;
- a empresa define seus requisitos de qualidade e comunica seus fornecedores.

Oportunidade para melhoria:

- não há definição de todos os processos chaves incluindo seus indicadores;
- não há uso sistemático de dados de não conformidades para corrigir os processos chaves;
- a empresa não se certifica que seus requisitos de qualidade são atendidos, via auditoria, de forma a manter uma parceria

com o fornecedor visando aprimorar as atividades deste;

- a empresa não avalia sistematicamente seus sistemas, processos, produtos e serviços.

Sugestões:

- a empresa deve avaliar sistematicamente seus sistemas, processo, produtos e serviços de forma a utilizar estes resultados no planejamento das melhorias;
- deve ser dada a continuidade para a implantação do programa "5s" que fornece a melhoria contínua da qualidade dos processos produtivos a medida que cada um dos seus princípios é utilizado de forma sistemática auxiliada por um acompanhamento que prevê avaliação e melhoria.

6 - Resultados:

Pontos fortes:

- a empresa iniciou a implantação de alguns indicadores de desempenho.

Oportunidades para melhorias:

- ainda não existe um histórico dos indicadores chaves de desempenho.

Sugestões:

- implantar indicadores que gerem relatórios de medição com relação a horas paradas, número de defeitos, reclamações de clientes, número de horas de treinamento, produtividade, qualidade e custos da não qualidade;
- os relatórios devem ser avaliados e deve haver uma cobrança por parte das chefias para que as metas sejam alcançadas.

7 - Clientes:

Pontos fortes:

- a empresa conhece os seus clientes e seus segmentos de mercado, procurando adequar seus produtos e serviços a eles;
- a empresa envolve os clientes no projetos dos produtos;

- os clientes são consultados eventualmente sobre desempenho e problemas com os produtos e serviços;
- a flexibilidade da produção garante o atendimento às necessidades dos clientes em termos de quantidade;
- os modelos produzidos pela empresa atende as mais diversas necessidades dos seus clientes uma vez que os projetos são sob encomenda.

Oportunidade para melhorias:

- a empresa não possui processos definidos para determinar as expectativas do cliente;
- os clientes devem ser também envolvidos no projeto da qualidade dos produtos e serviços;
- a empresa não acompanha as reclamações dos clientes sistematicamente e não faz comparações com a concorrência.

Sugestões:

- a empresa deve implantar indicadores para acompanhar as reclamações dos clientes de forma a gerar ações corretivas nos produtos ou serviços atuais. Esta também é uma das questões mais críticas do sistema, quando na visão dos avaliadores não há evidências objetivas do grau de atendimento e satisfação do cliente. Apesar do diretor dizer que tem bom relacionamento com estes e que sabe se o cliente está satisfeito ou não, quase nada é sistemático e portanto documentado. Então deve-se formalizar o atendimento e acompanhamento ao cliente para ter-se mais certeza do grau de satisfação do mesmo.

Estas sugestões posteriormente foram entregues à empresa em forma de "relatório de consenso", como contribuição para a continuidade da implantação e melhoria do sistema da qualidade.

6.4.2 Resumo da avaliação nível 2

O quadro 6.10 mostra um resumo da avaliação do nível 2.

Quadro 6.10 - Resumo da avaliação do nível 2.

CATEGORIA		Total da avaliação		Resultado		Pontos		%
1	Liderança (48)	34,44 +	=	+ 17,52	=	24	x	73
			+ 9,36	=	12	x	78,3	
			+ 7,56	=	12	x	63,3	
2	Informações (54)	40,94 + +	=	+ 4,06	=	7	x	58,33
			+ 7,7	=	10	x	77,5	
			+ 16,6	=	20	x	83,3	
			+ 12,58	=	17	x	74,16	
3	Planej. Estratégico (22)	15,59 +	=	+ 8,84	=	13	x	68,33
			+ 6,75	=	9	x	75	
4	Recursos Humanos (66)	44,82 +	=	+ 13,2	=	20	x	66,6
			+ 14,2	=	20	x	71,6	
			+ 8,19	=	13	x	63,3	
			+ 9,23	=	13	x	71,6	
5	Processos (70)	47,52 +	=	+ 13,6	=	20	x	68,3
			+ 13,43	=	17	x	79,16	
			+ 8,85	=	15	x	59,16	
			+ 7,0	=	10	x	70	
			+ 4,64	=	8	x	58,3	
6	Resultados (90)	58,98 +	=	+ 23,1	=	35	x	66,66
			+ 16,25	=	25	x	65	
			+ 8,58	=	13	x	66,66	
			+ 11,05	=	17	x	65	
7	Clientes (150)	87,48	=	+ 12,58	=	17	x	74,16
			+ 22,72	=	32	x	71,6	
			+ 7,04	=	8	x	88,3	
			+ 11,25	=	15	x	75	
			+ 18,49	=	43	x	43,3	
			+ 15,4	=	35	x	44,16	
Total da Avaliação (500)		329,77						

Os resultados acima foram compostos levando-se em consideração a avaliação da empresa.

Registra-se a pontuação obtida em cada categoria, multiplicando

o percentual consensado pelos máximos correspondentes.

Por exemplo: a categoria 1 é composta por três itens, 1.1, 1.2 e 1.3. Foram coletados seis questionários. Para cada item somou-se os pontos consensados e dividiu-se por seis, obtendo-se para o item 1.1 o percentual de 73. Este percentual foi multiplicado pelo número 24 que corresponde aos pontos deste item tendo como resultado 17,52 e assim para o item 1.2 e 1.3. Após isto, obteve-se a soma dos três itens que resultou em 34,44. Este procedimento se repete para todas as categorias. No final, é realizado a soma do resultado de cada categoria, obtendo-se assim o total da avaliação que neste caso foi 329,77.

Comparando estes resultados com o quadro 4.1 de níveis de avaliação, nota-se que a empresa alcançou aproximadamente 330 pontos ficando dentro da faixa especificada do nível 2 que tem como limite mínimo 300 e no máximo 500 pontos.

Desta forma pode-se concluir que as melhorias implementadas na empresa alcançaram resultados satisfatórios.

Os avaliadores também realizaram uma avaliação para que seja comparada à da empresa.

A seguir os dados foram tabulados, apresentando no gráfico abaixo (ver figura 6.4) um comparativo entre o que é ideal, a avaliação da empresa e a avaliação dos avaliadores, para que se visualize quais os pontos que ainda possam sofrer melhorias.

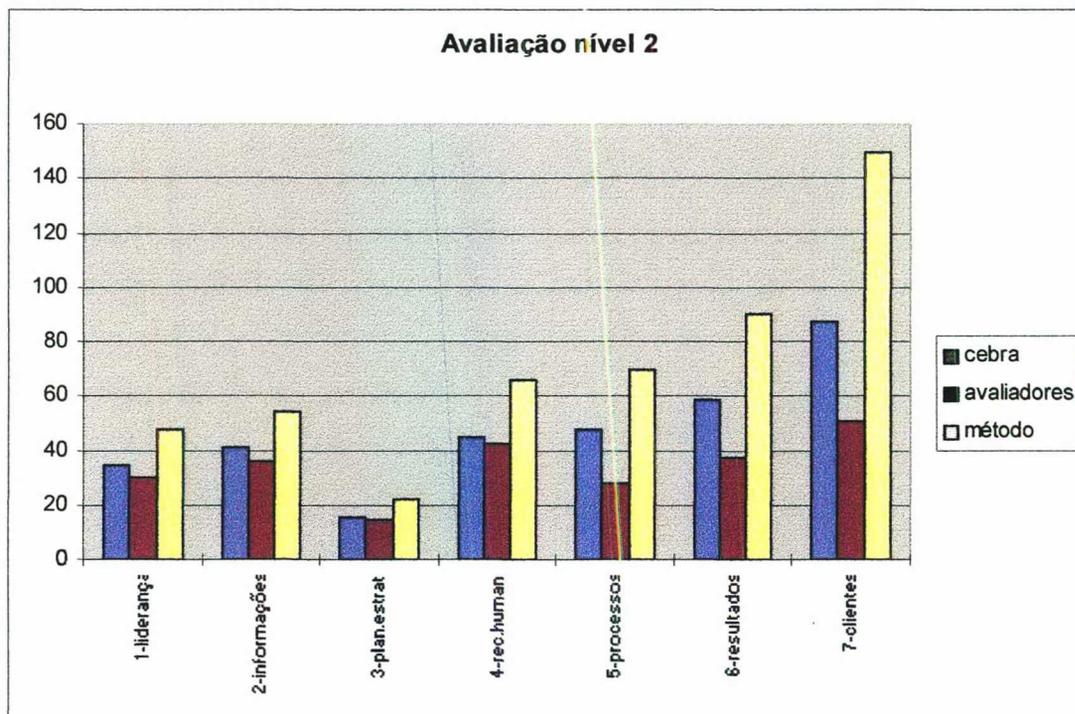


Figura 6.4 - Gráfico da avaliação do nível 2 empresa A.

Analisando-se o gráfico acima, percebe-se que a empresa em alguns quesitos está bem próxima aos resultados do método (PGQP), mostrando assim que obteve uma melhoria satisfatória em relação ao nível 1.

Também os resultados da avaliação da empresa em relação aos avaliadores em alguns quesitos estão bem próximos, mostrando assim uma coerência nos resultados.

O próximo passo será a entrega do “relatório de consenso” à empresa contendo os pontos fortes, as oportunidades para melhoria, sugestões e o resumo da avaliação.

6.4.3 Continuidade do processo

No decorrer das avaliações da empresa A verificou-se um grande entusiasmo e expectativas com relação ao método aplicado, em todos os níveis da empresa principalmente por parte da diretoria.

O sistema de avaliação adotado foi o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), por três avaliadores externos, alunos do curso de pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

No término da primeira avaliação, foi entregue o relatório contendo a pontuação da empresa, os pontos fortes, as oportunidades para melhoria e algumas sugestões para que o processo de implantação do sistema da qualidade desse continuidade.

Naquele momento consultou-se a possibilidade de implantação do sistema de avaliação da qualidade na empresa, com a finalidade de repassar esta prática para uma pessoa responsável pelo programa na empresa e agendar uma próxima avaliação dentro de seis meses.

A diretoria aceitou agendar a próxima avaliação, mas não foi implantado o sistema, justificando que não havia uma pessoa com tempo disponível para executar esta atividade.

Após seis meses, os avaliadores retornaram à empresa para uma nova avaliação, cujos resultados estão relatados acima, onde verificou-se que a empresa obteve uma melhoria, passando para o nível 2 da avaliação do PGQP.

Acredita-se que a empresa não continuará o processo de avaliação, pois como já mencionado, há falta de recursos para esta atividade. Por outro lado, o principal executivo da empresa responsável pela implantação do sistema da qualidade, acredita que a longo prazo há necessidade de implantar o sistema de avaliação da qualidade.

6.5. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O ESTUDO DE CASOS

Na etapa de estudo de casos, procurou-se elaborar um diagnóstico organizacional em um conjunto de pequenas empresas.

As empresas estudadas caracterizam-se por atuar em áreas de desenvolvimento tecnológico e automação, e envolvem recursos humanos qualificados.

O método de avaliação foi baseado na medição da situação de quesitos definidos por programas de qualidade de abrangência nacional. Nos três casos analisados foram avaliados os mesmos itens, ou seja: *comprometimento, objetivos, estrutura/apoio, capacitação, programa participativo, rotina, padronização, melhorias e satisfação do cliente.*

Conforme o suporte conceitual que o método propõe, utiliza-se

equipes de avaliadores para obter o enquadramento da empresa nos quesitos avaliados.

A aplicação do método do PGQP, adaptado neste trabalho, nos três casos, permite elaborar as seguintes considerações:

a) sobre a avaliação das empresas

Verifica-se, em todos os casos, existir:

- pouco tempo dedicado às atividades de sistematização da qualidade pelas pessoas chaves das organizações estudadas;
- informalidade das rotinas operacionais;
- a preocupação e intenção dos proprietários da empresa em buscar a melhoria;
- a não utilização de indicadores para avaliação da organização;
- a não formalização e divulgação dos objetivos estratégicos das empresas;
- os processos financeiros existentes resumidos à contabilidade e controle de fluxo de caixa. A contabilidade é terceirizada. O cálculo de custo dos produtos é realizado de maneira caótica;
- pouco treinamento planejado e formal. O aprendizado acontece através de desafios no desenvolvimento de novos produtos;
- as pessoas chaves sobrecarregadas com as atividades da empresa;
- desconhecimento de técnicas gerenciais e operacionais simples e, quando conhecidas, não são implantadas;
- excessiva centralização das decisões nos proprietários;
- existência pontual e surpreendente de mecanismos modernos de gestão, como por exemplo, participação nos lucros.

Estas constatações são tipicamente verificadas em pequenas empresas, principalmente em empresas de base tecnológica, como é o caso aqui estudado. A maioria dos proprietários entrevistados já tentaram de alguma forma buscar a implantação de programas da qualidade, que não ultrapassaram a uma fase inicial de treinamento, geralmente empreendido por instrutores externos.

Os treinamentos de motivação e técnicas, em todos os casos

promovidos por instrutores de entidades externas, não recebem a devida continuidade através da implantação dos programas da qualidade.

Os motivos vão desde a instabilidade de pequenas empresas em fase de crescimento e consolidação, até a falta de tempo pela sobrecarga de pessoas chaves, compartilhadas entre os vários processos. Estas pessoas, impossibilitadas de participar com efetividade além de não ajudar, impedem o bom andamento de atividades de reorganização ou outras melhorias que devem ser realizadas condicionando-as conforme o cronograma de disponibilidade e prioridade pessoal. De forma geral, estas são algumas constatações que merecem registro neste trabalho.

b) sobre o método utilizado

O método usado confunde a avaliação da qualidade das funções/processos da empresa, ligados ao seu negócio, com a avaliação da existência de um sistema da qualidade. Pode-se encontrar uma empresa com muito sucesso em seus negócios e que, no entanto, não possui um programa da qualidade formalizado e também não difunde intensamente os conceitos básicos como são universalmente conhecidos. Pode-se verificar uma aproximação desta situação analisando-se com minúcia o caso da Empresa B.

