

PROGRAMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO RS E SEUS RESULTADOS

Autor: Alberto Dal Molin Filho
Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os resultados dos Programas de Gestão da Qualidade nas organizações do Rio Grande do Sul que aderiram ao PGQP. Partiu-se da pergunta: Quais os resultados das organizações do RS que aderiram ao PGQP? Através de questionários respondidos pelas organizações foi possível avaliar a melhoria no desempenho que as mesmas obtiveram, após a implantação do Programa de Gestão da Qualidade, na satisfação dos clientes externos e do mercado, na atuação dos colaboradores, na atuação junto aos fornecedores, na atuação em produtos e processos e nos resultados financeiros. Os benefícios desta implantação se estenderam para os colaboradores, fornecedores, clientes externos, sociedade e meio ambiente. A responsabilidade pública e cidadania e as ações voltadas para o desenvolvimento social ficaram igualmente contempladas. As organizações que participaram desta pesquisa se encontram, segundo MERLI (*apud* BIANCO, 1999), na Primeira Geração dos Programas de Gestão da Qualidade, pois estão voltadas para os níveis hierárquicos mais baixos, utilizam técnicas de confiabilidade com ênfase na garantia da qualidade e necessitam uma constante revitalização. As organizações estão desenvolvendo um controle defensivo, atitude *product-out*, em que por darem valor à solução de reclamações estão procurando seguir as especificações. Torna-se, portanto, necessária uma mudança de atitude para que exista foco no cliente, antecipando-se as suas necessidades, o que envolve uma atitude de *market-in* em toda a organização. Esta mudança pode ser incrementada através da Liderança Baseada em Princípios que implementa os 14 pontos de Deming e pela utilização de um sistema administrativo conhecido como Gerenciamento pelas Diretrizes.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade, sistemas e gerenciamento.

ABSTRACT

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AT ORGANIZATIONS OF RS AND ITS RESULTS

This work aims to analyse the results of Quality Management Systems at organizations of RS that adhered to the PGQP. Through a questionnaire answered by the organizations, it was possible to evaluate the improvement in the performance. The benefits of this implantation were extended to the collaborators, suppliers, external clients, society and to the environment. The organizations that took part in this research are the first generation of Quality Management Systems, according to MERLI (*apud* BIANCO 1999).

KEYWORDS: Quality, systems, management.

Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar os resultados da implantação dos Programas de Gestão da Qualidade em organizações do RS que aderiram ao PGQP. Ele representa uma síntese da dissertação de mestrado referente aos Programas de Gestão da Qualidade em Organizações do RS e seus resultados, apresentado em 16/08/2002 no Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSM. Procurou-se avaliar a Situação Atual das Organizações, seus Indicadores, as Formas de Implementação da Gestão da Qualidade, o Relacionamento Organização-Comitê e Organização-PGQP, bem como a Realidade Atual e Planos Futuros das Organizações. Com os dados obtidos foi possível escrever um histórico sobre o PGQP e identificar as formas que estão sendo utilizadas para a implementação destes Programas no RS.

A viabilidade de sua realização somente foi possível em função da parceria firmada entre o PGQP e a UFSM. Em virtude de sua abrangência foi necessário constituir uma equipe dentro do PGQP coordenada pelo Professor Alberto Dal Molin Filho e tendo como participantes a Prof^ª

M. Sc. Berenice Santini, a Bel. Catiúcia Vieira Zafalon e o Eng. Vitor Hofmann, que, portanto, passaram a ser colaboradores deste trabalho.

Várias pesquisas foram desenvolvidas desde a sua criação em 15 de outubro de 1992, com a finalidade de avaliá-lo, tais como: Gestão da Qualidade no RS (FORNASIER, 1993), Gestão Estratégica no RS (FORNASIER, 1995), Estudos Diagnósticos sobre o Mercado de Trabalho no RS (CARLEIAL, VALLE, 1997) e a pesquisa realizada pela revista BANAS QUALIDADE e o PGQP (BANAS QUALIDADE, nº 110, 2001).

O movimento da qualidade no Brasil como no mundo levou ao surgimento de duas linhas de qualidade. Uma delas é a Japonesa-Americana (Linha de Qualidade Total – TQC), outra é a linha Européia através das ISO's. Essas linhas mundiais levaram a diferentes formas de implementar os Programas de Gestão da Qualidade: adotando os princípios de um “mestre”, seguindo os Critérios de Excelência dos Prêmios da Qualidade, seguindo o *benchmarking* ou seguindo o modelo de um consultor.

