



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA

**AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DOS
SISTEMAS DA QUALIDADE IMPLANTADOS
NAS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE
SERVIÇOS**

FLORIANÓPOLIS

2002

JOSÉ RUI BARBOSA

**AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DOS
SISTEMAS DA QUALIDADE IMPLANTADOS
NAS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE
SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr

FLORIANÓPOLIS

2002

Ficha Catalográfica

B238a Barbosa, José Rui

Avaliação da Manutenção dos Sistemas da Qualidade das Organizações Prestadoras de Serviços. / José Rui Barbosa. – Fortaleza, 2002.

173p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002

1. Controle de Qualidade 2. Avaliação da Qualidade I. Título

CDU 658.56

JOSÉ RUI BARBOSA

**AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DA
QUALIDADE IMPLANTADOS NAS ORGANIZAÇÕES
PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção
do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de junho de 2002

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.
Universidade Federal de Santa Catarina

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Ao orientador Prof. Edson Pacheco Paladini, pelo acompanhamento competente
deste trabalho.

À Universidade de Fortaleza, pela valiosa oportunidade criada.

Ao professor Roberto Ney Ciarlini e a professora Nise Sanford pelo incentivo.

Aos professores integrantes da Banca Examinadora, pelos valiosos comentários e
sugestões apresentadas.

Aos amigos Erisvaldo e Façanha, que proporcionaram a aplicação prática do
modelo.

Aos professores do Curso de Pós-graduação.

Aos colegas da turma de mestrado e todas as pessoas
que direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desse trabalho.

Dedico e agradeço primeiramente a Deus pela
vida e pela oportunidade criada.
A minha esposa Raimundinha, pela sua paciência.
Aos meus filhos Hellmut, Hermann e Raissa.
Os meus pais, Manoel e Irismar pela educação
transmitida e apoio constante.

RESUMO

BARBOSA, José Rui. Avaliação da Manutenção dos Sistemas da Qualidade das Organizações Prestadoras de Serviços. 2002. 173p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

Este trabalho apresenta um modelo de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade implantados nas organizações de serviços. Emprega conceitos do Prêmio Nacional de Qualidade, Selo SEBRAE/CE de Qualidade e metodologia COAVI/UNIFOR para avaliação de professores. O modelo faz uso da avaliação classificatória e diagnóstica, tendo como referência, a observação de evidências objetivas que permitam o processo de tomada de decisão, com vistas à melhoria contínua do Sistema da Qualidade implantado. O foco das evidências se fundamenta no Planejamento Estratégico, na existência de Indicadores de Desempenho e no processo de Melhoria Contínua. A avaliação proposta no modelo está dividida em quatro fases, sendo: diagnóstico, avaliação de pontos fortes e pontos fracos, planejamento estratégico e continuidade do processo. Cada uma das fases estão divididas em etapas e estas por sua vez, estão divididas em ações que devem ser realizadas quando da aplicação do modelo. O modelo foi aplicado em duas organizações de serviços situadas na cidade de Fortaleza/CE, e se mostrou bastante satisfatório, sendo alcançados os objetivos que foram propostos, possibilitando aos dirigentes das organizações promoverem melhorias em seus Sistemas da Qualidade.

Palavras-chave: 1. Controle de Qualidade 2. Avaliação da Qualidade 3. Qualidade em serviços

ABSTRACT

BARBOSA, José Rui. Avaliação da Manutenção dos Sistemas da Qualidade das Organizações Prestadoras de Serviços. 2002. 173p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

This work presents an maintenance evaluation model of service organizations quality. It uses concepts taken from the National Quality Prize, SEBRAE`s label of quality and COAVI/UNIFOR methodology for professor`s evaluation. This model works with classifying and diagnostic evaluation, having its reference pointed to the observation of objective evidences which permit the taking decision process, considering the improvements of the quality system in use. The evidences target are fundamented in the strategical planning, in the performance indicators usage and in the continuos improvement process. The referred evaluation is divided in four stages, being them the following ones: diagnosis, strong and weak points evaluation, strategical planning and process continuity. Each one of these stages are divided in sections and these sections, are divided in actions that must be made out by the occasion of model`s application. This model was applied in two service organizations located in Fortaleza, state of Ceará, having an excellent result, reaching the proposed objectives and making the quality systems improvement possible to the organizations executives.

Words-key: 1. Quality Control 2. Quality evaluation 3. Service of quality

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
- SEBRAE/CE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará
- COAVI/UNIFOR - Comissão de Avaliação Institucional da Universidade de Fortaleza
- ATNP - Associação Nacional de Transportes Públicos
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- PIB - Produto interno Bruto
- PEGN - Pequenas Empresas Grandes Negócios
- MASP - Método de Análise e Solução de Problemas
- PDCA -
- AFFOA - Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
- FN PQ - Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
- CEMEP - Centro Modelo de Educação Profissional
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Definição do trabalho	17
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo Geral	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
1.3. Justificativa para a escolha do tema	19
1.4. Pressupostos básicos	20
1.5. Ações planejadas	21
1.6. Resultados esperados	23
1.7. Quadro de conciliação	24
1.8. Estrutura do trabalho.....	24
2. QUALIDADE E SERVIÇOS.....	26
2.1. Abordagens da qualidade	26
2.2. Um conceito para qualidade.....	27
2.2.1. Abordagens segundo vários especialistas	27
2.2.2. Diversos conceitos da qualidade	31
2.3. Programas de Qualidade e Sistemas da Qualidade	33
2.4. Qualidade em serviços.....	34
2.5. A noção de serviços	35
2.6. Sistema da Qualidade em serviços	37
2.7. Falha dos Sistemas da Qualidade nas organizações de serviços	39
2.8. Considerações Gerais.....	41
3. AVALIAÇÃO PARA MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DA QUALIDADE	42
3.1. Avaliação da Qualidade x Auditoria da Qualidade	42
3.2. Avaliação da qualidade visando a manutenção do Sistema da Qualidade implantado	46
3.3. Modelos de avaliação dos Sistemas da Qualidade.....	53
3.3.1. Procedimentos da auditoria.....	64
3.3.1.1. Pré-requisitos para solicitar o selo.....	64
3.3.1.2. Critérios para emissão do selo	65

3.3.1.3. Prazo de validade do selo	65
3.4. Aspectos Gerais.....	68
4. MODELO DE MANUTENÇÃO DE SISTEMAS DA QUALIDADE.....	72
4.1. Elementos básicos do modelo	72
4.2. Justificativas do modelo	74
4.3. Estrutura do modelo	74
Ação 1 -Classificação em níveis.....	76
Ação 2 - Avaliação dos resultados	76
Ação 1 - Auto-avaliação periódica.....	77
4.4. Fases do modelo – Detalhamento	77
4.4.1. 1a Fase – Diagnóstico.....	77
4.4.2. 2a Fase - Avaliação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	93
4.4.3. 3ª Fase – Planejamento Estratégico	97
4.4.4. 4ª Fase - Continuidade do Processo	98
4.5. Considerações gerais	99
5. APLICAÇÃO DO MODELO	101
5.1. Decisões para aplicação do modelo	101
5.1.1. Escolha das organizações.....	101
5.1.2. Quanto à aplicação do modelo nas organizações selecionadas	101
5.2. Aplicação do Modelo na organização A	102
5.2.1. Conhecendo a organização A	102
5.2.2. Diagnóstico preliminar da organização A	103
5.2.3. Avaliação prática do modelo na organização A.....	103
5.3. Aplicação do Modelo na organização B	118
5.3.1. Conhecendo a organização B	118
5.3.2. Avaliação prática do modelo na organização B.....	118
5.3.3. Grau de Relação	136
5.4. Avaliação dos resultados obtidos.....	141
5.4.1. Avaliação do Modelo Proposto	141
5.4.2. Avaliação das organizações trabalhadas	142
5.4.3. Avaliação prática do modelo proposto.....	146
5.5. Considerações Gerais.....	147
6. CONCLUSÕES	149

6.1. Quanto ao modelo proposto.....	149
6.2. Quanto aos Pressupostos	150
6.3. Quanto aos Resultados esperados	152
6.4. Quanto aos Objetivos.....	153
6.5. Dificuldades encontradas	155
6.6. Recomendações para trabalhos futuros	155
Apêndice	156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação do PNQ (FNPQ – Critérios de Excelência 2000).	56
Figura 2: Critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação categoria Bronze (Sistema de avaliação CEMEP – Categoria Bronze/1999).	58
Figura 3: Critérios de avaliação e valores máximos de pontuação.	59
Figura 4: Distribuição da pontuação	61
Figura 5: Estrutura do Programa Prêmio ANTP de Qualidade	61
Figura 6: Fluxograma para obter o selo SEBRAE/CE de Qualidade	62
Figura 7: Estrutura do Projeto de Avaliação de Ensino da UNIFOR	66
Figura 8: Fases do modelo.	75
Figura 9: Fluxograma do modelo proposto.	100
Figura 10: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Satisfação dos Clientes: Organização B.	135
Figura 11: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão dos processos de serviços: Organização B.	137
Figura 12: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão das pessoas: Organização B.	137
Figura 13: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão da informação: Organização B.	138
Figura 14: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Auditorias internas: Organização B.	139
Figura 15: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Qualificação de fornecedores: Organização B.	139
Figura 16: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão das melhorias: Organização B.	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: : Escala de Opiniões e suas valorizações. Conciliação dos objetivos x Ações planejadas x Resultados esperados.....	24
Quadro 2: : Escala de Opiniões e seus valores.....	68
Quadro 3: Principais características dos modelos de avaliação.....	69
Quadro 4: Detalhamento do Modelo.	77
Quadro 5: Valoração da escala de opinião	87
Quadro 6: Pontuação para classificação da organizações.....	92
Quadro 7: Grau de relação entre Pontos Fracos e item Satisfação dos Clientes: Organização B.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Parte das pequenas empresas.....	37
Tabela 2: Item 1- Satisfação do Cliente: Organização A.....	106
Tabela 3: Item 2 - Gestão dos processos de serviços: Organização A.....	107
Tabela 4: Item 3 - Gestão das pessoas: Organização A.....	108
Tabela 5: Item 4 - Gestão da informação: Organização A.....	109
Tabela 6: Item 5 – Custos: Organização A.....	110
Tabela 7: Item 6 - Auditorias internas: Organização A.....	112
Tabela 8: Item 7 - Qualificação de fornecedores: Organização A.....	113
Tabela 9: Elemento 8 - Gestão das não-conformidades: Organização A.....	114
Tabela 10: mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Gestão da melhorias, do questionário aplicado.	115
Tabela 11: Resultado Geral da organização A.....	116
Tabela 12: Item 1 - Satisfação do cliente: Organização B.....	120
Tabela 13: Item 2 - Gestão dos processos de serviços: Organização B.....	121
Tabela 14: Item 3 - Gestão das pessoas: Organização B.....	122
Tabela 15: : Item 4 - Gestão da informação: Organização B.....	123
Tabela 16: Elemento 5 - Custos: Organização B.....	124
Tabela 17: Elemento 6 - Auditorias internas: Organização B.....	125
Tabela 18: Item 7 - Qualificação de fornecedores: Organização B.....	126
Tabela 19: Elemento 8 - Gestão das não-conformidades: Organização B.....	127
Tabela 20: Elemento 9 - Gestão das melhorias: Organização B.....	128
Tabela 21: Resultado geral da organização B.....	129

CAPÍTULO I

1.INTRODUÇÃO

O grande processo de mudança que se verifica no mundo globalizado, resultado de uma ação mais competitiva, exige que as organizações sejam mais eficientes e eficazes. Alterar a forma de produzir, flexibilidade de negociação e forma de gerir os recursos, são frases constantes no ambiente de uma organização, cujo alvo principal consiste no desenvolvimento de ações que possibilitem a sobrevivência da organização no mercado.

Como resposta a essa mudança, as organizações estão adotando posturas fundamentadas na filosofia da qualidade, cujos elementos primários são:

- ✓ Visão organizacional;
- ✓ Remoção de barreiras;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Avaliação contínua;
- ✓ Melhoria contínua;
- ✓ Relacionamento cliente/fornecedor;
- ✓ Autonomia do empregado;
- ✓ Treinamento.

Esses elementos fazem parte da estrutura de gestão de um Sistema da Qualidade em toda organização que deseja que seu programa de qualidade funcione. Deve haver ainda um gestor de visão nova que trabalhe as palavras-chave: mudança e foco no cliente.

Ter um Sistema da Qualidade implantado não é suficiente para garantir a qualidade e a sobrevivência da organização no mercado, é necessário o aperfeiçoamento contínuo de todo processo implantado. Segundo Harrington (1993, p.18).

[...] a melhoria contínua de qualquer organização passa, necessariamente, pelo aperfeiçoamento de seus processos visando, principalmente, torná-los cada vez

mais: Eficazes, produzindo os resultados desejados; eficientes, minimizando o uso dos recursos; e adaptáveis, deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e das empresas .

Observa-se que o autor relaciona as palavras-chave definidas no parágrafo anterior, no caso, a melhoria contínua, como forma de mudança e adaptação às novas necessidades, ao focar o cliente..

A melhoria contínua e as necessidades dos clientes devem ser monitoradas constantemente para que não ocorram desvios na definição de ações que promovam a melhoria do Sistema da Qualidade. Como ferramenta para garantir o monitoramento dessas ações que promovem a manutenção do Sistema da Qualidade implantado, tem-se o processo de avaliação.

O processo de avaliação, usado de forma estratégica na gestão da qualidade, permite o conhecimento detalhado de todo Sistema da Qualidade implantado, levando à descoberta de processos e atividades críticas que necessitam de melhorias e que afetam o aperfeiçoamento contínuo do Sistema da Qualidade.

Promover o aperfeiçoamento contínuo do Sistema da Qualidade depende muito das organizações no que se refere à capacidade de implementarem consistentemente ações de melhorias e de revisarem sistematicamente as decisões estratégicas. Essas dificuldades de implementação são mais evidentes nas organizações do setor de serviços devido ao elevado grau de personalização e de interação com os clientes; características próprias dos serviços, tais como: intangíveis, perecíveis, instantâneos, de uso imediato e pessoal (LOBOS, 1993, p.22).

Devido a sua grande interação com os clientes, o aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade das organizações de serviços tende a ser mais dinâmico, fato justificado pelo aumento das exigências dos consumidores de serviços cujas causas fundamentais são: modismo, aculturação, perda ou ganho do poder aquisitivo e as políticas governamentais. Não esquecendo também o rápido desenvolvimento tecnológico e crescimento da Era da Informação, onde os consumidores estão absorvendo um conhecimento muito maior em pouco tempo. Isto leva as organizações de serviços a viverem um verdadeiro martírio com seus Sistemas da Qualidade, que em geral são rígidos, impedindo a implementação de ações que

promovam o atendimento dinâmico das necessidades de seus clientes. É como afirma Lobos (1993, p.27): "Qualidade em Serviços é parada dura".

Dentro dessa problemática vivida pelas organizações de serviço, de aperfeiçoarem continuamente seus Sistemas da Qualidade de forma a garantirem a sobrevivência no mercado e atenderem satisfatoriamente às necessidades de seus clientes, situa-se o tema central desta dissertação, que tem o intuito de viabilizar um modelo que promova a avaliação contínua deste Sistema da Qualidade, bem como a definição de ações que contribuam para melhorá-lo continuamente.

1.1. Definição do trabalho

Um dos grandes problemas que se verifica após a implementação de um Sistema da Qualidade é a sua manutenção, isto é, garantir a sua continuidade. Quando se implanta a filosofia da gestão pela qualidade, tem-se um processo irreversível e que não deve ser esquecido pela organização. Porém, a realidade é bem diferente, sendo muito freqüente o descontentamento de gerentes e empregados com seus Sistemas da Qualidade, visto que esses sistemas têm vida curta. Esse descontentamento tem como causas, a forma equivocada da concepção e implantação do sistema, que, mesmo bem intencionados, por vezes, fracassam.

Quando se implanta um Sistema da Qualidade, os gestores devem ficar atentos para promoverem ações necessárias à sua manutenção, visando seu aperfeiçoamento contínuo. É uma tarefa árdua, e, caso não seja realizada, corre o risco do Sistema da Qualidade implantado fracassar ou a organização perder o Certificado da Qualidade.

O fracasso dos Sistemas da Qualidade são comuns nas organizações de serviços, visto a característica subjetiva, própria dos serviços. Não adianta vir com um programa pronto e implantá-lo ou até adaptá-lo à cultura da organização. É necessário algo mais que garanta a implantação e conseqüente manutenção do sistema.

Surge então o seguinte questionamento: por que o Sistema da Qualidade, principalmente das organizações de serviços, falham?

Não é fácil responder esse questionamento, o principal problema verificado é que a maioria das organizações de serviços se acomodam, após terem

implantado um Sistema da Qualidade, bem como terem adquirido um selo ou certificação, contribuindo fortemente para o futuro fracasso do sistema. Pode-se apontar outras causas, tais como:

- ✓ Diminuição da motivação para a qualidade com o passar do tempo
- ✓ Inexistência de indicadores representativos do progresso obtido pela organização;
- ✓ Ausência de ações de melhorias;
- ✓ Metas definidas sem condições de serem alcançadas;
- ✓ Programas de qualidade inadequados às realidades das organizações de serviços;
- ✓ Ausência de estratégias consistentes.

O grande desafio está na necessidade de promover ações que realmente possam garantir a continuidade do Sistema da Qualidade implantado. Nesse contexto, situa-se a proposta desse trabalho, que visa o desenvolvimento de um modelo que contribua com as organizações do setor de serviços, no aprimoramento de seus Sistemas da Qualidade através do processo de Avaliação da Qualidade, mais especificamente na avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade implantado, baseado-se no uso de Diagnóstico, Melhoria Contínua e Indicadores de desempenho.

1.2.Objetivos

A seguir apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1.Objetivo Geral

O presente trabalho propõe-se a desenvolver, implantar e avaliar um modelo para Avaliação da Manutenção dos Sistemas da Qualidade implantado nas organizações de serviço, com vistas à melhoria contínua desses sistemas.

1.2.2. Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as diversas formas de implantação dos programas e Sistemas da Qualidade.
2. Analisar se as formas de implantação dos Sistemas da Qualidade contribuem efetivamente para a continuidade do sistema implantado.
3. Identificar organizações do setor de serviço que implantaram Sistema da Qualidade, para viabilizar a implantação do modelo proposto nesta dissertação.
4. Desenvolver indicadores para avaliar objetivamente o Sistema da Qualidade;
5. Desenvolver modelo de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade implantados nas organizações de serviços, visando garantir a manutenção do sistema.
6. Implantar e avaliar modelo proposto nas organizações de serviços para garantir e contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade nas organizações de serviços e conclusão desse trabalho.
7. Validar e generalizar o modelo proposto para que outras organizações do setor de serviço possam auto-avaliar a manutenção de seus Sistemas da Qualidade e promoverem a melhoria contínua.
8. Fornecer bases para o desenvolvimento da melhoria contínua como forma de garantir a criação de ações que promovam a manutenção do Sistema da Qualidade.

Espera-se com a definição desses objetivos, desenvolver um modelo que realmente contribua para a melhoria da qualidade através da avaliação constante do Sistema da Qualidade implantado.

1.3. Justificativa para a escolha do tema

A década de 90 foi muito favorável para o desenvolvimento dos Sistemas da Qualidade, ocorrendo um fenômeno muito importante e até certo ponto estratégico para as organizações, que é a diferenciação através da adoção de práticas fundamentadas na filosofia da qualidade e colocadas para os clientes, através da conquista de um prêmio, selo ou certificação da qualidade.

O que se verifica, hoje, é uma proliferação exagerada de prêmios, selos e certificados da qualidade, como forma de bonificar as organizações que obtiveram bom desempenho em seus Sistemas da Qualidade.

O principal questionamento é: será que estes prêmios ou selos da qualidade estão, realmente, contribuindo para o aperfeiçoamento e manutenção da qualidade nas organizações de serviço, ou será mais uma exploração por parte de oportunistas, utilizando, novamente, a qualidade como forma de induzir os dirigentes das organizações de serviços?

E os próprios dirigentes, será que eles estão interessados em realmente promoverem a manutenção de seus Sistemas da Qualidade ou querem usar esses prêmios ou selos como forma de marketing?

Muitos programas de qualidade estão condenados ao fracasso, principalmente nas organizações de serviços onde se verificam poucas iniciativas que contribuem para a manutenção do Sistema da Qualidade.

Em face dessa realidade, optou-se por avaliar o estado em que se encontram as ações com vistas à manutenção dos Sistemas da Qualidade, nas organizações de serviços; principalmente quando a organização faz opção para a conquista de um selo, prêmio ou certificação da qualidade.

1.4.Pressupostos básicos

Para a elaboração dessa Dissertação, foram considerados alguns pressupostos básicos, estando assim descritos:

Pressuposto 1 - Mudança de conceito da qualidade em serviço através do tempo;

Pressuposto 2 - Clientes estão exigindo mais qualidade das organizações prestadoras de serviços;

Pressuposto 3 - Curta vida dos Sistemas da Qualidade;

Pressuposto 4 - Difícil manutenção dos Sistemas da Qualidade implantados;

Pressuposto 5 - Avaliação periódica dos programas de qualidade implantados é um referencial para mudança de mentalidade dos dirigentes do setor de serviços;

Pressuposto 6 - A revisão periódica dos programas de qualidade favorece a manutenção dos Sistemas da Qualidade;

Pressuposto 7 - Poucas ações das organizações de serviços para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado;

Pressuposto 8 - A excelência nos serviços é uma estratégia para sobreviver no mercado;

Pressuposto 9 – A conquista de um selo ou prêmio da qualidade não garante a manutenção do Sistema da Qualidade.

Com a definição desses pressupostos, espera-se desenvolver um modelo que realmente garanta a manutenção dos Sistemas da Qualidade das organizações de serviços; bem como a definição de ações concretas que levem à melhoria contínua desses sistemas.

1.5.Ações planejadas

Para cada objetivo específico, estabelecido no item 1.3.2, foram planejadas determinadas ações para melhor condução deste trabalho. São elas:

Objetivo Específico 1

Ação 1.1 - Identificar referências bibliográficas;

Ação 2.2 - Organizar referências bibliográficas;

Ação 3.3 - Classificar referências bibliográficas.

Objetivo Específico 2

Ação 2.1 - Avaliar as referências bibliográficas selecionadas;

Ação 2.2 - Fazer análise crítica das referências bibliográficas selecionadas, relacionando com a realidade das organizações que serão utilizadas para trabalhar o modelo.

- Objetivo Específico 3

Ação 3.1 - Identificar organizações que têm Sistema da Qualidade implantado;

Ação 3.2 - Selecionar organizações para ser aplicado o modelo proposto.

- Objetivo Específico 4

Ação 4.1 - Avaliar sistema da qualidade das organizações selecionadas;

Ação 4.2 - Registrar críticas referentes aos Sistemas da Qualidade das organizações selecionadas;

Ação 4.3 - Identificar e listar elementos práticos que justifiquem as críticas feitas.

- Objetivo Específico 5

Ação 5.1 - Criar indicadores de desempenho para ser utilizado no modelo proposto;

Ação 5.2 - Desenvolver plano de indicadores.

- Objetivo Específico 6

Ação 6.1 - Realizar diagnóstico preliminar do Sistema da Qualidade das organizações que foram selecionadas;

Ação 6.2 - Desenvolver modelo de avaliação.

- Objetivo Específico 7

Ação 7.1 - Aplicar modelo proposto nas organizações selecionadas;

Ação 7.2 - Listar resultados obtidos;

Ação 7.3 - Avaliar resultados parciais obtidos.

- Objetivo Específico 8

Ação 8.1 - Avaliar resultados obtidos nas organizações selecionadas;

Ação 8.2 - Generalizar e consolidar resultados obtidos;

Ação 8.3 - Tirar conclusões com base nos resultados obtidos;

Ação 8.4 - Fazer recomendações para melhoria do trabalho.

Definidas objetivamente, espera-se que essas ações concorram para o alcance final dos objetivos propostos deste trabalho.

1.6.Resultados esperados

No decorrer do desenvolvimento de todo o trabalho e partindo das ações listados no item anterior, espera-se obter os seguintes resultados:

- Resultado 1 - Ter uma visão crítica sobre a filosofia da qualidade;
- Resultado 2 - Obter uma análise crítica dos programas de qualidade implantados nas organizações de serviços;
- Resultado 3 - Obter uma visão crítica dos modelos de avaliação dos Sistemas da Qualidade;
- Resultado 4 - Estabelecer um modelo de avaliação da manutenção de um Sistema da Qualidade;
- Resultado 5 - Garantir a viabilidade de aplicação do modelo proposto em outras organizações de serviço;
- Resultado 6 - Gerar condições de mudança da mentalidade daqueles que estão à frente do setor de serviço.

Definidos os resultados esperados, o passo seguinte consistirá na criação de uma tabela que dê uma visão geral das relações existentes entre os objetivos específicos, ações planejadas e resultados esperados.

1.7. Quadro de conciliação

Desenvolveu-se uma quadro para se ter uma visão geral de como os objetivos específicos, as ações planejadas e os resultados esperados estão se relacionado, favorecendo uma expectativa positiva no alcance dos resultados esperados, conforme mostrado na quadro 1.

CAPÍTULOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES PLANEJADAS	RESULTADOS ESPERADOS
1	-	-	-
2	1; 2	1.1; 2.1; 2.2	1; 2
3	1; 2	4.1; 6.1; 6.2	3
4	3; 4; 5	5.1; 6.1	4
5	6; 7	7.1; 7.3; 8.1; 8.2	5
6	8	8.3; 8.4	6

Quadro 1: Escala de Opiniões e suas valorizações. Conciliação dos objetivos x Ações planejadas x Resultados esperados

Observando o quadro 1, vê-se uma estrutura bem definida de todo o trabalho que se pretende executar, culminando com certeza no alcance dos objetivos propostos desse trabalho.

1.8. Estrutura do trabalho

O trabalho proposto está dividido em seis capítulos, apresentados a seguir.

No Capítulo 2, é apresentada a base conceitual referente à Qualidade e Qualidade em Serviços, fazem-se comentários referentes à diferença entre programa de qualidade e Sistema da Qualidade e a sua correta estruturação para garantir ações de continuidade do sistema.

O Capítulo 3 apresenta referencial teórico sobre o processo de avaliação que é a base fundamental desse trabalho. Faz-se aqui a diferença entre Avaliação da qualidade e Auditorias da qualidade e a importância de cada uma para garantir a manutenção do Sistema de Qualidade implantado. O capítulo é finalizado, comentando o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o selo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (SEBRAE/CE), a metodologia para avaliação de ensino proposto pela Comissão de Avaliação Institucional da Universidade de Fortaleza (COAVI/UNIFOR), o prêmio Qualitá Italia, e o prêmio da Associação Nacional de Transportes Públicos (ATNP) de qualidade.

No Capítulo 4, é descrito, de forma detalhada, o modelo proposto para avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade das organizações prestadoras de serviços, com base no prêmio ATNP de qualidade, critérios do PNQ, selo SEBRAE/CE de qualidade e metodologia para avaliação de ensino proposto pela COAVI/UNIFOR.

O Capítulo 5 mostra os resultados alcançados com a aplicação do modelo proposto nas organizações selecionadas. O capítulo é finalizado, fazendo uma avaliação dos resultados obtidos durante a aplicação do modelo proposto. Serão avaliados as empresas selecionadas, as fases do modelo e os resultados obtidos.

No Capítulo 6, encontram-se as conclusões relevantes do trabalho, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO II

2.QUALIDADE E SERVIÇOS

É fundamental para toda organização que pretenda, ou tenha, um Sistema da Qualidade implantado, o conhecimento dos conceitos básicos relacionados à qualidade. O correto entendimento desses conceitos é uma das premissas para que um Sistema da Qualidade tenha sucesso, pois refletirá diretamente no entendimento das necessidades dos clientes e na definição de melhorias com vistas à manutenção do sistema.