Esta situação pode ser melhor exemplificada através das seguintes afirmações sobre alguns quesitos que o método propõe avaliar:

- **comprometimento**: percebe-se, no método do PGQP, que a intenção é verificar se a empresa possui um programa da qualidade e se as pessoas estão comprometidas com ele. Neste item não é sugerido avaliar se as pessoas estão comprometidas com os objetivos e metas de cada processo da empresa;
- **objetivos**: no PGQP, conforme a metodologia aplicada, avalia-se os objetivos do programa da qualidade em detrimento dos objetivos do planejamento estratégico;
- **estrutura/apoio**: a questão aqui é: a estrutura a ser avaliada é aquela para viabilizar os objetivos estratégicos da empresa e/ou os objetivos do programa da qualidade? No caso de pequenas empresas é muito difícil encontrar ambos objetivos definidos formalmente mas, pelo menos informalmente, os objetivos estratégicos são encontrados com maior

facilidade;

Com base nestas considerações, acredita-se que a simples adaptação realizada neste método (PGQP) para a sua aplicação em pequenas empresas, não é suficiente para proceder uma avaliação adequada destas com relação ao programa da qualidade e, principalmente, com relação à situação geral das funções/processos ligados ao negócio da empresa.

A impressão que resulta durante a sua aplicação é que este método se adapta melhor a empresas mais estruturadas e estáveis, o que pode não ser uma situação constante e geral em pequenos negócios.

Desta forma, no capítulo seguinte procura-se apresentar uma proposta de metodologia para avaliação em pequenas empresas.

CAPÍTULO 7

O DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS

Procura-se, neste capítulo, direcionar o foco do diagnóstico em pequenas empresas para a realização de uma avaliação objetiva dos processos de negócio.

Propõe-se um método de avaliação que leve em consideração a experiência obtida na realização dos casos práticos, registrada no capítulo 6.

Preliminarmente, realizou-se um estudo sobre o programa do SEBRAE para diagnóstico e implantação de sistemas da qualidade, que deve ser analisado e considerado na elaboração de proposta metodológica para pequenas empresas.

7.1. O PROGRAMA DO SEBRAE

Um método para diagnóstico e implantação de sistemas da qualidade para a pequena e média empresa é o Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas.

Este programa visa implantar na empresa uma nova mentalidade de operação, buscando otimizar sua produção e aumentar sua competitividade no mercado. São desenvolvidos conceitos de motivação dos funcionários, busca de novas alternativas de produção, como evitar desperdícios, como reduzir os custos operacionais, etc.

Baseado na experiência de todos os SEBRAE do país, este programa teve início em 1991, sendo que foi levado em consideração principalmente a linguagem e as características das pequenas empresas tais como:

- estrutura;
- resultados imediatos;
- número de empregados;
- pouco tempo, etc.

Em Santa Catarina, o programa SEBRAE da Qualidade Total foi lançado no final do ano de 1993, sendo que até o ano de 1996, 950 empresas já implantaram este projeto. Destas empresas 84% são pequenas, 14% médias e 2% de grande porte. No ano de 1996 aproximadamente 300 empresas implantaram o programa.

A filosofia é repassar um conteúdo de auto-implantação da qualidade. O SEBRAE repassa para o empresário o "COMO" ele vai fazer.

7.1.1 Descrição do programa

Inicialmente são formados grupos de 10 a 12 empresas, com 2 representantes de cada empresa. Estas empresas recebem um treinamento no SEBRAE, que é feito através de atividades. É uma capacitação através da vivência. No final deste treinamento, cada empresário volta para a sua empresa levando consigo toda esta formação, para iniciar a implantação do programa dentro da sua empresa.

O treinamento é composto de 50 horas para o grupo e mais 10 horas de consultoria para cada empresa, custando hoje em torno de R\$ 1.300,00. Se a empresa necessitar de mais horas, paga por hora de consultoria.

Para uma melhor visão deste programa, apresenta-se na seqüência uma síntese do mesmo.

O programa é composto de 14 módulos envolvendo os seguintes temas:

- conceito de qualidade;
- diagnóstico interno e externo (clientes);
- planejamento estratégico e visão do futuro;
- equipe da qualidade;
- eliminação de desperdícios (D-Olho na Qualidade ou 5s);
- ferramentas da qualidade;
- garantia da qualidade.

Conforme Edição SEBRAE (1995), descreve-se a seguir sucintamente cada módulo:

Módulo 1 - QUERER É PODER - Conceitos básicos da qualidade: este módulo apresenta o Programa Sebrae da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), explica por que as MPEs devem implantar o programa da Qualidade Total, define o que é Qualidade Total e justifica a evolução do conceito da qualidade Total;

Módulo 2 - PREPARANDO PARA A QUALIDADE - Questão de princípios: aborda os princípios da Qualidade Total, ou seja como se obtém Qualidade Total em uma empresa, compromisso do dono e o que ele deve fazer para implantar a Qualidade Total na empresa. Define também paradigma e seus efeitos;

Módulo 3 - SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - Réguas e compasso: possui os tópicos relacionados a satisfação dos clientes como: direcionando a empresa para satisfação dos clientes, vantagens do direcionamento da organização para a satisfação dos clientes, quem são nossos clientes, avaliação sistemática dos clientes, interação com o cliente (composta por parceria, comparação de desempenho com os concorrentes (*benchmarking*), times da Qualidade Total). Também são apresentados alguns modelos de questionários para pesquisa de satisfação de clientes e exemplos de instrumentos de avaliação para cada empresa aplicar.

Módulo 4 - CAPACIDADE, RISCO E INTELIGÊNCIA - Gerência estratégica: são definidos e apresentados assuntos como: a estratégia empresarial, a missão da empresa, o negócio, os produtos/serviços e a visão de futuro. Em seguida é feita uma implantação orientada através de instruções e questionários;

Módulo 5 - QUALIDADE É PARTICIPAÇÃO - Gerência participativa: define o que é participação e apresenta as suas vantagens, define consenso e vantagens do consenso grupal, fala sobre o processo de envolvimento e eficácia grupal, fala da importância do querer, saber, poder e também sobre "*vamos ganhar juntos*";

Módulo 6 - ELIMINANDO O DESPERDÍCIO - Não economize vontade de mudar: comenta-se sobre o combate ao desperdício e como pode-se melhorar;

Módulo 7 - ESTRUTURA DIRECIONADA AO CLIENTE - A satisfação do cliente, na prática: aborda os objetivos da organização do trabalho, influenciando as pessoas, o novo papel do gerente e sobre delegação de poder de decisão;

Módulo 8 - PARADIGMAS DA QUALIDADE - Avaliação da gestão da Qualidade Total na empresa: é apresentado um questionário de avaliação do processo de implantação da Qualidade Total individual e em grupo;

Módulo 9 - LARGADA PARA A QUALIDADE TOTAL - Gerência de processos: são discutidos os conceitos básicos de gerência de processos;

Módulo 10 - IDÉIA QUE NÃO TEM PREÇO - Análise e melhoria de processos - 1: são abordados e discutidos o método para análise e melhoria de processos, *brainstorming/brainwriting*, histograma/diagrama de Pareto, matriz de decisão, técnica para diagnóstico do problema e planejamento de solução, fluxograma, diagrama de causa e efeito e gráficos;

Módulo 11 - ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS - 2: é apresentado o conceito de melhoria e ajuste do processo;

Módulo 12 - INDICADORES DO SUCESSO - Qualidade e produtividade: contempla os conceitos de indicadores de qualidade e produtividade. O SEBRAE não define nenhum indicador. Cada empresa define os indicadores adequados à sua realidade;

Módulo 13 - GARANTIA DA QUALIDADE: de forma geral, este módulo fala sobre o manual da qualidade e auditoria da qualidade;

Módulo 14 - QUALIDADE TOTAL: COMPROMISSO PERMANENTE - Avaliação e encerramento: basicamente este módulo é a repetição do módulo 8, que trata sobre a avaliação do processo de implantação da Qualidade Total.

Em cada módulo do treinamento, o participante recebe a tarefa de realizar uma atividade prática na empresa que representa.

Durante o curso não é dado ênfase e nem comentado sobre os indicadores do PNQ.

Também o SEBRAE não faz *diagnóstico da qualidade*. A própria empresa é orientada e faz dentro das horas de consultoria.

O SEBRAE acompanha todos os serviços oferecidos, através de pesquisa. Internamente, é feito um acompanhamento através de relatórios de avaliação do instrutor.

Conforme propaganda do SEBRAE, inúmeros depoimentos de empresários que já participaram do programa citam os principais resultados:

- organização de fluxos e procedimentos;
- redução em algumas empresas de até 90% de problemas em processos;
- otimização de tempos de *set-up* (troca de ferramentas), tendo empresas que obtiveram até 3 horas de redução;
- redução de manutenção de máquinas em até 17%, através da implantação de manutenção programada;
- melhoria do ambiente da empresa através da motivação, participação e valorização das pessoas em cerca de 90% dos casos;
- aumento do volume de negócios através da simples adequação da empresa às necessidades dos clientes em 40% dos casos;
- a melhoria da produtividade chegou a 300%;
- a melhoria do relacionamento entre empregados e empregadores acontecem em cerca de 60% das empresas;
- reestruturação e definição de funções, criação de plano de cargos e salários;
- melhores direcionamentos e definições nos investimentos.

7.1.2 Análise do programa

Sobre o conteúdo do treinamento e os demais itens que estruturaram o programa do SEBRAE, pode-se inicialmente constatar:

- uma grande ênfase no treinamento conceitual;
- no caso de pequenas empresas, onde os recursos humanos são escassos e o próprio empreendedor é um recurso compartilhado em várias funções, o acréscimo da

responsabilidade pela implantação do sistema da qualidade é um fator que contribui para a não continuidade do processo;

- o consultor externo não se compromete com a efetiva implantação das ferramentas da qualidade necessárias.

Analisando-se o programa do SEBRAE com base na experiência obtida com os casos práticos, percebe-se a mesma tendência do método usado, baseado no PGQP (conforme exposto no capítulo VI), onde a pequena empresa é considerada como tendo um grau elevado de estabilidade e estruturação de seu negócio capaz de suportar a implantação de um programa da qualidade.

Pode-se amenizar esta impressão verificando que no módulo 4, 9, 10 e 11 existe um direcionamento para a compreensão do conceito de planejamento estratégico e gestão por processos, voltando o treinamento para a formalização do auto conhecimento da empresa.

O programa do SEBRAE oferece grande ênfase na consultoria de treinamento, cabendo ao empresário a tarefa de continuá-lo.

A metodologia do SEBRAE de como implantar um programa da qualidade inclui, em seu módulo 8, a avaliação.

Inicialmente é realizado um trabalho individual na forma de questionário, contendo as seguintes perguntas:

1. Quem é a pessoa responsável pela implantação do programa da Qualidade Total na sua empresa?
2. Como está sendo a participação do dirigente da empresa?
3. As tarefas de implantação estão sendo realizadas?

Da mesma forma, é realizado um trabalho em grupo com as seguintes perguntas:

1. Quais as principais dificuldades que vocês estão enfrentando para implementar o programa da Qualidade Total na empresa? Por quê?
2. Cite os principais acontecimentos que deram bons resultados na implantação. Por quê?

No módulo que aborda o diagnóstico organizacional pode-se observar:

- uma simplificação da avaliação, que é uma característica geral em todo o programa, acredita-se com objetivo de torná-lo de mais fácil entendimento aos pequenos empresários;
- a avaliação é voltada para diagnosticar o programa da qualidade na empresa.

Observou-se também, contactando com algumas empresas que realizaram o programa, que o SEBRAE após o treinamento não tem a preocupação em averiguar se a empresa está com dificuldades de implantação do programa ou não.

7.2. O PGQP NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Avaliar uma empresa com base no PGQP não é uma tarefa difícil. A maior dificuldade é que as empresas ainda possuem dificuldades na obtenção das informações requeridas pela avaliação e não sabe como utilizá-las para o planejamento de melhorias.

Outra questão que pode-se registrar para reflexão é a seguinte: o que está ocorrendo quando uma empresa recebe praticamente a mesma pontuação em avaliações sucessivas?

Certamente, nestes casos, precisa-se descobrir como colocar em prática os resultados das avaliações.

Outra reflexão sobre esta questão, é que o processo de avaliação pode não estar com o foco correto em termos de abrangência, objetividade sobre as necessidades de melhoria nos processos chaves do negócio da empresa e, por isso, não produz os efeitos de motivação necessários para alavancar a melhoria.

Desta forma, conforme já descrito no capítulo anterior, acredita-se que:

- a aplicação direta ou com adaptações simples do PGQP para pequenas empresas não é recomendável;
- o método parece pressupor que a organização avaliada possui um nível de estruturação gerencial e consolidação elevado em

relação à característica de pequenas empresas, pelo menos no caso das estudadas;

- o método tende a avaliar o programa da qualidade. Esta característica é óbvia pois normalmente o PNQ é utilizado para definir premiação. Já são conhecidos casos onde a empresa recebeu o prêmio maior da qualidade e em seguida entrou em crise.

7.3 UMA PROPOSTA PARA O DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Durante todo o trabalho procurou-se argumentar sobre o uso de indicadores para o diagnóstico. A formalização e o acompanhamento de indicadores permite a avaliação, por comparação, do desempenho histórico com o atual de uma organização.

A avaliação dos indicadores permite ainda uma comparação com outras organizações, o que pode resultar em metas de melhoria.

Na maioria das pequenas empresas é rudimentar ou inexistente a definição e acompanhamento de indicadores, especialmente com o registro histórico.

Desta forma, questiona-se: como é possível realizar um diagnóstico organizacional se os indicadores não existem?

O resultado mais importante do diagnóstico seria: é necessário definir, formalizar e implantar indicadores.

O alto índice de ocupação dos recursos humanos chave em pequenas empresas (na maioria dos casos os próprios proprietários) sugere que um processo de melhoria não deve atacar tudo ao mesmo tempo, ou seja, deve-se priorizar as áreas para melhorias antes do desenvolvimento dos planos de ação.

7.3.1 O desenvolvimento gerencial em uma pequena empresa

As atividades práticas registradas no Capítulo 6 trouxeram o entendimento que a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelas características pessoais de seus proprietários empreendedores. Os métodos administrativos são aperfeiçoados conforme o negócio se desenvolve dentro de um ciclo evolutivo da organização.

Mount (1993), ao caracterizar a existência de etapas de transição na evolução de um pequeno negócio, apresenta o ciclo de desenvolvimento baseado na busca da maturidade gerencial (ver quadro 7.1).