Este trabalho tem como base o estudo das organizações que seguiram os Critérios de Excelência dos Prêmios da Qualidade utilizados pelo PGQP e procura responder a seguinte pergunta: Quais são os resultados das organizações do RS que aderiram ao PGQP?

Procura-se abordar dentro deste trabalho a Qualidade: conceito e evolução, os Movimentos da Qualidade no Brasil destacando-se o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o Prêmio Qualidade RS, a apresentação dos resultados, discussão e contribuições, onde aborda-se também a metodologia e a conclusão.

Qualidade: conceito e evolução

Mostra-se que dentro do significado da qualidade deve-se levar em conta o foco no cliente, as melhorias contínuas, a participação de todos e o entrelaçamento social. Na evolução da qualidade procura-se destacar suas adequações, a Qualidade Total e as características do TQM. Para uma melhor compreensão deste trabalho é importante salientar as abordagens da qualidade e os conceitos *product-out* e *market-in*.

Segundo GARVIN (apud PALADINI, 1990) existem cinco abordagens da qualidade: a transcendental, que embora exista não pode ser definida com precisão, a centrada no produto, em que a qualidade pode ser mensurada pela quantidade de elementos ou atributos que possuem, a centrada no valor, em que a qualidade é estabelecida pelo valor do produto no mercado; a centrada na fabricação, em que a qualidade é sinônimo de especificação, isto é, há obrigatoriedade de seguir rigorosamente o projeto e a centrada no cliente, em que a qualidade de um produto fica condicionada ao atendimento dos desejos e necessidades dos clientes.

Segundo SHIBA et alii (1997) existe um controle de qualidade defensivo e um ofensivo. O controle de qualidade defensivo faz parte do conceito *product-out*, tendo como objetivo oferecer produtos e/ou serviços bem feitos, que seguem as especificações (padrões). Neste caso o foco está centrado nas especificações estabelecidas pelas organizações, daí porque dão valor ao atendimento ao cliente para solucionar reclamações. Seguem a Teoria de Taylor da divisão do trabalho, isto é, alguns colaboradores se dedicam aos processos padrões enquanto que outros realizam melhorias.

A forma mais moderna envolve o conceito de *market-in* que tem como objetivo a contínua satisfação dos clientes. Para que isto ocorra há uma busca constante de informações no mercado e na administração interfuncional. Há uma função dual do trabalho, pois todos os colaboradores além de realizarem sua atividade executam melhorias. Nesta visão o cliente é qualquer pessoa ou grupo que recebem um trabalho de alguém. O controle de qualidade é ofensivo, isto é, se antecipam às necessidades dos clientes – *market-in*.

Movimento da Qualidade

A implantação dos Programas de Gestão da Qualidade no RS desenvolve-se nas organizações através do TQC de Vicente Falconi, do Projeto Qualidade Total SEBRAE/RS, do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e do Prêmio Qualidade RS. Deve-se

considerar, porém, que as organizações podem estar em primeira ou segunda Geração da Qualidade.

Tendo em vista o foco deste trabalho é conveniente mostrar alguns aspectos sobre o Prêmio Nacional da Qualidade, sobre o Prêmio Qualidade RS e sobre as Gerações da Qualidade.

A forma que os países encontraram para desencadear o processo de aperfeiçoamento de suas organizações através dos Programas de Gestão da Qualidade, foi criando Prêmios da Qualidade. Através destes prêmios é possível avaliar a aplicação de conceitos e de requisitos básicos da qualidade nas organizações, estimular seu desempenho, reconhecer o aperfeiçoamento de seus produtos e/ou serviços, incentivar sua auto-avaliação, estabelecer critérios que podem ser seguidos por elas e orientar as que assim desejarem.

Para avaliar e orientar as organizações quanto à utilização e incorporação de fundamentos no sistema de gestão, foram adotados Critérios de Excelência. Os fundamentos nos quais se baseiam esses critérios, representam os conceitos básicos e os requisitos para a gestão das organizações e têm a finalidade de alinhar as necessidades de todas as partes interessadas à concepção das práticas de gestão e a obtenção de resultados, sendo os mesmos seguidos pelo Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). São eles: 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 e aprendizado contínuo. Tendo como base esses nove fundamentos, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) estabeleceu Sete Critérios de Excelência que são interligados e apresentam uma abrangência própria: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos, resultados da organização.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi criada pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) em outubro de 1991 como entidade privada e sem fins lucrativos, tem entre outras, a finalidade de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (BANAS QUALIDADE, nº 100, 2000).