Neste capítulo é feita uma revisão bibliográfica detalhada dos conceitos relacionados a qualidade e serviços, focalizando a sua importância no desenvolvimento de ações que promovam a melhoria constante do Sistema da Qualidade e sua respectiva manutenção.

2.1.Abordagens da qualidade

Dentro do cenário globalizado, as organizações enfrentam severas dificuldades de caráter externo que são obstáculos para manterem-se competitivas no mercado. Como exemplo dessas dificuldades, Yoshinaga (1988, p.7) destaca:

- ✓ Incertezas políticas e econômicas;
- ✓ Intervenção governamental;
- ✓ Pressões da competência mundial;
- ✓ Mudança constante no comportamento entre fornecedor/consumidor;
- ✓ Avanços tecnológicos ultra-rápidos;
- ✓ Encurtamento do ciclo de vida dos produtos.

Internamente, nessas mesmas organizações, vários problemas são verificados, que, segundo Yoshinaga (1988, p.7), podem ser:

- ✓ Desequilíbrio entre capacidade e demanda;
- ✓ Elevados níveis de estoque;
- ✓ Falta de motivação das pessoas;
- ✓ Ineficiência da prestação de serviços pós-venda;
- ✓ Falhas de planejamento ocasionando constantes reprogramações;
- ✓ Atrasos nos prazos de entrega;
- ✓ Deficiência na comunicação;
- ✓ Baixa qualidade dos produtos e serviços e
- ✓ Insatisfação dos fornecedores e clientes.

Tomando como referência os parágrafos anteriores, torna-se importante salientar que, em uma organização, perante as dificuldades externas apresentadas, tem-se pouca possibilidade de ação, visto que elas ocorrem de fora para dentro. Já nos problemas, de caráter interno, tem-se a possibilidade de agir de forma bastante eficaz em cada um deles.

Como resposta para as dificuldades externas e problemas vividos nas organizações, surgiu o movimento para a qualidade.

2.2. Um conceito para qualidade

Com a preocupação das organizações de se tornarem competitivas, tendo a qualidade como fator estratégico, surge a necessidade de definir, então, um conceito para qualidade.

A seguir são apresentados os diversos conceitos para a qualidade, dentre os quais será destacado um dos conceitos, que será tomado como referência nesse trabalho.

2.2.1. Abordagens segundo vários especialistas

Pretende-se aqui mostrar as diferentes abordagens sobre qualidade do ponto de vista dos principais autores da qualidade, sendo apresentada, de forma simplificada, a filosofia de cada um.

W. Edwards Deming - Define qualidade consoante às exigências e às necessidades do consumidor. Como elas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente. Deming afirma que cumprir as especificações não é suficiente, é necessário utilizar instrumentos de controle estatístico de qualidade em vez de mera inspeção de produtos.

Deming fez severas críticas ao sistema empresarial norte-americano, questionando a não participação dos trabalhadores no processo de decisão.

Como prática para a administração e melhoria da qualidade, a filosofia de Deming (1990), apud Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), é resumida em um programa de quatorze passos:

1. Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço.
2. Adote a nova filosofia.
3. Termine com a dependência da inspeção como via para a qualidade.
4. Minimize os custos com a seleção de um fornecedor preferencial.
5. Melhore de forma constante e contínua cada processo.
6. Promova a aprendizagem usando modernos métodos de treinamento.
7. Promover métodos modernos de supervisão.
8. Não lidere com base no medo.
9. Destrua as barreiras entre os departamentos funcionais.
10. Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas.
11. Abandone a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos.
12. Remover barreiras que atrapalham freqüentemente os trabalhadores.
13. Crie um ambicioso programa de formação para todos os empregados.
14. Imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Na filosofia de Deming, resumida nesses quatorze passos, predominam os termos mudança e melhoria, palavras-chave para o desenvolvimento de ações que promovem a manutenção contínua de um Sistema da Qualidade.

Joseph Juran - Juran define qualidade segundo dois aspectos: resultados e custos. Segundo o aspecto resultados, a qualidade consiste nas características do

produto que satisfazem às necessidades do cliente e geram lucro. De acordo com o aspecto custos, a qualidade é encarada como a ausência de defeitos.

Juran defende que a gestão da qualidade seja dividida em três pontos fundamentais, teoria também conhecida como “Trilogia de Juran” (JURAN, 1990), no caso:

Melhoria da qualidade;
Planejamento da qualidade;
Controle da qualidade.

Novamente o termo melhoria é adotado para que se consiga garantir a qualidade e que as necessidades dos clientes, sejam atendidas.

Philip Crosby - Crosby (1979), apud Heizer (1995), associa qualidade ao “zero defeito” e de “fazer bem à primeira vez”. Crosby (1990), apud (DOUCHY, 1992).

Na sua opinião, a qualidade significa conformidade com especificações, que variam consoante às organizações e de acordo com as necessidades dos seus clientes; defende que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores e não os trabalhadores, e que as iniciativas de qualidade devem vir de cima para baixo, lideradas através do exemplo. É também a favor da criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas empresas. Foi criador das chamadas cinco ilusões da qualidade, sendo:

1. A qualidade significa luxo ou notoriedade.
2. A qualidade é algo intangível e não mensurável.
3. A convicção de que é impossível fazer bem à primeira.
4. Os problemas de qualidade partem dos trabalhadores.
5. A qualidade é criada pelos departamentos de qualidade.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), a contribuição de Crosby inclui ainda a instituição de 14 passos seqüenciais para implementação de um programa de melhoria da qualidade, estando assim descritos:

1. Comprometimento da gerência.

2. Equipes de melhoria da qualidade.
3. Medição dos resultados.
4. Avaliação dos custos da qualidade.
5. Comunicação dos resultados aos supervisores e operários.
6. Reunião para identificação dos problemas.
7. Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa.
8. Treinamento da gerência e supervisão.
9. Instauração do dia Zero Defeito, onde os resultados anuais são divulgados e efetua-se o reconhecimento a todos os participantes do programa.
10. Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos.
11. Consulta aos operários sobre a origem dos problemas.
12. Recompensar aqueles que atingiram os seus objetivos.
13. Formar os conselhos de qualidade.
14. Etapa final: faça tudo de novo.

Crosby também se reporta ao termo melhoria, agora tendo os funcionários da organização reunidos em equipes, como elementos ativos no desenvolvimento do processo de melhoria da qualidade.

Karou Ishikawa - Deu forma nipônica aos ensinamentos de Deming e Juran, sendo um “dos mestres da escola japonesa da qualidade” (TEBOUL, 1991, p.56). Uma de suas principais contribuições para o desenvolvimento da qualidade foi a criação do diagrama de causa-efeito, também conhecido como diagrama “espinha de peixe”. Considerado como um dos pioneiros no Controle de Qualidade Total, foi inspirador da criação dos círculos de qualidade.

Taguchi - Seus conceitos estão relacionados a todo o ciclo de produção, desde o desing até à transformação em produto acabado, marcando a segunda fase do movimento da qualidade no Japão. A primeira fase estava fundamentada no controle estatístico.

Armand Feignembau - Impulsionador do conceito de controle total da qualidade. Afirma que esta é uma estratégia fundamental para o gerenciamento empresarial e que o conceito de qualidade deve ser voltado para a satisfação do cliente assim como seus custos, deve ser estabelecido como um dos objetivos empresariais. (FEIGENBAUN, 1995).

Também contribuíram para o avanço dos conceitos da qualidade os seguintes autores: Masaaki Imai, criador da filosofia Kaizen; James Harrington e Richard Schonberg, que trabalharam as técnicas japonesas como o just-in-time, no mundo ocidental.

2.2.2. Diversos conceitos da qualidade

Na literatura encontram-se diversos conceitos relacionados à qualidade. Paladini (1997, p.26) enfatiza que "... o fato de existirem diversas abordagens e, por decorrência, muitos conceitos de qualidade, não se constitui entrave à sua compreensão, embora cause alguns conflitos quando de sua aplicação prática".

Teboul (1991, p.31) fala da possibilidade de obter várias definições para qualidade, sendo:

Aquilo que não cria problemas e pode ser esquecido;

Aquilo que é feito de maneira impecável e do qual não se fala;

O respeito às especificações, ao orçamento e aos prazos de entrega;

Funcional e de fácil utilização;

Uma resposta rápida, adaptada;

Um produto seguro, que dura bastante, econômico, resistente e de fácil manutenção;

O que é único, excelente, bonito, perfeito, genial;

O estilo, a aparência, a sofisticação, o alto nível.

Schomberger (1993), por sua vez, trata a qualidade como um processo complexo. E acrescenta que, muitas definições breves e focadas para conceituá-la tornaram-se populares. Dentro dessas definições breves, destacam-se:

“Adequação ao uso” (JURAN, 1990, p.16);

“Grau de conformidade com as especificações”, Crosby, apud Yoshinaga (1988, p.24);

“Perseguição às necessidades dos clientes” (DEMING), apud Rolt (1998);

Além das definições breves referentes à qualidade, citadas no parágrafo anterior, outros conceitos foram utilizados para nortear as ações de promoção da qualidade. São eles:

“A combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente” (FEINGENBAUM, 1994, p.8);

“Totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas” (SENAI, 1996, p.5);

Um dos conceitos referentes à qualidade que chama atenção, é o proposto por Garvin (1992), que dá um enfoque pluridimensional para a qualidade. Segundo esse autor a qualidade é vista em cinco abordagens, sendo:

Transcendental: trata a qualidade como algo inato ao produto, embora sempre relacionando a seu funcionamento;

Centrada no produto: a qualidade é vista como uma variável passível de medição. As diferenças da qualidade são observáveis pela medida da quantidade de alguns atributos possuídos pelo produto;

Centrada no usuário: a qualidade é condicionada ao grau que ele atende às necessidades e conveniências do consumidor;

Centrada na produção: a qualidade está relacionada à conformidade com especificações básicas, determinadas em nível de projeto;

Centrada no valor: a qualidade está relacionada com o alto grau de conformação a um custo aceitável. A qualidade passa a ser definida em termos de custos e preços.

Diante dos conceitos apresentados, referentes a qualidade, e observando as diversas abordagens a que lhe são conferidas, optou-se, nesse trabalho, por utilizar os conceitos definidos por Garvin. O enfoque pluridimensional que é conferido a qualidade revela sua importância para o desenvolvimento de uma organização, além de reunir os diversos conceitos em uma única definição.

Por trabalhar com organizações de serviços, a abordagem proposta por Garvin, que será tomada como referência, é a centrada no usuário.

2.3. Programas de Qualidade e Sistemas da Qualidade

De posse de um conceito para qualidade, torna-se necessário conhecer as diversas formas de sua implantação em uma organização, visto que ela passou a ser uma palavra cotidiana para muitos dirigentes, principalmente após a disseminação das experiências japonesas no seu trato, transformando-a numa ferramenta básica para a competitividade.

Dentro desse novo cenário, implantar a qualidade em uma organização virou modismo bem como um grande pesadelo para muitos dirigentes.

Como afirma Paladini (1997, p.166):

Não se obtém qualidade de forma intuitiva, baseando-se os procedimentos para sua produção apenas em improvisações, lance de sorte, campanhas rápidas ou promoções de curta duração, nem se pode conceber um programa a partir de opiniões, percepções subjetivas ou feelings ”.

O ponto de partida é implantar a qualidade de forma sistematizada, documentada e que realmente seja compromissada com a organização e seus clientes (internos e externos). Bispo (2000, p.2) apresenta uma metodologia para a implantação da qualidade em uma organização, cujos principais passos são:

- Focalizar o cliente;
- Preparar a organização para implantação da qualidade;
- Promover e divulgar a qualidade interna e externamente;
- Implantar gerenciamento do crescimento do ser humano;
- Treinar em qualidade;
- Implantar filosofia 5S;
- Implantar gerenciamento pelas diretrizes;
- Implantar o gerenciamento da rotina do trabalho e padronização.

Estruturalmente, os modelos para a implantação da qualidade seguem normas específicas, principalmente as normas segundo a ISO 9000, que impulsionou os movimentos para garantia da qualidade.

As principais normas de referência para a implantação da qualidade são:

- Norma ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade;
- Norma QS 9000 – Sistema de gestão da qualidade para o setor automotivo;
- Norma TS 16949 – Sistema de gestão da qualidade para o setor de Telecomunicações;
- Norma ISO 14001 – Sistema de gestão ambiental;
- Norma BS 8800 – Sistema de gestão da saúde e segurança ocupacional, dentre outros.

Com essa normalização, dirigentes e funcionários passaram a possuir a mesma linguagem, cujo ponto de partida é o conhecimento da filosofia da qualidade e da diferenciação correta entre Programas de Qualidade e Sistema da Qualidade, visto existirem confusões na utilização dos dois termos.

Em linhas gerais, os dois termos podem ser utilizados como sinônimos, desprezando a necessidade de diferenciação.

Programa de Qualidade designa todos os elementos referente à documentação da qualidade, tais como: políticas, procedimentos, instruções operacionais, etc. Já o Sistema da Qualidade consiste no programa de qualidade acrescido de todas as atividades e operações necessárias para implementá-lo de maneira eficaz.

Em geral, o sistema da qualidade se refere a um conjunto de elementos que compreende estrutura, responsabilidades, atividades, recursos e procedimentos de uma organização que são estabelecidos para gestão do programa de qualidade implantado.

2.4. Qualidade em serviços

Nesse item será mostrado a influência do setor de serviço para a economia mundial, e a importância da qualidade como ferramenta estratégica para se competir no atual mercado globalizado.

2.5.A noção de serviços

Atualmente vive-se um grande processo de transformação dentro das organizações, fruto de importantes inovações tecnológicas, novas oportunidades econômicas e grandes reformas políticas, resultando em uma sociedade voltada para o setor de serviços.

Nas organizações industriais, pretendentes em sobreviver no atual mercado, estão se preocupando em melhorar continuamente os seus produtos que, de uma forma geral, tendem a ser similares a outros de diferentes marcas. Logo, para ganhar novos clientes e reter os atuais, essas organizações estão utilizando os serviços como elemento de vantagem competitiva.

Nota-se, hoje, um grande número de pessoas empregadas em organizações prestadoras de serviços, tais como: bancos, hospitais, transporte, segurança, escritórios de informática, escolas, hotéis, etc, representando o dobro, ou mais, das empregadas no setor industrial. Salienta-se que, nessas mesmas organizações, a preocupação pelas pessoas está prevalecendo cada vez mais, tornando atraente trabalhar em uma organização de serviços.

Devido a esse grande desafio de trabalhar nas organizações de serviços, torna-se necessário compreender as características dos serviços. Kotler (1993) define serviços como sendo toda atividade ou benefício, de caráter intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse física de algum bem. Ratmel (1974), apud Lobo (1994), afirma que o serviço é uma mercadoria comerciável, que não se pega, não se cheira e não se apalpa. Continua sua caracterização mostrando que os serviços, em geral, não se experimentam antes de comprar e que permitem satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos. Seguindo essa tendência, Lobo (1994) apresenta as principais características dos serviços:

- ✓ Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- ✓ Variabilidade – os serviços são altamente variáveis;
- ✓ Inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- ✓ Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados;

No Brasil, observa-se um extraordinário crescimento do setor de serviços, contribuindo na geração de novos postos de trabalho; algo decorrente do desemprego, advindo da utilização de novas tecnologias por parte das indústrias e pela moderna utilização das técnicas de gerenciamento da produção. Hoje se consegue produzir mais com poucas pessoas, tendo como consequência a colocação, em disponibilidade, a cada ano, no mercado de trabalho, um grande contingente de pessoas.

O setor de serviço tem ampliado sua participação na economia desde os anos 70. Em recente pesquisa publicada na revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN, Nov. 2001, p. 38), com dados extraídos do IBGE, através de seu departamento de Comércio e Serviços, revelou que as empresas de informática, entregas rápidas e telecomunicações representam a parte mais dinâmica do setor. Só informática e entregas rápidas representam 14% do PIB (Produto interno Bruto) (PEGN, Nov. 2001, p.38).

Nessa mesma pesquisa é revelado que as micro e pequenas empresas respondem por 97,8% dos estabelecimentos, 37% dos postos de trabalho e por 19,9 % da produção total do setor (PEGN, Nov. 2001, p. 38).

Na tabela 01 abaixo, tem-se o retrato do setor de serviços, sem considerar os segmentos de saúde, educação, economia informal, instituições financeiras e ONG`s.

Segmento	Receita (R\$ bilhões)	Número de empregados	Salário médio (salários mínimos)	Participação das pequenas e microempresas (em %)
Informática	11,2	166 mil	8,9	97,8
Alojamento e alimentação	16,5	1,2 milhão	1,9	95,0

Investigação, vigilância, segurança	4,7	304 mil	1,7 a 3,6	13,3
Correio e telecomunicações	32,8	166 mil	13,5	85,3
Transporte rodoviário de passageiros	13,4	574 mil	4,4	83,3
Imobiliárias	6,9	174 mil	NC	97,0

Tabela 1: Parte das pequenas empresas

Fonte - Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN, Nov. 2001)

Mesmo com essa tendência crescente do setor de serviços, observam-se grandes descontentamentos de clientes com relação aos serviços prestados, sejam de organizações privadas ou públicas; fazendo emergir um grande desafio para as organizações do setor de serviços, que é melhorar a qualidade dos serviços prestados.

2.6. Sistema da Qualidade em serviços

Diversas razões justificam o interesse pela implantação da filosofia da qualidade em uma organização de serviço, porém as mais poderosas são:

- Aumento das exigências por parte dos clientes;
- Grande desperdício;
- Aumento da competição;
- Vulnerabilidade estratégica.

Vê-se então que as organizações de serviços necessitam sobreviver e um dos caminhos adotado, atualmente, é a definição de uma política voltada para a qualidade.

Para desenvolver um sistema da qualidade voltado para o setor de serviços, Bonne (1998) aponta cinco variáveis, sendo:

- Tangibilidade: relacionado às evidências físicas do serviço;
- Confiabilidade: relacionado à consistência de desempenho e do grau em que se pode contar com o serviço;
- Presteza: relacionado ao desejo e ao grau de prontidão dos funcionários para prestar o serviço;
- Garantia: relacionado à segurança dada pelo prestador de serviços;
- Empatia: relacionado aos esforços do prestador para entender às necessidades dos clientes e individualizar a prestação do serviço.

Schomberger (1993, p. 26) trata a qualidade em serviços através de dez dimensões, estando assim relacionadas:

- Confiabilidade – Consistência de desempenho e confiança.
- Receptividade – disposição ou rapidez em prestar serviço.
- Competência – posse das habilidades e conhecimentos necessários para prestar o serviço.
- Acesso – Afabilidade e facilidade de contato.
- Cortesia – educação, respeito, consideração pela propriedade, aparência limpa e asseada.
- Comunicação – instruir e informar os clientes em linguagem que possam entender; ouvir os clientes,
- Credibilidade – honestidade, credibilidade; ter em mente o melhor interesse do cliente.
- Segurança – ausência de perigo, risco ou dúvida.
- Compreensão – fazer um esforço para entender as necessidades dos clientes; conhecer as necessidades específicas; dar atenção individualizada; conhecer o cliente regular.
- Tangíveis – a evidência física do serviço (instalações, ferramentas, equipamento).

Através dessas dimensões, os autores querem mostrar os pensamentos dos clientes a respeito da qualidade de serviço, servindo de orientação para definir ações voltadas para o desenvolvimento de um sistema da qualidade no setor.

Quanto mais próximo o Sistema da Qualidade a ser desenvolvido nas organizações de serviços se aproximar das cinco variáveis e dimensões da

qualidade descritas, maior é a tendência do Sistema da Qualidade ser mais dinâmico, resultando em grandes benefícios para as organizações.

2.7.Falha dos Sistemas da Qualidade nas organizações de serviços

Vê-se com bastante freqüência o descontentamento dos dirigentes das organizações de serviços com seus Sistemas da Qualidade. Essa fato se justifica pelo fracasso de iniciativas voltadas para o desenvolvimento da qualidade.

Paladini (1997, p.197) aponta onze causas de fracasso de um Sistema da Qualidade. São eles:

1. A mensagem da qualidade com freqüência cai no vazio, parece haver muita palavra e pouca ação.
2. Existe generalizada falta de confiança nos resultados do programa.
3. O programa esbarra na tradicional resistência à mudança.
4. Há pouco empenho para cumprir metas e prazos descritos no programa da qualidade.
5. São gerados resultados apenas temporários, pouco consistentes.
6. A gestão da qualidade exige, dos gerentes, dedicação, ação efetiva, liderança, paciência... características nem sempre presentes no pessoal da administração operacional das empresas.
7. Os esforços geram resultados que atingem determinado patamar e param. Depois caem... sozinhos.
8. Há quem garanta que estruturas voltadas para a melhoria contínua parecem ser pouco consistentes, frágeis, sem forma muito definida.
9. Os programas de qualidade induzem à fixação de metas conflitantes e prioridades contraditórias.
10. Há muitas ferramentas e estratégias disponíveis para implantar qualidade. É fácil escolher uma que seja inadequada para a situação a que se destina.
11. Há grande dificuldade de os gerentes se adaptarem à democracia da qualidade.

A maior causa de fracasso de um Sistema da Qualidade está na dificuldade de se definirem ações que promovam a manutenção do sistema através de melhoria contínua. Na literatura identificam-se outras causas de fracasso dos Sistemas da Qualidade que complementam as já citadas por Paladini (1997). Destacam-se:

- Tipo impróprio de liderança;
- Divergência entre a qualidade ofertada e percebida;
- Baixo desempenho dos serviços;
- Falta de um modelo norteador do que seja qualidade;
- Falta de foco estratégico.

Na realidade, o que se observa é um grande despreparo dos dirigentes das organizações de serviço e suas conseqüentes ações para atingirem a qualidade. São carentes de uma visão e de uma filosofia referentes a qualidade, acabando, por fim, a conceberem Sistemas da Qualidade que não revelam a real necessidade da organização, acabando no fracasso. Paladini (1997) afirma que os conceitos e idéias que são trabalhados em um Sistema da Qualidade, deve ter um compromisso com a prática. Nas organizações de serviços, esse compromisso é com os clientes, logo, para obter sucesso, não adianta mais atender as suas necessidades, o sistema deve ser montado para encantar os clientes.

Quando um Sistema de Qualidade é implantado em uma organização de serviços, várias armadilhas aparecem, e que elas devem ser vencidas no decorrer da maturação e avaliação contínua do sistema implantado. As armadilhas mais freqüentes são (LOBO, 1994, p.60):

Sensibilidade e motivação dos funcionários sem acompanhamento eficaz;
Desconhecimento do cliente;
Processo de comunicação informal;
Capacitação dos recursos humanos sem a compreensão do cliente;
Qualidade apenas por modismo;
Pessoa errada no comando do sistema da qualidade;
Responsabilizar em vez de cooperar e ajudar;
Excesso de procedimentos e normas;

Pouca ou nenhuma divulgação das mudanças e resultados obtidos no andamento do programa;
Condições organizacionais que impedem o sucesso das melhorias dos serviços.

Observa-se então que não é fácil implantar e manter um Sistema da Qualidade. Não bastam boas intenções. Como afirma Lobos (1994. p.14), "qualidade em serviços é parada dura".

2.8.Considerações Gerais

O conhecimento dos conceitos referentes a qualidade é fundamental na implantação e posterior definição de ações que promovam a manutenção de um sistema da qualidade. Todos os aspectos discutidos nesse capítulo foram pesquisados de forma a deixar claro os principais pontos que devem ser verificados em um Sistema da Qualidade e que são causas que proporcionam ao sistema ter vida curta.

Pode-se resumir todas as causas que impedem a manutenção dos Sistemas da Qualidade nas organizações de serviço em :

- Programa de qualidade desenvolvido de forma rígida;
- Ausência de planejamento estratégico;
- Ausência de um plano de indicadores confiáveis e mensuráveis;
- Dificuldade em promover mudanças e adaptar o programa de qualidade às novas necessidades dos clientes;

Um outro item que não deve ser esquecido, sendo muito freqüente nas organizações de serviços, e que dificulta ainda mais a manutenção de um Sistema da Qualidade, é a ansiedade por resultados de muitos dirigentes.

No próximo capítulo, apresenta-se referencial teórico sobre o processo de avaliação da qualidade, sendo a base fundamental deste trabalho.

CAPÍTULO III

3.AVALIAÇÃO PARA MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DA QUALIDADE

A satisfação dos clientes deve ser o foco principal de todo sistema de qualidade; entender e ultrapassar as necessidades do consumidor é fundamental na gestão dos sistemas da qualidade. Não basta ter consumidores que estejam meramente satisfeitos. É necessário inovar e prever as necessidades do consumidor, oferecer-lhe algo mais, chegando a encantá-lo.

Para conhecer seus clientes, as organizações estão adotando posturas fundamentadas na gestão pela qualidade, no tocante a gestão de melhorias e diminuição de não conformidades, tendo a avaliação como ferramenta que auxilia o processo de gestão, mais precisamente na tomada de decisões.

Avaliar é uma tarefa importante pois fornece informações para se tomar decisões quanto a objetivos, metas e estratégias.

Nesse capítulo, pretende-se dar um embasamento teórico referente ao processo de avaliação no seu aspecto formal e a sua importância na tomada de decisões, visto que o processo de avaliação bem como todos os procedimentos de avaliação, têm variado no decorrer dos tempos, sofrendo tendências de valorização que acontecem em cada década.

3.1.Avaliação da Qualidade x Auditoria da Qualidade

É muito comum encontrar pessoas que não sabem distinguir corretamente os conceitos referentes aos processos de avaliação e auditoria. É intenção desse item, fornecer as informações suficientes para diminuir ou até eliminar as confusões que ora existem.

Auditora da Qualidade

A norma ISO 8402-1986 (MILLS, 1994 p.15) define a auditoria da qualidade da seguinte forma:

Auditoria da qualidade - Um exame sistemático e independente para determinar se as atividades da qualidade e respectivos resultados cumprem as providências planejadas e se estas providências são implementadas de maneira eficaz, e se são adequadas para atingir os objetivos.

Pode-se observar que a auditoria se restringe ao exame do Sistema da Qualidade no enfoque de estar ou não conforme. Ela verifica o grau de cumprimento de padrões que foram especificados no programa de qualidade através da busca de evidências objetivas.

Mills (1994) afirma que a auditoria da qualidade é fundamental para o gerenciamento de todo sistema da qualidade e que é através da auditoria que se obtém dados para avaliar a eficácia do sistema. Com essa afirmação, pode-se identificar o valor da auditoria aplicada no Sistema da Qualidade e sua influência no processo de avaliação; nesse caso, atuando como uma ferramenta.

Avaliação da Qualidade

A todo momento o ser humano está avaliando os elementos da realidade que o cerca. Nesse contexto, avaliar é uma atividade de fundamental importância, não devendo ser executada de forma aleatória.

André (1996, p. 86) afirma que:

Na idéia de avaliação, é necessário o esforço sistemático de estabelecer padrões de desempenho desejados - de acordo com os objetivos de planejamento - para compará-los aos desempenhos efetivamente observados e, desse modo, detectar desvios entre a programação e a realização, possibilitando correções ou mesmo a revisão de padrões para futuro planejamento.

Promover o processo de avaliação da qualidade é primordial para que uma organização tenha condições de fazer um acompanhamento de todo o programa de qualidade, bem como as ferramentas usadas para fazer a gestão do Sistema da Qualidade. Paladini (1997, p. 166) afirma existirem várias razões que justificam a promoção da avaliação da qualidade. Segundo ele,

Existem as de ordem geral: a importância da qualidade requer que se acompanhe, com cuidado, todo seu processo de produção. Há as de ordem prática: o grande número de variáveis que interferem na qualidade requer uma análise permanente do processo, sobretudo porque há sempre elementos novos surgindo no cenário.

A avaliação permite aos dirigentes das organizações um conhecimento com maior profundidade do desempenho de seu Sistema da Qualidade e, como conseqüência, o desempenho de toda a organização. É nesse ponto que se evidencia a diferença entre o processo de avaliação da qualidade e o processo de auditoria da qualidade. A auditoria trabalha de forma pontual se restringindo à verificação da conformidade com os padrões definidos, não se preocupando com a evolução do sistema. Sendo assim, ela é uma ferramenta para o processo de avaliação da qualidade.