Quadro 7.1 - A evolução de uma pequena empresa sob o enfoque gerencial-elaborado com base em Mount (1993).

FASES DO DESENVOLVIMENTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Empresa operada pelo dono	Transição	Empresa Administrada pelo dono	Transição	Administração profissional
Dono como operador	Dono como administrador		Administração Geral	
<ul style="list-style-type: none"> > Nicho de mercado específico > Número limitado de clientes > Concentrada em detalhes operacionais, atividades de vendas, processamento de ordens > Experiência pessoal é chave > Não há uma clara separação entre as funções > Os recursos organizacionais necessários são: <ul style="list-style-type: none"> > instalações > linhas de crédito > equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> > Exercício da capacidade gerencial > Diminui ou encerra a atenção por detalhes operacionais > Tendência de compartilhar autoridade > Desenvolve contatos industriais > Expande a rede de fornecedores > Recrutamento e contratação de pessoal de suporte 	<ul style="list-style-type: none"> > presença de um diretor geral e uma equipe diretiva > Esforços para adoção de uma estrutura organizacional adequada > Foco na diversificação de produtos ou mercados > Possui equipe de planejamento. Estratégias implementada por profissionais 		

Conforme é possível perceber no quadro 7.1, parte-se de um gerenciamento caótico, na fase 1 - empresa operada pelo proprietário, para um gerenciamento profissional na fase 5. A classificação de uma empresa em uma determinada fase depende de como as ferramentas gerenciais são utilizadas e do papel do proprietário na gestão do negócio.

Em uma pequena empresa, os recursos humanos são compartilhados entre uma grande quantidade de funções de negócio.

Baseado em Furlan (1997), define-se as funções de negócios como sendo conjuntos de processos gerenciais criados para administrar um determinado recurso da empresa. Por exemplo, para gerenciar o recurso cliente, cria-se a função de negócio *marketing*, e assim por diante. A função de negócios *marketing*, por sua vez, divide-se em processos gerenciais, como por exemplo: elaborar estratégia de vendas, estabelecer lista de preços, etc.

Acredita-se que, em um pequeno negócio, a complexidade funcional não é diferente dos grandes empreendimentos. Uma das diferenças básicas é que os processos das funções de negócio são realizados pelas mesmas pessoas, ou até por uma única pessoa, dependendo do porte da pequena empresa.

Uma tentativa de formalizar um organograma, em muitos casos, identificará mais áreas organizacionais do que pessoas para dividir a responsabilidade por elas.

Com poucos recursos humanos e muitas funções a realizar, o pequeno empresário em fase inicial de negócios, precisa aumentar a sua dedicação em termos de alocação de tempo, desfazendo-se deste modo a ilusão de que abrir uma empresa é sinônimo de trabalhar menos.

Segundo Mount (1993), a medida que a pequena empresa avança nas fases de desenvolvimento, as funções de negócio são aperfeiçoadas somente em parte. É possível para uma empresa permanecer estacionada durante a primeira fase em um ou mais aspectos chave, ou seja, a função de *Marketing*, em termos de desenvolvimento gerencial, encontra-se bastante profissionalizada, enquanto a função de RH ainda está na fase de transição entre empresa operada pelo proprietário e empresa administrada por este (ver quadro 7.1), por exemplo.

Lezana & Lanza (1996), listam as sérias dificuldades que as pequenas empresas possuem para evoluir e citam as estatísticas do SEBRAE onde o índice de mortalidade das muitas empresas é de 80% em dois anos, e

que vários fatores levam ao fracasso das pequenas empresas, verificando-se que na sua maioria estão ligados à figura do empreendedor.

No mesmo artigo verifica-se, que um dos fatores que podem contribuir para o fracasso das pequenas organizações é o desconhecimento de seu ciclo de vida e da necessidade de evolução gerencial das funções de forma consciente conforme a empresa cresce.

Portanto, com base nas afirmações dos autores, acredita-se que em um contexto de avaliação organizacional deve-se obter como resultado um quadro que localiza o estágio de desenvolvimento da empresa e de suas funções gerenciais conforme as fases de seu ciclo de vida.

Esta constatação foi confirmada pelo trabalho prático aqui desenvolvido.

7.3.2 O controle em pequenas empresas

O controle em pequenas empresas requer um sistema de avaliação.

As pequenas empresas, conforme evoluem gerencialmente, geram um modelo de controle que deixa de ser exercido pela experiência dos recursos humanos chave para o uso profissional de indicadores que possibilitam a avaliação organizacional.

Segundo Globerson e Frampton (1991), o controle em uma organização é um *loop* de natureza dinâmica e contínua (ver fig. 7.1): as aspirações, políticas e planos são empreendidos através de ações. A avaliação destas ações é possível mediante o estabelecimento de critérios de desempenho. Os critérios de desempenho fundamentam um conjunto de padrões de referência para os indicadores de desempenho. Com base em um sistema de medição pode-se comparar o comportamento dos indicadores com os padrões estabelecidos e então realizar as intervenções necessárias para adequar as ações das funções organizacionais ou mesmo o planejamento estratégico.

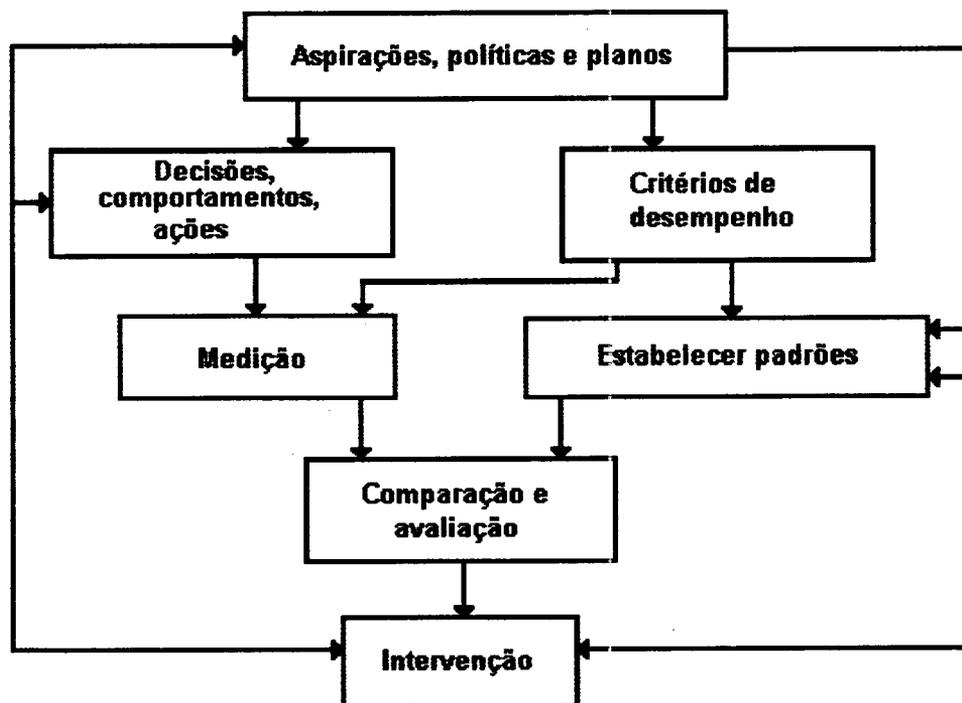


Figura 7.1 - O *loop* do controle. (Globerson e Frampton, 1991).

Pode-se verificar a ênfase dada pelos autores Globerson e Frampton (1991) à necessidade de medição de indicadores de desempenho quando intitularam o livro, onde apresentam “o *loop* de controle”, como sendo “Você não pode administrar o que você não pode medir”.

Analisando-se a figura 7.1 percebe-se que uma problemática reside na definição de indicadores que possam ser acompanhados e sejam representativos no sentido de apoiar a tomada de decisão sobre investimentos em mudanças e melhorias.

Desta forma, entende-se como necessário estabelecer um sistema de medição baseado em indicadores representativos para viabilizar a avaliação de uma organização, não sendo diferente em pequenas empresas.

Esta também é a conclusão do presente trabalho.

7.3.3 O mapeamento dos processos empresariais

O mapeamento dos processos empresariais é o caminho para estabelecer o sistema de avaliação.

É necessário estabelecer indicadores de desempenho para pequenas empresas que permitam avaliar cada função, processo e sub-processo gerencial que seja representativo para o sucesso empresarial, conforme as suas aspirações estratégicas.

Conclui-se que, em função da forma que as funções e processos de negócio evoluem durante o ciclo de vida de uma pequena empresa, e da necessidade de estabelecer um sistema de avaliação baseado em indicadores representativos, faz-se necessário mapear os processos e, a partir dos *inputs* e *outputs* de cada um deles, definir o modelo de avaliação.

Os indicadores de desempenho são obtidos pela avaliação da efetividade dos resultados de cada processo na cadeia de atividades.

O mapeamento dos processos de uma pequena empresa possui um grau de complexidade menor e pode fornecer uma visão da dependência através da cadeia fornecedor - cliente, tanto interna como externa.

Esta visão permitirá avaliar os pontos fracos e estabelecer as ações de melhoria.

Acredita-se que este enfoque pode ser mais atrativo para o pequeno empresário, pela sua objetividade em relação ao estudo de filosofias sobre temas de qualidade total.

7.3.4 Uma proposta metodológica para o diagnóstico na pequena e média empresa

Segundo Mcgee e Prusak (1994) a avaliação estratégica de desempenho envolve três componentes: a definição de novos indicadores de desempenho, a inclusão destas medidas no processo de gestão e o fornecimento de uma infraestrutura de avaliação.

Com base nas afirmações do autor pode-se concluir que, a avaliação estratégica do desempenho é o elo de ligação entre a estratégia e a execução (ver figura 7.2).

Um diagnóstico organizacional em uma pequena empresa pode concluir pela inexistência ou inadequação de estratégias, por falhas na sua

execução ou ainda pela inexistência de um sistema que permita avaliar a execução das estratégias.

Estabelecida a estratégia e o conjunto de funções para a execução dos objetivos da organização, a medição do seu desempenho só é possível com um sistema de avaliação.

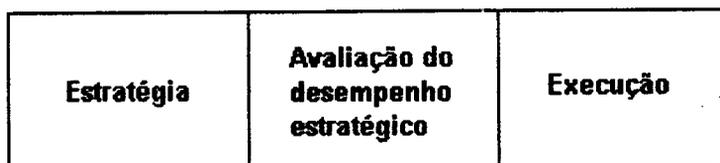


Figura 7.2- Avaliação do desempenho estratégico como ligação. (Mcgee e Prusak, 1994).

Sob estas premissas, propõe-se neste trabalho uma metodologia de avaliação em pequenas empresas que possua como primeira etapa exatamente a implantação de um sistema de diagnóstico organizacional baseado no estabelecimento de indicadores de desempenho dos processos organizacionais.

Tais indicadores devem compor um sistema de avaliação que permita aos tomadores de decisão posicionar o processo/função analisado, em relação à evolução da empresa e seu posicionamento estratégico.

Uma etapa anterior ou paralela à formalização de um sistema de avaliação é aquela que garante a existência de um posicionamento estratégico, assunto que não é enfocado neste trabalho, embora considerado no desenvolvimento da proposta.

A idéia geral da proposta da metodologia envolve uma estrutura que se divide em quatro fases a saber:

- **Fase 1** - Conhecer a organização;
- **Fase 2** - Aplicar indicadores;
- **Fase 3** - Implantação de melhorias;
- **Fase 4** - Consolidar o processo de organização das informações.

O PGQP, assim como o programa do SEBRAE, estão bem estruturados, porém tem deficiências.

O que a metodologia pretende propor é:

- como organizar informações e como coletar - realizando um diagnóstico prévio;
- como associá-las aos indicadores - realizando um diagnóstico após a implantação dos indicadores;
- como usar os indicadores para melhorar - realizando análise de melhorias obtidas;
- como consolidar o processo - realizando análise de melhorias consolidadas.

Segundo Paladini (1994), em uma organização tem-se basicamente três modelos que definem o ambiente onde a qualidade é produzida:

- *In-line* - voltada a produção;
- *On-line* - relação com o mercado e a reação às mudanças observadas;
- *Off-line* - atividades de suporte.

Estes conceitos serão utilizados nas etapas da metodologia proposta, tendo como finalidade identificar se a etapa da metodologia abrange o ambiente interno e/ou externo da organização.

Levando-se em conta a problemática exposta do desenvolvimento gerencial em pequenas empresas, conclui-se que o controle de gestão necessita de um sistema de avaliação por indicadores, e que este sistema de avaliação deve ser baseado nas funções/processos organizacionais, propõe-se a metodologia para a implantação do diagnóstico organizacional, conforme segue. Inicialmente, mostra-se o fluxograma geral da proposta (ver figura 7.3).

Fase 1 - Conhecer a organização

Esta fase envolve o estudo detalhado da organização através da identificação de suas funções de negócio. Para cada função de negócio deve-se listar os processos gerenciais, priorizando para detalhamento, aqueles importantes para a realização das metas estratégicas da organização.