Ainda que o lançamento do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade tenha ocorrido em 15 de outubro de 1992, somente em 12 de julho de 1995 que o Prêmio Qualidade RS é lançado por este Programa, tendo como referência os sete Critérios de Excelência do PNQ. Este Prêmio é um reconhecimento do PGQP às organizações gaúchas que se destacaram em relação à Gestão da Qualidade pelos esforços de melhoria contínua e quer pelo aspecto inovador das práticas adotadas. Até o presente momento já ocorreram sete edições deste Prêmio que além do Troféu Bronze, Prata e Ouro das edições anteriores, oferece, também, o Diamante.

Segundo MERLI (apud BIANCO, 1999), existem duas gerações da Qualidade. Os Programas de Gestão da Qualidade de Primeira Geração que se caracterizam por serem muito orientados para níveis hierárquicos mais baixos, não sendo administrados por executivos ou gerentes de linha e não seguem metas. Seus resultados são muito culturais e pouco efetivos, sendo que os controles são limitados a níveis qualitativos e/ou estatístico. Este modelo segue técnicas de confiabilidade com ênfase na garantia da qualidade.

Os Programas de Segunda Geração têm como características: liderança da alta administração, serem modelos desenvolvidos internamente, apresentarem um desenvolvimento plurianual com metas definidas, terem um tempo relativamente curto (2 a 4 anos) para atingir resultados e utilizem Gerenciamento por Diretrizes. Os resultados são rápidos em qualidade, globais significativos e gerenciais poderosos.

Apresentação dos Resultados, discussão e contribuições

Este trabalho é o resultado de um levantamento descritivo feito com 800 organizações do RS que foram selecionadas pelo PGQP por possuírem 100 ou mais pontos no Sistema de Avaliação até dezembro de 2000. A amostra se constituiu de 150 organizações que responderam e devolveram os questionários. A coleta de dados foi através destes questionários e a sua análise permitiu uma distribuição de frequência e apresentação de resultados.

Na Situação das Organizações o setor de atividade que obteve o maior percentual foi o industrial (45%), seguindo-se pelos serviços (23%), saúde (10%), educação (9%), comércio (7%), agropecuária e administração pública (3%). As médias e pequenas empresas constituíram

69% das organizações pesquisadas, o que demonstra que estão em busca de uma melhor qualidade de seus produtos e/ou serviços para competir num mercado globalizado. As organizações que participam do PGQP há 4 e 3 anos respectivamente chegam a 76%. Mesmo as organizações que já possuíam Programas de Gestão da Qualidade (47%) aderiram ao PGQP, pois, segundo DEMING (1990), é fundamental seguir os princípios de um Programa. Para elas o principal papel atribuído ao PGQP é de motivador/incentivador em 43%.

As atividades oferecidas por estes Programas que mais contribuíram foram o Sistema de Avaliação (91%), o Treinamento de Avaliadores (77%) e o Prêmio Qualidade RS (54%). Pela sua importância estas atividades estão dentro dos objetivos deste Prêmio, que segundo os Critérios de Excelência são de avaliar a compreensão e aplicação dos conceitos básicos de Gestão da Qualidade. Essas atividades que mais contribuíram foram as mais frequentadas, mostrando uma coerência.

As intenções de maior empenho e satisfação dos colaboradores (63%), melhoria da imagem (59%) e aumento de produtividade (55%) se transformaram nas melhorias obtidas pela aplicação destes Programas o que demonstra a liderança da alta direção. A maioria das organizações (77%) foi avaliada no Nível 2. Isto já era esperado, pois, 75% delas estão no Programa há 4 e 3 anos. A certificação pela ISO 9000 atingiu 31%, enquanto que mais da metade (51%) não a possuíam (ver tabela 1).