Nesse trabalho será desenvolvido um modelo de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade, descrito no capítulo 4, com aplicação prática desenvolvida no capítulo 5.

Tipos de avaliação

Na literatura encontram-se diversas definições para o termo avaliação, porém, nesse trabalho, foi tomada como referência a definição de André (1996) para caracterizar o termo avaliação da qualidade.

Quanto aos tipos de avaliação podemos ter:

- Avaliação Classificatória.

- Avaliação Diagnóstica.

No tipo de avaliação classificatória, o objetivo final é posicionar a organização em um nível e classificá-la conforme uma pontuação obtida.

Na avaliação diagnóstica, o processo é bem mais amplo e o resultado obtido conduz a uma reflexão e a uma posterior tomada de decisão. Nela, todas as ações dos elementos ou critérios que estão sendo analisados serão questionados e deverão ser justificados com evidências reais.

O diagnóstico é a principal ferramenta utilizada pela avaliação diagnóstica. É através dela que podemos observar insuficiências no Sistema da Qualidade e os seus respectivos desvios, permitindo ter uma visão clara e precisa do conjunto do sistema que está sendo avaliado.

O diagnóstico foi uma das bases para elaboração do modelo de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade proposto nessa trabalho e está desenvolvido no capítulo 4.

Funções da avaliação

Paladini (1997), ao questionar o porquê de se avaliar a qualidade, afirma que a avaliação é justificada pela própria importância que se confere à qualidade. Nesse sentido é interessante conhecer quais são as funções da avaliação, sendo:

- Fornecer bases para o planejamento.
- Ajustar as políticas da qualidade.
- Favorecer a melhoria contínua.
- Promover classificação.

Entendendo-se função como " exercício ou atividades desenvolvidas com vistas ao alcance de um propósito" (SANT'ANNA, 1980, p. 178).

Etapas da avaliação

Quando se pretende realizar uma avaliação, determinados passos devem ser seguidos. De uma forma geral, podem ser (SANT`ANNA, 1980, p. 180):

- Determinar o que vai ser avaliado;
- Estabelecer os critérios e as condições para avaliação;
- Selecionar os procedimentos e instrumentos de avaliação;
- Estabelecer procedimentos que permitam traduzir os resultados em termos quantitativos.

Essa seqüência foi utilizada no desenvolvimento do modelo de avaliação da manutenção do sistema da qualidade descrito no capítulo 4 desse trabalho.

3.2.Avaliação da qualidade visando a manutenção do Sistema da Qualidade implantado

É de grande relevância fazer a avaliação dos Sistemas da Qualidade, seja ele formal ou informal, de uma organização, pois:

Proporciona informações para o processo de decisão;

Conduz ao processo de melhoria da qualidade;

Proporciona a manutenção do sistema da qualidade implantado.

A avaliação da qualidade é um processo complexo e deve iniciar com a formulação dos objetivos da avaliação (o que realmente será avaliado) requerendo o desenvolvimento de meios para se ter evidência dos resultados e, posteriormente, serem interpretados para saber em que medida os objetivos, metas e melhorias foram alcançados.

De uma forma geral, o processo de avaliação de um Sistema da Qualidade consiste em adquirir e processar evidências para melhorar o sistema.

O diagnóstico no processo de avaliação

O diagnóstico é uma ferramenta que permite identificar as oportunidades, as deficiências e características específicas de uma organização. É dele que os dirigentes das organizações se servem para tomarem decisões e executarem o planejamento estratégico.

A utilização do diagnóstico no processo de avaliação, conforme proposta desse trabalho, visa identificar problemas e determinar as causas dos prováveis desvios existentes nos sistemas da qualidade que impedem a definição de ações que promovam a sua manutenção.

O diagnóstico, executado em conjunto com os indicadores de desempenho previamente definidos, possibilita ter uma radiografia completa da organização, onde os fatos e os números, elementos básicos para realizar um diagnóstico, serão avaliados.

A utilização de indicadores nos processos de avaliação

Como definido no item anterior, os indicadores são elementos indispensáveis para realizar um diagnóstico e, conseqüentemente, imprescindíveis no processo de avaliação da qualidade. Rolt (1998) afirma que os indicadores são elementos que medem a eficiência e a eficácia de uma organização e sua relação com a satisfação dos clientes. Os indicadores são também usados nas organizações com intuito de acompanhar, avaliar e promover ações de melhorias de desempenho.

A origem dos indicadores está associada aos objetivos e metas, ou seja, estão intimamente ligados ao planejamento da organização e ao processo de avaliação do sistema da qualidade. Não basta apenas ter os indicadores, é necessários que eles sejam acompanhados durante todo o processo. Para Rolt (1998), os indicadores devem:

- Refletir a visão do cliente
- Indicar nível de utilização de recursos
- Ser sensíveis às variações do processo

- Ser facilmente mensuráveis
- Fornecer respostas na periodicidade adequada
- Estar próximos ao ponto de ocorrência do problema.

O mesmo autor comenta que os indicadores devem possuir as seguintes características:

- Precisão
- Facilidade de levantamento
- Facilidade de compreensão
- Facilidade de comparação

Nesse trabalho, o uso de indicadores será fundamental. Será através deles que será confrontado o planejamento das ações de manutenção do Sistema da Qualidade com as ações realmente realizadas.

Ferramentas da qualidade no processo de avaliação

A necessidade de coletar informações e dados referente ao desempenho do sistema da qualidade é importante para a condução satisfatória do gerenciamento da qualidade. Para o processo de avaliação, essa atividade é parte essencial no monitoramento de todo o sistema da qualidade.

Como ferramentas que podem ser usadas para a coletas dessas informações, temos:

Fluxogramas do Processo – objetiva apresentar, de forma gráfica, a seqüência de determinado processo. É uma ferramenta utilizada quando se necessita identificar desvios em qualquer processo, quer seja produto ou serviço.

Gráfico de controle – objetiva acompanhar de forma gráfica o desempenho do processo. É bastante usado quando se necessita verificar a ocorrência de alterações significativas no processo e também que tipo de variação foi constatada.

Estratificação – objetiva identificar fatores que afetam o resultado de um processo. Sua utilização consiste em separar, segundo uma característica, um conjunto de elementos que se deseja estudar. Essas características indicam a natureza de um problema e auxiliam na identificação de suas causas.

Histograma – é um gráfico estatístico que objetiva registrar frequências de vários fenômenos em um período e visualizar o comportamento do processo, avaliando sua capacidade.

Diagrama de Pareto – gráfico de barras onde se representa a frequência com que determinados tipos de problemas ocorrem, permitindo decidir os que serão resolvidos e com que prioridade. Pode-se utilizar essa ferramenta também para visualizar os impactos da mudança de um processo e decompor causas genéricas em específicas, facilitando o estudo do problema. Vieira (2001, p.13) afirma que “o Diagrama de Pareto é uma das ferramentas usadas na gestão da qualidade, consistindo em identificar as causas que determinam as perdas e estabelece a ordem em que as causas das perdas devem ser sanadas”.

Diagrama de Causa e Efeito – também conhecido como diagrama “espinha de peixe”, é bastante utilizado quando se necessita identificar e explorar as causas possíveis de um problema ou fatores que afetam um processo; bem como classificá-los por categorias.

Folha de Verificação – é uma ferramenta gráfica utilizada no levantamento de dados quando do estudo de soluções para um determinado problema, norteador e padronizando as ações, evitando o desperdício de tempo e esforços. É uma ferramenta auxiliar de outras ferramentas.

Diagrama de Dispersão – utilizado para verificar o que ocorre com uma variável quando outra variável se altera.

Os ganhos obtidos durante o processo de avaliação em um sistema da qualidade serão bastantes satisfatórios se as ferramentas descritas forem utilizadas de forma correta.

Nesse trabalho será utilizado o diagrama de Pareto, diagrama Causa e Efeito e gráficos de Controle, como ferramentas a serem trabalhadas na aplicação do modelo proposto.

Além das ferramentas citadas no item anterior, outras ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar na gestão e avaliação da qualidade. São elas:

Benchmarking – ferramenta utilizada no desenvolvimento de melhorias, quando uma organização avalia seu desempenho, fazendo uma comparação com outras organizações do mesmo ramo, consideradas melhores. Paladini (1997) mostra que a origem do benchmarking está associada aos ensinamentos dos antigos chineses, fundamentando-se em três pontos:

- Conheça bem seu inimigo;
- Conheça bem a você próprio;
- Estabeleça um objetivo ambicioso.

O mesmo autor afirma que o benchmarking busca introduzir uma nova mentalidade na organização, devendo ser utilizado como uma ferramenta para definir padrões da qualidade.

MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) – ferramenta que visa obter obter as causas que provocaram um determinado problema, bem como auxilia na busca de soluções existentes em um determinado processo. Para utilizar essa ferramenta deve-se observar os seguintes passos (LUGLIFIBRAS, 2000):

- Passo 1 - Documentar o problema.
- Passo 2 - Definir Objetivos.
- Passo 3 - Organizar e distribuir responsabilidades.
- Passo 4 - Analisar dados e identificar causas principais.
- Passo 5 - Desenvolver um plano de ações corretivas.
- Passo 6 - Implementar plano de ações corretivas.
- Passo 7 - Monitorar o problema para confirmar a eficácia da solução.

Essa ferramenta, trabalhada em conjunto com o ciclo PDCA, proporciona uma análise completa de todo o processo que está sendo estudado.

Empowerment – é uma ferramenta que permite melhorar a qualidade. Consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade às pessoas de dentro da organização, com a finalidade de promover o processo de tomada de decisão. Siqueira (2001) afirma que o empowerment “é o processo pelo qual os colaboradores participam e influenciam todo o processo decisório, mas não se responsabilizam necessariamente pelas decisões estratégicas”. Com a utilização dessa ferramenta, as pessoas tendem a se sentir mais importantes para a organização gerando um aumento de comprometimento e engajamento com as ações que promovam a melhoria da qualidade.

AFFOA (Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) – ferramenta muito utilizada no planejamento estratégico da organização, que consiste na identificação de pontos nortedores, para definição de metas. Esses pontos, em uma organização, representam variáveis, estando assim definidos (OLIVEIRA,1995):

Pontos Fortes – são variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável à organização.

Pontos Fracos - são variáveis internas controláveis que propiciam uma condição desfavorável à organização.

Oportunidade - são variáveis externas não controláveis que podem criar condições favoráveis à organização.

Ameaças - são variáveis externas não controláveis que podem criar condições desfavoráveis à organização.

Nesse trabalho serão utilizados somente os pontos fortes e pontos fracos que serão obtidos durante a fase de diagnóstico, conforme proposta do modelo definida no capítulo 4.

Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) – ferramenta voltada para o gerenciamento e controle do processo, totalmente voltada à solução de problemas.

O gerenciamento através desse ciclo permite que todas as características dos problemas sejam atacadas, favorecendo de forma dinâmica o aperfeiçoamento da qualidade na organização. As fases que definem o ciclo são:

- **Plan (P)** – Planejar: fase em que se estabelece o plano de ação com uso de cronogramas, gráficos ou procedimentos;
- **Do (D)** – Executar: fase de execução planejada. Nessa fase duas ações são importantes: a preocupação com o treinamento e coleta de dados para verificação do processo;
- **Check (C)** – Verificar: essa é a fase de comparação proposta pelo ciclo. É neste momento que se comparam os dados coletados com as metas planejadas;
- **Action (A)** – Ação corretiva: fase de padronização das ações, consolidando os resultados obtidos.

Certificação, selos e prêmios da qualidade como motivadores da manutenção do Sistema da Qualidade

A manutenção do Sistema da Qualidade é necessária para que ocorra o aperfeiçoamento contínuo da qualidade. Não se trata de uma tarefa fácil, e, caso não seja executada, a organização corre o risco de perder os seus clientes podendo até perder mercado.

Como forma de motivar as organizações para que ocorra a manutenção dos Sistemas da Qualidade, surgiram os certificados, selos e prêmios da qualidade, cujos principais benefícios podem ser:

- Redução de custos internos com a manutenção.
- Acompanhamento contínuo do sistema.
- Melhoramento do gerenciamento do Sistema da Qualidade.
- Maior aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade com adoção de ações de melhoria contínua.

Os certificados, selos e prêmios da qualidade, são documentos que atestam que a organização é possuidora de um Sistema da Qualidade e que a filosofia da qualidade é difundida internamente em toda a organização. Todos eles

se fundamentam no processo de avaliação, objetivando verificar a conformidade e sua respectiva manutenção.

No item seguinte, será feita uma análise dos principais selos e prêmios da qualidade que serviram de referência para esse trabalho e que foram vivenciados pelo autor.

3.3. Modelos de avaliação dos Sistemas da Qualidade

Existem vários modelos que são utilizados para a avaliação dos Sistemas da Qualidade implantados nas organizações, destacam-se:

- Prêmio Deming - Japão;
- Prêmio Malcom Baldrige - Estados Unidos;
- Prêmio Nacional da Qualidade - Brasil;
- Sistema de avaliação Centro Modelo de Educação Profissional;
- Selo do Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (SEBRAE/CE) de Qualidade;
- Prêmio Qualidade da França;
- Prêmio Qualidade da Itália;
- Prêmio da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) de Qualidade;
- Normas da série ISO 9000;
- Projeto Avaliação de Ensino da Comissão de Avaliação Institucional da Universidade de Fortaleza (COAVI/UNIFOR), dentre outros.

Deve-se destacar que os modelos identificados baseiam-se em informações coletadas durante o processo de avaliação, devendo as organizações que se submeterem à conquista de um selo ou prêmio da qualidade mostrar evidências objetivas referentes ao desempenho do Sistema da Qualidade implantado.

Nos itens seguintes serão descritas as principais características dos Prêmios e modelos de avaliação que serviram de referência para esse trabalho.

Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ

O Prêmio Nacional de Qualidade e Produtividade (PNQ) consiste no incentivo à melhoria da qualidade, reconhecendo a excelência do desempenho da gestão das organizações sediadas no Brasil.

A missão da FNPQ (FNPQ – Critérios de Excelência 2000) é:

Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos Órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade.

O processo de avaliação proposto pela Fundação Nacional Prêmio da Qualidade (FNPQ) se inicia com a elaboração de um relatório, denominado Relatório da Gestão, por parte das organizações pretendentes ao prêmio. Essas informações objetivam “demonstrar que a candidata aplica práticas de gestão com enfoques eficazes e exemplares, que redundem em resultados comparáveis aos referenciais de excelência e que possam servir de exemplo para outras organizações instaladas em território nacional” (FNPQ – Critérios de Excelência 2000).

O processo segue com a análise por uma banca examinadora dos relatórios de gestão das organizações candidatas. Essa análise é realizada em três etapas:

- Análise crítica individual;
- Análise crítica de consenso;
- Visitas às instalações da organização.

Caso a organização candidata consiga a premiação, ela receberá o troféu do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) das mãos do Presidente da República, em cerimônia realizada em Brasília, no Palácio do Planalto.

Os Critérios de Excelência definidos no Prêmio Nacional da Qualidade foram desenvolvidos a partir dos seguintes fundamentos (FNPQ – Critérios de Excelência 2000):

- Qualidade centrada no cliente;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade social;
- Gestão baseada em fatos e processos;
- Ação pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado contínuo.

Para elaboração do relatório da gestão, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) toma como referência sete critérios, estando assim definidos (FNPQ – Critérios de Excelência 2000):

- Liderança.
- Planejamento estratégico.
- Foco no cliente e no mercado.
- Informação e análise.
- Gestão de pessoas.
- Gestão de processos.
- Resultados da organização.

Cada critério está dividido em itens, e cada um deles tem uma pontuação que reflete a sua importância relativa dentro da estrutura global da avaliação.

A figura 1, mostra o gráfico referente a distribuição percentual dos critérios de pontuação do PNQ.

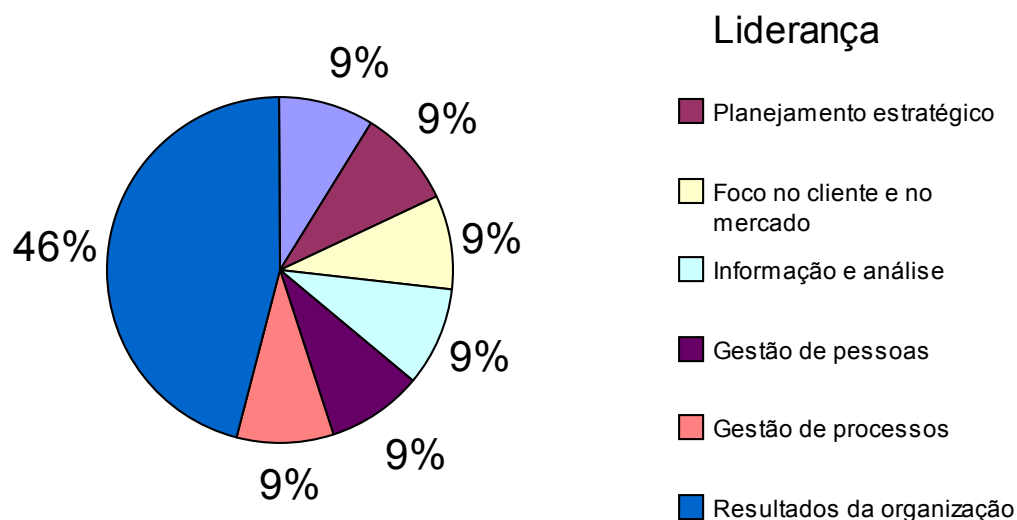


Figura 1: Critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação do PNQ (FNPQ – Critérios de Excelência 2000).

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é o prêmio mais importante do Brasil e seus critérios de avaliação são bem mais exigentes que os formulados pela certificação segundo as normas ISO 9000.

Sistema de Avaliação Centro Modelo de Educação Profissional - CEMEP

Modelo que avalia as unidades pertencentes ao sistema do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) em todo o Brasil. É dividido em várias categorias: Categoria Bronze, Categoria Prata e Categoria Ouro. O modelo aqui apresentado se refere à Categoria Bronze.

Todo o desenvolvimento do modelo está alinhado aos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade.

O objetivo desse sistema é alavancar o desenvolvimentos das unidades do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em sintonia com a diretrizes institucionais para a educação profissional, tecnologia e informação, levando-as a um esforço contínuo para a melhoria de seu padrão de qualidade.

Os principais valores e conceitos que foram utilizados no sistema de avaliação, Categoria Bronze, foram (Sistema de avaliação CEMEP – Categoria Bronze, 1999):

- Qualidade centrada no cliente;
- Liderança;
- Aprendizado contínuo;
- Participação e desenvolvimento das pessoas;
- Resposta rápida;
- Enfoque pró-ativo;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Gestão baseadas em fatos;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade pública e cidadania;
- Foco nos resultados;
- Inovação e criatividade;
- Comportamento ético.

Para que fossem concretizados, os conceitos e valores prescritos no Sistema de Avaliação Centro Modelo de Educação Profissional, foram desenvolvidos sete critérios de avaliação, sendo (Sistema de avaliação CEMEP – Categoria Bronze, 1999):

1. Liderança.
2. Planejamento.
3. Foco no cliente e no mercado.
4. Informação e análise.
5. Gestão das pessoas.
6. Gestão dos processos.
7. Resultados.

A figura 2 mostra gráfico referente a distribuição percentual dos critérios de pontuação do prêmio CEMEP, Categoria Bronze.

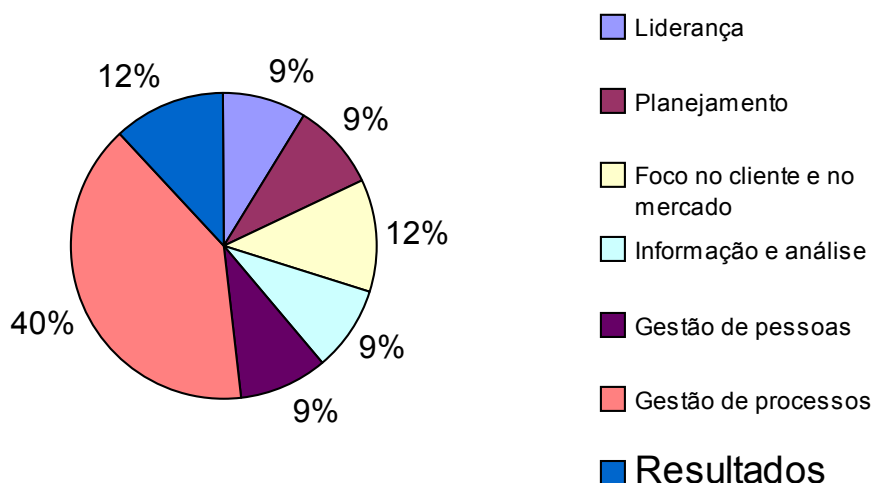


Figura 2: Critérios, itens de avaliação e valores máximos de pontuação categoria Bronze (Sistema de avaliação CEMEP – Categoria Bronze/1999).

O CEMEP (Centro Modelo de Educação Profissional) na sua Categoria Bronze é um sistema de avaliação bem estruturado, e a distribuição da pontuação é mais uniforme quando comparada a pontuação do PNQ.

Prêmio Qualidade Itália

O prêmio Qualità Italia consiste em um programa de promoção e melhoria da qualidade das organizações italianas. O modelo estudado nesse trabalho está relacionado às pequenas e médias organizações.

Os princípios que fundamentaram o prêmio Qualidade Itália, foram (Premio Qualità Italia – Guida all' Autovalutazione, 1999):

- Focalização e atenção no cliente;
- Relação de sociedade com os fornecedores;
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas;
- Processos e fatos;
- Melhoramento contínuo e inovação;
- Liderança e coerência dos objetivos;
- Responsabilidade pública;
- Orientação aos resultados.

Os critérios utilizados para executar a avaliação foram (Premio Qualitá Italia – Guida all'Autovalutazione, 1999):

- 1- Liderança.
- 2- Planejamento estratégico.
- 3- Gestão das pessoas.
- 4- Recursos.
- 5- Sistema da qualidade e processos.
- 6- Satisfação dos clientes.
- 7- Satisfação das pessoas.
- 8- Impacto sobre a sociedade.
- 9- Resultados da organização.

A figura 3 mostra gráfico referente à distribuição percentual dos critérios de pontuação do prêmio Qualidade Itália.

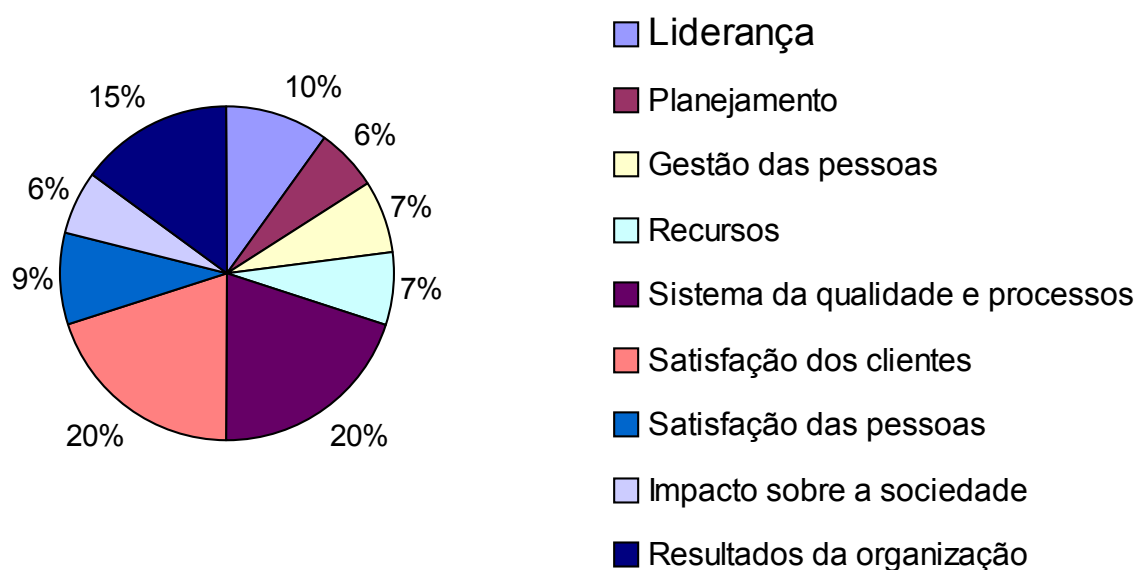


Figura 3: Critérios de avaliação e valores máximos de pontuação.

Propostos pelo Prêmio Qualidade Itália (Premio Qualitá Italia – Guida all'Autovalutazione, 1999). Prêmio da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) de Qualidade

O prêmio da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) de Qualidade é um programa de incentivo para a melhoria da qualidade e eficiência da gestão do transporte e trânsito urbano, criado com o objetivo de estimular as

empresas do setor de transporte a buscarem a excelência dos serviços prestados e a melhoria da qualidade.

O processo para adquirir o prêmio é composto por um conjunto de atividades de avaliação de cada órgão interessado e possui um ciclo de dois anos.

Para o processo de avaliação foram descritos sete critérios, que estão organizados em uma estrutura sistêmica; estando assim descritos (Relatório de Avaliação Prêmio ANTP de Qualidade, 1999):

- 1- Liderança.
- 2- Planejamento estratégico.
- 3- Foco no cliente e no mercado.
- 4- Informação e análise.
- 5- Desenvolvimento e gestão das pessoas.
- 6- Gestão dos processos.

Resultados do negócio.

Cada critério está dividido em itens, e cada um deles tem uma pontuação que reflete a sua importância relativa dentro da estrutura global da avaliação.

A figura 4 mostra gráfico referente à distribuição percentual dos critérios de pontuação do prêmio ANTP de Qualidade/99.

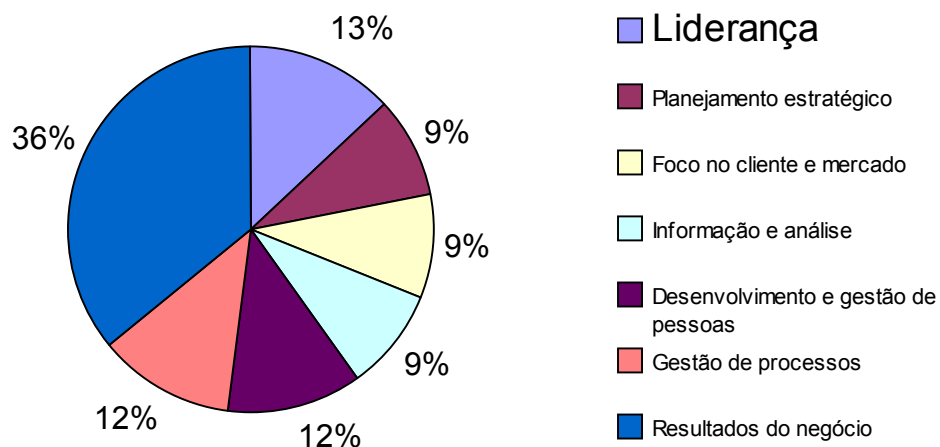


Figura 4: Distribuição da pontuação
 Dos critérios do Prêmio ANTP de Qualidade/99 (Relatório de Avaliação Prêmio ANTP de Qualidade, 1999)

O prêmio está estruturado em seis etapas, estando descritas conforme figura 5.