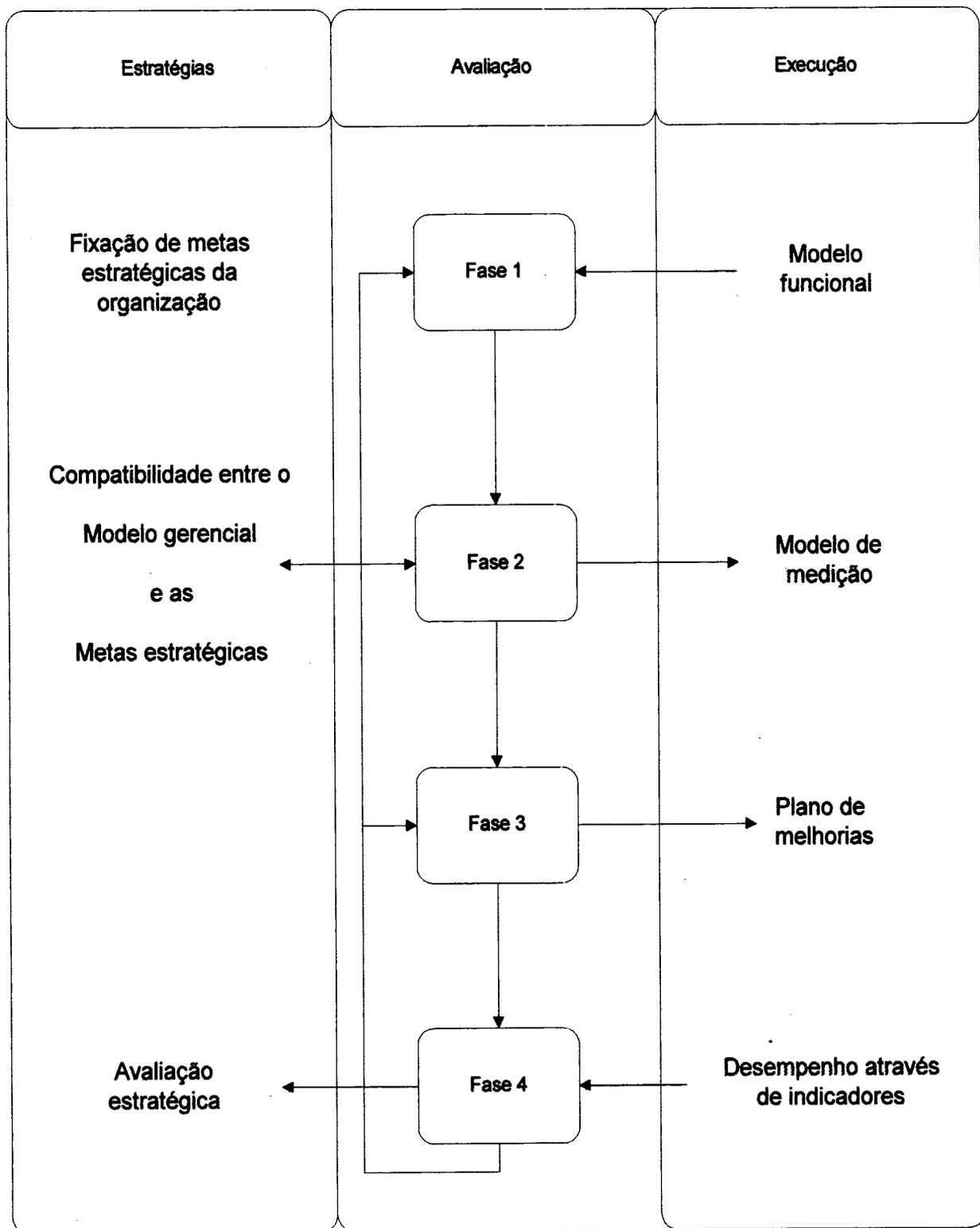


Figura 7.3 – Fluxograma geral da proposta.

Após o conhecimento das funções e processos do negócio, o objetivo desta fase é levantar os relacionamentos estratégicos entre as funções e entre os processos de cada função, além dos relacionamentos com o ambiente, principalmente com clientes, fornecedores e outros.

A realização desta etapa permite, através do conhecimento funcional da organização, a realização de um diagnóstico prévio através do levantamento de problemas e enumeração de possibilidades de melhorias.

Por exemplo, ao estudar uma organização pode-se identificar duas funções, a saber: **Desenvolvimento de novos produtos** e **Vendas**. No planejamento estratégico consta a estratégia de desenvolver novos produtos. O relacionamento entre as duas funções é definido pela disponibilização de novos produtos para serem vendidos (ver figura 7.4).

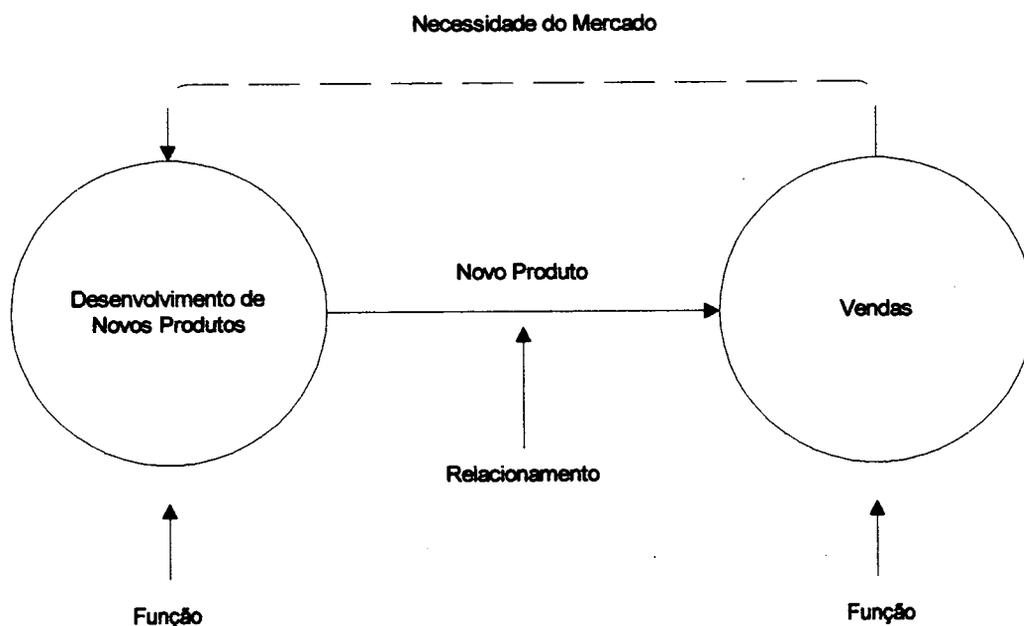


Figura 7.4 - Exemplo de relacionamento entre duas funções.

O indicador definido para analisar a qualidade do relacionamento entre a função **Desenvolver novos produtos** e a função **Vendas** é quantidade de novos produtos por período. Em uma leitura inicial deste indicador verifica-se que a função de Desenvolver novos produtos pode disponibilizar um novo produto a cada 2 anos e a necessidade da organização, conforme metas estratégicas, é a cada 6 meses. Identifica-se, desta forma, a necessidade de melhoria da função de Desenvolver nos produtos ou de revisar a estratégia.

Conforme figura 7.5 esta fase é composta das etapas 1 e 2 detalhadas a seguir:

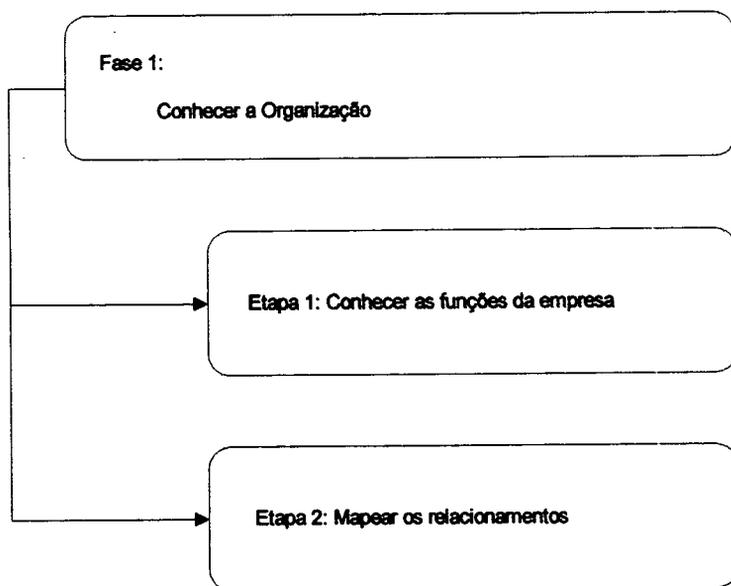


Figura 7.5 - Fase 1 e suas etapas.

Etapa 1: conhecer as funções da empresa.

Natureza das Atividades: Planejamento Estratégico - verificar a aderência da estrutura funcional e as estratégias da organização;

Ambiente: *on-line*;

Objetivo: melhorar a geração de respostas estratégicas ao mercado;

Atividades: construir uma visão macro dos processos organizacionais identificando:

- todas as funções organizacionais;
- entidades externas (fornecedores / clientes / governo/ representantes ...);
- principais fluxos;
- característica do relacionamento, se é interno ou externo.

(Nesta atividade pode-se utilizar um diagrama de dependência de funções (ver figura 7.6)).

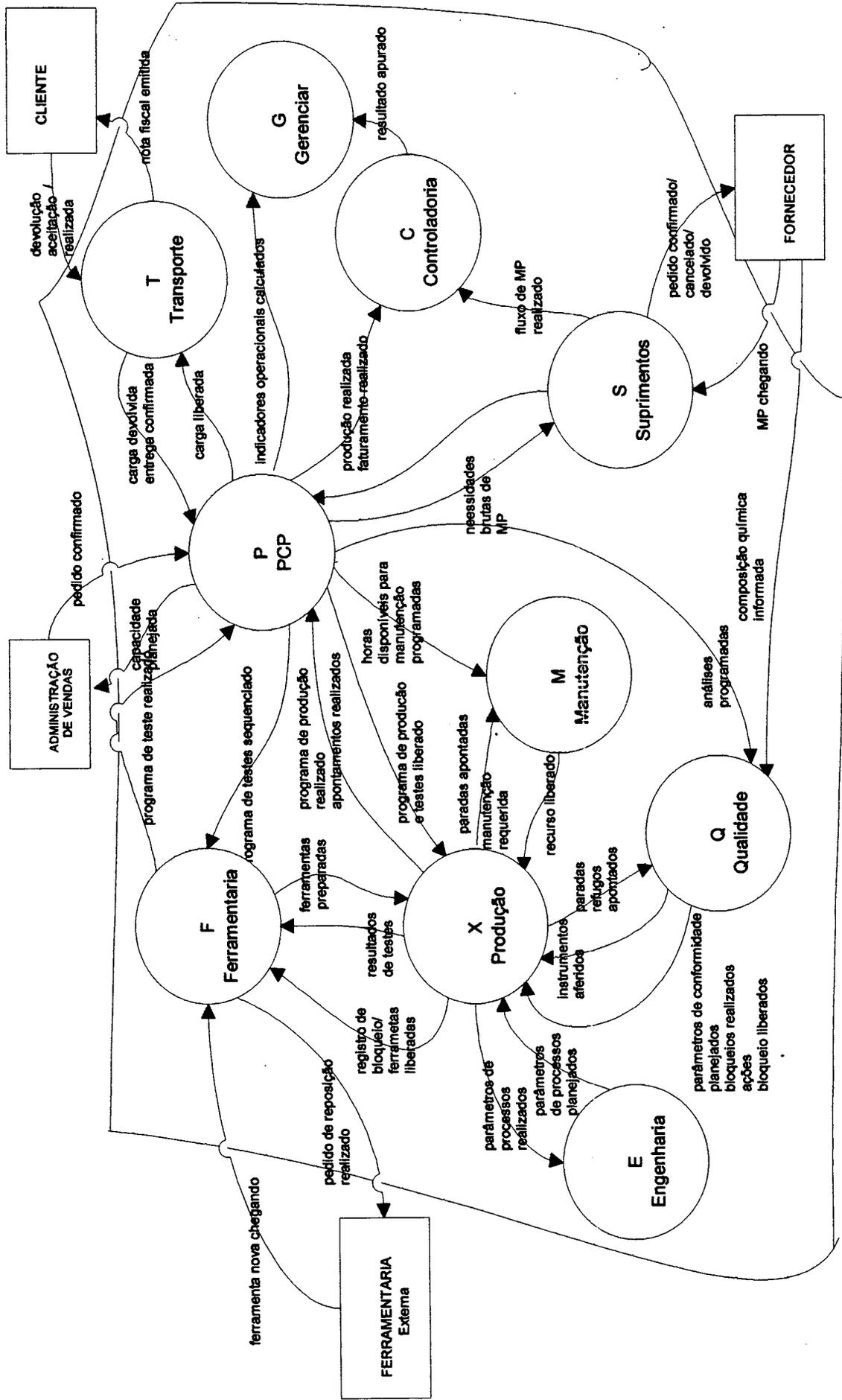


Figura 7.6 - Um diagrama de dependência de funções

Com base em Furlan (1997), as funções são grupos de processos, estabelecidos em uma organização para gerenciar os recursos empregados na realização do negócio, por exemplo:

Função	Recurso
Recursos Humanos	pessoas
<i>Marketing</i>	clientes
Produção	sistema produtivo
Suprimentos	matéria prima
Finanças	dinheiro

A organização estabelece relacionamentos externos com entidades, que podem ser entendidas como outras organizações que representam uma fonte ou destino para transações (com base em Gane (1983)).

Nesta etapa, assim, busca-se obter uma visão macro e sistêmica das interfaces da empresa com o ambiente, com foco nos clientes e outros elementos competitivos, a fim de conhecer como esta se relaciona externamente, identificando o fluxo de informações e produtos/serviços.

O objetivo aqui é identificar as funções organizacionais e a importância de cada uma delas em relação ao direcionamento estratégico conhecido.

Para identificar as funções pode-se utilizar a seguinte técnica:

- identificar e listar os recursos empregados pela empresa para realizar as suas atividades (pessoas, leis, máquinas, clientes, fornecedores);
- caracterizar a função que gerencia cada recurso. Para cada recurso existe uma macro função;
- mapear os principais processos de cada função organizacional em estudo;
- identificar os principais relacionamentos entre processos e entre processos e entidades;

Para tornar menos complexa esta etapa deve-se priorizar as funções chaves para o negócio.

Etapa 2: Identificar os relacionamentos externos

Natureza das Atividades: Planejamento Estratégico - verificar a aderência dos relacionamentos das funções da organização com as estratégias desta;

Ambiente: *On-line*;

Objetivo: Conhecer e organizar os relacionamentos com o ambiente externo - mercado;

Atividades: Identificar todos os relacionamentos externos da empresa, principalmente para as funções chaves, registrando em formulário apropriado:

- nome da entidade externa que recebe/envia bens e/ou informações para a organização estudada;
- fluxo de bens / informações enviadas;
- fluxo de bens / informações recebidas;
- função/processo interno responsável final pelo envio;
- função/processo interno responsável pelo recebimento;
- breve descrição das funções / processo, bens e serviços e/ou informações que recebem e/ou enviam;
- função/processo que recebe/envia na entidade externa;
- iniciar a construção da estrutura de indicadores, elaborando uma lista de indicadores que sobre o fluxo de bens e serviços e/ou informações identificam a qualidade do relacionamento;
- eleger os indicadores fundamentais para o sucesso estratégico da empresa.

O quadro 7.2 apresenta um exemplo da atividade de identificação dos indicadores com base na avaliação dos relacionamentos dos processos das funções de negócios.

No exemplo, para a função de Vendas, definida para uma organização hipotética, no processo elaborar proposta comercial para a entidade externa Clientes, o relacionamento estudado é a proposta comercial.

Num primeiro momento, lista-se todos os possíveis indicadores que podem refletir a qualidade do relacionamento e, com base nas aspirações estratégicas da empresa, escolhe-se aqueles que são mais representativos para compor o sistema de avaliação.

Quadro 7.2 - Exemplo da atividade de identificação dos indicadores.

Função	Processo	Relacionamen to	Entidade externa	Lista de indicadores	Indicadores eleitos
Vendas	elaborar proposta comercial	proposta comercial	Clientes	1- apresentação 2- tempo de elaboração entre o contato e a entrega 3- número de complementa- ções de informações solicitadas	2 e 3
Recursos Humanos	recrutamento	aviso de necessidade de novos funcionários	Mercado de trabalho	1- número de inscritos 2- aproximação do perfil dos inscritos com o perfil desejado 3- número de candidatos que enquadram-se no nível salarial desejado pela empresa	2

Fase 2 - Aplicação de indicadores

O sistema de avaliação pretendido deve ser estabelecido com base em indicadores de desempenho das funções e processos de negócio. Estes indicadores são obtidos com base na avaliação do relacionamento entre as funções e processos, principalmente com o ambiente externo.

Esta fase é caracterizada pela formalização de um sistema de avaliação através do estabelecimento de indicadores compatíveis com as metas estratégicas. O sistema de avaliação deve possibilitar a medição da execução das atividades da organização.

Após a identificação dos relacionamentos externos, busca-se levantar os relacionamentos internos entre as funções e processos. As atividades realizadas internamente são motivadas por estímulos externos e, desta forma, parece-nos lógico avaliar a estrutura funcional nesta seqüência.

Um exemplo de relacionamento interno pode ser verificado entre a função de Planejamento e Controle da Produção - PCP e a função de Produzir - o plano de produção (ver figura 7.7).

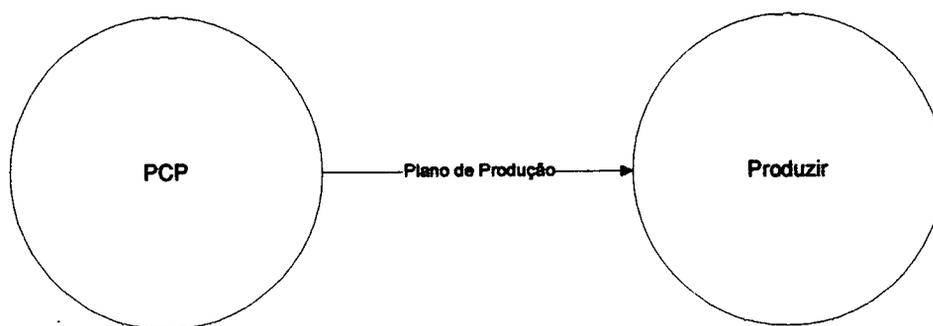


Figura 7.7 - Relacionamento interno entre duas funções.

O indicador da qualidade pode ser o número de vezes que o plano é alterado por período de tempo. Na visão do PCP este indicador deve ser o mais flexível possível - alterar o plano a qualquer momento. A função de Produção busca uma estabilidade através de um horizonte de produção longo. O número ideal deve ser estabelecido conforme as necessidades estratégicas da organização que deve estar posicionada com base nas demandas do mercado.

A avaliação do desenvolvimento gerencial é realizada com base nos resultados da Fase 1 e etapas 3 e 4 da Fase 2, e procurará concluir sobre a adequação das funções organizacionais, conforme as necessidades estratégicas e o ciclo de vida.

Compõem a fase as etapas 3, 4 e 5 (ver figura 7.8) detalhadas a seguir:

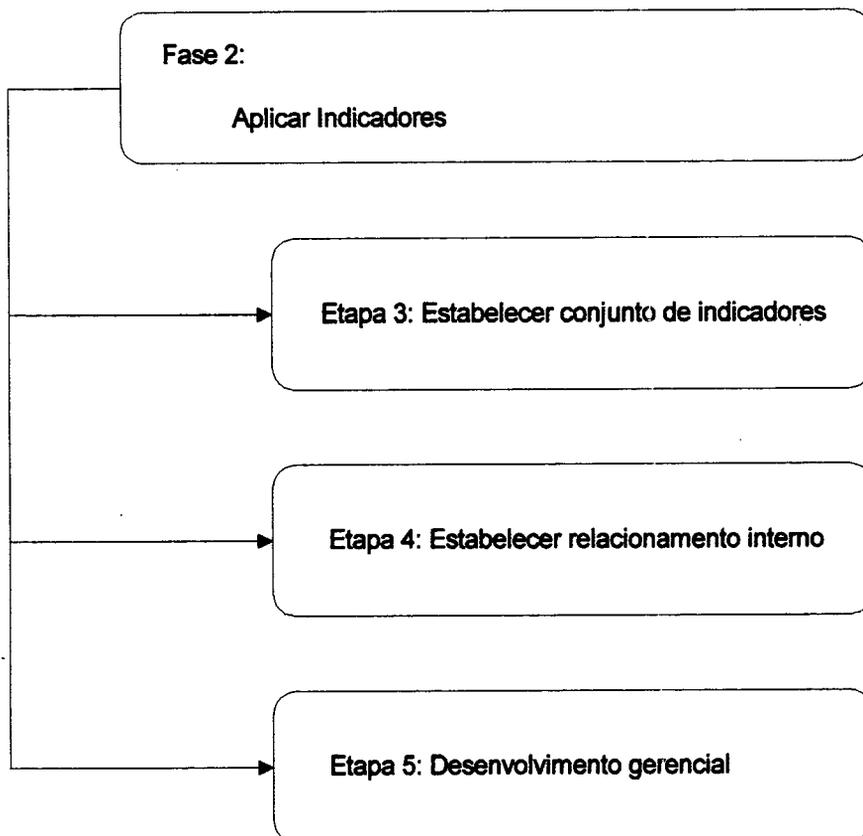


Figura 7.8 - Fase 2 e suas etapas.

Etapa 3: Estabelecer conjunto de indicadores

Natureza das atividades - Planejamento Estratégico - indicadores de desempenho;

Ambiente: *On-line*;

Objetivo: Aplicar indicadores para avaliação estratégica;

Atividades: Construir uma ficha para cada indicador fundamental com:

- nome do indicador de relacionamento externo (contém um código de seis posições indicando a função organizacional, processo, subprocesso A, subprocesso B e um número seqüencial, além do nome propriamente dito do indicador);

- descrição (contém uma descrição sucinta do indicador);
- característica do relacionamento (indica se o relaciona se é interno ou externo.
- forma de medição (indica como o indicador é medido);
- periodicidade de medição (indica qual é a periodicidade do indicador);
- responsável pela medição (contém o nome da pessoa responsável pela medição do indicador);
- processo gerador (contém o nome do processo que gerou o indicador);
- processo/entidade receptora (contém o nome do processo/entidade que irá receber um produto/serviço);
- evento que ocasiona a ação do processo (indica qual o evento que aciona o processo gerador);
- evento que ocasiona a medição do indicador (indica qual o evento que aciona a medição do indicador);
- forma de cálculo (contém a forma de como cada indicador é calculado);
- unidade de medição (indica qual a unidade de medição utilizada para o indicador);
- meta de *benchmark* (indica a evolução necessária na empresa em comparação a outra organização, que serve de modelo);
- forma de divulgação (indica de que forma será apresentado o resultado da medição do indicador);
- a quem deve ser divulgado o resultado das medições (contém o nome das pessoas/cargo que devem verificar os resultados da medição do indicador);
- data e elaboração da medição do indicador (contém a data e quem elaborou a medição do indicador).

Esta forma de identificar os indicadores completa a proposta apresentada no Capítulo 2 baseada em Gil (1992 : 35-36).

O quadro 7.3 apresenta um exemplo:

Quadro 7.3 - Exemplo de definição de indicador.



logotipo

Sistema de Avaliação Estratégica

Definição de Indicador

Código:
MVPE01

Relacionamento:

Interno

Externo

Título do Indicador:
Tempo entre a solicitação do cliente até a entrega da proposta

Descrição:
Este indicador mede a agilidade da empresa em responder a um pedido de orçamento.

Forma de medição:
- registrar data e hora de solicitação;
- registrar data e hora de envio.

Periodicidade:
Todas

Responsável por medir:
Vendedores de telemarketing

Processo Gerador

Nome:
Elaboração proposta comercial

↑

Evento que ocasiona a ação do processo:
Solicitação de proposta por parte do cliente

Processo/Entidade Destino

Nome:
Cliente

↑

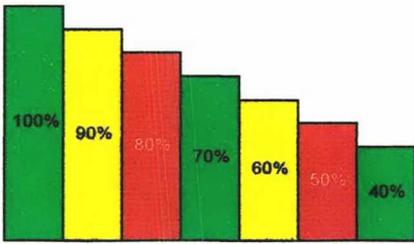
Evento que ocasiona a medição:
Proposta comercial enviada

Forma de cálculo:
Elaborar planilha com o tempo de cada proposta e calcular a média

Meta de benchmark:
24 horas

Unidade:
Horas

Forma de divulgação:



Divulgação:
Gerente de Marketing
Diretor

Elaborado por:
João Batista

Data:

Etapa 4: Identificar os relacionamentos internos

Natureza das atividades: Planejamento Tático;

Ambiente: *In-line* e *off-line*;

Objetivo: Organização do processo para atender objetivos;

Atividades: Realizar as etapas 2 e 3 para os relacionamentos internos, conforme a priorização de funções/processos e disponibilidade de esforço para esta atividade.

O estudo dos relacionamentos internos deve ser realizado depois do estudo dos externos, pois a ligação da organização com o ambiente é que define basicamente as atividades internas, principalmente para uma pequena empresa.

Etapa 5: Desenvolvimento gerencial

Natureza das atividades: Planejamento Tático;

Ambiente: *Off-line*;

Objetivo: Avaliação gerencial;

Atividades: Avaliar o nível de desenvolvimento gerencial:

- dos processos entre si, relacionando cada um deles com as fases do desenvolvimento conforme o ciclo de vida da organização;
- dos processos em relação à atual/futura necessidade estratégica da organização, ou seja, tentar dimensionar o quanto mais teriam que estar desenvolvidos para atender ao plano de evolução da empresa e, como medir esta evolução ou seja, qual indicador mais representa a evolução pretendida.

A avaliação do nível de desenvolvimento gerencial das funções/processos entre si deve permitir verificar em quais atividades a organização está mais/ou menos profissionalizada gerencialmente.

Acredita-se que esta avaliação pode ser conduzida verificando-se por função/processo:

- as deficiências de infraestrutura;
- a necessidade de pessoal;

- a necessidade de treinamento;
- a dedicação de tempo dos proprietários da empresa para com as atividades da função/processo;
- a utilização de *software* de apoio para cada função;
- a existência de procedimentos formalizados, conhecidos e praticados.

Estas verificações podem ajudar na identificação da necessidade de investir em melhoria de funções organizacionais que estão atrasadas gerencialmente em relação a outras mais desenvolvidas.

Um segundo ponto de avaliação, em relação ao nível de desenvolvimento gerencial, é a verificação da aderência entre as atividades executadas nas funções e as metas estratégicas, isto é, o quanto cada atividade precisa contribuir para que o plano estratégico seja realizado.

Acredita-se que esta avaliação é viável se os fatores críticos de sucesso (conforme definido por Torres, 1989) estiverem definidos no plano estratégico ou conhecidos pelos proprietários. Desta forma pode ser possível verificar se uma função está contribuindo estrategicamente para a organização, avaliando-se os indicadores de desempenho medidos versus aqueles esperados (critérios de desempenho e padrões conforme o *loop* do controle da figura 7.1).

Fase 3 - Implantação de melhorias

Ao estabelecer os indicadores e avaliar o desenvolvimento gerencial na Fase 3 detecta-se problemas e obtêm-se necessidades e oportunidades de melhorias através da constatação das deficiências nos relacionamentos.

Estas constatações devem ser complementadas, formalizadas e detalhadas em um plano objetivo de melhorias onde conste o problema, a medição atual dos indicadores, a meta pretendida e a solução para o problema.

Nesta fase serão definidos os investimentos e mudanças necessárias, além da própria realização das melhorias.

É composta pelas etapas 6 e 7 (ver figura 7.9) detalhadas a seguir:

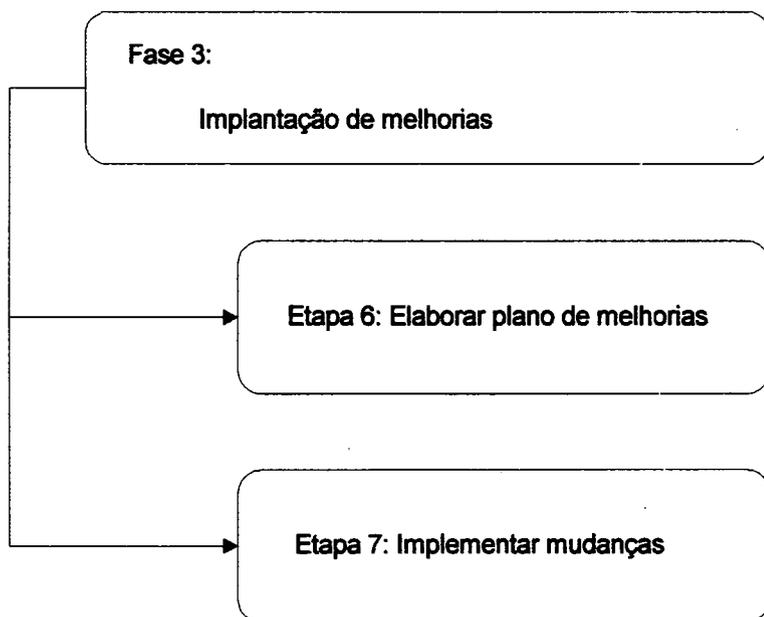


Figura 7.9 - Fase 3 e suas etapas.

Etapa 6: Elaborar o plano de melhorias

Natureza das atividades: Planejamento Tático;

Ambiente: *On-line, in-line e off-line;*

Objetivo: Gerar melhorias;

Atividades: Levantar necessidades de melhoria, com base no resultado das atividades das etapas 1 a 5, estabelecer as ações que possam encaminhar as melhorias necessárias.