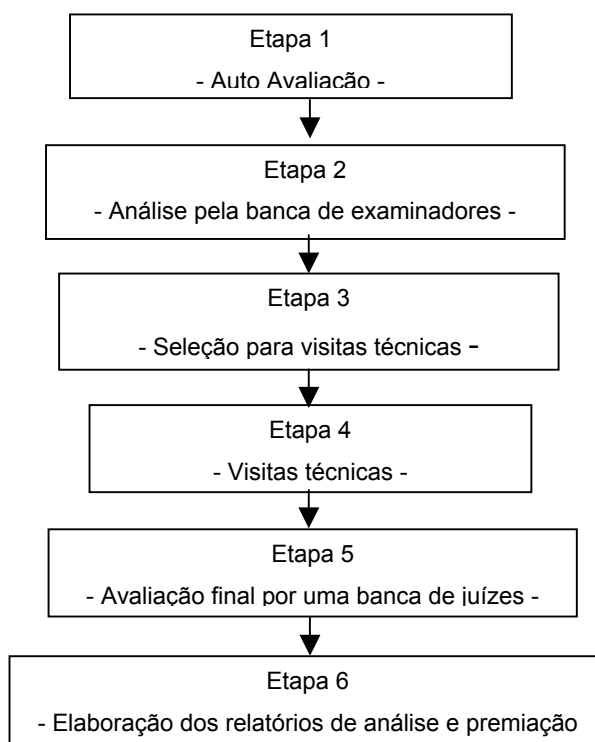


Figura 5: Estrutura do Programa Prêmio ANTP de Qualidade

O prêmio ANTP segue a mesma estrutura do PNQ, possuindo os mesmos critérios de avaliação, diferindo somente na distribuição da pontuação, que é mais uniforme.

Selo do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas/Ceará (SEBRAE/CE) de Qualidade

O Selo SEBRAE/CE de Qualidade em Serviços é um programa de avaliação que visa a melhoria e a garantia da qualidade em Hotéis, Barracas de Praia, Restaurantes e Similares no estado do Ceará (Selo SEBRAE/CE de Qualidade em Serviços, 2000).

O processo de avaliação do selo SEBRAE/CE de Qualidade é conduzido conforme fluxograma mostrado na figura 6.



Figura 6: Fluxograma para obter o selo SEBRAE/CE de Qualidade

A metodologia usada conforme o fluxograma está definida assim:

Seminários - Para solicitação do selo da Qualidade em Serviços, a organização terá que participar dos seminários de capacitação e formação indicados para os dirigentes da organização e/ou seus funcionários pelo SEBRAE/CE.

Solicitação do Selo da Qualidade em Serviços - O dirigente formalizará, através de correspondência para o SEBRAE/CE, a solicitação do selo de Qualidade em Serviços. Ao fazer a solicitação, o dirigente terá conhecimento de todas as normas e procedimentos para obtenção do selo, e com elas concordará.

Avaliação - As avaliações serão realizadas por consultores independentes que serão terceirizados e credenciados pelo SEBRAE/CE. O consultor desenvolverá seus trabalhos, comportando-se como cliente e deverá identificar-se no momento em que for avaliar as áreas internas e restritas aos funcionários.

Relatório de Avaliação - Os relatórios realizados pelos consultores contratados pelo SEBRAE/CE são documentos comprobatórios em que o comitê gestor do selo se fundamenta para a avaliação final da organização. Será emitido um relatório ao SEBRAE/CE, após a avaliação, que indicará, caso necessário, um processo de melhoria de qualidade, a qual a organização deverá implementar. Quando a organização, ao final de todo processo de consultoria, não estiver apta a receber o selo, deverá seguir os passos necessários para iniciar novamente o processo.

Avaliação Final - O comitê gestor do selo avalia o relatório do SEBRAE/CE com intuito de saber se a organização pretendente ao selo está apta a recebê-lo.

Emissão do Selo da Qualidade em Serviços - O selo será emitido após reunião de avaliação final feita pelo comitê gestor e terá validade de seis meses. A renovação do selo implicará em novo processo de consultoria.

3.3.1.Procedimentos da auditoria

- O SEBRAE/CE indica os consultores que realizarão a avaliação.
- Os consultores efetuam a visita sem acordo prévio de data.
- Com base na lista de verificação, os consultores observarão as atividades; entrevistarão os responsáveis pelos setores da organização e seus funcionários; examinarão registros e analisarão documentos, tendo em vista a identificação de todos os requisitos a serem atendidos através de evidências objetivas.
 - As constatações serão feitas pelos consultores e as evidências objetivas anotadas, devem ser reconhecidas como verdadeiras por consultores e dirigentes.
 - As evidências objetivas constatadas serão registradas na lista de verificação pelos consultores.
 - Nos relatórios emitidos pelos consultores ao SEBRAE/CE, deve constar a lista de verificação devidamente preenchida, com comentários sobre requisitos não adequados ao selo.
 - O relatório indicará, caso necessário, um processo de melhoria de qualidade da organização. Esta terá um prazo de 30 dias para colocar seus procedimentos em conformidade com o padrão de qualidade do Selo. Após esse prazo, será realizada a avaliação final, caso a organização não tenha atingido 80% dos itens totalmente atingidos.
 - O SEBRAE/CE encaminhará o relatório final para avaliação do comitê gestor.
 - O SEBRAE/CE emite o selo de Qualidade.
 - Quando a organização não obtiver a pontuação estabelecida, poderá solicitar a sua participação no processo do selo, quando avaliar-se apta. Neste caso, ela deve proceder conforme os itens dos pré-requisitos para a solicitação do selo de Qualidade em Serviços.

3.3.1.1.Pré-requisitos para solicitar o selo

- Solicitação do selo de qualidade através de correspondência para o SEBRAE/CE.

- Participação dos dirigentes no seminário - SENSIBILIZANDO PARA A QUALIDADE - o que assegura à organização a condição de solicitante em potencial do selo de Qualidade em Serviços.

3.3.1.2.Critérios para emissão do selo

A organização deverá alcançar no mínimo 80% de evidências objetivas com nível Atendido Totalmente (AT) nos requisitos da lista de verificação, para ser submetido à avaliação do grupo gestor. Na pesquisa de satisfação do cliente, o nível BOM deve constar em no mínimo 80% das respostas, no que se refere ao grau de satisfação.

Ressalte-se que, ao atingir 80% (AT) dos itens da lista de verificação , a organização não tem garantido o recebimento do Selo.

3.3.1.3.Prazo de validade do selo

O Selo terá validade de 6 (seis) meses, podendo ser novamente solicitado através de novo processo de auditoria.

O SEBRAE/CE é um órgão que goza de bastante credibilidade junto às organizações de serviços do estado do Ceará. O selo de qualidade que leva seu nome vem confirmar os esforços que estão sendo realizados para o desenvolvimento da qualidade e produtividade das organizações.

Projeto Avaliação de Ensino da Comissão de Avaliação Institucional da Universidade de Fortaleza - COAVI/UNIFOR

O Ministério da Educação tem trabalhado para promover a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior do Brasil. Para isso, desenvolveu vários programas de avaliação das universidades brasileiras, sendo:

- Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras;

- Exame Nacional de Cursos - " Provão " ;
- Programa de Avaliação dos Cursos de Graduação;
- Sistema de Avaliação dos Cursos de Pós-Graduação.

Sendo uma instituição de ensino superior, a Universidade de Fortaleza (UNIFOR) ingressou no Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras no ano de 1995, desencadeando no ambiente interno da instituição uma constante preocupação com todo o processo de avaliação de ensino. Surgiu, então, o Projeto de Avaliação Institucional da Universidade de Fortaleza, aprovado pelo Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras.

O projeto de avaliação tem como objetivo possibilitar a melhoria da qualidade de ensino de graduação e pós-graduação, articulado com a pesquisa e a extensão da Universidade de Fortaleza, tendo como foco o Curso e o Centro.

O processo de avaliação é conduzido conforme fluxo descrito na figura 7.

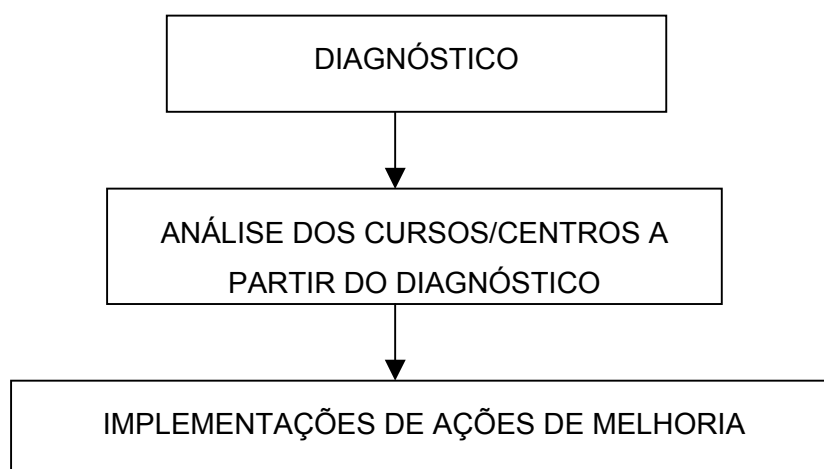


Figura 7: Estrutura do Projeto de Avaliação de Ensino da UNIFOR

Estrutura semelhante foi utilizada para o desenvolvimento do modelo proposto nesse trabalho para a avaliação da manutenção dos sistemas da qualidade implantados nas organizações de serviços.

O projeto de avaliação de ensino da Universidade de Fortaleza tem como destaque, o trabalho com os dados obtidos a partir do diagnóstico e a sua utilização

na promoção dos professores. Toda essa metodologia foi utilizada e adaptada no modelo de avaliação proposto nesse trabalho.

O modelo para avaliação dos professores faz uso das seguintes ferramentas:

- Questionários;
- Estatística.

Para a criação dos questionários, utilizou-se a teoria de escalas sociais, que têm por objetivo possibilitar o estudo de opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável, implicando transformar fatos habitualmente vistos como qualitativos, em fatos quantitativos.

Outros aspectos envolvidos nas escalas sociais e que devem ser considerados quando da elaboração dos questionários, são:

- Definição de um contínuo;
- Fidedignidade;
- Validade;
- Ponderação dos itens;
- Natureza dos itens;
- Igualdade das unidades.

Os questionários foram concluídos com a definição das escalas de opiniões e seus respectivos valores, estando definidos conforme quadro 2.

Escala de opiniões	Valor
Amplamente	5
Muito	4
parcialmente	3
Muito Pouco	2

Não	1
Sem Condições de Avaliar	

Quadro 2: : Escala de Opiniões e seus valores

Fonte: Manual da Comissão de Avaliação Institucional – COAVI (2000)

Para análise dos dados obtidos, o modelo utiliza duas ferramentas estatísticas para inferência: a medida de tendência central e medida de dispersão. Como medida de tendência central, é utilizada a MÉDIA. As medidas de tendência central, conforme Vieira (1999, p.67), “dão o valor do ponto em torno do qual os dados se distribuem”.

Como medida de dispersão o modelo adota o AFASTAMENTO UNILATERAL que mede o afastamento do desempenho do professor que está sendo avaliado em relação a uma referência. O afastamento unilateral adotado pelo modelo é o inferior, visto considerar importante o trabalho sobre todos os itens usados na avaliação com desempenho abaixo do desejado.

A metodologia de promoção dos professores da Universidade de Fortaleza é concluída, definindo um professor ideal e um professor de referência. O professor ideal é aquele que se encontra na escala definida como AMPLAMENTE, sendo a meta da Universidade.

3.4.Aspectos Gerais

O conhecimento dos diversos tipos de avaliação foi fundamental para a definição das estratégias que serão utilizadas no desenvolvimento do modelo proposto nesse trabalho.

Com exceção do Selo do SEBRAE/CE, Premio Qualità Italia e do modelo desenvolvido pela COAVI/UNIFOR, os outros modelos apresentados utilizam os critérios do PNQ como referência. Todos, buscam desenvolver a excelência nas organizações, sendo adaptados conforme o setor de serviços que eles representam.

Ressalta-se que esses modelos de avaliação, atuando como motivadores externos para a manutenção do sistema da qualidade, são possuidores de características específicas.

O quadro 3 mostra as principais características identificadas em cada um dos modelos estudados.

Modelos	Principais características			
	Pontuação	Crítérios de avaliação	Natureza da avaliação	Extensão de cobertura
PNQ	- Valorização extrema de um item de avaliação, no caso Resultados da organização	- Não se preocupa com a existência de um programa de qualidade formal	- Focada nos resultados	Utilizado em organizações industriais e de serviços
ANTP	- Valorização extrema de um item de avaliação, no caso Resultados da organização	- Não se preocupa com a existência de um programa de qualidade formal	- Focada nos resultados	- Voltada para o setor de transporte
CEMEP	- Valorização extrema de um item de avaliação, no caso Gestão dos processos	- Não se preocupa com a existência de um programa de qualidade formal	- Focada nos processos - Tipo classificatória	- Voltada para o ensino profissionalizante
SELO SEBRAE/CE	- Valorização muito subjetiva	- Voltado unicamente para o processo - Não se preocupa com a existência de um programa de qualidade formal	- Focada nos processos - Tipo classificatória	- Voltada para hotéis, barracas, restaurantes e similares
COAVI/UNIFOR	- Valorização muito subjetiva	- Voltado unicamente para o processo	- Focada nos processos - Tipo classificatória	- Voltada para o ensino profissionalizante
QUALITÀ ITALIA	- Valorização bem uniforme	- Focada nos processos e resultado	- Focada nos processos e resultado	Utilizado em organizações industriais e de serviços

Quadro 3: Principais características dos modelos de avaliação

Para identificar as características de cada modelo, utilizou-se os seguintes itens como referência:

- Pontuação;
- Critérios de avaliação;
- Natureza da avaliação;
- Extensão de cobertura.

No item pontuação, foi observada a distribuição dos pontos de cada critério de avaliação dos modelos estudados, no que se refere a sua uniformidade, qual o critério mais valorizado e a forma de valorização (objetiva ou subjetiva). No item critérios de avaliação e natureza da avaliação, foi observado o foco de cada critério dos modelos estudados e sua relação com a definição de ações para a melhoria da qualidade. O item extensão de cobertura observa os limites da cada modelo estudado, no caso setor industrial ou serviços.

No modelo proposto nesse trabalho, os itens descritos no parágrafo anterior serão trabalhados de forma a minimizar o impacto de cada um deles e assim favorecer a definição de ações para a manutenção dos Sistemas da Qualidade. Nesse sentido, o modelo a ser desenvolvido contemplará o processo de avaliação tanto classificatória como diagnóstica. Atenção maior será dada ao processo de avaliação diagnóstica, onde os itens descritos no parágrafo anterior serão contemplados, da seguinte forma:

- Pontuação – Ser mais uniforme possível. Todos os critérios de avaliação serão considerados importantes e terão o mesmo peso percentual. A valoração de cada critério deverá ser a mais objetiva possível;
- Critérios de avaliação – Serão voltados para observação de evidências focadas no programa da qualidade, indicadores de desempenho e ações de melhorias;
- Natureza da avaliação – Diagnóstica, com indicação de pontos fortes e fracos e indicação de como trabalhar cada um deles;

- Extensão de cobertura – Abranger todo setor de serviço.

Com base na análise crítica de cada modelo de avaliação estudado, o modelo que aqui se propõe desenvolver, e que será descrito no capítulo 4, tem plenas condições de atingir os objetivos que foram definidos no capítulo 1 desse trabalho.

CAPÍTULO IV

4.MODELO DE MANUTENÇÃO DE SISTEMAS DA QUALIDADE

Dentro de um cenário de competitividade onde a evolução tecnológica e disseminação da informação ocorre de forma rápida, as organizações devem correr para garantirem seu espaço através da adoção de ações estratégicas e criação de mecanismos que favoreçam o constante monitoramento de seus Sistemas da Qualidade.

A deficiência em monitorar o Sistema da Qualidade é uma das dificuldades que são encontradas na definição de ações que garantam a manutenção do sistema implantado.

Pretende-se, neste capítulo, estruturar um modelo que possibilite a avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade das organizações prestadoras de serviços, fundamentando-se na avaliação diagnóstica como forma de obter informações para balizar as futuras decisões. Será usado o programa “solucionando problemas”, como agente motivador para a busca do aperfeiçoamento do Sistema de Qualidade, e o Planejamento Estratégico, como ferramentas para garantir a execução e controle das ações planejadas.

Desenvolver um sistema de avaliação que permita o constante monitoramento de seu Sistema da Qualidade, é básico para uma organização desenvolver ações de melhorias e promover a dinâmica de aperfeiçoamento da qualidade.

4.1.Elementos básicos do modelo

A estrutura da modelo proposto para avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade implantados nas organizações de serviços, que será desenvolvido nesse capítulo, consta da adaptação do modelo usado pela COAVI/ UNIFOR, para avaliação dos professores; modelo de avaliação Categoria Bronze do

sistema SENAI, critérios de excelência do PNQ 2000 , sistema de avaliação Qualidade SEBRAE/CE e prêmio ANTP de qualidade.

Para o modelo proposto, definiu-se como base para avaliação a existência das seguintes evidências:

- Evidência de Planejamento Estratégico;
- Evidência de Indicadores de Desempenho;
- Evidência de Ações de Melhorias.

Ações de Melhorias são fundamentais para que qualquer Sistema da Qualidade seja mantido. As melhorias constantes devem ser a razão de existência de todo Sistema da Qualidade cuja essência é favorecer o atendimento, de forma excelente, às necessidades dos clientes

Para avaliar um Sistema da Qualidade, necessita-se de referenciais objetivos que mostrem claramente o progresso da organização. Esses referenciais são chamados de indicadores de desempenho.

O Planejamento Estratégico definido como base para avaliação do modelo proposto, fundamenta-se na idéia de ter uma visão da realidade atual, de forma a permitir a tomada de decisões, seguindo uma direção clara e definida.

O modelo desenvolvido nesse trabalho deverá ser bastante flexível para atender a um maior número de organizações do setor de serviços e considera que todos os aspectos envolvidos do Sistema da Qualidade estão interligados, tendo, como critérios críticos do programa, os seguintes itens:

- Satisfação dos clientes;
- Custos;
- Auditorias internas;
- Qualificação dos fornecedores;
- Gestão das pessoas;
- Gestão dos processos de serviços;
- Gestão das não-conformidades;

- Gestão da informação;
- Gestão das melhorias.

Todos esses itens irão fazer parte de um questionário, que será utilizado para a coleta de informações. Estes devem refletir a opinião de grupo de pessoas responsáveis pela implantação e gestão do Sistema da Qualidade, em suas respectivas organizações. Todos esses itens são discutidos no item 4.4 desse capítulo.

4.2. Justificativas do modelo

As justificativas citadas abaixo têm, como finalidade, fundamentar as ações para o desenvolvimento do modelo. São elas:

- A necessidade de fazer avaliação contínua dos Sistemas da Qualidade de modo a melhorar o desempenho das organizações e promover a satisfação de seus clientes;
- A importância da conquista de um selo ou certificado da qualidade, como forma estratégica de motivar a manutenção do Sistema da Qualidade;
- A necessidade das organizações conquistarem posições mais privilegiadas no mercado, tendo seu sistema da qualidade como elemento diferenciador;
- A importância do processo de auto-avaliação, como forma de monitoramento constante do Sistema da Qualidade.

Com essas justificativas espera-se desenvolver um modelo que promova a melhoria da qualidade das organizações de serviços.

4.3. Estrutura do modelo

O modelo de avaliação é composto por quatro fases. A primeira fase visa realizar um diagnóstico do Sistema da Qualidade implantado; a segunda consiste na avaliação dos pontos fortes e fracos do sistema; a terceira fase consiste na adoção do Planejamento Estratégico com a definição de ações que garantam a manutenção

do sistema; e a quarta fase consiste na definição de ações para a continuidade do processo.

A figura 8 a seguir, mostra as fases do modelo.

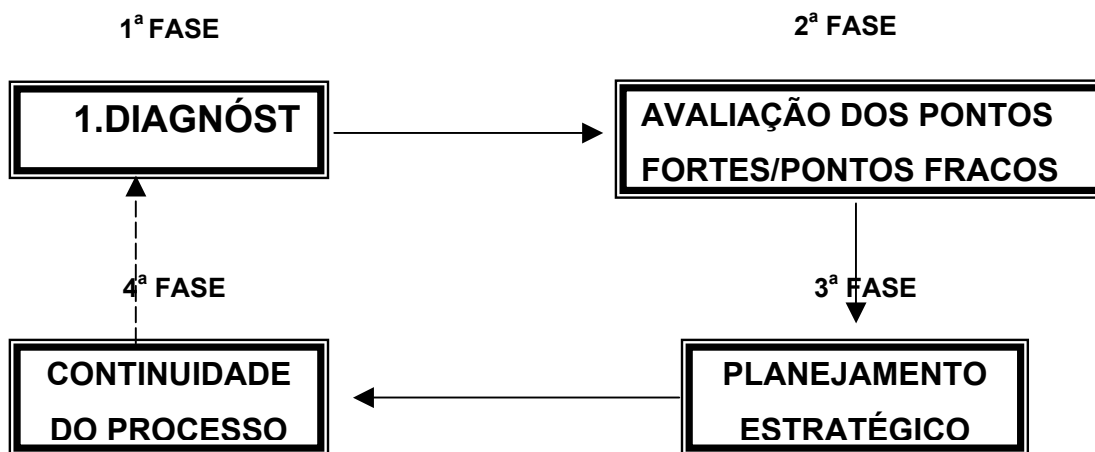


Figura 8: Fases do modelo.

Estando o modelo definido na sua fase macro, o passo seguinte foi desenvolver o que realmente se quer fazer em cada fase, isto é, definir as etapas do modelo e suas respectivas ações.

No quadro 4, é mostrado toda o detalhamento do modelo.

FASES	ETAPAS	AÇÕES
1a - DIAGNÓSTICO	1a - Mapeamento	<p>Ação 1 - Sensibilização</p> <p>Ação 2 - Planejamento do mapeamento</p> <p>Ação 3 - Execução do mapeamento</p>
	2a - Análise crítica	<p>Ação 1 - Tabelamento dos dados</p> <p>Ação 2 - Identificação de pontos fortes e fracos</p>

	3a - Análise da relevância dos dados	<p>Ação 3 - Avaliação dos dados</p> <p>Ação 1 -Classificação em níveis</p> <p>Ação 2 - Avaliação dos resultados</p>
2a - AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES/PONTOS FRACOS	<p>1a - Análise de pontos fortes e fracos</p> <p>2a - Consolidar pontos fortes</p> <p>3a - Transformação de pontos fracos em fortes</p> <p>4a - Avaliação das melhorias</p>	<p>Ação 1 - Estudo da criticidade do ponto</p> <p>Ação 2 - Avaliação do impacto do ponto</p> <p>Ação 1 - Identificação de oportunidades</p> <p>Ação 2 - Implantação do programa solucionando problemas</p> <p>Ação 1 - Facilidade de transformação</p> <p>Ação 2 - Disponibilidade de recursos</p> <p>Ação 1 - Verificação da eficácia das ações de melhorias</p>
3a - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1a - Definição de ações estratégicas	<p>Ação 1 - Definição de metas</p> <p>Ação 2 - Conquista de selo ou certificação</p>

	2a - Avaliação das ações estratégicas	Ação 1 - Verificação da eficácia das ações estratégicas
4a - CONTINUIDADE DO PROCESSO	1a - Definição de ações que garantam a continuidade do processo 2a – Avaliação periódica	Ação 1 – Implantação o PDCA Ação 1 - Auto-avaliação periódica

Quadro 4: Detalhamento do Modelo.

Com a estrutura definida, o passo seguinte será definir detalhadamente cada fase, etapas e ações que estão propostas no modelo.

4.4. Fases do modelo – Detalhamento

Aqui está descrito o que e como se pretende realizar cada fase do modelo proposto. São detalhadas as respectivas ações da cada etapa, objetivando facilitar a aplicação do modelo.

4.4.1.1a Fase – Diagnóstico

◆ Etapa 1 – Mapeamento

Nessa etapa, pretende-se ter uma descrição da realidade da organização, através do levantamento de informações relacionadas com o Sistema da Qualidade, ações que estão favorecendo o acompanhamento contínuo do programa e a existência de mecanismos de monitoramento e controle das ações de melhorias.

Para a realização do mapeamento, três ações serão realizadas:

- Ação 1 – Sensibilização

A fundamentação dessa ação está relacionada no processo de envolvimento e o comprometimento de todos que fazem parte da organização, de modo a participarem efetivamente com as tarefas da avaliação, que são fundamentais para o sucesso do processo de avaliação.

Todos os esforços devem ser realizados na tentativa de quebrar as resistências e os vícios que forem observados para tornar o processo de avaliação menos ameaçador.

A estratégia de sensibilização constituirá de discussões e reflexões sobre o tema AVALIAÇÃO, e será realizada através de uma reunião com os dirigentes da organização ou com o gestor do Sistema da Qualidade.

Nessa reunião de sensibilização, o avaliador deverá mostrar a importância do processo de avaliação da qualidade e sua relação com o sistema da qualidade e as formas de gestão, focalizando a idéia da melhoria contínua e conhecimento das necessidades dos clientes.

Deverá ser mostrada a importância de manter o Sistema da Qualidade “vivo” com a ajuda dos indicadores de desempenho.

- Ação 2 - Planejamento do mapeamento

A fundamentação dessa ação está relacionada com o foco da atividade. Planejar para não perder tempo e não se envolver com ações externas ou até com problemas da organização.

A estratégia a ser utilizada consistirá na definição, em conjunto com o gestor da qualidade, dos seguintes itens:

- Duração da avaliação;
- Datas e horário da aplicação da avaliação;

- Pessoas que participarão da avaliação;
- Reunião para apresentação dos relatórios.

Esse planejamento deverá ser executado em conjunto com o gestor do sistema da qualidade ou responsável, em reunião previamente estabelecida, preferencialmente durante a reunião de sensibilização.

- Ação 3 - Execução do mapeamento

Ação de relevada importância, constitui-se da coleta de informações e dados referentes às ações que concorram para a manutenção do Sistema da Qualidade.

O foco usado será a existência de evidências objetivas, referentes a melhorias, indicadores de desempenho e ações estratégicas, através dos seguintes meios:

Entrevista;

Aplicação de questionário;

Metodologia de Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (AFFOA), conforme definido no capítulo 3, item 3.2.3.

O mapeamento será realizado conforme planejamento prévio, realizado durante a ação 2 dessa etapa e, será conduzido com ajuda de questionário em conjunto com entrevista ao gestor ou responsável pelo Sistema da Qualidade.

O questionário desenvolvido tem como referência os elementos críticos descritos no item 4.1 desse capítulo, estando assim definidos:

- Satisfação dos clientes

O critério satisfação dos clientes, no questionário, visa examinar como a organização trabalha suas relações com seus clientes, de forma a saber como ela examina as suas necessidades e como avalia a sua satisfação.

O interesse por esse item se fundamenta na mudança dinâmica das necessidades dos clientes, refletindo diretamente nas ações que devem ser desenvolvidas para adequar o Sistema da Qualidade a essas novas necessidades.

Para a coleta de dados, esse critério possui vários itens, estando assim definidos:

- Indicadores para medir a satisfação dos clientes.
- Ações de escuta ao cliente;
- Periodicidade da escuta ao cliente;
- Cumprimento das periodicidades;
- Existência de caixa de sugestão;
- Meios de avaliação da reação do consumidor;
- Tratamento das reclamações dos clientes;
- Tratamento das reclamações dos consumidores;
- Tratamento das reclamações dos fornecedores;
- Relação funcionário e clientes/consumidores;
- Articulação com o programa de qualidade;
- Clima organizacional.

Durante a entrevista e aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue modelo do questionário (Instrumento 1), no apêndice desse trabalho.

- Custos

O critério custos, no questionário, visa examinar como a organização trabalha sua política de custos, de forma a saber como ela examina periodicamente seus custos e como são aplicados.

Para a coleta de dados, esse critério possui vários itens, estando assim definidos:

- Indicadores para avaliar os custos;

- Avaliação dos custos das não conformidades;
- Política de apuração dos custos;
- Política de custos para manutenção do sistema da qualidade;
- Auditoria para verificação dos custos;
- Periodicidade das auditorias;
- Articulação com o programa de qualidade.

Durante a aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue modelo do questionário (Instrumento 5), no apêndice desse trabalho.

- Auditorias internas

O critério auditorias internas, no questionário, visa examinar como a organização trabalha o processo de auditorias dentro da organização, de forma a saber como ela examina periodicamente seu Sistema da Qualidade, para garantir a manutenção contínua.

Nesse sentido, vários itens foram desenvolvido para auxiliar na coleta de dados, estando assim descritos:

- Política de auditorias;
- Periodicidade das auditorias;
- Acompanhamento das auditorias;
- Planejamento das auditorias;
- Articulação com o programa de qualidade.