Esta atividade resulta no plano estratégico da qualidade que possui forte elo com a realidade funcional, prioridades, estratégias e recursos da pequena empresa.

Cada ação planejada deve conter:

- descrição da ação;
- processos afetados;
- impacto sobre indicadores;
- custo.

Etapa 7: Implementar mudanças

Natureza das atividades: Planejamento Operacional;

Ambiente: *In-line e off-line;*

Objetivo: Implementar as atividades propostas para alterar o processo produtivo;

Atividades: Envolve a operacionalização do planejamento realizado na etapa 6.

Fase 4 - Consolidar o sistema de avaliação estratégica

A fase 4 é voltada para a consolidação do sistema de avaliação estratégica proposto. As fases 1 e 2 envolvem a estruturação da avaliação através do estabelecimento de indicadores de desempenho para as funções e processos de negócio. A fase 3 é caracterizada pela execução de um plano de melhorias resultante das fases 1 e 2.

Esta fase deve ser realizada periodicamente e objetiva revisar o próprio método de avaliação do desempenho das funções e processos, através do questionamento dos indicadores de desempenho estabelecidos.

É composta pelas etapas 8 e 9 (ver figura 7.10) detalhadas a seguir:

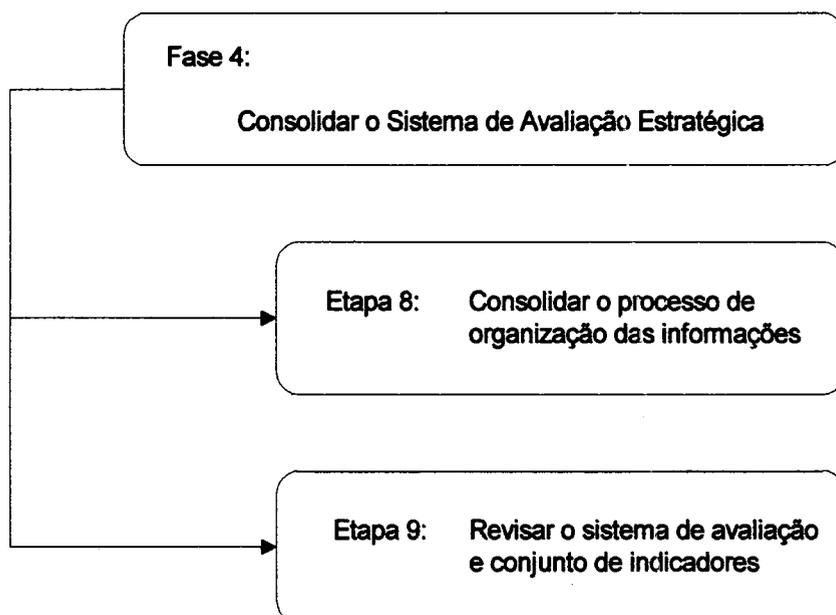


Figura 7.10 - Fase 4 e suas etapas.

Etapa 8: Consolidar o processo de organização das informações

Natureza das atividades: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional;

Ambiente: *on-line, in-line e off-line;*

Objetivo: avaliar a organização com base no sistema de indicadores estabelecidos;

Atividades:

- coletar os dados que possibilitam o cálculo dos indicadores;
- estabelecer o registro histórico dos indicadores;

- publicar o desempenho das funções e processos com base nos indicadores de desempenho;
- avaliar o desempenho das funções e processos após o plano de melhorias;
- planejar mudanças em sistemas informatizados para contemplar e facilitar o cálculo dos indicadores;
- sistematizar a coleta, o armazenamento, o cálculo, a divulgação dos indicadores, e o plano de melhorias com base na evolução dos indicadores.

Etapa 9: Revisar o sistema de avaliação e conjunto de indicadores

Natureza das atividades: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional;

Ambiente: *On-line, in-line e off-line;*

Objetivo: Consolidar/ampliar o sistema de avaliação;

Atividades:

- questionar a representatividade dos indicadores estabelecidos;
- expandir o processo de avaliação para outras funções e processos de negócios;
- estabelecer ligação entre o sistema de avaliação estratégica e o sistema de avaliação de desempenho de recursos humanos;
- implantar definitivamente o processo de avaliação estratégica e realizá-lo periodicamente.

7.3.5 Outras considerações

Percebe-se, com base nos contatos com empresários, realizados durante a parte prática do trabalho, a grande necessidade de implantação imediata de soluções para pequenos problemas de gestão.

A avaliação das funções/processos possibilitará visualizar as oportunidades de aplicação rápida de pequenas soluções.

Neste sentido, acredita-se que os avaliadores devem possuir uma espécie de “caixa de ferramentas” que lhes permita apontar caminhos objetivos para os pequenos empresários, tais como:

- banco de prestadores de serviços tipo controle financeiro, controle de estoques, cálculo de custo de produtos, etc.;
- banco de fornecedores de sistemas computacionais;
- conjunto de formulários padronizados;
- etc.

A disponibilidade da “caixa de ferramentas” pode tornar mais objetiva a atividade de avaliação e, desta forma, mais atraente para o pequeno empresário que poderá dedicar o seu tempo às questões estratégicas à medida que soluciona os pequenos problemas.

Concluindo, acredita-se que a construção de uma visão funcional do pequeno negócio possibilita:

- direcionar o foco dos esforços de melhoria, sem perder de vista o todo;
- definir indicadores de desempenho representativos;
- instalar um sistema de avaliação baseado em indicadores;
- identificar as diferenças de evolução gerencial entre as funções;
- motivar o pequeno empresário/recursos humanos chave para a melhoria dos processos de gestão.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho partiu de uma revisão bibliográfica cujo o foco central envolvia o uso de indicadores na avaliação do desempenho das organizações.

A aplicação das etapas e método propostos pelo PGQP possibilitou um melhor entendimento sobre o diagnóstico da qualidade em pequenas empresas.

Este entendimento resultou numa proposta de estruturação do sistema de avaliação estratégica da qualidade em pequenos negócios.

As conclusões deste trabalho estão estruturadas em termo dos seguintes itens:

- teoria estudada;
- referenciais PNQ e PGQP;
- características específicas dos pequenos negócios;
- sistema de avaliação estratégica em pequenos negócios e
- metodologia proposta.

8.1 A TEORIA ESTUDADA

No desenvolvimento do presente trabalho, foi considerável a dificuldade de obter bibliografia sobre o uso de indicadores na avaliação da qualidade em pequenas empresas. Isto torna mais difíceis as atividades de quem pretende atuar nesta área.

Por outro lado, observa-se grande ênfase na necessidade de uso de indicadores na avaliação da qualidade. Há, porém, pouca demonstração de como fazê-lo. Isto transforma a aplicação desta metodologia mais complexa e gera demora nos resultados desejados.

Outra dificuldade observada refere-se à bibliografia estudada, que pouco contempla a exemplificação de indicadores e trata superficialmente formas e métodos para a definição, uso e implantação. Este fato deixa sem um

referencial prático mais efetivo para quem deseja desenvolver modelos de indicadores para uso imediato.

8.2 O PGQP E O PNQ - PROGRAMAS DA QUALIDADE

Sobre os referenciais utilizados para realizar as atividades práticas de avaliação da qualidade em pequenas empresas, o presente trabalho permite concluir que:

- o método pode confundir a avaliação da qualidade das funções/processos da empresa, ligados ao seu negócio, com a avaliação da existência de um sistema da qualidade, ou um programa da qualidade;
- o método parece pressupor que a organização avaliada possui um nível de estruturação gerencial e consolidação elevado em relação à característica de pequenas empresas, pelo menos no caso das estudadas;
- a aplicação direta ou com adaptações simples do PGQP para pequenas empresas não é recomendável.

Por estas razões, o presente trabalho voltou-se para uma metodologia própria de avaliação da qualidade no contexto das pequenas e médias empresas.

8.3 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Nas pequenas empresas, onde os casos práticos foram realizados, e com base na bibliografia estudada, pode-se observar algumas características que diferenciam a avaliação da qualidade nos pequenos negócios, como as seguintes:

- pouco tempo dedicado às atividades de sistematização da qualidade pelas pessoas chave das organizações estudadas;
- informalidade das rotinas operacionais;
- a preocupação e intenção dos proprietários da empresa em buscar a melhoria;
- a não utilização de indicadores para avaliação da organização;

- a não formalização e divulgação dos objetivos estratégicos das empresas;
- os processos financeiros existentes resumidos à contabilidade e controle de fluxo de caixa. A contabilidade é terceirizada. O cálculo de custo dos produtos é realizado de maneira caótica;
- pouco treinamento planejado e formal. O aprendizado acontece através de desafios no desenvolvimento de novos produtos;
- as pessoas chave sobrecarregadas com as atividades da empresa;
- desconhecimento de técnicas gerenciais e operacionais simples e, quando conhecidas, não são implantadas;
- excessiva centralização das decisões nos proprietários;
- existência pontual e surpreendente de mecanismos modernos de gestão, como por exemplo, participação nos lucros;
- os programas da qualidade iniciados através de participação de treinamento, promovidos geralmente por instrutores externos, não recebem continuidade.

Como se vê, há pontos positivos e negativos listados. A metodologia aqui apresentada procurou enfatizar os primeiros e tentou minimizar os segundos.

8.4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Sobre a avaliação da qualidade em pequenos negócios conclui-se que:

- a implantação de um sistema de avaliação deve preceder o diagnóstico organizacional;
- em pequenas empresas o processo de avaliação deve ser objetivo e inerente às atividades do dia a dia;
- o desenvolvimento gerencial deve ser considerado;
- não é possível avaliar o desempenho de uma organização sem um sistema de medição de desempenho.

- é necessário estabelecer indicadores de desempenho para pequenas empresas que permitam avaliar cada função, processo e sub-processo gerencial que seja representativo para o sucesso empresarial, conforme as suas aspirações estratégicas;
- em função da forma que as funções e processos de negócio evoluem durante o ciclo de vida de uma pequena empresa, e da necessidade de estabelecer um sistema de avaliação baseado em indicadores representativos, faz-se necessário mapear os processos e, a partir dos *inputs* e *outputs* de cada um deles, definir o modelo de avaliação;
- o controle de gestão necessita de um sistema de avaliação por indicadores, e que este sistema de avaliação deve ser baseado nas funções/processos organizacionais.

Estas características foram todas levadas em consideração na estrutura da metodologia proposta.

Em particular, procurou-se criar um processo de análise que fosse estratégico no seu conteúdo e extremamente operacional na sua forma.

Esta combinação pareceu ser adequada ao modelo usual de pequenos negócios.

8.5 SOBRE A METODOLOGIA PROPOSTA

Sobre a metodologia proposta conclui-se que:

- A metodologia mostrou ser de uso fácil em termos operacionais com visão estratégica;
- A metodologia proposta mostrou-se adequada porque foi validada na prática;
- Considerou-se, na aplicação da metodologia, especificidades do caso estudado;

- A metodologia descrita torna explícita a necessidade do planejamento estratégico e de um sistema de avaliação baseado em indicadores;
- As etapas formuladas possibilitam, realizar uma avaliação objetiva, pois iniciam com o levantamento da estrutura funcional da organização, resultando em um maior interesse na busca e no esforço pela qualidade desenvolvida pelos pequenos empresários;
- A estrutura metodológica proposta permite realizar o trabalho de avaliação de forma estruturada por função, diminuindo a complexidade, e estabelecendo o foco sobre as funções que precisam melhorar para desempenhar o seu papel estratégico;
- Durante o estudo funcional da organização, e mesmo antes de se implantar um sistema de avaliação, obteve-se resultados e decisões de melhorias imediatas. Este fator pode manter a atenção dos empresários na atividade de auto estudo e implantação do sistema de avaliação;
- Por fim, cabe notar que o presente trabalho estabeleceu um elo entre as estratégias e as funções de negócios através da definição dos indicadores.

8.6 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Visando a continuidade da pesquisa iniciada aqui, recomenda-se:

- a aplicação da estrutura de implantação de um sistema de avaliação estratégica (avaliação da qualidade ou diagnóstico organizacional) conforme proposto, em um conjunto de empresas para verificar a sua validade;
- a criação de procedimentos para premiação da Qualidade e Produtividade em versões que contemplam as características dos pequenos negócios;

- a revisão dos programas de treinamento para implantação da Qualidade e Produtividade em pequenas empresas no sentido de aumentar a ênfase na necessidade de implantação de uma sistemática de medição do desempenho como pré-requisito para se elaborar diagnósticos.

Como se nota, a metodologia proposta não encerra a pesquisa na qual ela se insere. Outras ações são ainda necessárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROCKA, B., BROCKA, S.M. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BROWN, Mark Graham. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHAN, R. e GUIMARÃES, P.S. Diagnóstico da Qualidade: uma reflexão qualitativa e quantitativa. Conferência Nacional da Qualidade Qualitech Brasil. **Anais**. São Paulo, IMC, 1991.
- CORRÊA, Henrique L. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**. São Paulo, 1997.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- DEMING, W. Edward. **Out of the Crisis**. Boston, MA: MIT Press, 1986.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990
- FEINGENBAUM, A. V. **Total Quality Control, Engineering and Management**. New York: MC Graw-Hill, 1986.
- FERREIRA, Ernande Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- FURLAN, José Davi. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GANE, Chris. **Análise estruturada de sistemas**. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1983.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

- GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.
- GLOBERSON, A. & S, FRAMPTON, J. **You Can't Manage What You Don't Measure**. Control and evaluation in organizations. Printed and Bound in Great Britain by Athenaeum Press Ltd., Newcastle upon Tyne, 1991.
- GONÇALVES, Alexis P. Com o foco no cliente e no mercado. **Controle da Qualidade**. Ano VII, n. 63, ago. 1997.
- HANSEN, Peter B. Indicadores de Desempenho Gerencial. **Seminário**. Gramado, out. 1997.
- HART, C.W., BOGAN, C.E. **O que é o prêmio Baldrige e o que representa para as empresas**: como conquistar e utilizar sua estrutura de avaliação para o aperfeiçoamento da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUNT, Daniel V. **Gerenciamento para a qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Indicadores de Desempenho**. São Paulo, dez. 1995.
- ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- JURAN, J.M.,GRYNA, F.M. **Controle da qualidade handbook**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.V.I.
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J.M., GRYNA, F.M. **Controle da qualidade handbook**: componentes básicos da função qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.V.II.

- JURAN, J.M. Qualidade no século XXI: Prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade, **HSM Management**, ano 1, n. 3, p. 96-104, jul./ago. 1997.
- KATZENBACH, J.R., SMITH, Douglas K. **A força e o poder das Equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Leão Carvalho Consultores. Indicadores de desempenho gerencial. Apostila. São Paulo, [1995?].
- LEZANA, A. R., LANZA, N. S. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e II Congresso Internacional de Engenharia Industrial. **Anais**. Piracicaba, out. 1996.
- MATTOS, José Fernando Cesar et alii. **Auto-avaliação: um caminho para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- MCGEE, J. e PRUSAK, L. Informações e Processos de Gestão, In: **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MOURA, José Aristides A. **Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MOUNT, Jean, ZINGER, J.Terence, FORSYTH, George R. Organizing for Development in the Small Business. **Long Range Plannig**, vol. 26, n. 5, p.111-120, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PINA, V.D. et alii. **Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1979.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- Programa SEBRAE da Qualidade Total para as micro e Pequenas Empresas. Brasília: Edição SEBRAE, v. 1-14, 1995.

Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. O Rio Grande da Qualidade.

Amanhã Economia & Negócios, ano X n. 111, set. 1996.

RUAS, Roberto L. **Competitividade e Desempenho: Levantamento, Sistematização e Adaptação de Qualidade e Produtividade. PPGA - Documentos de Pesquisa**, fev. 1994.

RUMMLER, G.A., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

TOLOVI, José. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.6, p. 6-11, nov./dez. 1994.

TORRES, Norberto Antonio. **Planejamento de informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

VALE, Gláucia M.V. Desempenho empresarial: proposta de um sistema de indicadores para MPE. **Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade**, ano 2, n. 1, p.31-43, junho, 1994.

BIBLIOGRAFIA

- BROWN, Mark Graham. Por que o TQM falha - e como evitar isso.** São Paulo: Nobel - Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996.
- CORRÊA, Henrique L. Just in time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico.** São Paulo: Atlas, 1993.
- GOLDBARG, Marco Cesar. Times - Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte , teoria e prática da organização da aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- TEBOUL, James. Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
- TQM. Todos querem melhorar: Total quality management.** São Paulo: IMAM, 1994.
- WELLINS, Richard S. Equipes Zapp!: (empowered teams).** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ANEXO 1

NÍVEL 1

	Máx.	Valor	PGQP
1.			O Principal executivo da Unidade está comprometido com a Qualidade?
1.1	20		Ele aceita e colabora com o programa da qualidade.
1.2	30		É ele quem lidera pessoalmente o programa da Qualidade na Unidade, e toda a equipe o percebe.
1.3	20		Ele dedica pelo menos 10% do seu tempo a estudo do assunto Qualidade e a visitas a outras Empresas.
1.4	30		Ele efetivamente pratica os conceitos da gestão da Qualidade Total na condução da sua Unidade.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

	Máx.	Valor	PGQP
2.			O Programa da Qualidade tem objetivos claros, conhecidos por todos?
2.1	30		Os objetivos e resultados do programa são acompanhados por todos os gerentes da Unidade.
2.2	20		O Comitê de Promoção periodicamente verifica o progresso do programa, atuando sobre os processos de modo a evitar a reincidência das causas de insucesso.
2.3	30		Os objetivos do programa da Qualidade estão alinhados com os objetivos do negócio da Unidade; ao cumprir as atividades do programa, as pessoas sentem que o que estão fazendo é ou será útil para o seu dia-a-dia no trabalho.
2.4	20		Existe uma forte divulgação visual do programa, impactando constantemente a totalidade das pessoas da Unidade com planos, instruções e resultados obtidos.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

	Máx.	Valor	PGQP
3.			O Programa da Qualidade está solidamente estruturado na Unidade?
3.1	20		O Principal Executivo da Unidade lidera um Comitê de Promoção que se reúne sistematicamente pelo menos uma vez ao mês para gerenciar a implantação da Qualidade .
3.2	20		Há um Secretário Executivo da Qualidade , cuja principal ocupação é a facilitação do processo de implantação da gestão da Qualidade Total na Empresa .
3.3	30		O Secretário Executivo da Qualidade é competente na função e apresenta capacitação diferenciada para facilitação do processo.
3.4	30		Existem facilitadores em número e alocação de tempo compatível com a demanda requerida em cada momento, com programa de capacitação teórico-prático acompanhado pelo Comitê de Promoção .
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

	Máx.	Valor	PGQP
4.			Existe um Programa de Capacitação organizado na Unidade?
4.1	20		É mantida atualizada, no nível do Comitê de Promoção , uma matriz de capacitação cobrindo todo o efetivo da Unidade e o respectivo perfil de treinamento.
4.2	20		O cronograma de treinamento e demais atividades de capacitação são controlados no nível do Comitê de Promoção .
4.3	30		A capacitação é mantida/reforçada através de: - debates e/ou cursos cobrindo temas críticos; - visitas a outras Empresas visando a troca de experiências.
4.4	30		O treinamento é ministrado em função de necessidades efetivamente identificadas e imediatamente antes da aplicação prática.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

	Máx.	Valor	PGQP
5			Existem programas participativos na Unidade?
5.1	20		Os processos participativos têm seus objetivos estabelecidos e periodicamente revisados pelo Comitê de Promoção.
5.2	20		Os grupos são acompanhados por facilitadores capacitados e se apresentam regularmente a Comitês de Orientação.
5.3	30		Há metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos, com CCQ, 5S ou Solução de Problemas, ocupando pelo menos 10% do efetivo da Unidade.
5.4	30		Pelo menos 50% do efetivo da Unidade participam ativamente de um dos processos participativos acima mencionados.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

	Máx.	Valor	PGQP
6			A rotina é gerenciada através de indicadores de desempenho?
6.1	10		Os membros do Comitê Executivo da Unidade têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina.
6.2	15		Os membros do Comitê Executivo da Unidade cumprem procedimentos de verificação dos resultados pelo menos mensalmente, utilizando dados quantitativos ou qualitativos, com enfoque estatístico, e atuando metodicamente na causa dos desvios.
6.3	20		Os gerentes têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina.
6.4	25		Os gerentes cumprem procedimentos de verificação dos resultados pelo menos mensalmente, utilizando dados quantitativos ou qualitativos, com enfoque estatístico, e atuando metodicamente na causa dos desvios.
6.5	30		Todo executivo analisa criticamente, pelo menos semestralmente, a sua gestão de acompanhamento de rotina, avaliando-a pelo uso do seu tempo, pela satisfação de seus clientes e pela motivação da sua equipe.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

	Máx.	Valor	PGQP
7			Existe uma metodologia de padronização implantada na Unidade?
7.1	10		Existe um manual de padronização formalmente definido na Unidade.
7.2	15		Um sistema administrativo eficiente controla a emissão, distribuição e atualização da documentação técnica.
7.3	30		A Unidade controla a implantação dos padrões, priorizando processos e tarefas que são mais críticos para assegurar os resultados demandados pelos clientes.
7.4	25		Os padrões operacionais são elaborados de forma participativa, envolvendo os executores das tarefas a que se destinam.
7.5	20		Os padrões operacionais são utilizados no treinamento dos operadores para as tarefas de rotina bem como no processo de análise das causas dos resultados insatisfatórios constatados na sua execução.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

	Máx.	Valor	PGQP
8			Existe sistema organizado para a gestão das melhorias?
8.1	40		Os membros do Comitê Executivo da Unidade têm projetos de melhoria medidos por indicadores de desempenho, e discutem o seu andamento pelo menos mensalmente com a equipe e trimestralmente em reunião do Comitê de Promoção.
8.2	30		Todos os envolvidos nos planos dispõem de cronogramas em que ficam claros os recursos necessários e os resultados esperados, com verificações frequentes, e não apenas no final de cada etapa, quando não há mais possibilidade de correção.
8.3	15		O método de planejamento das melhorias da Unidade é revisado anualmente, visando o aperfeiçoamento do processo.
8.4	15		Os projetos de melhorias estão ligados ao planejamento estratégico da Empresa ou a outras formas sistemáticas de identificação de oportunidades.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

	Máx.	Valor	PGQP
9	30		O Programa de Qualidade privilegia a satisfação dos clientes da Unidade ?
9.1	10		A identificação dos indicadores de satisfação dos clientes é efetuada pela equipe em processo participativo, e comprovada junto aos respectivos clientes.
9.2	10		A comunidade, acionistas e a própria equipe da Unidade são também considerados seus clientes.
9.3	30		A satisfação dos clientes é medida periodicamente, e gerenciada através de indicadores de desempenho.
9.4	10		Existem indicadores de motivação da equipe da Empresa, controlados ao nível do Comitê de Promoção .
9.5	20		Os indicadores de satisfação dos clientes são validados pelo menos anualmente pelo Comitê de Promoção .
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

.....

NÍVEL 2

1. LIDERANÇA

1.1 Liderança da Alta Administração

- _0%_** A Direção não participa pessoalmente da liderança; a equipe tenta adotar as práticas da qualidade por conta própria.
- _30%_** A Direção demanda que a equipe adote as práticas da Qualidade porque outras empresas também adotam, embora a própria Direção nem sempre aja pelo discurso.
- _80%_** A Direção reconhece a importância para o sucesso da Empresa e, sistematicamente, dá exemplo nas suas ações e metas, tais como, participando de treinamentos, interagindo com e aconselhando outros funcionários.
- _100%_** As práticas da **Qualidade centrada no cliente** são regularmente divulgadas e reforçadas pela Direção. A Direção não se limita em liderar para a Qualidade na própria empresa: estende sua atuação a toda a sociedade.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

.....

1.2 Gestão para a Qualidade

- _0%_** A gestão é orientada para convencer os clientes da empresa de que os produtos e serviços oferecidos são bons e de preço justo, independente de atenderem aos requisitos dos clientes.
- _30%_** Mede-se os **indicadores** de desempenho dos produtos e serviços e são tomadas algumas ações corretivas, embora nem sempre enfocando as necessidades do cliente.
- _80%_** Há um planejamento dos **principais indicadores de desempenho** e uma gestão sobre as causas correspondentes, levando-se em conta as necessidades dos clientes.
- _100%_** A **Qualidade centrada no cliente** está presente na cultura e nos valores da Empresa, os quais são fixados pela Direção, difundidos sistematicamente, e compõem a gestão global da Empresa.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

.....

1.3 Responsabilidade Comunitária e Espírito Cívico da Empresa

- _0%_** A Empresa se omite na discussão de temas de impacto social ou comunitário.
- _20%_** A Empresa reconhece o custo social da sua operação e apresenta algumas ações no sentido de minimizá-lo.
- _60%_** A Empresa, através de sua Direção ou funcionários, participa de atividades de interesse da sociedade em nível nacional ou regional; negocia com a comunidade de suas ações que tenham impacto social.
- _100%_** A Empresa declara seu código de ética no negócio, assumindo responsabilidades nos âmbitos social, cultural, educacional e tecnológico para o benefício da comunidade e do País. Existem indicadores nessas atividades.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

.....

2. INFORMAÇÃO

2.1 Abrangência e gestão dos dados e Informações sobre Qualidade e Desempenho

- _0%_** A empresa não emprega análise sistemática de dados para orientar suas ações.
- _20%_** Alguns dados críticos de desempenho são acompanhados, provavelmente na área financeira, e limitados à Alta Administração.
- _70%_** Os dados abrangem vários aspectos do negócio, como finanças, Qualidade, atendimento e clientes, e são usados por pessoas de diferentes níveis hierárquicos.
- _100%_** A análise de dados é abrangente, validada e amplamente empregada, servindo inclusive para aperfeiçoar o próprio procedimento de coleta e uso de informações. Asseguram-se confiabilidade em tempo hábil e acesso rápido a esses dados.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

.....

2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência

- _0%** Não são utilizados dados que contemplem comparação da Empresa e referenciais externos.
- _20%** As metas de melhoria são baseadas na análise das limitações da Empresa, com pouca ênfase a referenciais externos.
- _60%** A Empresa busca dados referenciais através de fontes de domínio público ou ensaios e avaliações, sem usar necessariamente essas avaliações na melhoria dos seus processos.
- _100%** Os resultados da Empresa são analisados sistematicamente em relação à concorrência e a referenciais de excelência, visando à **melhoria contínua** de seus processos.

Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

2.3 Dados da Empresa: Análise e Uso

- _0%** Dados de Qualidade e desempenho são escassos e pouco estruturados: raramente são consultados.
- _30%** Há dados estruturados, eventualmente usados para analisar reclamações, por exemplo.
- _70%** Há sistemas para analisar os dados de Qualidade, clientes, desempenhos operacionais e financeiro. Algumas projeções de metas baseiam-se nelas.
- _100%** Requisitos de Qualidade atuais e futuros são metodicamente identificados e combinados com dados financeiros, de Qualidade e do desempenho atual, para planejar as ações prioritárias para melhorias, inclusive do próprio planejamento.

Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Processo de Planejamento da Qualidade e do Desempenho da Empresa

0% O planejamento está concentrado em reagir às circunstâncias, ou, no máximo, em estimar o curto prazo.

30% A Empresa efetua esporadicamente um plano de metas, normalmente mais dirigido aos aspectos do negócio.

80% Há um sistemático planejamento estratégico do negócio baseado também em Qualidade e atendimento aos clientes.

100% Visando à melhoria contínua e ao desempenho futuro, a Alta Direção propõe diretrizes de curto e longo prazos. Com a participação dos setores da Empresa, as diretrizes são desdobradas em ações, para as quais asseguram-se recursos adequados.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

.....

3.2 Planejamento da Qualidade e do Desempenho

0% Os planos demonstram apenas dados de curto prazo, ou não contemplam **requisitos de Qualidade**.

30% Os planos para melhorias de Qualidade são pouco abrangentes, e, normalmente, sem comparação e referenciais externos.

60% Os planos apresentam patamares de desempenho e Qualidade alinhados com os objetivos do negócio. Existem deficiências na utilização de referencias externas, alocação de recursos ou abrangência das metas.

100% Os planos estratégicos de curto e longo prazos e seus desdobramentos demonstram, com base em dados e referenciais externos, quando e com quais recursos se pretende atingir cada patamar de Qualidade e desempenho, visando à **liderança** nos mercados de atuação.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

.....