Durante aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue um exemplo do questionário (Instrumento 6), no apêndice desse trabalho.

- Qualificação dos fornecedores

O critério qualificação dos fornecedores, no questionário, visa examinar como a organização trabalha com seus fornecedores, pois a seleção de um

fornecedor ineficiente poderá prejudicar toda a política de satisfação dos clientes desenvolvida pela organização.

Os itens descritos abaixo, foram desenvolvido para auxiliar na coleta de dados. São eles:

- Política de qualificação de fornecedores;
- Rotatividade dos fornecedores;
- Ações de avaliação dos fornecedores;
- Acompanhamento dos fornecedores;
- Articulação com o programa de qualidade.

Durante a entrevista e aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue um exemplo do questionário (Instrumento 7), no apêndice desse trabalho.

- Gestão das pessoas

O critério gestão das pessoas, no questionário, visa examinar como a organização gerencia seus recursos humanos. É por meio deles que a organização chegará ao cumprimento das metas desenvolvidas.

Nesse sentido, vários itens foram desenvolvidos, para auxiliar na coleta de dados, estando assim descritos:

- Plano de cargos e salários;
- Indicadores relacionados à gestão das pessoas;
- Plano de qualificação;
- Avaliação de desempenho;
- Motivação das pessoas;
- Articulação com o programa de qualidade.

Durante a entrevista e aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue um exemplo do questionário (Instrumento 3), no apêndice desse trabalho.

- Gestão dos processos de serviços

O critério gestão dos processos de serviços, no questionário, visa examinar como a organização promove a gestão dos serviços. É por meio deles que a organização chegará ao atendimento das necessidades dos clientes.

Para auxiliar na coleta de dados e facilitar a aplicação do questionário, foram desenvolvidos os seguintes itens:

- Existência de programa de qualidade formal;
- Conformidade com legislação específica;
- Política de gestão da qualidade;
- Plano de indicadores de desempenho;
- Política de garantia da qualidade;
- Acompanhamento dos resultados da empresa;
- Articulações com o programa de qualidade.

Durante a aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue um exemplo do questionário (Instrumento 2), no apêndice desse trabalho.

- Gestão das não-conformidades

O critério gestão das não-conformidades, no questionário, visa examinar como a organização trabalha com o aparecimento de não-conformidades, algo comum em qualquer processo; e saber que ações ela está promovendo para que a não-conformidade não se repita.

Para a coleta de dados, esse critério possui vários itens, estando assim definidos:

- Indicadores para medir o número de não conformidades;
- Registros das não conformidades;
- Tratamento das não conformidades;
- Tratamento dos serviços/produtos não conformes;
- Ações corretivas para eliminar as causas das não conformidades;
- Ações preventivas;
- Verificação das ações corretivas/preventivas;
- Articulação com o programa da qualidade.

Durante a entrevista e aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue modelo do questionário (Instrumento 8), no apêndice desse trabalho.

- Gestão da informação

O critério gestão da informação, no questionário, visa examinar como a organização trabalha com as informações que são recebidas durante todo o processo.

Nesse sentido, vários itens foram desenvolvidos, para auxiliar na coleta de dados, estando assim descritos:

- Política de marketing;
- Equipamentos de comunicação;
- Comunicação interna;
- Divulgação da política da qualidade;
- Existência de biblioteca sobre qualidade;
- Articulação com o programa de qualidade;
- Existência de biblioteca sobre qualidade.

Durante a aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue modelo do questionário (Instrumento 4), no apêndice desse trabalho.

- Gestão das melhorias

O critério gestão das melhorias, no questionário, visa examinar como a organização promove a melhoria contínua com vistas à manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

Para a coleta de dados, esse critério possui vários itens, estando assim definidos:

- Indicadores das melhorias;
- Técnicas para solução de problemas;
- Criatividade nas soluções dos problemas;
- Grupos de melhorias;
- Premiação para pessoas que apresentaram idéias de melhorias;
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços;
- Melhorias para prevenir as não conformidades;
- Avaliação das melhorias;
- Articulação com o programa de qualidade.

Durante a entrevista e aplicação do questionário, o avaliador deverá exigir as evidências que comprovem o cumprimento de cada item definido nesse critério. Segue um exemplo do questionário (Instrumento 9), no apêndice desse trabalho.

A metodologia AFFOA, definida no capítulo 3, item 3.2.3, será usada na etapa de análise dos resultados do mapeamento. Essa metodologia é uma forma simples e sistemática de verificar a posição estratégica da organização. As forças e fraquezas que serão verificadas se relacionam em grande parte aos problemas internos da organização, ao passo que as oportunidades e ameaças se relacionam às dificuldades externas. Nesse trabalho, a metodologia AFFOA será implementada em dois níveis. No primeiro nível, será gerada uma lista de itens relacionados aos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da organização, tomando sempre como referência o questionário que foi elaborado e descrito nesse trabalho. Nesse nível não se deve preocupar com a classificação dos itens relacionados. O segundo

nível da metodologia AFFOA constará do agrupamento dos itens relacionados em categorias similares, partindo então para a sua classificação em pontos fortes, fracos, ameaças ou oportunidades.

◆ Etapa 2 - Análise Crítica do Resultado do Mapeamento

Tomando como referência as informações obtidas no processo de mapeamento, o processo seguirá através de uma análise crítica da realidade observada com a finalidade de revelar os pontos críticos (pontos fortes e pontos fracos) e os aspectos a serem repensados, refletindo também, sobre a relevância do Sistema da Qualidade da empresa e o seu atual desempenho.

Nessa etapa se fará uso do modelo AFFOA – Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, estando definidas as seguintes ações:

- Ação 1 - Tabelamento dos dados

Para facilitar o entendimento deste trabalho, foram definidos os termos operacionais que comporão o modelo proposto. Deve ser ressaltado que esses termos podem ter diversas conceituações, porém, neste trabalho, deverão ser concebidos conforme a operacionalização estabelecida a seguir:

- Dados Primários – São os dados obtidos por meio do levantamento de opiniões oriundas dos questionários, observações ou entrevistas.

-

- Dados Secundários – São os dados que se encontram em bancos de dados da empresa e que não necessitam de coletas na fonte primária.

-

- Informações primárias – São informações obtidas através do processamento dos dados primários.

-

- Informações secundárias – São informações obtidas através do processamento dos dados secundários.

O tabelamento consistirá na transformação dos dados em informações, e posterior análise estatística das informações encontradas.

Para fazer esse levantamento, foi colocado no questionário, uma figura que relaciona os dados coletados com uma escala de evidência, estando definida conforme quadro 5.

Escala de Evidência	Valor
Amplamente	5
Muito	4
Parcialmente	3
Muito Pouco	2
Não	1
Sem condições de avaliar	0

Quadro 5: Valoração da escala de opinião

O quadro 5 mostra como as evidências serão avaliadas e, conseqüentemente, valoradas.

Um elemento do questionário será considerado **AMPLAMENTE** na escala de evidência, quando todos os dados ou informações que foram solicitados no momento da entrevista com o dirigente ou gestor do Sistema da Qualidade, conforme definido no questionário de avaliação (apêndice desse trabalho), forem totalmente atendidas. Será considerado **NÃO** quando os dados ou informações solicitados não forem atendidas.

Para trabalhar estatisticamente com as escalas de evidências mostrada no quadro 4, torna-se necessário valorar todos os itens da escala, optando-se, nesse trabalho, por utilizar uma escala linear de zero a cinco, sendo zero a evidência

SEM CONDIÇÕES DE AVALIAR e cinco a evidência classificada como AMPLAMENTE.

- Ação 2 - Identificação dos pontos Fortes e Fracos

Ação de fundamental importância, pois balizará as ações estratégicas a serem definidas, com vistas à manutenção do Sistema da Qualidade.

Pontos fortes e pontos fracos são definidos como características internas que diferenciam a organização no seu ramo de atividade, do ponto de vista competitivo, conforme definido no item 3.2.3 do capítulo 3 desse trabalho.

Nesse trabalho, o foco utilizado terá como referência as ações de manutenção do Sistema da Qualidade.

Para identificar os pontos fortes e fracos, deve-se observar as seguintes características:

- Será considerado ponto forte, as variáveis internas e controláveis, observadas durante a aplicação do questionário, que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente, e contribuam para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

- Será considerado ponto fraco, as variáveis internas e controláveis observadas durante a aplicação do questionário, que provocam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao seu ambiente e que não promove a manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

- A identificação correta desse pontos é um dos diferenciais desse modelo, visto que a definição e tratamento errado prejudicará todo o processo de avaliação e afetará a tomada de ações de melhorias com vista à manutenção do Sistema da Qualidade.

- Ação 3 - Avaliação dos dados

Ação que consiste em avaliar a consistência dos dados e informações obtidas durante o mapeamento. Serão utilizados os seguintes meios, para realizar essa ação:

- Comparação das informações com os indicadores;
- Análise crítica das informações

Essa ação deve contribuir para a sensibilização dos dirigentes e gestores da qualidade, bem como fazer validação prévia do modelo proposto. O resultado dessa avaliação deverá ser passado para a organização.

◆ Etapa 3 – Análise da Relevância do Resultado Obtido

A primeira fase do processo será concluída com o estudo da relevância dos resultados, que permitirá uma comparação entre a realidade observada e o perfil pretendido pela organização. Essa comparação deve levar as organizações a repensarem as ações de manutenção de seus Sistemas da Qualidades, possibilitando uma reflexão sobre os mesmos.

Nessa etapa serão realizadas as seguintes ações:

- Ação 1 - Classificação da organização

Essa ação consiste em classificar a organização mapeada segundo o grau de aperfeiçoamento do seu sistema da qualidade e sua relação com as ações de manutenção do sistema. Para isso, foram definidos cinco níveis, denominados de Níveis de Manutenção (NM), com variação na escala de 1 a 5, onde o Nível de Manutenção 1 (NM1) é o mais crítico e o Nível de Manutenção (NM5) é o mais estratégico.

A seguir faz-se a descrição de cada um dos níveis e apresenta-se as características da organização em cada nível.

NM1 – Nível de Manutenção 1 – Nesse nível, a organização, após análise dos resultados do diagnóstico, revelou não ter nenhuma fundamentação no seu Sistema da Qualidade. Nenhuma evidência de ações para a manutenção do

programa foi constatada, visto que não existe programa implantado ou o programa existente foi abandonado.

Características das organização nesse nível:

- Inexistência de sistema de indicadores de desempenho;
- Inexistência de planejamento estratégico;
- Ausência de programa de melhoramentos;
- Inexistência de metas para melhorar a qualidade;
- Programa de qualidade totalmente informal;
- Ter pontuação conforme escala de evidência definida no intervalo [0 – 1,0] ou] 1,0 – 1,8], conforme quadro 6.

NM2 – Nível de Manutenção 2 – Nesse nível, a organização, após análise dos resultados do diagnóstico, revelou pouca atenção ao seu Sistema da Qualidade. Poucas evidências de ações para a manutenção do sistema foram constatadas.

Característica das organização nesse nível:

- Inexistência de sistema de indicadores de desempenho;
- Inexistência de planejamento estratégico;
- Ausência de programa de melhoramentos;
- Inexistência de metas para melhorar a qualidade;
- Programa de qualidade totalmente informal;
- Ter pontuação conforme escala de evidência definida no intervalo] 1,8 – 2,6], conforme quadro 6.

NM3 – Nível de Manutenção 3 – Nesse nível, a organização, após análise dos resultados do diagnóstico, revelou média atenção ao seu Sistema da Qualidade. Foram observadas ações de manutenção do sistema, porém fracas ações de melhorias.

Característica da organização nesse nível:

- Existência de sistema de indicadores de desempenho;
- Existência de planejamento estratégico, porém não funciona;
- Existência de metas para melhorar a qualidade porém, sem consonância com o sistema de indicadores;
- Programa de qualidade formal;
- Existência de programa de melhoramentos;
- Ter pontuação conforme escala de evidência definida no intervalo] 2,6 – 3,4], conforme quadro 6.

NM4 – Nível de Manutenção 4 - Nesse nível, a organização, após análise dos resultados do diagnóstico, revelou alta atenção ao seu Sistema da Qualidade, existindo deficiências no planejamento estratégico e o seu foco na manutenção do sistema da qualidade implantado. Ações de prevenção de não conformidade são evidenciadas através do processo de melhorias; e a gestão da qualidade ocorre satisfatoriamente.

Características das organização nesse nível:

- Existência de sistema de indicadores em pleno funcionamento;
- Existência de programa de melhoramentos;
- Existência de metas para melhorar a qualidade, em consonância com o sistema de indicadores;
- Planejamento estratégico definido, porém atuando de forma deficiente;
- Ter pontuação conforme escala de evidência definida no intervalo [3,4 – 4,2], conforme quadro 6.

NM5 – Nível de Manutenção 5 - Nesse nível, a organização, após análise dos resultados do diagnóstico, revelou grande atenção ao seu Sistema da Qualidade. Esse é o nível estratégico para todas as organizações.

Características da organização nesse nível:

- Existência de sistema de indicadores em pleno funcionamento;
- Existência de programa de melhoramentos;
- Existência de metas para melhorar a qualidade, em consonância com o sistema de indicadores;
- Programa de qualidade formal;
- Planejamento estratégico bem definido com ações que promovem a manutenção do Sistema da Qualidade implantado;
- Ter pontuação conforme escala de evidência definida no intervalo] 4,2 – 5,0], conforme quadro 6.

A pontuação proposta pelo modelo para situar a organização, segundo uma escala de evidência, está definida conforme quadro 6.

Amplamente -] 4,2 _____ 5,0]	NM5 – Nível de Manutenção 5
Muito -] 3,4 _____ 4,2]	NM4 – Nível de Manutenção 4
Pouco -] 2,6 _____ 3,4]	NM3 – Nível de Manutenção 3
Muito Pouco -] 1,8 _____ 2,6]	NM2 – Nível de Manutenção 2
Não - [1,0 _____ 1,8]	NM1 – Nível de Manutenção 1
Sem Condições de Avaliar (SCA) – < 1,0	NM1 – Nível de Manutenção 1

Quadro 6: Pontuação para classificação da organizações

A valoração da escala de evidência, de forma contínua, em números inteiros, deixou muito rígido o processo de classificação da organização em um determinado nível, pois a valoração dificilmente terá como resultado um número inteiro. Para corrigir essa falha, optou-se por redefinir a valoração da escala de evidência, passando a pontuação ser definida em intervalos, de modo que a classificação da organização se torne mais flexível, conforme mostrado no quadro 6.

- Ação 2 - Avaliação dos resultados obtidos

Avaliar os resultados, significa saber qual o impacto do posicionamento da empresa, conforme indicado no item anterior.

Para facilitar a execução dessa ação, foram estabelecidos os seguintes critérios:

O nível estratégico para uma organização que realmente promove atenção com foco na manutenção de seu Sistema da Qualidade é o Nível de Manutenção 5 (NM5), conforme proposta do modelo.

Nesse nível, a organização prosseguirá o processo através da consolidação dos pontos fortes que foram identificados durante o mapeamento, de maneira que, ações para garantia da manutenção do Sistema da Qualidade implantado não sofram paralisações.

Se a organização utilizar o modelo somente para classificação, o processo poderá ser encerrado.

Nos outros níveis definidos pelo modelo, Nível de manutenção 4 (NM4), Nível de manutenção 3 (NM3), Nível de manutenção 2 (NM2) e Nível de manutenção 1 (NM1), a organização obrigatoriamente deverá continuar o processo, para fortalecer o Sistema da Qualidade implantado e favorecer o processo permanente de melhoria.

4.4.2.2a Fase - Avaliação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

◆ Etapa 1 – Análise dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos

- Ação 1 - Estudo da criticidade do ponto

Um ponto será considerado crítico, quando ele estiver afetando, de forma visível, o desempenho do sistema de qualidade implantado.

Para fazer essa identificação, a ferramenta utilizada será o Diagrama de Pareto, conforme definido no item 3.2.3, capítulo 3 desse trabalho.

O Diagrama de Pareto será usado para estabelecer a ordem de criticidade dos pontos fracos.

- Ação 2 - Avaliação do impacto do ponto

Analisar o impacto do ponto é saber quais os efeitos que ele está provocando no Sistema da Qualidade que afeta diretamente as ações de manutenção.

A ferramenta que será utilizada para verificar o impacto do ponto, será o Diagrama de Pareto, conforme capítulo 3, item 3.2.3 desse trabalho.

◆ Etapa 2 – Consolidar Pontos Fortes

Fazendo mais aquilo que sabemos fazer melhor, os clientes perceberão que estamos empenhados em sermos excelentes naquilo que já somos bons e esse clima permeará toda a empresa. Uma das estratégias é fortalecer a manutenção do Sistema da Qualidade implantado através da consolidação dos pontos fortes que foram identificados.

Nesse modelo serão realizadas duas ações que fatalmente garantirão a consolidação dos pontos fortes identificados. São elas:

- Ação 1 - Identificação de oportunidades

As oportunidades são variáveis externas que podem criar condições favoráveis para a empresa. Nesse sentido essa ação visa identificar oportunidades que podem ser aplicadas internamente, na organização, para fortalecer as ações de manutenção do Sistema da Qualidade.

Não é fácil fazer essa identificação, muitas vezes, por estarmos apegados aos nossos problemas internos, fazendo de forma monótona a nossa rotina.

Para identificar essas oportunidades, será utilizada, como ferramenta, o Benchmarking, conforme item 3.2.3, capítulo 3, desse trabalho.

- Ação 2 - Implantar o programa Solucionando Problemas

Como agente motivador para a definição de ações que assegurem o processo de melhorias, será desenvolvido o programa Solucionando Problemas. Esse programa consistirá no agrupamento das seguintes ferramentas:

- Gráficos de Controle;
- *Benchmarking*;
- Metodologia de Análise e Soluções de Problemas (MASP);
- *Empowerment*.

Todas essas ferramentas foram descritas no item 3.2.3, capítulo 3, desse trabalho.

Para o desenvolvimento desse programa, será necessário a montagem de uma equipe de aperfeiçoamento da qualidade, que será responsável pelo funcionamento do programa Solucionando Problemas. Essa equipe deverá ter as seguintes características:

- Ser composta de, no mínimo, 3 participantes e, no máximo, 8;
- O participante deverá ser voluntário;
- Participação obrigatória do gerente do Sistema da Qualidade;
- Participação finita dos participantes, variando de 6 meses a 1 ano;
- Ter encontros freqüentes, no mínimo 1 hora a cada 8 dias;
- Participante ter formação nas ferramentas de solução de problemas.

Durante os encontros, deverá ser sempre comentada a necessidade de trazer novas idéias que permitam a melhoria contínua da qualidade implantada.

◆ Etapa 3 – Transformação dos Pontos Fracos em Pontos Fortes

Trabalhar com os pontos fracos é tão importante quanto trabalhar com os pontos fortes, para moldar a organização de acordo com uma postura estratégica adequada. Caso o dirigente deseje estar à frente de uma organização de sucesso, ele deve tomar muito mais cuidado com os pontos fracos para melhorá-los e administrar os pontos fortes fazendo com que tornem-se um diferencial a mais.

Nessa etapa foram definidas duas ações, são elas:

- Ação 1 - Facilidade de transformação

Toda organização tem pontos fortes e pontos fracos. Nesse sentido é interessante que ela esteja sempre voltada para "consertar" seus pontos fracos. Deve-se tomar o cuidado para não se concentrar demais nas suas fraquezas, deixando de lado uma das coisas mais importantes que é reforçar seus pontos fortes.

A seguinte premissa é verdadeira, quanto mais fácil for a transformação do ponto, mais rápida será a resposta.

Para essa análise será utilizado o Diagrama de Pareto e o Diagrama Causa e Efeito, conforme definido no item 3.2.3, capítulo 3, desse trabalho.

- Ação 2 - Disponibilidade de recursos

Dois recursos básicos devem ser verificados:

- Recursos Humanos;
- Recursos Financeiros.

A falta de algum desses recursos afeta diretamente a ação proposta.

Para essa análise, será também utilizado o Diagrama de Pareto como ferramenta, de forma a relacionar os recursos com os pontos fracos que foram identificados e priorizados.

◆ Etapa 4 – Avaliação das Melhorias

Avaliar para melhorar, esse é o fundamento. Nessa etapa definiu-se somente uma ação que conclui a segunda fase do modelo proposto.

- Ação 1 - Verificação da eficácia das ações de melhorias

Toda intervenção executada no Sistema da Qualidade deve ser avaliada. Com isso, pretende-se saber se as ações realmente estão correspondendo ao que foi proposto nas melhorias.

Essa verificação será realizada com o uso de indicadores, que devem ser previamente definidos, quando da definição das ações a serem implementadas.

4.4.3.3ª Fase – Planejamento Estratégico

◆ 1ª Etapa – Definição de ações estratégicas

Todo resultado obtido durante a aplicação do modelo, servirá de base para definir um plano estratégico, cujo objetivo final seja garantir a continuidade do Sistema da Qualidade implantado.

Foram definidas duas ações que servirão para elaboração do planejamento. São elas:

- Ação 1 - Conquista de selo ou certificação

Essa ação consiste em convencer os dirigentes e gestores da organização em conquistarem uma premiação externa, com objetivo de promover a organização junto aos seus clientes e também ser um motivador externo para a promoção da manutenção de seu Sistema da Qualidade.

- Ação 2 - Definição de metas (curto, médio e longo prazo)

Pretende-se com essa ação garantir a criação de motivadores internos para a manutenção do Sistema da Qualidade da organização através da definição de metas que envolvam todas as pessoas da organização.

O referencial para a definição dessas metas devem ser os elementos críticos descritos na fase 1 desse modelo.

◆ 2ª Etapa – Avaliação das ações estratégicas

- Ação 1 - Verificação das eficácia das ações estratégicas

Essa ação será executada em conjunto com os indicadores de desempenho, previamente definidos para o monitoramento de todo o processo.

4.4.4. 4ª Fase - Continuidade do Processo

◆ 1ª Etapa – Definições de ações que garantam a continuidade do processo.

- Ação 1 – Implantação do PDCA

Utilizar o ciclo do PDCA como ferramenta para a continuidade do processo é bastante relevante, pois toma como base um ciclo de melhoramento contínuo, conforme definido no capítulo 3, item 3.2.3, desse trabalho.

Este ciclo pode ser entendido como um fluxo natural das funções de uma organização. Se for aplicado continuamente, levará ao aprimoramento contínuo do Sistema da Qualidade.

◆ 2ª Etapa – Avaliação Periódica.

- Ação 1 – Auto-avaliação periódica

O processo de auto-avaliação é definido em vários prêmios da qualidade e está definido nesse modelo como uma ação que objetiva favorecer a continuidade de todo o processo de avaliação da organização, com vistas para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado. É fazer seu monitoramento de forma completa e contínua.

Consistirá essa ação em monitorar os pontos fracos e fortes, através das ações de melhorias e dos indicadores de desempenho.

4.5.Considerações gerais

Pelas ferramentas utilizadas, para que as ações propostas em cada etapa sejam realizadas, pode-se prever que o modelo viabilizará a monitoração do sistema da qualidade com vistas à garantia de sua manutenção.

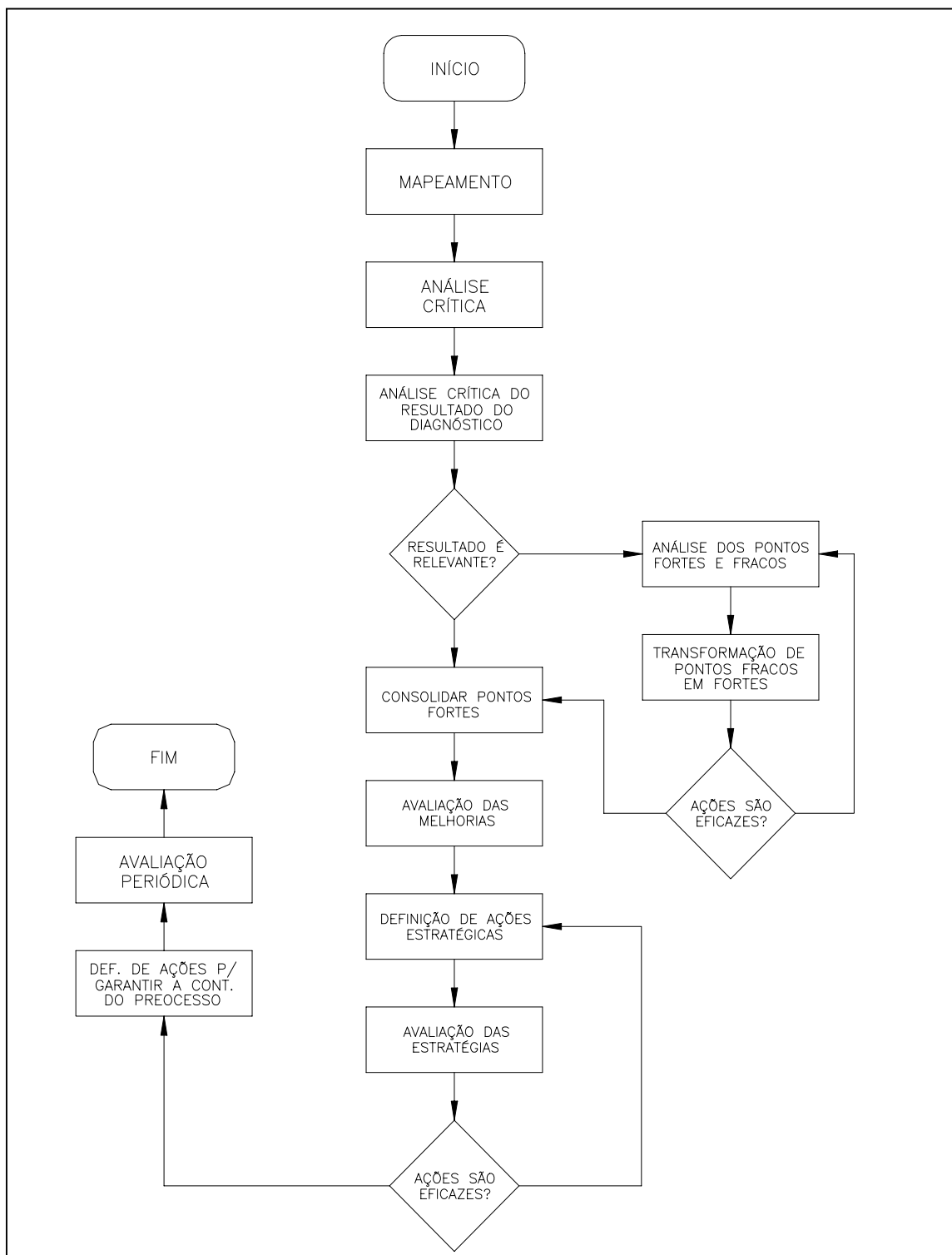


Figura 9: Fluxograma do modelo proposto

Definida todas as fases do modelo, o passo seguinte será a sua aplicação prática que está descrita no capítulo 5 desse trabalho.

CAPÍTULO V

5.APLICAÇÃO DO MODELO

Esse capítulo cumpre um dos objetivos que foram estabelecidos no desenvolvimento desse trabalho: atingir de forma prática o modelo proposto.

5.1.Decisões para aplicação do modelo

Nesse item, expõe-se as decisões para a escolha das organizações, tendo como referência os objetivos específicos que foram propostos no capítulo 1 desse trabalho.

5.1.1.Escolha das organizações

Trabalhou-se com duas organizações do setor de serviços, uma voltada para o ensino profissionalizante, aqui denominada de organização A e outra voltada para a área de alimentação, aqui denominada de empresa B.

As razões da escolha dessas organizações, para aplicação do modelo proposto, foram:

- Organizações voltadas para o setor de serviços;
- Contato amigável com os dirigentes das organizações,
- Organizações possuidoras de selo de qualidade em suas respectivas áreas de atuação;
- Organizações trabalham com Sistema da Qualidade:
- Interesse por parte dos gestores em trabalhar o modelo proposto.

5.1.2.Quanto à aplicação do modelo nas organizações selecionadas

Na organização A, o modelo foi aplicado parcialmente, trabalhando somente a 1ª fase proposta, isto é, utilizou-se o sistema de avaliação somente para classificar a organização.

Esse fato foi justificado pela organização, pois na mesma está sendo trabalhado o Sistema da Qualidade; mais especificamente, está desenvolvendo a normalização de todo o processo com base nas normas ISO 9000.

Na organização B o modelo foi aplicado por completo.

5.2. Aplicação do Modelo na organização A

5.2.1. Conhecendo a organização A

Organização selecionada por trabalhar com Sistema da Qualidade do tipo informal. Tem implantado atualmente o programa 5`S e o modelo de avaliação Categoria Bronze, conferido pelo sistema a que ela pertence.

A idéia do SENAI surgiu no início dos anos 20, quando o Governo Federal encarregou uma comissão de analisar o ensino profissional no país. Apesar dessa iniciativa, somente na década de 40 é que apareceram os resultados, quando dois líderes industriais, Euvaldo Lodi e Roberto Simonsen, unidos ao empresariado, assumiram a responsabilidade da criação e organização de uma entidade própria da indústria.

A criação dessa organização data de 22 de janeiro de 1942, quando o então Presidente da República, Getúlio Vargas, assina o decreto lei no 4048, estando subordinado à Confederação Nacional da Indústria (CNI) e também às Federações das Indústrias locais.

A organização trabalhada é uma instituição de direito privado cuja estrutura está dividida em dois blocos. O Conselho Nacional e os Conselhos Regionais, que são órgãos normativos e definem toda política de funcionamento e atuação do sistema; o Departamento Nacional e os Departamentos Regionais, que

têm a função administrativa de coordenar a execução das políticas estabelecidas pelos Conselhos.

A organização é detentora do maior complexo de treinamento profissional das Américas, e da mais significativa rede de ensino técnico-profissional do país. O grande desafio dessa organização no século XXI é o de investir, cada vez mais, em conhecimento e a melhoria constante da Qualidade.

5.2.2. Diagnóstico preliminar da organização A

Para conhecer melhor as organizações a serem trabalhadas, foi realizado um diagnóstico preliminar com intuito de verificar o enquadramento das organizações, conforme as características previamente estabelecidas no capítulo anterior.

Nesse primeiro contato com o dirigente da organização, ficou conhecido o que ele pensa sobre qualidade, e suas expectativas quanto ao sucesso de seu programa de qualidade. Na ocasião, o dirigente manifestou interesse na aplicação do modelo em sua organização.

5.2.3. Avaliação prática do modelo na organização A

Todo o processo foi facilitado pela disposição, em colaborar, do dirigente da organização; bem como da responsável pela gestão do selo de qualidade Categoria Bronze, da organização.

As ações propostas foram realizadas satisfatoriamente, estando descritas nos itens que se seguem nesse capítulo.

◆ 1ª Fase - Etapa 1 - Mapeamento

- Ação 1 – Sensibilização

Essa ação foi facilitada, pois a organização já trabalha com auditorias internas, previstas pelo próprio sistema a que ela pertence e ao selo de qualidade, Categoria Bronze.

O meio utilizado para a sensibilização foi a realização de reunião com o dirigente da organização e a gestora do selo de qualidade, Categoria Bronze. Na reunião foram tratados os seguintes assuntos:

- Importância de um Sistema da Qualidade;
- Importância da manutenção do Sistema da Qualidade implantado;
- Melhoria contínua;
- Aplicação do modelo proposto para avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade proposto por essa Dissertação.

Na ocasião, ficou marcada a data, com a gestora, para realizarmos o planejamento do mapeamento.

- Ação 2 - Planejamento do mapeamento

Para melhor conduzir essa ação, foram definidos quatro pontos norteadores que auxiliaram no planejamento. Esses pontos norteadores foram:

- Duração da avaliação;
- Data e horário;
- Pessoas envolvidas na avaliação;
- Reunião para apresentação dos relatórios.

- Ação 3 - Execução do mapeamento

Toda execução do mapeamento foi conduzida conforme o planejamento.

A organização, mesmo possuidora de um Sistema da Qualidade informal, realiza práticas de gestão da qualidade, com destaque para :

- Política da qualidade definida;

- Alta administração e funcionários conscientizados para a qualidade;
- Programa 5`S implantado e funcionando;
- Grupo de qualidade;
- Rotinas para garantir a qualidade do ensino;
- Planejamento de marketing definido;
- Existência de plano de indicadores de desempenho.

Por não ocorrer dúvidas durante a execução do mapeamento, considera-se que o meio utilizado para melhor condução do trabalho foi satisfatório: entrevista com aplicação de questionário.

O formulário AFFOA não foi utilizado, visto o modelo ser utilizado somente com objetivo de classificação da organização conforme pontuação proposta pelo modelo.

◆ 1ª Fase - Etapa 2 - Análise crítica

- Ação 1 - Tabelamento dos dados

Para tabulação e análise dos dados, utilizou-se de ferramenta estatística, mais especificamente a Média, e o Afastamento Unilateral Inferior, conforme definido no capítulo anterior desse trabalho. Vale ressaltar que o Afastamento Unilateral Inferior foi utilizado, por se considerar importante o trabalho sobre os itens que estão abaixo do desempenho desejado.

Os resultados obtidos durante a aplicação do modelo estão registrados nas tabelas de 2 a 11.

A tabela 2 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Satisfação do Cliente, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Indicadores para medir a satisfação dos clientes.	AA	5,0	0,0
Ações de escuta ao cliente.	AA	5,0	0,0
Periodicidade da escuta ao cliente.	AA	5,0	0,0
Cumprimento das periodicidades.	AA	5,0	0,0
Meios de avaliação da reação do consumidor.	AA	5,0	0,0
Tratamento das reclamações dos clientes.	AA	5,0	0,0
Tratamento das reclamações dos fornecedores.	AA	5,0	0,0
Relação funcionário e clientes/consumidores.	MM	4,0	-1,0
Articulação com o programa de qualidade.	AA	5,0	0,0
Relação funcionário e clientes/consumidores.	MP	2,0	-3,0
Articulação com o programa de qualidade.	NN	1,0	-4,0
Clima organizacional.	AA	4,0	-1,0
MÉDIAS	MM	4,2	- 0,8

Tabela 2: Item 1- Satisfação do Cliente: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

PP – Pouco.

NN – Não.

V. EQ. - Valor Equivalente.

MM – Muito.

MP – Muito Pouco.

ES. OP. - Escala de Opinião.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Apesar de trabalhar com a filosofia da qualidade, a organização não possui um programa formal implantado. As ações desenvolvidas para trabalhar a satisfação do cliente, se mostra como uma *ilha da qualidade*.

A tabela 3 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Gestão dos processos de serviços do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Existência de programa de qualidade formal	NN	1,0	-4,0
Conformidade com legislação específica.	AA	5,0	0,0
Política de gestão da qualidade.	AA	5,0	0,0
Plano de indicadores de desempenho.	AA	5,0	0,0
Política de garantia da qualidade.	AA	5,0	0,0
Acompanhamento dos resultados da empresa.	AA	5,0	0,0
Articulações com o programa de qualidade.	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	MM	3,9	-1,1

Tabela 3: Item 2 - Gestão dos processos de serviços: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 3,9 e DIFERENÇA igual a -1,1.

A tabela 4 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Gestão das pessoas, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Plano de cargos e salários.	AA	5,0	0,0
Indicadores relacionados à gestão das pessoas.	AA	5,0	0,0
Plano de qualificação.	MM	4,0	-1,0
Avaliação de desempenho.	AA	5,0	0,0
Motivação das pessoas.	AA	5,0	0,0
Articulação com o programa de qualidade.	AA	5,0	0,0
MÉDIAS	AA	4,8	-0,2

Tabela 4: Item 3 - Gestão das pessoas: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como AMPLAMENTE na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 4,8 e DIFERENÇA igual a -0,17.

Uma característica interessante desse elemento, é sua participação nas chamadas ilhas de qualidade, muito comum nessa organização.

A organização possui planejamento para todo o ano de 2001 no que se refere ao desempenho das pessoas, conhecido como Plano de Desempenho Pessoal.

Nele se encontram os indicadores para avaliação do desempenho dos funcionários, a política de qualificação e promoção.

A tabela 5 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Gestão da informação, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Política de marketing	AA	5,0	0,0
Equipamentos de comunicação	AA	5,0	0,0
Comunicação interna	AA	5,0	0,0
Divulgação da política da qualidade	AA	5,0	0,0
Articulação com o programa de qualidade	NN	1,0	-4,0
Existência de biblioteca sobre qualidade	AA	5,0	0,0
MÉDIAS	AA	4,3	-0,7

Tabela 5: Item 4 - Gestão da informação: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 4,3 e DIFERENÇA igual a -0,7.

Dentro da organização, esse elemento que está sendo avaliado, participa de uma ilha da qualidade.

A organização possui definida uma política de marketing, que é parte do planejamento estratégico da organização para o período de 2000 a 2001.

A política da qualidade e as ações de comunicação interna também foram evidenciadas, sendo utilizados os seguintes meios: jornal interno, convites painel informativo, além das reuniões que acontecem mensalmente com todos os funcionários da organização. Nessa reunião, denominada de reunião de integração, também se comemoram os aniversariantes do mês.

A tabela 6 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Custos.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Indicadores para avaliar os custos	NN	1,0	-4,0
Avaliação dos custos das não conformidades	NN	1,0	-4,0
Política de apuração dos custos	MP	2,0	-3,0
Política de custos para manutenção do sistema da qualidade	NN	1,0	-4,0
Auditoria para verificação dos custos	NN	1,0	-4,0
Periodicidade das auditorias	MM	4,0	-1,0
Articulação com o programa de qualidade	MM	4,0	-1,0
MÉDIAS	NN	1,9	-3,1

Tabela 6: Item 5 – Custos: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO POUCO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 1,9 e DIFERENÇA igual a -3,1.

A organização, dentro de seu plano de indicadores de desempenho, possui indicador para trabalhar seus custos, porém não existe nenhuma política que indique como deverão ser trabalhados os custos e nem são verificados os custos da não-qualidade .

Esse tipo de ação é bastante comum nas organizações de serviços de pequeno e médio porte. As perdas não são avaliadas, sendo muito deficiente a forma de apuração dos custos.

A tabela 7 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Auditorias internas, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Política de auditorias	NN	1,0	-4,0
Avaliação dos resultados das auditorias	NN	1,0	-4,0
Acompanhamento das auditorias	NN	1,0	-4,0
Planejamento das auditorias	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa de qualidade	NN	1,0	-4,0

MÉDIAS	NN	1,0	-4,0
--------	-----------	------------	-------------

Tabela 7: Item 6 - Auditorias internas: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como NÃO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 1,0 e DIFERENÇA igual a -4,0.

Muito crítico o resultado desse elemento para a organização. Mesmo possuidora de política que promova a cultura da qualidade, não se evidenciaram ações formais para verificar se o que foi planejado está sendo realmente cumprido com a ajuda das auditorias internas. Essa é uma característica muito comum das organizações que trabalham com ilhas da qualidade e não possuem um programa de qualidade formal.

A tabela 8 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Qualificação de fornecedores, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Política de qualificação de fornecedores	AA	5,0	0,0
Rotatividade dos fornecedores	AA	5,0	0,0
Ações de avaliação dos fornecedores	MM	4,0	-1,0
Acompanhamento dos fornecedores	MM	4,0	-1,0

Articulação com o programa de qualidade	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	MM	3,8	-1,2

Tabela 8: Item 7 - Qualificação de fornecedores: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Os quesitos verificados foram:

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 3,8 e DIFERENÇA igual a -1,2.

A organização possui dois tipos de fornecedores, um para materiais e outro para serviços.

Para os fornecedores de materiais, existe uma política definida e é gerida pela gerência regional da organização que está sendo trabalhada. Quanto aos fornecedores de serviços, no caso os instrutores denominados de extra-quadro, não existe uma política formal para a contratação deles.

A tabela 9 mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Gestão das não-conformidades, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	

Indicadores para medir o número de não conformidades.	NN	1,0	-4,0
Registros das não conformidades.	PP	3,0	-2,0
Tratamento das não conformidades.	AA	5,0	0,0
Tratamento dos serviços/produtos não conformes.	AA	5,0	0,0
Ações corretivas para eliminar as causas das não conformidades.	AA	5,0	0,0
Ações preventivas.	AA	5,0	0,0
Verificação das ações corretivas/preventivas.	MP	2,0	-3,0
Articulação com o programa da qualidade.	MM	4,0	-1,0
MÉDIAS	PP	3,4	-1,6

Tabela 9: Elemento 8 - Gestão das não-conformidades: Organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como PARCIALMENTE, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 3,4 e DIFERENÇA igual a -1,6.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	

Indicadores das melhorias	MP	2,0	-3,0
Técnicas para solução de problemas	MP	2,0	-3,0
Uso da criatividade na solução de problemas	PP	3,0	-2,0
Grupos de melhorias	MP	2,0	-3,0
Ações de premiação para pessoas que apresentam idéias de melhorias	NN	1,0	-4,0
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	MP	2,0	-3,0
Melhorias para prevenir as não conformidades	NN	1,0	-4,0
Avaliação das melhorias	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa.	MM	4,0	-1,0
MÉDIAS	MP	2,0	-3,0

Tabela 10: mostra a pontuação da organização A, com relação ao item Gestão da melhorias, do questionário aplicado.

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO POUCO, na escala de evidência com Valor Equivalente igual a 2,0 e DIFERENÇA igual a -3,0.

A tabela 11 mostra a pontuação geral da organização A.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO A		RESULTADO CORRIGIDO		
	V. EQ..	DIF.	FE	V. EQ. COR. =V.EQ - DIF. / FE	V. EQ.
Satisfação do cliente	4,2	- 0,8	3,0	3,9	MM
Gestão dos processos	3,9	- 1,1	2,0	3,4	MM
Gestão da pessoas	4,8	- 0,2	1,5	4,7	AA
Gestão da informação	4,2	- 0,8	1,5	3,8	MM
Custos	1,9	- 3,1	1,0	-1,2	SCA
Auditorias Internas	1,0	- 4,0	1,5	-1,7	SCA
Qualificação de fornecedores	3,8	- 1,2	1,0	2,6	PP
Gestão das não conformidades	3,4	- 1,6	1,0	2,3	MP
Gestão das melhorias	2,0	- 3,0	2,0	0,5	SCA
RESULTADO FINAL				2,0	NM2

Tabela 11: Resultado Geral da organização A

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIF. - Afastamento Unilateral Inferior.

F.E. – Fator de Exigência

O resultado corrigido, que é apresentado na tabela, revela a posição da organização, no tocante às escalas de evidências como é proposto pelo modelo.

Para a organização avaliada, o resultado obtido se enquadra dentro dos valores que foram propostos pelo modelo, no caso Nível de Manutenção 2 (NM2),

isto é, as ações evidenciadas não concorrem para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado, caracterizando de forma real que não existe um Sistema da Qualidade formalizado.

- Ação 2 Identificação de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Para essa organização, não foi realizada essa ação, visto o modelo ser usado somente para classificação.

- Ação 3 Avaliação dos dados

Os meios utilizados para realizar essa ação, conforme proposta do modelo são:

- Comparação das informações com os indicadores;
- Análise crítica das informações.

Nessa organização, a pesquisa foi realizada com ajuda da gerente do selo CEMEP, que é pedagoga, do gerente da unidade, da responsável pelos custos, do responsável pelo marketing e do coordenador dos cursos.

Foi evidenciado na organização, que faz parte de seu planejamento estratégico, plano de indicadores de desempenho. É dele que a organização se serve para avaliar seus projetos e atividades.

Todas as informações solicitadas e apresentadas pela organização foram analisadas e comparadas com o seu desempenho, sendo bastante úteis para a realização desse trabalho.

◆ 1ª Fase - Etapa 3 - Análise da relevância dos dados

- Ação 1 - Classificação da empresa

Conforme pontuação e características da organização, que foram propostas pelo modelo, definido no capítulo 4, item 4.4.1, conclui-se que a organização avaliada situa-se no **Nível de Manutenção 2 – NM2**.

Para se enquadrar nesse nível, a organização apresentou as seguintes características:

- Existência de indicadores;
 - Auditorias internas funcionando precariamente;
 - Existência de programa de melhoramentos;
 - Metas para melhoramento da qualidade sem consonância com os indicadores.
- Ação 2 - Avaliação dos resultados obtidos

O nível estratégico para qualquer organização, conforme proposta do modelo, é o Nível de Manutenção 5 (NM5).

A organização avaliada situou-se no Nível de Manutenção 2 (NM2), revelando pouca atenção ao seu Sistema da Qualidade, evidenciando muitos pontos a serem melhorados.

5.3. Aplicação do Modelo na organização B

5.3.1. Conhecendo a organização B

A organização B trabalha no setor de alimentação, mais especificamente, no segmento de Fast Food.

É possuidora do Selo SEBRAE/CE de Qualidade, e política interna voltada para o aprimoramento da qualidade.

5.3.2. Avaliação prática do modelo na organização B

Todo o processo de avaliação foi facilitado pela disposição do dirigente da organização de se mostrar favorável à aplicação do modelo, bem como a responsável pela gestão da qualidade.

As ações propostas foram realizadas satisfatoriamente, estando descritas nos itens seguintes desse capítulo.

◆ 1ª Fase - Etapa 1 – Mapeamento

- Ação 1 – Sensibilização

Essa ação foi facilitada, pois a organização já trabalha com as auditorias previstas no Selo SEBRAE/CE de Qualidade.

O meio utilizado para a sensibilização foi a realização de reunião com o dirigente da organização e a gerente do Sistema da Qualidade. Na reunião foram tratados os seguintes assuntos:

- Importância de um Sistema da Qualidade;
- Importância da manutenção do Sistema da Qualidade implantado;
- Melhoria contínua e
- Aplicação do modelo proposto para avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade proposto por essa Dissertação.

- Ação 2 - Planejamento do mapeamento

Para a condução dessa ação, usou-se o mesmo procedimento desenvolvido para a organização A.

◆ 1ª Fase - Etapa 2 - Análise crítica

- Ação 1 - Tabela dos dados

Os resultados obtidos estão registrados nas tabelas de 12 a 21.

A tabela 12 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Satisfação do cliente conforme questionário aplicado. Os quesitos da tabela são os mesmos utilizados na organização A.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Indicadores para medir a satisfação dos clientes.	NN	1,0	-4,0
Ações de escuta ao cliente.	MP	2,0	-3,0
Periodicidade da escuta ao cliente.	MP	2,0	-3,0
Cumprimento das periodicidades.	MP	2,0	-3,0
Meios de avaliação da reação do consumidor.	AA	5,0	0,0
Tratamento das reclamações dos clientes.	MP	2,0	-3,0
Tratamento das reclamações dos fornecedores.	NN	1,0	-4,0
Relação funcionário e clientes/consumidores.	PP	3,0	-2,0
Articulação com o programa de qualidade.	PP	3,0	-2,0
Relação funcionário e clientes/consumidores.	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa de qualidade.	NN	1,0	-4,0
Clima organizacional.	AA	4,0	-1,0
MÉDIAS	MM	2,3	- 2,7

Tabela 12: Item 1 - Satisfação do cliente: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

PP – Pouco.

NN – Não.

V. EQ. - Valor Equivalente.

MM – Muito.

MP – Muito Pouco.

ES. OP. - Escala de Opinião.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO POUCO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 2,5 e DIFERENÇA igual a -2,5.

A tabela 13 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Gestão dos processos de serviços, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA
	ES. OP.	V. EQ.	
Existência de programa de qualidade formal	NN	1,0	-4,0
Conformidade com legislação específica.	AA	5,0	0,0
Política de gestão da qualidade.	PP	3,0	-2,0
Plano de indicadores de desempenho.	MP	2,0	-3,0
Política de garantia da qualidade.	AA	5,0	0,0
Acompanhamento dos resultados da empresa.	AA	5,0	0,0
Articulações com o programa de qualidade.	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	MM	3,1	-1,9

Tabela 13: Item 2 - Gestão dos processos de serviços: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como POUCO, na escala de evidência, obtendo Valor Equivalente igual a 3,1e DIFERENÇA igual a -1,9.

A tabela 14 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Gestão das pessoas, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Plano de cargos e salários.	AA	5,0	0,0
Indicadores relacionados à gestão das pessoas.	MM	4,0	-1,0
Plano de qualificação.	PP	3,0	-2,0
Avaliação de desempenho.	NN	1,0	-4,0
Motivação das pessoas.	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa de qualidade.	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	MP	2,5	-2,5

Tabela 14: Item 3 - Gestão das pessoas: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO POUCO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 2,5 e DIFERENÇA igual a -2,5.

A tabela 15 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Gestão da Informação, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Política de marketing	NN	1,0	-4,0
Equipamentos de comunicação	AA	5,0	0,0
Comunicação interna	AA	5,0	0,0
Divulgação da política da qualidade	AA	5,0	0,0
Articulação com o programa de qualidade	NN	1,0	-4,0
Existência de biblioteca sobre qualidade	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	PP	3,0	-2,0

Tabela 15: : Item 4 - Gestão da informação: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como POUCO, na escala de evidência, possuindo Valor Equivalente igual a 3,0 e DIFERENÇA igual a -2,0.

A organização não possui um política de marketing definida formalmente. A política da qualidade é transmitida aos funcionários, através de jornal interno, treinamento e reuniões mensais feitas com todos os funcionários.

A tabela 16 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Custos, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Indicadores para avaliar os custos	MP	2,0	-4,0
Avaliação dos custos das não conformidades	NN	1,0	-4,0
Política de apuração dos custos	PP	3,0	-3,0
Política de custos para manutenção do sistema da qualidade	NN	1,0	-4,0
Auditoria para verificação dos custos	NN	1,0	-4,0
Periodicidade das auditorias	MM	4,0	-1,0
Articulação com o programa de qualidade	MP	2,0	-1,0
MÉDIAS	NN	2,0	-3,0

Tabela 16: Elemento 5 - Custos: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO POUCO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 2,0 e DIFERENÇA igual a -3,0.

A organização é possuidora de uma política de custos, todavia ela é informal, fato que dificultou o processo de avaliação, no sentido de apresentar as evidências.

A tabela 17 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Auditorias internas, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Política de auditorias	PP	3,0	-2,0
Avaliação dos resultados das auditorias	AA	5,0	0,0
Acompanhamento das auditorias	MM	4,0	-1,0
Planejamento das auditorias	MM	4,0	-,0
Articulação com o programa de qualidade	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	NN	3,4	-1,6

Tabela 17: Elemento 6 - Auditorias internas: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 3,4 e DIFERENÇA igual a -1,6.

As auditorias internas na organização são favorecidas pela fiscalização freqüente por parte da Vigilância Sanitária, visto a organização trabalhar com alimentação; e também pelas auditoria do SEBRAE/CE.

A tabela 18 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Qualificação de fornecedores, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Política de qualificação de fornecedores	NN	1,0	-4,0
Rotatividade dos fornecedores	AA	5,0	0,0
Ações de avaliação dos fornecedores	NN	1,0	-4,0
Acompanhamento dos fornecedores	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa de qualidade	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	MM	1,8	-3,2

Tabela 18: Item 7 - Qualificação de fornecedores: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como MUITO POUCO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 1,8 e DIFERENÇA igual a -3,2.

Novamente se repete o fato comum a todos os outros elementos; por não possuir um programa formal, não se evidencia nenhuma ação ou existência de indicadores que promovam o elemento Qualificação de fornecedores.

A tabela 19 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Gestão das não-conformidades, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Indicadores para medir o número de não conformidades.	NN	1,0	-4,0
Registros das não conformidades.	NN	1,0	-4,0
Tratamento das não conformidades.	NN	1,0	-4,0
Tratamento dos serviços/produtos não conformes.	NN	1,0	-4,0
Ações corretivas para eliminar as causas das não conformidades.	NN	1,0	-4,0
Ações preventivas.	NN	1,0	-4,0
Verificação das ações corretivas/preventivas.	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa da qualidade.	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	PP	1,4	-4,0

Tabela 19: Elemento 8 - Gestão das não-conformidades: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como NÃO, na escala de evidência, obtendo Valor Equivalente igual a 1,0 e DIFERENÇA igual a -4,0.

A tabela 20 mostra a pontuação da organização B, com relação ao item Gestão das melhorias, do questionário aplicado.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		DIFERENÇA = V.EQ - 5
	ES. OP.	V. EQ.	
Indicadores das melhorias	NN	1,0	-4,0
Técnicas para solução de problemas	NN	1,0	-4,0
Uso da criatividade na solução de problemas	NN	1,0	-4,0
Grupos de melhorias	NN	1,0	-4,0
Ações de premiação para pessoas que apresentam idéias de melhorias	NN	1,0	-4,0
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	NN	1,0	-4,0
Melhorias para prevenir as não conformidades	NN	1,0	-4,0
Avaliação das melhorias	NN	1,0	-4,0
Articulação com o programa.	NN	1,0	-4,0
MÉDIAS	NN	1,0	-4,0

Tabela 20: Elemento 9 - Gestão das melhorias: Organização B

Onde:

AA – Amplamente.

MM – Muito.

PP – Pouco.

MP – Muito Pouco.

NN – Não.

ES. OP. - Escala de Opinião.

V. EQ. - Valor Equivalente.

DIFERENÇA - Afastamento Unilateral Inferior.

Observações:

Sem a correção do afastamento, esse elemento se classifica como NÃO, na escala de evidência, com Valor Equivalente igual a 1,0 e DIFERENÇA igual a -4,0.

A tabela 21 mostra o resultado geral da organização B.

QUESITOS	ORGANIZAÇÃO B		RESULTADO CORRIGIDO		
	V. EQ..	DIF.	FE	V. EQ. COR. =V.EQ - DIF. / FE	V. EQ.
Satisfação do cliente	2,5	- 2,5	3,0	1,7	MP
Gestão dos processos	3,1	- 1,9	2,0	2,2	MP
Gestão das pessoas	2,5	- 2,5	1,5	0,8	SCA
Gestão da informação	3,0	- 2,0	1,5	1,7	NN
Custos	2,0	- 3,0	1,0	- 1,0	SCA
Auditorias Internas	3,4	- 1,6	1,5	2,3	MP
Qualificação de fornecedores	1,8	- 3,2	1,0	- 1,4	SCA
Gestão das não conformidades	1,0	- 4,0	1,0	- 3,0	SCA
Gestão das melhorias	1,0	- 4,0	2,0	- 1,0	SCA
RESULTADO FINAL				0.3	NM1

Tabela 21: Resultado geral da organização B

Onde:

AA – Amplamente.

PP – Pouco.

NN – Não.

V. EQ. - Valor Equivalente.

F.E. – Fator de Exigência

MM – Muito.

MP – Muito Pouco.

ES. OP. - Escala de Opinião.

DIF. - Afastamento unilateral inferior.

O resultado corrigido que é apresentado na tabela revela a posição da empresa no tocante as escalas de evidências que é proposto pelo modelo. Para a organização avaliada o resultado obtido, no caso -0,3 não se enquadra dentro dos valores que foram propostos pelo modelo, logo não se tem condições de analisar a organização, indicando ausência de ações para a manutenção do sistema da qualidade.

- Ação 2 - Identificação de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Foram identificados vários Pontos Fracos durante o mapeamento, estando assim descritos:

Quesito 1 – Satisfação dos Clientes

(+) Pontos Fortes:

- Padrão de atendimento, conhecido e aplicado por todos os funcionários;
- Caixa de sugestões.

(-) Pontos Fracos:

- Não conhecimento das necessidades dos clientes;
- Não identifica sistematicamente as necessidades dos clientes;
- Falta de acompanhamento sistemático das reclamações dos clientes;
- Falta de informações úteis sobre os clientes, de modo a definir melhorias;
- Inexistência de canais de comunicação com os clientes.