4. RECURSOS HUMANOS

4.1 Planejamento e Gestão de Recursos Humanos

- _0%_ Os planos e as práticas de recursos humanos não possuem qualquer relação com as metas de Qualidade e desempenho operacional da empresa.**
- _30%_ Alguns aspectos de recursos humanos, como contratação, dispensa e salários, por exemplo, são eventualmente considerados para o planejamento global e fixação de metas.**
- _80%_ De um modo geral, a maioria dos aspectos de recursos humanos é planejada e integrada aos planos de desempenho global. Os resultados são próximos ao esperado.**
- _100%_ O planejamento global da Qualidade e do desempenho operacional assim como a sua execução enfocam plenamente as necessidades e o desempenho de toda a força de trabalho.**

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

4.2 Envolvimento dos Funcionários

- _0%_ A empresa não proporciona quaisquer meios aos funcionários para que estes possam contribuir com a melhoria da qualidade e do desempenho.**
- _30%_ Apenas alguns funcionários, mais por iniciativa própria do que da empresa, encontram condições de assumir responsabilidades e tomar decisões que afetem os resultados.**
- _70%_ A distribuição de responsabilidades e o incentivo à tomada de decisão são praticados pela empresa como forma de envolver seus funcionários na busca de melhores resultados.**
- _100%_ Todos os funcionários, utilizando-se de mecanismos estabelecidos pela Empresa, contribuem efetivamente para atingir as metas fixadas do planejamento da Qualidade e do desempenho operacional, demonstrando por indicadores com tendências positivas.**

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

4.3 Educação e treinamento dos funcionários

- 0% Não existe, por parte da Empresa, qualquer preocupação com a educação e treinamento dos funcionários.
- 20% Algumas atividades de educação e treinamento são realizadas, mas envolvem poucos funcionários e nem sempre decorrem de suas necessidades ou da empresa.
- 70% A maioria dos funcionários tem oportunidade de participar de atividades de educação e treinamento, as quais suprem boa parte das necessidades individuais e também contribuem para os objetivos da empresa.
- 100% A educação e o treinamento são planejados e proporcionados de forma consistente a todos os funcionários, de acordo com as necessidades individuais e da Empresa, sempre enfatizando o aspecto Qualidade, bem como o crescimento de cada um. Os indicadores de eficácia e extensão são positivos.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

4.4 Desempenho e reconhecimento dos funcionários

- 0% A Empresa não adota nenhuma forma de reconhecimento aos funcionários que alcançam as metas quanto à Qualidade e ao desempenho.
- 30% O reconhecimento é realizado apenas para alguns níveis da Empresa e de forma não sistemática.
- 70% Há formas de reconhecimento tanto para indivíduos quanto para grupos, em vários níveis da Empresa, e diversas situações de cumprimento de metas.
- 100% A Empresa adota um abrangente sistema de reconhecimento para todos os níveis em função do cumprimento das metas quanto à Qualidade e ao desempenho. Existem **indicadores-chave** para medição da recompensa e reconhecimento, e os indicadores apresentam tendências positivas.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

4.5 Bem-estar e satisfação dos funcionários

- _0%_** A Empresa não oferece serviços especiais, como creche, assistência médico-odontológica, transporte, refeitório, prevenção de doenças profissionais e outros.
- _30%_** A Empresa oferece alguns serviços especiais, para alguns níveis, e ocasionalmente a Alta direção discute a satisfação dos funcionários.
- _70%_** A Empresa oferece diversos serviços especiais a todos os níveis, e, ocasionalmente, mede a satisfação dos funcionários através de indicadores e reclamações.
- _100%_** A Empresa possui abrangente sistema de melhoria dos fatores de bem-estar. A satisfação dos funcionários é medida sistematicamente e os indicadores apresentam tendência positiva.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

5. GESTÃO DE PROCESSOS

5.1 Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços

- _0%_** A Empresa não efetua análise dos **requisitos de Qualidade** nem de sua **capacidade de processo** ao introduzir novos produtos e serviços.
- _30%_** Na introdução de novos produtos e serviços é estimada a **capacidade do processo**, ou há alguma análise para identificação dos **requisitos de Qualidade**.
- _80%_** A Empresa projeta e introduz novos produtos e serviços definindo **requisitos da Qualidade** e avalia sua **capacidade do processo**.
- _100%_** É aplicada uma metodologia formalizada para projetar e introduzir novos produtos e serviços, identificar os **requisitos-chave** da Qualidade, analisar e melhorar sua **capacidade de processo**.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

5.2 Processos-Chave: Processos de produção e fornecimento de produtos e serviços

- _0%_** Não há definição dos **processos-chave**, de **indicadores**, nem tratamento das não conformidades-chave. Não há aperfeiçoamento da Qualidade e do desempenho operacional.
- _30%_** Há definição de alguns dos **processos-chave**, incluindo seus **indicadores**, mas não há uso sistemático de dados de não-conformidade para corrigir os **processos-chave**.
- _80%_** Há definição dos **processos-chave** e dos seus **indicadores**. Os dados de não-conformidade são sistematicamente usados para corrigir os processos.
- _100%_** Os **processos-chave** são definidos, e os **indicadores** demonstram que eles atendem aos **requisitos** projetados para a Qualidade e o desempenho. Além do levantamento das não-conformidades, há metodologia para análise, simplificação e aperfeiçoamento dos mesmos.

____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

5.3 Processos-Chave: Processos do negócio e dos serviços de apoio

- _0%_** Não há definição dos **processos do negócio**, de **indicadores**, nem tratamento das não-conformidades-chave. Não há aperfeiçoamento da Qualidade e do desempenho operacional.
- _30%_** Há definição de alguns dos **processos de negócio**, incluindo seus **indicadores**, mas não há uso sistemático dos dados de não-conformidade para corrigir os processos.
- _80%_** Há definição dos **processos de negócio** e dos seus **indicadores**. Os dados de não-conformidade são sistematicamente usados para corrigir os processos.
- _100%_** Os processos de negócio são definidos, e os indicadores demonstram que eles atendem aos requisitos projetados para a Qualidade e o desempenho. Além do levantamento das não-conformidades, há metodologia para análise, simplificação e aperfeiçoamento dos mesmos.

____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

5.4 Qualidade dos Fornecedores

- _0%_** A Empresa não define nem comunica seus **requisitos da Qualidade** aos seus fornecedores.
- _30%_** A Empresa define seus **requisitos da Qualidade**, comunica-se a seus fornecedores, mas não se certifica de que eles sejam atendidas, via auditorias ou inspeção de recebimento, por exemplo, nem emprega **indicadores-chave** para avaliar a Qualidade de seus fornecedores.
- _70%_** A Empresa define e comunica seus **requisitos de Qualidade** ao fornecedor, certifica-se de que eles serão atendidos, emprega **indicadores**, mas não usa regularmente canais de comunicação visando aprimorar sua atividade de compra e desenvolver o fornecedor.
- _100%_** A Empresa define e comunica seus **requisitos da Qualidade** ao fornecedor, certifica-se de que eles serão atendidos, emprega **indicadores** e mantém **parceria** com o fornecedor para desenvolvê-lo e aprimorar as atividades de compras.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

5.5 Avaliação da Qualidade

- _0%_** A Empresa não avalia a Qualidade e o desempenho de seus sistemas, processos, produtos e serviços.
- _30%_** A Empresa avalia a Qualidade e o desempenho de seus sistemas, processos, produtos e serviços, mas de forma não sistemática ou com a ênfase diferenciada entre as atividades.
- _80%_** A empresa avalia sistematicamente a Qualidade de seus sistemas, processos, produtos e serviços.
- _100%_** A Empresa avalia sistematicamente a Qualidade de seus sistemas, processos, produtos e serviços, e utiliza estes resultados no planejamento das melhorias.

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

6. RESULTADOS

6.1 Resultados obtidos quanto à Qualidade dos produtos e serviços

- _0%_ Não há medição que permita avaliação de resultados quanto à Qualidade de produtos e serviços.**
- _30%_ Há alguns resultados positivos, embora ainda existam indicadores-chave de desempenho quanto à Qualidade de produtos e serviços sem avaliação sistemática.**
- _80%_ Os resultados da maioria dos indicadores-chave de desempenho quanto à Qualidade de produtos e serviços são positivos ou com tendência de melhoria, embora inferiores aos da concorrência.**
- _100%_ Os resultados dos indicadores-chave de desempenho quanto à Qualidade de produtos e serviços são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.**

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

6.2 Resultados obtidos quanto às operações da Empresa (ligados aos processos-chave da mesma)

- _0%_ Não há medição que permita avaliação de resultados aos processos-chave da Empresa.**
- _30%_ Há alguns resultados positivos, embora ainda existam indicadores-chave de desempenho dos processos-chave sem avaliação sistemática.**
- _80%_ Os resultados da maioria dos indicadores-chave de desempenho dos processos-chave são positivos ou com tendência de melhoria, embora inferiores aos da concorrência.**
- _100%_ Os resultados dos indicadores-chave de desempenho dos processos-chave são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.**

_____ **Percentual do Item**

Evidências Objetivas

.....

6.3 Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio e em serviços de apoio

- _0%_** Não há medição que permita avaliação de resultados quanto à Qualidade no **processo do negócio e em serviço de apoio**.
- _30%_** Há alguns resultados positivos, embora ainda existam **indicadores-chave no processo do negócio e em serviço de apoio** sem avaliação sistemática.
- _80%_** Os resultados da maioria dos **indicadores-chave do processo do negócio e em serviços de apoio** são positivos ou com tendência da melhoria, embora inferiores aos da concorrência.
- _100%_** Os resultados dos indicadores-chave no processo do negócio e em serviços de apoio são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

6.4 Resultados obtidos quanto à Qualidade de fornecedores

- _0%_** Não há medição de resultados quanto à Qualidade de fornecedores.
- _30%_** Há alguns resultados positivos, embora ainda existam **indicadores-chave** dos fornecedores sem avaliação sistemática.
- _80%_** Os resultados da maioria dos indicadores-chave de fornecedores são positivos ou com tendência de melhoria, embora inferiores aos da concorrência.
- _100%_** Os resultados dos indicadores-chave dos fornecedores são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.

_____ Percentual do Item

Evidência Objetivas

.....

7. Foco no Cliente

7.1 Expectativas dos Clientes: Presentes e Futuras

- _0%_** A Empresa define os seus produtos e serviços sem envolvimento do cliente, infere as expectativas ou **requisitos** dos seus clientes.
- _30%_** A Empresa pesquisa as expectativas e **requisitos** dos seus clientes sem sistemática e nem periodicidade definidas.
- _70%_** A Empresa conhece seus grupos de clientes e segmentos de mercado e procura adequar seus produtos e serviços a eles. Mede reclamações mas não houve clientes na definição de novos produtos ou serviços.
- _100%_** A Empresa tem processos definidos para determinar **requisitos** e expectativas de clientes, grupos de desenvolvimento e segmentos de mercado. No projeto de novos produtos ou serviços a Empresa envolve esses clientes no **projeto da Qualidade** dos produtos e serviços.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

7.2 Gestão de relacionamento com os Clientes

- _0%_** A empresa simplesmente vende seus produtos e serviços. As pessoas de contato com os clientes são despreparadas em educação formal e no conhecimento dos produtos e serviços oferecidos.
- _30%_** Os clientes são eventualmente consultados sobre o desempenho e problemas com os produtos ou serviços. Os funcionários em contato com os clientes são polidos mas não há tratamento para as informações recebidas.
- _70%_** A Empresa acompanha sistematicamente as reclamações de clientes, as quais geram ações corretivas nos produtos ou serviços atuais e são usados no desenvolvimento dos novos.
- _100%_** Todas as pessoas de contato com os clientes são bem preparadas. As informações recebidas dos clientes são reunidas para avaliação e uso global na Empresa. Existe uma nítida **centralização da Qualidade no Cliente**.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

7.3 Compromisso com os clientes

- _0%_ Não há compromissos com o cliente. No caso de problemas com produtos ou serviços o cliente não sabe a quem se dirigir. Não há manuais de uso dos produtos e serviços.**
- _30%_ O compromisso existe mas nem sempre é respeitado. Os manuais, instruções de uso e garantia não são claros para o cliente. Eventuais revisões dos compromissos não envolvem os clientes.**
- _60%_ O compromisso com o cliente é aplicado na maioria das circunstâncias. Revisões dos compromissos eventualmente envolvem os clientes.**
- _100%_ Os compromissos da Empresa para com os clientes são claros; são revisados periodicamente e adaptados aos requisitos e expectativas dos clientes.**

Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

7.4 Determinação da satisfação dos clientes

- _0%_ A Empresa não usa informações dos clientes para avaliação a sua satisfação. "**
- _30%_ A empresa avalia a satisfação de seus clientes, mas não faz comparações com a concorrência.**
- _80%_ A Empresa avalia a satisfação de seus clientes e a compara com a da concorrência, mas não aperfeiçoa o processo de avaliação.**
- _100%_ A Empresa determina sistematicamente a satisfação de seus clientes e a compara com a da concorrência. Esta prática á avaliada e aperfeiçoada continuamente.**

Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

.....

7.5 Resultados relativos à satisfação dos clientes

- _0%_** Não existe medição do grau de satisfação e mesmo insatisfação dos clientes.
- _20%_** Existem alguns indicadores do nível de satisfação/insatisfação, entretanto, não abrangem todos os grupos de clientes e nem todos são positivos.
- _60%_** Existem indicadores-chave de satisfação ou insatisfação dos clientes cobrindo diversos segmentos de clientes e com alguns resultados positivos.
- _100%_** Existem indicadores-chave da satisfação atingindo todos os segmentos de clientes e estes são positivos, demonstrando tendência de melhoria, apoiados por dados de pelo menos três anos.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....

7.6 Comparação da satisfação dos clientes

- _0%_** A Empresa não tem comparações da satisfação de clientes com relação à concorrência.
- _20%_** Existem alguns indicadores do nível de satisfação dos clientes em relação aos concorrentes, entretanto, não abrangem todos os grupos de clientes, e nem todos são positivos.
- _60%_** Existem indicadores do nível de satisfação dos clientes em relação à concorrência, cobrindo diversos grupos de clientes e com algumas tendências positivas.
- _100%_** Existem indicadores do nível de satisfação dos clientes em relação à concorrência, cobrindo todos os segmentos de clientes. Estes indicadores apresentam tendências positivas.

_____ Percentual do Item

Evidências Objetivas

.....