Quesito 2 – Gestão dos Processos

(+) Pontos Fortes

- Motivação para a qualidade;
- Selo SEBRAE de Qualidade;
- Normalização dos principais processos;

- Regulamentação em dia com a vigilância sanitária;
- Profissionais adequados às suas respectivas áreas.

(-) Pontos Fracos:

- Inexistência de análise para identificar novas demandas;
- Falta de dados referentes à capacidade de processo (se existe é informal);
- Inexistência de equipe para trabalhar problemas;
- Não divulgação da política da qualidade;
- Deficiências nas ações de melhorias contínuas dos processos;
- Inexistência de indicadores de desempenho para monitorar os processos.

Quesito 3 – Gestão das Pessoas

(+) Pontos Fortes

- Definido os perfis requeridos de cada um dos funcionários
- Definida as necessidades de capacitação dos funcionários;
- Programa de reconhecimento dos funcionários, quando do cumprimento das metas;
- Programa de ascensão profissional.

(-) Pontos Fracos

- Inexistência de indicador das atividades de capacitação;
- Inexistência de avaliação do retorno dos investimentos em capacitação;
- Falta de indicador de desempenho de satisfação e motivação dos funcionários.

Quesito 4 – Gestão da Informação

(+) Pontos Fortes

- Disponibilização das informações aos funcionários, através de informativo;

(-) Pontos Fracos

- Inexistência de informações referentes às necessidades dos clientes;

- Não possui informações dos concorrentes para melhorar desempenho;
- Inexistência de indicadores de desempenho para avaliar e promover melhorias;
- Não tem definido política de informação e sua integração com o sistema da qualidade.

Quesito 5 – Custos

(+) Pontos Fortes

- Não identificados.

(-) Pontos Fracos

- Falta de política de apuração dos custos.

Quesito 6 – Auditorias Internas

(+) Pontos Fortes

- Auditoria do Selo SEBRAE/CE de Qualidade.

(-) Pontos Fracos

- Inexistência de política para realização de auditorias internas;
- Resultados da auditoria do SEBRAE não é de conhecimento de todos.

Quesito 7 – Qualificação dos fornecedores

(+) Pontos Fortes

- Não identificados.

(-) Pontos Fracos

- Inexistência de processo formal de avaliação dos fornecedores;
- Inexistência de indicadores de desempenho para monitorar os fornecedores.

Quesito 8 – Gestão das Não-Conformidades

(+) Pontos Fortes

- Não identificados

(-) Pontos Fracos

- Não identificados

Quesito 9 – Gestão das Melhorias

(+) Pontos Fortes

- Esforço para manter a melhoria, através do selo SEBRAE/CE de Qualidade.

(-) Pontos Fracos

- Inexistência de dados para desenvolver projetos de melhorias;
- Não identificados projetos de melhorias;
- Inexistência de indicadores de melhorias.

- Ação 3 - Avaliação dos dados

Os meios utilizados para realizar essa ação, conforme proposta do modelo, foram:

- Comparação das informações com os indicadores;
- Análise crítica das informações.

Quando da aplicação do modelo proposto, não se evidenciou nenhum indicador de desempenho; isso sem levar em conta a motivação da organização em renovar o selo SEBRAE/CE de Qualidade.

A falta de indicadores dificultou a aplicação do modelo e provocou o posicionamento da organização no nível mais inferior, caracterizando falta de ações que promovam a manutenção ou continuidade de Sistema de Qualidade Implantado.

As informações foram relevantes para o modelo, visto que foram obtidas dos dados primários (questionário e observações) e secundários (oriundos do banco de dados da empresa). Todas elas só foram aceitas quando acompanhadas de suas respectivas evidências.

Para essa organização, a pesquisa foi realizada com ajuda de três funcionários: a gerente, que é nutricionista, a gerente de recursos humanos, que é psicóloga; e o chefe de compras.

◆ 1ª Fase - Etapa 3 - Análise da relevância dos dados

- Ação 1 - Classificação em níveis

Conforme pontuação e características da organização trabalhada e observando a pontuação proposta pelo modelo, definido no capítulo 4, item 4.1.1, conclui-se que a organização avaliada situa-se no **Nível de Manutenção 1 - NM1**.

Para se enquadrar nesse nível, a organização apresentou as seguintes características:

- Inexistência de sistema de indicadores de desempenho;
 - Inexistência de planejamento estratégico;
 - Ausência de programa de melhoramentos;
 - Inexistência de metas para melhorar a qualidade;
 - Programa de qualidade totalmente informal;
 - Situar-se na escala de evidência em NÃO ou SCA (Sem Condições de Avaliar)
- Ação 2 - Avaliação dos resultados

A organização se enquadrou em um nível crítico. O resultado revela que a organização esqueceu o seu Sistema da Qualidade ou ele não existe formalmente.

É interessante a organização desenvolver ações para que o seu Sistema da Qualidade seja formalizado, e desenvolva um plano de indicadores de desempenho para garantir que ações de melhoria da qualidade sejam evidenciadas.

◆ 2ª Fase - Etapa 1 – Análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos

- Ação 1 – Estudo da criticidade do ponto

Esse estudo se restringiu somente aos Pontos Fracos. E, como proposta do modelo, foi usado o Diagrama de Pareto, para priorizar os Pontos Fracos que interferem diretamente na manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

A figura 10 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Satisfação dos clientes.

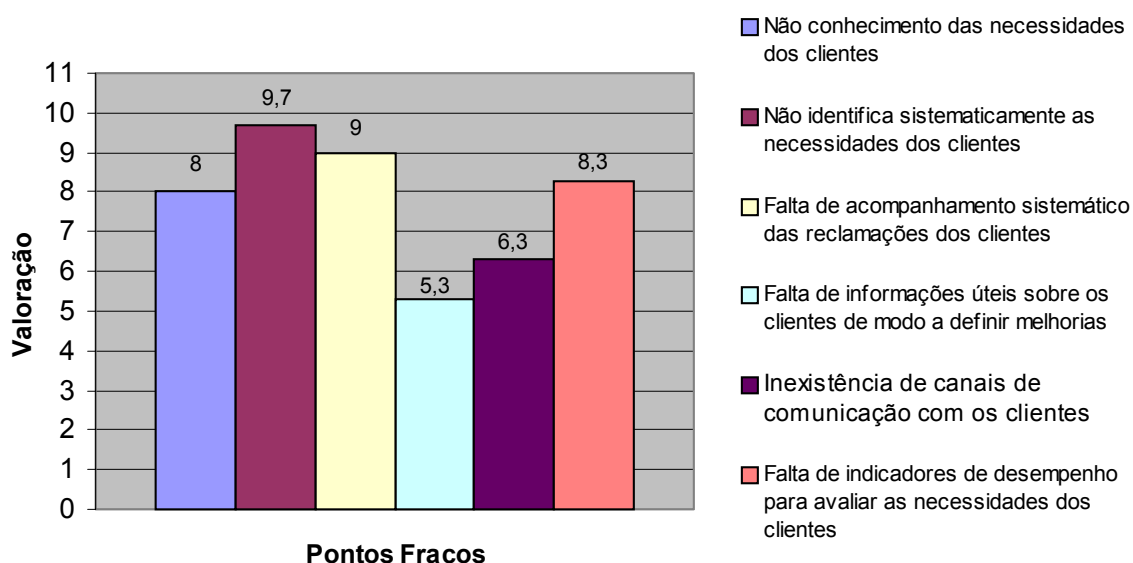


Figura 10: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Satisfação dos Clientes: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, deve-se priorizar o ponto: **Identificação sistemática das necessidades dos clientes.**

Para chegar ao gráfico mostrado na figura 10, utilizou-se como ferramenta uma matriz de relações, onde foram pontuados cada Ponto Fraco identificado. Os resultados estão apresentados no quadro 7.

Satisfação dos Clientes			
Pontos Fracos	5.3.3.Grau de Relação		
Não conhecimento das necessidades dos clientes	8,0	8,0	8,0
Não identifica sistematicamente as necessidades dos clientes	10,0	9,5	9,5
Falta de acompanhamento sistemático das reclamações dos clientes	9,0	9,0	9,0
Falta de informaçõesúteis sobre os clientes de modo a definir melhorias	5,0	5,0	6,0
Inexistência de canais de comunicação com os clientes	6,5	6,5	7,0
Falta de indicadores de desempenho para avaliar as necessidades dos clientes	8,0	8,5	8,5

Quadro 7: Grau de relação entre Pontos Fracos e item Satisfação dos Clientes: Organização B

Para a criação dos gráficos seguintes, utilizou-se o mesmo procedimento definido para a criação do gráfico mostrado na figura 10.

A figura 11 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão dos processos de serviços.

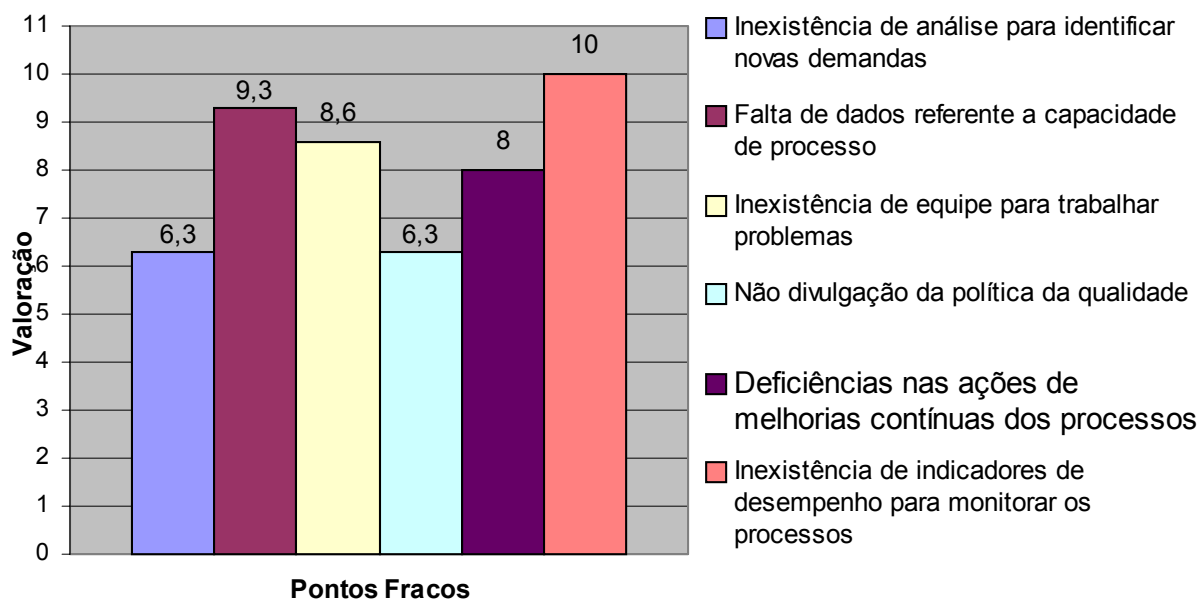


Figura 11: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão dos processos de serviços: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, deve-se priorizar o ponto: **Indicador de desempenho para monitorar os processos.**

A figura 5.3 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão da pessoas.

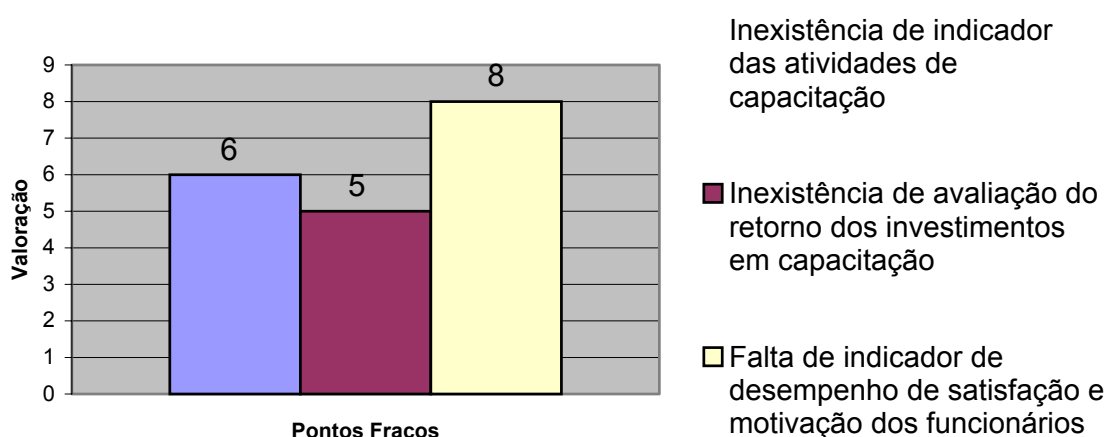


Figura 12: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão das pessoas: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, deve-se priorizar o ponto: **Indicador de desempenho de satisfação e motivação dos funcionários.**

A figura 13 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão da informação

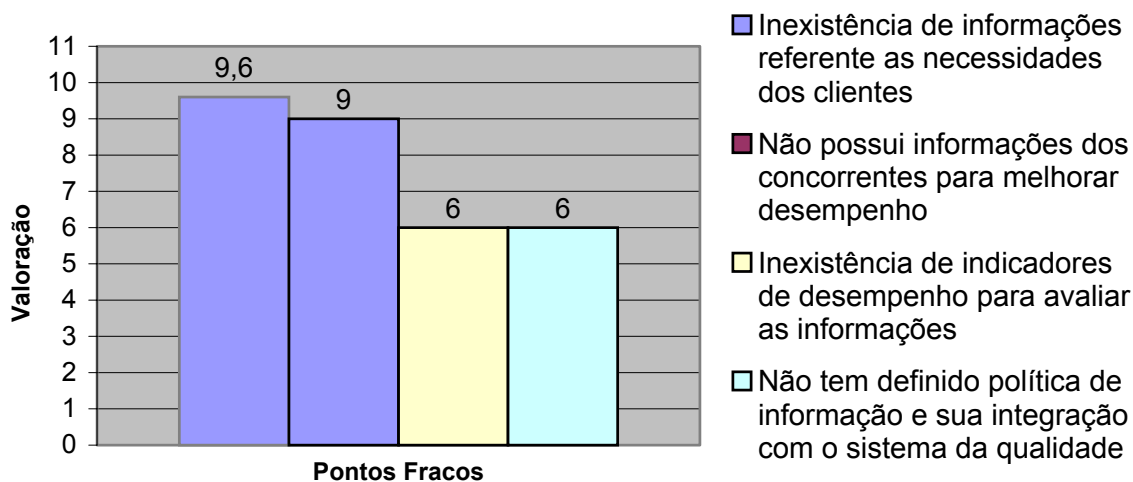


Figura 13: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão da informação: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, deve-se priorizar o ponto: **Informações referente às necessidades dos clientes.**

A figura 14 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Auditorias internas

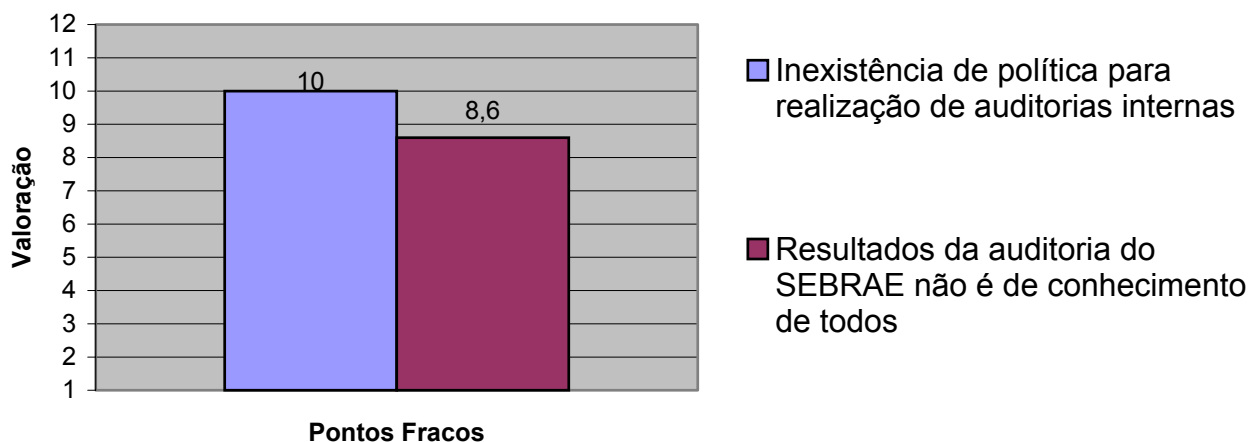


Figura 14: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Auditorias internas: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, deve-se priorizar o ponto: **política para realização de auditorias internas.**

A figura 15 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Qualificação de fornecedores

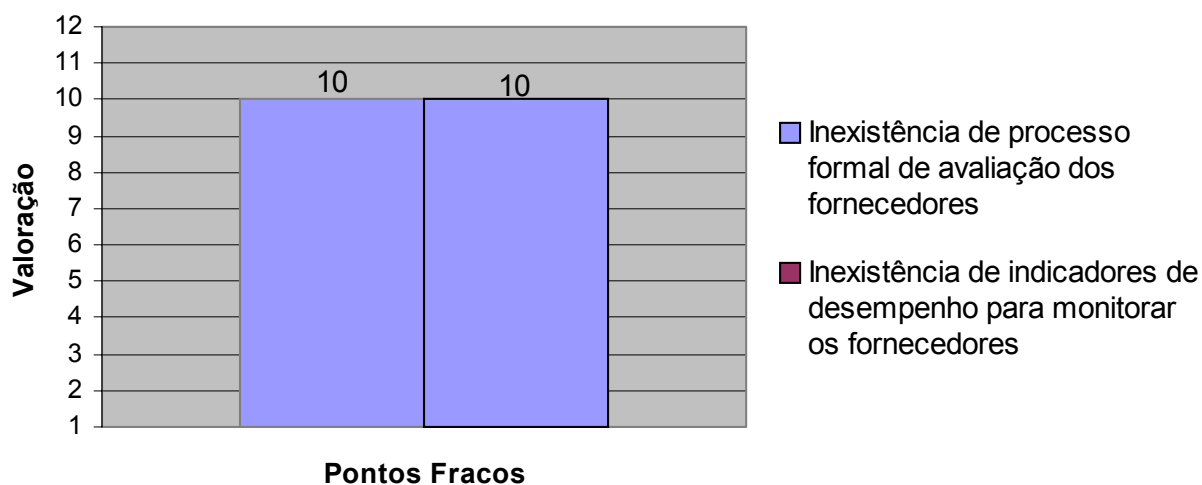


Figura 15: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Qualificação de fornecedores: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, os dois pontos destacados devem ser priorizados, sendo: **indicadores de desempenho para monitorar os fornecedores e processo formal de avaliação dos fornecedores.**

A figura 16 mostra o gráfico referente ao estudo da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão das melhorias

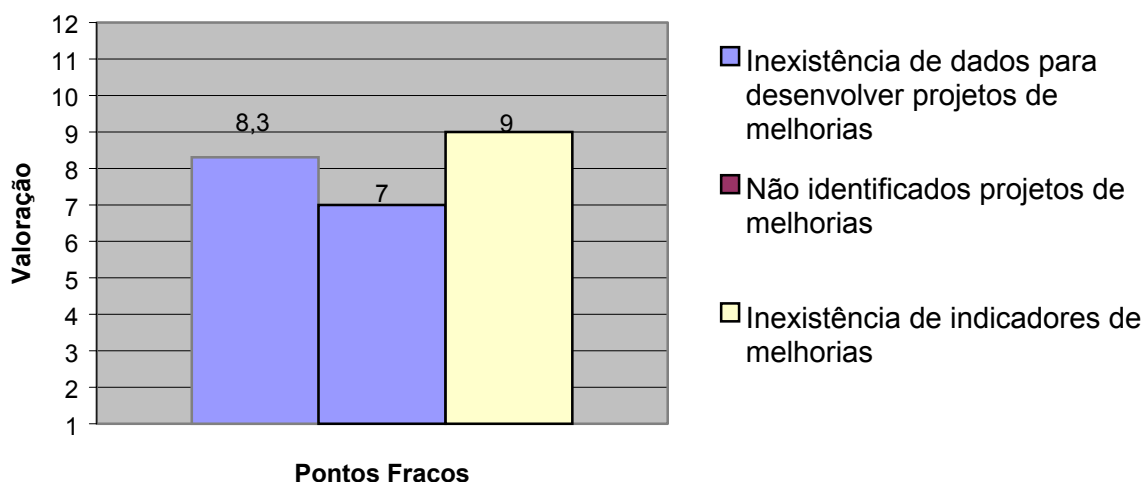


Figura 16: Gráfico da criticidade dos Pontos Fracos com relação ao item Gestão das melhorias: Organização B.

Para início dos trabalhos, com vistas a ações de manutenção do Sistema da Qualidade, deve-se priorizar o ponto: Indicadores de melhorias.

- Ação 2 – Avaliação do impacto do ponto

Conforme proposto no modelo deve-se utilizar o diagrama de Pareto, para priorizar os Pontos Fracos de maior impacto e que afetam diretamente o Sistema da Qualidade implantado.

Como a organização não possui um Sistema da Qualidade formal, optou-se por trabalhar com todos os Pontos Fracos que foram críticos, conforme avaliação realizada na Ação 1 dessa etapa.

Os pontos destacados foram:

- Identificação sistemática das necessidades dos clientes;
- Indicador de desempenho para monitorar os processos;
- Informações referentes às necessidades dos clientes;
- Falta de política de apuração dos custos;
- Ausência de política para realização de auditorias internas;
- Ausência de indicadores de desempenho para monitorar os fornecedores e processo formal de avaliação dos fornecedores;
- Ausência de Indicadores de melhorias.

As demais etapas do modelo serão definidas em reunião com dirigente da organização trabalhada, visto a dificuldade existente em avançar sem aprovação de algumas ações que devem ser implementadas de imediato, com destaque para a formalização do Programa de Qualidade da organização.

5.4. Avaliação dos resultados obtidos

A aplicação prática do modelo proposto nas organizações selecionadas mostrou que o mesmo é viável, correspondendo aos objetivos fixados no capítulo 1 desse trabalho, permitindo então às organizações de serviços proporcionarem acompanhamento que resultem na manutenção de seus Sistemas da Qualidade.

A implantação prática do modelo proposto se deu em duas organizações, organização A e organização B, sendo trabalhada por completo na organização B.

5.4.1. Avaliação do Modelo Proposto

O modelo proposto foi desenvolvido em duas organizações pelas seguintes razões:

- Validar o modelo proposto para atender o objetivo específico 7, definido no item 1.2.2 dessa Dissertação;

- Generalizar o modelo, para que atenda grande variedade das organizações de serviços, para atender o objetivo específico 8, definido no item 1.2.2 dessa Dissertação;
- Foi possível avaliar, o selo SEBRAE/CE de Qualidade e o Sistema de Avaliação Categoria Bronze do Sistema SENAI, atendendo o objetivo específico 2, definido no item 2 dessa Dissertação;
- Destaque da representatividade do Selo SEBRAE/CE de Qualidade junto às organizações de serviços;
- Utilizar a experiência da organização A no que se refere ao desenvolvimento do plano de indicadores, servindo como subsídio para o modelo proposto;
- Utilizar a experiência da organização B no trabalho com o Selo SEBRAE/CE de Qualidade, servindo também de subsídio para o desenvolvimento do modelo proposto nessa dissertação.

Ao ser aplicado nas organizações selecionadas, o modelo proposto mostrou evidências de ser capaz de atingir aos objetivos que foram propostos no início desse trabalho, apresentando as seguintes características:

- Fortalecimento das ações de diagnóstico.
- Promoção da auto-avaliação.
- Resultados alcançáveis.
- Fortalecimento das melhorias.
- Definição de planejamento estratégico.
- Identificação de pontos fortes e fracos da organizações.
- Capacidade de promover melhoria contínua.
- Capacidade de contribuir com o modelo do Selo SEBRAE/CE de Qualidade.
- Colaboração com as organizações que possuem certificação segundo as normas ISO 9000/2000, para fortalecimento do item 20.3 da referida norma.

5.4.2.Avaliação das organizações trabalhadas

- Organização A

A aplicação prática do modelo proposto na organização A foi bastante relevante, pois mostrou que a adoção do Selo Categoria Bronze proposto pelo CEMEP não garante a manutenção do Sistema da Qualidade implantado na organização.

A principal deficiência da metodologia do CEMEP se refere à falta de um prazo de validade para a utilização do selo, bem como a inexistência de auditorias periódicas para se fazer controle das ações que promovem a manutenção do Sistema da Qualidade existente.

Uma característica bem marcante do Sistema da Qualidade dessa organização é o aparecimento das chamadas “ilhas de qualidade”, também conhecidas como “ilhas de excelência”. As “ilhas de qualidade”, na realidade, é uma opção que os dirigentes têm de promoverem o desenvolvimento da qualidade em um setor ou parte de sua organização, como forma de fazerem uma avaliação prévia de como será o processo de implantação do Sistema da Qualidade na organização como um todo, bem como aferir seus resultados.

Promover a qualidade de forma pontual é um grande risco para a definição de ações de melhorias para a manutenção da qualidade da organização como um todo, pois as ações vão ocorrer de forma divergente. Outra deficiência é a valoração também ocorrer de forma pontual. As pessoas da organização que fizerem parte do setor onde foi implantado o programa da qualidade se sentirão mais valorizadas em detrimento das outras pessoas de outros setores. Isso é prejudicial para a implantação da filosofia da qualidade.

O que se observou, na organização trabalhada, foi a existência de vários programas para o desenvolvimento da qualidade, nas diversas áreas de atuação da organização e gerenciadas de forma independente umas das outras.

Para cada programa da qualidade existe um gestor e cada programa tem uma característica específica, porém o foco na manutenção do Sistema da Qualidade não se evidenciam nenhuma ação em comum.

As ações de satisfação do cliente é parcialmente contemplada com ações que promovem a manutenção do Sistema da Qualidade. Na organização as ações de satisfação dos clientes está inserido no programa 5`S que está funcionando satisfatoriamente, porém é caracterizado como uma “ilha de qualidade”.

A gestão dos processos de serviços da organização está definido informalmente, não existindo procedimentos registrados e que evidenciem que as ações que estão sendo implementadas promovem a manutenção do Sistema da Qualidade existente; exceção feita ao plano de indicadores e as metas que foram formuladas. Temos novamente definida outra “ilha de qualidade”. Não foi evidenciado, por exemplo, uma relação direta entre a gestão dos processos e o programa 5`S existente na organização.

O processo de Gestão das pessoas e Gestão da informação é uma das características fortes da organização, sendo classificados de forma amplamente, conforme pontuação do modelo proposto. Porém não se evidenciou nenhuma relação entre o desempenho do processo de Gestão das pessoas e Gestão informação, com o gerenciamento dos Processos de serviços.

Os outros itens que foram desenvolvidos e utilizados no modelo proposto, no caso Custos, Auditorias internas, Qualificação de fornecedores, Gestão de não-conformidades e Gestão das melhorias, tiveram pouco impacto na definição de ações para a manutenção do Sistema da Qualidade existente na organização.

- Organização B

Na organização B, onde o modelo foi aplicado em maior profundidade, mostrou-se que a adoção do Selo SEBRAE/CE de Qualidade, como único motivador existente para o desenvolvimento da qualidade, não garante a manutenção do Sistema da Qualidade implantado na organização.

Nessa organização não existe um programa de qualidade formalmente definido, existem diretrizes, que, na realidade, são rotinas que servem para a condução dos trabalhos diários de cada funcionário.

Um fato curioso que foi verificado é o interesse maior da organização pelo Selo SEBRAE/CE de Qualidade, podendo afirmar que a filosofia da qualidade reinante na organização se restringe em manter o selo conquistado. Infelizmente isso é muito prejudicial para se consolidar uma posição no mercado, tendo a manutenção do Sistema da Qualidade como elemento diferenciador, pois o Selo SEBRAE/CE de Qualidade atua pontualmente no Sistema da Qualidade, basicamente na Gestão dos processos de serviços, no tocante ao atendimento às normalizações específicas.

Observando o resultado obtido pela organização, verifica-se que as ações de manutenção do Sistema da Qualidade existente na organização são ineficientes, resumindo-se apenas na manutenção o Selo SEBRAE/CE de Qualidade.

Conforme proposta do modelo, foram identificados muitos Pontos Fracos que devem ser trabalhados conforme a criticidade em que se apresentaram, estando assim destacados:

- Ausência da identificação sistemática das necessidades dos clientes
- Ausência de indicadores de desempenho para monitorar os processos.
- Ausência de informações referentes às necessidades dos clientes.
- Falta de política de apuração dos custos.
- Ausência de política para realização de auditorias internas.
- Ausência de indicadores de desempenho para monitorar os fornecedores e processo formal de avaliação
- Ausência de indicadores de melhorias.

Observando o resultado obtido pela organização, conforme proposta pelo modelo, no caso NM1 – Nível de Manutenção 1, é fundamental continuar trabalhando no modelo proposto, mais especificamente na fase 2 (avaliação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos), atuando na ação 3 (transformação de Pontos Fracos em Pontos Fortes).

5.4.3. Avaliação prática do modelo proposto

O modelo desenvolvido objetiva avaliar a Manutenção dos Sistemas da Qualidade. mostrou características importantes nas organizações de serviços, no caso as “ilhas de qualidade”. EssaS “ilhas de qualidade”, em primeira análise, revestem a organização de ações que proporcionam a melhoria da qualidade, porém, sendo um fato isolado, constitui um ponto crítico para a continuidade do Sistema da Qualidade da organização.

Esse fator crítico ocorre por não haver integração entre as ilhas, cada uma funciona de forma independente, dificultando a gestão do Sistema da Qualidade.

A manutenção de um Sistema da Qualidade requer o envolvimento de toda a organização, para que as ações de melhorias que forem desenvolvidas possam concorrer para o cumprimento dos objetivos propostos e das metas estabelecidas.

Da aplicação prática do modelo proposto, pode-se concluir:

- O conhecimento prévio da organização, através de um pré-diagnóstico, contribuiu satisfatoriamente para a aplicação do modelo;
- O diagnóstico realizado através do mapeamento do Sistema da Qualidade, nas organizações estudadas, revelou característica muito comum netas organizações, as “ilhas de qualidade”.
- Os resultados obtidos mostraram, de forma concreta, o pouco envolvimento das organizações estudadas com a manutenção de seus respectivos Sistemas da Qualidade;
- A aceitação dos dirigentes em trabalhar o modelo em suas respectivas organizações favoreceu a obtenção de resultados confiáveis;
- A participação dos funcionários no processo de avaliação contribuiu para a coleta, de forma rápida e bem evidenciada, de informações úteis para trabalhar o modelo proposto;

- O modelo não necessita ser adaptado para ser aplicado em outras organizações de serviços;
- A ausência de um programa de qualidade registrado formalmente contribuiu para o posicionamento das organizações trabalhadas em baixos níveis de manutenção.

Observa-se ainda que o modelo proposto se presta para avaliar e definir ações para a manutenção dos Sistemas da Qualidade.

5.5. Considerações Gerais

Foi bastante interessante a aplicação do modelo nas duas organizações, pois revelou que a adoção de um selo ou prêmio de qualidade não garante a manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

Para as organizações, trabalhar o modelo, proporcionou a definição das seguintes ações:

- Elaboração de plano para sintonizar os indicadores de desempenho com os requisitos do Sistema da Qualidade;
- Criação de equipes da qualidade;
- Definição de indicadores de desempenho, mais especificamente na organização B;
- Desenvolver um programa de qualidade na organização B, tendo como referência as normas de práticas limpas e série ISO 9000;
- Criar um sistema de escuta aos clientes mais abrangente;
- Treinamento na filosofia da qualidade (ferramentas da qualidade, auditorias, não-conformidades, melhorias e indicadores de desempenho).

Vale salientar que as ações indicadas se referem ao primeiro momento da aplicação do modelo, visto as organizações, mais especificamente a organização B, não possuírem um Sistema da Qualidade formalizado.

Na organização B, o modelo se encontra na fase 2, onde estão sendo trabalhados os Pontos Fortes e Pontos Fracos. Um dos Pontos Fortes identificados já está sendo trabalhado e consta da renovação do Selo SEBRAE/CE de Qualidade, por mais seis meses.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as conclusões relativas a esse trabalho e as respectivas recomendações.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÕES

Esse trabalho foi desenvolvido usando uma abordagem teórica e prática em organizações de serviços, da região metropolitana de Fortaleza, que obtiveram premiações em suas respectivas áreas de atuação, por trabalharem com a filosofia da qualidade.

Nesse sentido, esse capítulo apresenta os aspectos conclusivos referentes à elaboração desse trabalho, buscando relacionar os objetivos inicialmente propostos com os resultados alcançados; apresentando também as dificuldades encontradas durante a aplicação do modelo proposto, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

6.1.Quanto ao modelo proposto

O modelo proposto foi desenvolvido com o intuito de contribuir para a manutenção ou continuidade dos Sistemas da Qualidade das organizações de serviços, atuando de forma classificatória. Isto é, para posicionar a organização em um determinado nível e também fornecer um caminho para que as ações de melhorias possam ser desenvolvidas e efetivadas, de forma a concorrerem para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

Do modelo proposto pode-se concluir:

- É aplicável em qualquer organização de serviço pois foi desenvolvido de modo a atender o maior número possível de organizações de serviços;
- Classifica a organização em níveis, possibilitando a tomada de decisões que definam ações para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado;
- Gera ações que contribuem para a melhoria contínua do Sistema da Qualidade implantado;

- Identifica pontos fortes e fracos do Sistema da Qualidade implantado, bem como possibilita a seleção dos pontos críticos, favorecendo aos dirigentes tomarem decisões mais rápidas;
- Favorece o desenvolvimento do planejamento estratégico, motivando a organização a conquistar um selo ou certificação da qualidade;
- Gera condições de trabalhar com as ferramentas da qualidade.

Observa-se, a partir das conclusões, que o modelo proposto é de fácil aplicação e garante o desenvolvimento de ações que contribuem para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado nas organizações de serviços.

6.2.Quanto aos Pressupostos

Os pressupostos estabelecidos no item 1.4 do capítulo 1, desse trabalho, foram avaliados ao longo da aplicação prática do modelo, estando assim descritos:

- Mudança de conceito da qualidade em serviço através do tempo - Esse pressuposto ficou evidenciado no decorrer da elaboração do trabalho desde a sua fase teórica bem como sua aplicação prática, revelando que as organizações não estão preparadas para atenderem as necessidades dos seus clientes, pois eles é que definem a qualidade. As organizações não estão percebendo as variações do conceito referente à qualidade dos clientes e continuam com seus sistemas tradicionais. Nas organizações estudadas, os clientes variam de semestre para semestre;

- Clientes estão exigindo mais qualidade das organizações prestadoras de serviços - Tendo como referência as organizações estudadas, verificou-se que os clientes realmente estão exigindo mais qualidade das organizações de serviços. Na organização A, através de sua caixa de sugestões, os clientes manifestaram seus desejos no que diz respeito à iluminação, melhoria das cadeiras, material didático, dentre outros. Na organização B, mesmo com o processo de escuta aos clientes bastante precário, os clientes manifestaram seus desejos através dos atendentes e

caixa, destacando necessidades de melhoria do preço e mais rapidez na entrega dos produtos, dentre outros;

- **Curta vida dos Sistemas da Qualidade** - A realidade observada é que os Sistemas da Qualidade não estão funcionando. Existem muitas ações que são cheias de boa vontade, porém boa vontade não garante a manutenção do Sistema da Qualidade implantado. Esse fato é verificado com a criação das “ilhas de qualidade” que, na realidade, são ações paliativas para dar nova vida aos Sistemas da Qualidade;

- **Difícil manutenção dos Sistemas da Qualidade implantados** - Através da realização do diagnóstico foi observado que os Sistemas da Qualidade das organizações não focam o atendimento das necessidades dos clientes, através da escuta e da definição de ações de melhorias. Todo Sistema da Qualidade deve ter foco nos clientes e não, na vontade do dirigente, como é comum nas organizações de serviços. Outro fator que foi verificado e que dificulta a manutenção dos Sistemas da Qualidade é a ausência de Indicadores de desempenho e sua relação com o Sistema da Qualidade;

- **Avaliação periódica dos programas de qualidade implantados é um referencial para mudança de mentalidade dos dirigentes do setor de serviços** - Esse pressuposto foi verificado no momento da seleção das organizações para aplicar o modelo proposto. Observou-se que as organizações de pequeno e médio porte passaram a trabalhar com a filosofia da qualidade, impulsionados pelos selos e prêmios da qualidade. Na região metropolitana de Fortaleza, um dos grandes impulsionadores é o selo SEBRAE/CE de Qualidade. O exemplo de uma organização que conquista o selo e participa de todo processo de avaliação, está motivando outros gestores a seguirem o mesmo caminho.

- **A revisão periódica dos programas de qualidade favorece a manutenção dos Sistemas da Qualidade** - Conforme pontuação proposta pelo modelo, as organizações trabalhadas se posicionaram em níveis considerados baixos, o que revela a mínima preocupação, por parte dos dirigentes, em definir ações que contribuam para a manutenção de seus Sistemas da Qualidade.

- **Poucas ações das organizações de serviços para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado** - A implantação prática do modelo, nas organizações, mostrou deficiências e até inexistência de ações que concorrem para a manutenção do Sistema da Qualidade, levando a concluir que os gestores não mostram interesse em avaliar continuamente seus Sistemas da Qualidade;

- **A excelência nos serviços é uma estratégia para sobreviver no mercado** - Esse pressuposto foi validado no momento da realização teórica desse trabalho, quando os prêmios, selos e certificados, na maioria dos casos, visam promover a excelência da gestão dos serviços de forma a não atender somente às necessidades dos clientes, mas encantá-los.

- **A conquista de um selo ou prêmio da qualidade não garante a manutenção do Sistema da Qualidade** - Foi observado que a conquista de uma premiação é apenas um motivador externo, para a definição de ações que promovam a manutenção do Sistema da Qualidade, não garantindo a definição de ações para a continuidade do sistema implantado.

6.3.Quanto aos Resultados esperados

- **Ter uma visão crítica sobre a filosofia da qualidade** - Esse resultado afeta diretamente o autor desse trabalho que possibilitou a ampliação dos conceitos sobre qualidade e sua evolução no decorrer do tempo, desde os mais tradicionais até os mais modernos, definidos em função do conhecimento das necessidades dos clientes;

- **Obter uma análise crítica dos programas de qualidade implantados nas organizações de serviços** - Resultado alcançado e bastante relevante para o autor desse trabalho definir ações para o desenvolvimento do modelo proposto. Foi revelado que o pouco comprometimento dos dirigentes na manutenção dos Sistemas da Qualidade de suas organizações é resultado de uma implantação

incorreta do programa de qualidade, feito através de programas “prontos” e bastante rígidos, não se adaptando à cultura dos serviços;

- Obter uma visão crítica dos modelos de avaliação dos Sistemas da Qualidade

- Resultado alcançado, pois o autor desse trabalho teve a oportunidade de conhecer vários modelos de avaliação e premiação das organizações, com destaque para o Selo SEBRAE/CE de Qualidade, Sistema de avaliação CEMEP - Categoria Bronze, premiação ANTP de Qualidade, prêmio *Qualità Italia* e modelo de avaliação de professores proposto pela COAVI/UNIFOR. Todos eles possuem deficiências, visto que são limitados à área de atuação da organização. Porém têm em comum o desenvolvimento da qualidade;

- Estabelecer um modelo de avaliação da manutenção de um Sistema da

Qualidade - Esse resultado foi alcançado de forma potencial pois foi desenvolvido um modelo para avaliar o nível de manutenção dos Sistemas da Qualidade das organizações de serviços;

- Garantir a viabilidade de aplicação do modelo proposto em outras

organizações de serviço - Esse resultado será alcançado após a finalização da implantação do modelo na organização B, visto que ela será um referencial para viabilizar a aplicação do modelo em outras organizações.

- Gerar condições de mudança da mentalidade daqueles que estão à frente do

setor de serviço - Considero alcançado esse resultado partindo da realização do diagnóstico nas organizações trabalhadas e através da conclusão desse trabalho, pois ele mostra de forma objetiva que manter um Sistema da Qualidade é um diferencial para a sobrevivência no atual mercado.

6.4.Quanto aos Objetivos

Nesse trabalho foram definidos vários objetivos e que estão definidos no capítulo 1, os quais foram atingidos, estando assim detalhados.

O objetivo geral foi atingido pois foi desenvolvido, implantado e avaliado em duas organizações um modelo para viabilizar a avaliação contínua do Sistema da Qualidade das organizações de serviços. Tomou-se como referência, várias metodologias para premiação das organizações de serviços, no caso o Selo SEBRAE/CE de Qualidade, Sistema de avaliação CEMEP - Categoria Bronze, premiação ANTP de Qualidade e prêmio Qualitá Italia.

Os objetivos específicos foram atingidos da seguinte forma:

- 1- Foram identificadas e listadas referências bibliográficas sobre a implantação da qualidade e sistemas de avaliação da qualidade, usados em organizações da região Metropolitana de Fortaleza.
- 2- Foi realizada análise crítica das referências bibliográficas listadas.
- 3- Foram identificadas e selecionadas duas organizações do setor de serviços que têm Sistemas da Qualidade implantados.
- 4- Foi realizado um pré-diagnóstico e, posteriormente, um diagnóstico completo dos Sistemas da Qualidade das organizações selecionadas.
- 5- Foram verificados indicadores que auxiliam na avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade, principalmente os observados na organização A, que auxiliarão na definição dos Indicadores de desempenho da organização B.
- 6- Foi proposto um modelo de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade das organizações de serviços, com base no Selo SEBRAE/CE de Qualidade, Sistema de avaliação CEMEP - Categoria Bronze, premiação ANTP de qualidade e prêmio "Qualitá Italia".
- 7- O modelo teve sua aplicação prática realizada em duas organizações de serviços, com a finalidade de avaliar e validar o modelo proposto
- 8- Na estrutura do modelo, ele contempla a identificação de Pontos Fortes e Pontos Fracos que afetam a manutenção do sistema. O trabalho em cima desses pontos fornece base para o desenvolvimento da melhoria contínua da organização.

Pode-se então concluir que todos os objetivos foram atingidos durante a execução desse trabalho.

6.5. Dificuldades encontradas

No capítulo 1 desse trabalho, foram planejadas ações cuja finalidade era o alcance de forma ordenada dos objetivos.

A principal dificuldade encontrada foi a seleção das organizações que quisessem auxiliar na aplicação do modelo proposto. Algumas não se enquadravam no perfil proposto nesse trabalho, por não pertencerem ao setor de serviços e, principalmente, não terem um Sistema da Qualidade implantado. Outra dificuldade foi o convencimento dos dirigentes para aplicação do modelo, vários recusaram por temerem se expor, visto o modelo proposto trabalhar na definição de Pontos Fortes e Pontos Fracos da organização.

6.6.Recomendações para trabalhos futuros

As recomendações propostas visam a continuidade desse trabalho, no sentido de consolidá-lo e servir de referência para a avaliação dos Sistemas da Qualidade.

Seguem as sugestões para consolidação e continuidade do modelo desenvolvido nesse trabalho, estando assim descritas:

- Avaliar a influência dos prêmios, selos e certificação no posicionamento estratégico da empresa.
- Definir Indicadores de desempenho confiáveis para o monitoramento das ações de manutenção do Sistema da Qualidade.
- Avaliar a confiabilidade dos diversos prêmios, selos e certificação da qualidade.

As recomendações propostas visam a continuidade desse trabalho, no sentido de consolidá-lo e servir de referência para a avaliação dos Sistemas da Qualidade.

Apêndice

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **satisfação do cliente**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE/CONSUMIDOR	EVIDÊNCIA
1. Existência de indicadores para medir a satisfação dos clientes.	
2. Ações de escuta ao cliente.	
3. Periodicidade da escuta aos clientes.	
4. Cumprimentos das periodicidade.	
5. Existência de caixa de sugestão.	
6. Existência de meios de avaliação de reação pelo consumidor.	
7. Tratamento das reclamações dos clientes.	
8. Tratamento das reclamações dos consumidores	
9. Tratamento das reclamações dos fornecedores	
10. Relação funcionários/consumidores	
11. Articulações com o programa de qualidade	
12. Clima organizacional	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento qualificação de fornecedores, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES	EVIDÊNCIA
1. Existência de política de qualificação de fornecedores.	
2. Rotatividade dos fornecedores.	
3. Ações de acompanhamento dos fornecedores.	
4. Ações de avaliação dos fornecedores.	
5. Ações de articulação com o programa de qualidade.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **gestão das pessoas**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

GESTÃO DAS PESSOAS	EVIDÊNCIA
1. Existência de planos de cargos e salários.	
2. Indicadores referente à gestão das pessoas.	
3. Avaliação de desempenho.	
4. Existência de plano de qualificação.	
5. Ações de articulação com o programa de qualidade.	
6. Motivação das pessoas.	
7.	
8.	
9.	
10.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **gestão da informação**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO	EVIDÊNCIA
1. Existência de política de marketing.	
2. Existência de equipamentos de comunicação.	
3. Forma de comunicação interna.	
4. Divulgação da política da qualidade.	
5. Ações de articulação com o programa de qualidade.	
6. Existência de biblioteca sobre qualidade.	
7.	
8.	
9.	
10.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **gestão das melhorias**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

GESTÃO DAS MELHORIAS	EVIDÊNCIA
1. Uso de técnicas para solução de problemas.	
2. Uso da criatividade na solução dos problemas.	
3. Existência de grupos de melhorias.	
4. Indicadores das melhorias.	
5. Desenvolvimento de novos produtos/serviços.	
6. Avaliação da melhorias.	
7. Ações de premiação para pessoas que apresentam idéias de melhorias.	
8. Ações de articulação com o programa de qualidade.	
9. Ações de melhorias para prevenir as não conformidade	
10.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **gestão das não conformidades**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

GESTÃO DAS NÃO CONFORMIDADES	EVIDÊNCIA
1. Indicadores para medir o número de não conformidades.	
2. Registros das não conformidades.	
3. Tratamento das não conformidades.	
4. Tratamento dos serviços/produtos não conformes.	
5. Ações corretivas para eliminar as causas das não conformidades.	
6. Ações preventivas.	
7. Verificação das ações corretivas/preventivas.	
8. Articulação com o programa da qualidade.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **gestão do processo de serviços**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

GESTÃO DO PROCESSO DE SERVIÇO	EVIDÊNCIA
1. Existência de programa de qualidade formal	
2. Conformidade com legislação específica.	
3. Política de gestão da qualidade.	
4. Plano de indicadores de desempenho.	
5. Política de garantia da qualidade.	
6. Acompanhamento dos resultados da empresa.	
7. Articulações com o programa de qualidade.	
8.	
9.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **auditorias internas**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

AUDITORIAS INTERNAS	EVIDÊNCIA
1. Política de auditorias.	
2. Avaliação dos resultados das auditorias.	
3. Acompanhamento das auditorias.	
4. Planejamento das auditorias.	
5. Articulação com o programa de qualidade.	
6.	
7.	
8.	
9.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento é avaliar o desempenho do elemento **custos**, visando a manutenção do sistema da qualidade.

INSTRUÇÕES

- Leia com atenção os itens;
- Para responder, utilize a escala de opiniões que se encontra à direita do instrumento;
- Escolha a alternativa que melhor traduz a sua opinião em função das evidências observadas.

CUSTOS	EVIDÊNCIA
1.. Indicadores para avaliar os custos.	
2. Avaliação dos custos das não conformidades.	
3. Política de apuração dos custos.	
4. Política de custos para manutenção do sistema da qualidade.	
5. Auditoria para verificação dos custos.	
6. Periodicidade das auditorias.	
7. Articulação com o programa de qualidade.	
8.	
9.	

ESCALA DE EVIDÊNCIA

- Amplamente
- Muito
- Parcialmente
- Muito Pouco
- Não
- Sem condições de avaliar

REFERÊNCIAS

Obras citadas:

ANDRÉ, Maristela de. Contratos de Gestão como instrumentos de promoção. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade. São Paulo, Art. IV, 1996. p.86.

BISPO, Carlos A. F. Implantação de um programa de qualidade total. Disponível em: <[http:// www.cezarini.cpd.eesc.usp.br/bispo/art.01.htm](http://www.cezarini.cpd.eesc.usp.br/bispo/art.01.htm)>. Acesso em 07 jan. 2001. p. 8.

BONNE, Louis, KURTZ, David. Marketing Contemporâneo. 87.ed. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1998.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE ENSINO (COAVI)/UNIFOR. Projeto de Avaliação de Ensino: manual de avaliação. Fortaleza, 2000. p.12.

DOUCHY, Jean Marie. Em direção ao zero defeito na empresa: da Qualidade Total aos círculos de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

FEIGENBAUN, A. V. Total Quality Control. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 1995. p.8, p.23.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona. Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência 2000. Disponível em: <[http:// www.fnpq.org.br](http://www.fnpq.org.br)>. Acesso em: 17 abr. 2001.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade. A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 18.

HEIZER, Jay H. Production & Operation Management Strategic and Tactical Decision. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

JURAN, J. M. Planejando para a Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 16.

_____. A qualidade desde o produto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOBOS, Júlio. Encantando o cliente: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993. p.14, p.27, p.60.

LOBO, Braga. Por que os programas de qualidade falham. 1994. Monografia (Especialização em qualidade) – Curso de especialização em qualidade, Fortaleza, 1994.

MASP – MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS. Disponível em: <<http://www.luglifibras.com.br/informativo/novembro00/09htm>>. Acesso em: 15 ago. 2002.

MILLS, Charles A. A auditoria da qualidade: Uma ferramenta para avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994. p.15.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebopuças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 9a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson P. Qualidade Total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.26, p.166-197.

PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE. Relatório de Avaliação, 1997. p.7-30.

PREMIO QUALITÀ ITALIA. Guida all'Autovalutazione per le piccole e medie imprese. Pisa, 1999.

DE ROLT, Mírian Inês Pauli. O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. O perfil do setor de serviços. São Paulo, nov. 2001. p.30-38.

SCHOMBERGER, Richard J. Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviço. Rio de Janeiro: Pioneira, 1993. p.26.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Supervisor de primeira linha: Ferramentas da qualidade. São Paulo, 1996. p.5.

SANT'ANNA, F. M. et al. Planejamento de ensino e avaliação. 1986. p.178-194.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Centro Modelo de Educação Profissional: Sistema de avaliação categoria bronze. São Paulo, 1999. p.26.

SEBRAE-CE. Selo SEBRAE de Qualidade. Folheto de divulgação, 2000, p. 1-15.

SIQUEIRA, Wagner. Construa um ambiente de trabalho propício à participação. Disponível em: <<http://www.cra-rj.org.br/bcases/atr015.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2002.

TEBOUL, Janes. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. p.31, p.56.

VIEIRA, Sonia. Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviço. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.13.

YOSHINAGA, Ciro. Qualidade Total: a forma mais prática e econômica de implementação e condução. São Paulo: Ciro Yoshinaga, 1988. p.7-24.

Obras Consultadas

ALBRECHT, Karl. Serviços com qualidade: A vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALVES, Nelson A. A evolução dos critérios de excelência: PNQ 2001. Banas Qualidade, São Paulo, n.105, p.20, fev. 2001.

ANDRÉ, Maristela de. Contratos de Gestão como instrumentos de promoção. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade. São Paulo, Art. IV, 1996. p.86.

ARTER, Dennis. Auditorias: superando seu cumprimento. Banas Qualidade, São Paulo, n.105, p.9, fev. 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2001.

BARROS, Claudius D'Artagnan. Sensibilizando para a qualidade. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

BONILLA, José A. Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Block, 1994.

_____. Casos reais de implantação de TQC. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

_____. Qualidade Total: Padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARR, David K.. Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CORREA, Paulo Arthur Moret. Qualidade Total: da visão à sistematização. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

CHASE, Richard B. Production and operations managements: manufacturing and services. McGraw Hill, 1998.

DEFEO, Joseph A. Combinendo estratégias com as necessidades dos clientes. Banas Qualidade, São Paulo, p.32, jul. 2001.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Disponível em: <<http://www.efqm.org>>. Acesso em: 15 ago. 2001.

EVANS, Janes R. Production/Operations Manegement: Quality, Performace and Value. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

EQUIPE GRIFO. Iniciando os conceitos de qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1994.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência 2000. Disponível em: <<http://www.fnpq.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2001.

FRANCA, Maurício Brasil da. Qualidade terciária e satisfação do usuário no departamento Estadual de Transito – DTRAN-CE. 2000. Dissertação (Mestrado em Administrações de Empresas) – Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio de Loureiro. Qualidade Total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GEORGE, Stephen. O sistema Baldrige de Qualidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

GLUCKMAN, Perry. Os verdadeiros heróis do movimento da Qualidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. Brainstorming: como atingir metas. Belo Horizonte: Editora FCO Ltda, 1997.

HART, Christopher W. L. Baldrige: O que é o Prêmio Baldrige e o que representa para as empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoamento total da melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

ISHIKAWA, Karou. Controle de Qualidade Total à maneira japonesa. São Paulo: Campus, 1995.

ISO 9000-2. Sistemas da Qualidade, Disponível em: <www.proxion.com/qualidade/2-5-9.htm>. Acesso em 17 ago. 2001.

JURAN, J. M. Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KRAJEWSKI, Donal R. Productions management. McGraw Hill, 1997.

LEHMANN, Donald R. Product management. McGraw Hill, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzz. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Francisca Eliane Batista. Qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso do setor de serviços no município de Fortaleza. 2000. Dissertação (Mestrado em Administrações de Empresas) – Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2000.

MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em 17 ago. 2001.

MANUAL DE PRINCIPIOS DA QUALIDADE TOTAL. Disponível em: <<http://www.sebes.com.br/sebrae/qualidade/manualtx.htm>>. Acesso em 23 de ago. 2001.

MISRSHAWKA, Victor. Entrosando-se com a qualidade. São Paulo: NOBEL, 1988.

MITRA, Amitava. Fundamentals of quality control and improviment. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

MIZUNO, Shigeru. Gerência para melhoria da qualidade. as sete novas ferramentas de controle de qualidade. LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1993.

MOURA, Eduardo C. As sete ferramentas gerencias da qualidade: implantando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOURA, Luciano Raizer. Qualidade simplesmente total. uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. Paradigmas da qualidade. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

NORMANN, Richard. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. Implantação de sistemas da qualidade: Uma proposta de metodologia para pequenas e médias empresas. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

OLIVEIRA, Marcos Antônio de. ISO 9000: guia de implantação: guia de auditorias da qualidade. São Paulo: Atlas, 1995.

O que são as Normas ISO. Disponível em: <<http://www.centroat.edigest.edicoes/ed25cap8.html>>. Acesso em 30 ago. 2001.

Os mestres da qualidade. Disponível em: <<http://www.centroat.edigest.edicoes/ed25cap1.html>>. Acesso em 30 ago. 2001.

PARKER, Glenn M. O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PROGRAMA ABIMAQ PARA A EXCELÊNCIA. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br>>. Acesso em 10 jan. 2002.

PROGRAMA QUALIDADE BAHIA. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/pqb.htm>>. Acesso em 10 jan. 2002.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em: <<http://www.qualidade-rs.org.br>>. Acesso em 10 jan. 2002.

PLSEK, Paul E. Pensamento criativo para a qualidade-surpresa: Banas Qualidade, São Paulo, n.102, p.32, nov. 2000.

PORTER, Michael E. Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: J. Campus, 1999.

_____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUSSEL , Roberta S. Operations Management: Focusing on Quality an Competitiveness. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SANHKIN, Marshall. Gestão da qualidade total na prática. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEKEMBACK , Willian W. Caminho de Deming para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA, Roberto Ney Ciarlini. A melhoria em processos baseado no uso de indicadores de desempenho. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

TOWNSEND, Petrick L.. Qualidade em ação: 93 lições sobre liderança, performance e medição. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. Compromiso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

WALER , Jenny. Manual de gerenciamento da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1996.

WALTON, Mary. Caminho de Deming para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1992.