Requisitos Avaliados	Distribuição de Frequência															
	Maior Percentual	%	2°	%	3°	%	4°	%	5°	%	6°	%	7°	%	8°	%
Setor de Atividade	Industrial	45	Serviço	23	Saúde	10	Educação	9	Comércio	7	Administração Pública e Agropecuária	3				
N.º de Colaboradores	51 a 300	37	11 a 50	32	Mais de 300	22	Até 10	9								
Participação do PGQP	4 anos	52	3 anos	24	2 anos	19	1 ano	5								
Implantação do Programa	Sim	99,3	Não	0,7												
Programa da Qualidade e adesão ao PGQP	Não	53	Sim	47												
Papel do PGQP	Motivador/incentivador	43,3	Alavancador/facilitador	34	Reorganizador/reestruturador	31,1										
Contribuição do PGQP	Sistema de Avaliação	91	Treinamento de Avaliador	77	Prêmio Qualidade RS	54	Produtos/serviços do Comitê	41	Capacitação básica	38	Reuniões Trimestrais	30	Reuniões de Comitês	21	Congresso Internacional	16
Frequência do PGQP	Sistema de Avaliação	85	Treinamento de Avaliador	70	Prêmio Qualidade RS	41	Reuniões Trimestrais	35	Capacitação básica	30	Produtos/Serviços do Comitê	25	Reuniões de Comitês	25	Congresso Internacional	10
Intenções das Organizações	Maior empenho e satisfação dos colaboradores	63	Melhoria na imagem	59	Aumento da Produtividade	55	Maior aceitação do produto/serviço	37	Ganho real de mercado	27	Aumento de vendas	20	Outros	15		
Melhorias com o Programa	Melhoria na imagem	77	Maior empenho e satisfação dos colaboradores	73	Aumento da Produtividade	53	Maior aceitação do produto/serviço	37	Aumento de vendas	19	Ganha real de mercado	19	Outros	9		
Certificação	Nenhuma Norma	51	ISO 9000	31	Outros	9	ISO 14000	1	BS 8800	0	QS 9000	0				

Tabela 1 - Situação das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

As atividades de desenvolvimento dos Programas de Gestão da Qualidade mostram que o treinamento para a qualidade (84%) foi o que obteve o maior percentual indicando que este programa está orientado para níveis hierárquicos mais baixos em que os programas de treinamento necessitam uma contínua revitalização. Embora o desdobramento de metas (67%) tenha sido implementado, bem como o sentido *top-down* com alta direção engajada (46%), pode-se perceber a necessidade de uma constante revitalização do treinamento, pois a transferência da qualidade para a produção (31%), o desdobramento ou desenvolvimento dos fornecedores (29%), a gestão interfuncional (26%), a redução de níveis hierárquicos (19%) e a política de retenção de pessoal (11%) apresentam esses percentuais. Por outro lado é a gestão interfuncional a responsável pelo estabelecimento de metas e métodos (procedimentos), solução de problemas críticos, avaliação do desempenho, e estabelecimento de padrões para a Rotina do dia-a-dia e pela inter-relação entre os departamentos. Como a gestão interfuncional possui 26% é fácil deduzir o porquê das demais atividades apresentarem esses percentuais (ver tabela 2).

Ordem ou Prioridade	Indicadores de Desempenho	%
1º	Treinamento para Qualidade	84
2º	Pesquisa junto aos clientes	83
3º	5 S's	76
4º	Desdobramento de Metas	63
5º	<i>Benchmarking</i>	57
6º	Sentido <i>top-down</i> c/ alta dir. engajada	46
7º	Participação nos resultados	40
8º	Reestruturação de cargos e salários	34
9º	Sete ferramentas da Qualidade	32
10º	Transferência da Qualidade p/ produção	31
11º	Desdobramento ou desenvolvimento de fornecedores	29
12º	CCQ	26
13º	Gestão internacional	26
14º	Trabalho em grupo no chão da fábrica	26
15º	Mudança em recrutamento e seleção	23
16º	Redução de níveis hierárquicos	19
17º	Política de retenção de pessoal	11
18º	CEP	9
19º	Células de produção	9

Tabela 2 - Atividades de desenvolvimento do programa de gestão da Qualidade das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07/2001

A pesquisa mostrou que as organizações possuem instrumentos para avaliar a satisfação dos clientes externos e do mercado, a satisfação dos colaboradores, a atuação junto a fornecedores, a atuação em produtos e processos e nos resultados financeiros num percentual acima de 75% (ver tabela 3).

Requisitos avaliados	Sim	Não
Satisfação dos clientes externos e do mercado	92%	8%
Satisfação dos Colaboradores	89%	11%
Atuação dos Fornecedores	75%	25%
Atuação em produtos e processos	90%	10%
Resultados financeiros	96%	4%

Tabela 3 – Existência de Instrumentos de avaliação das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

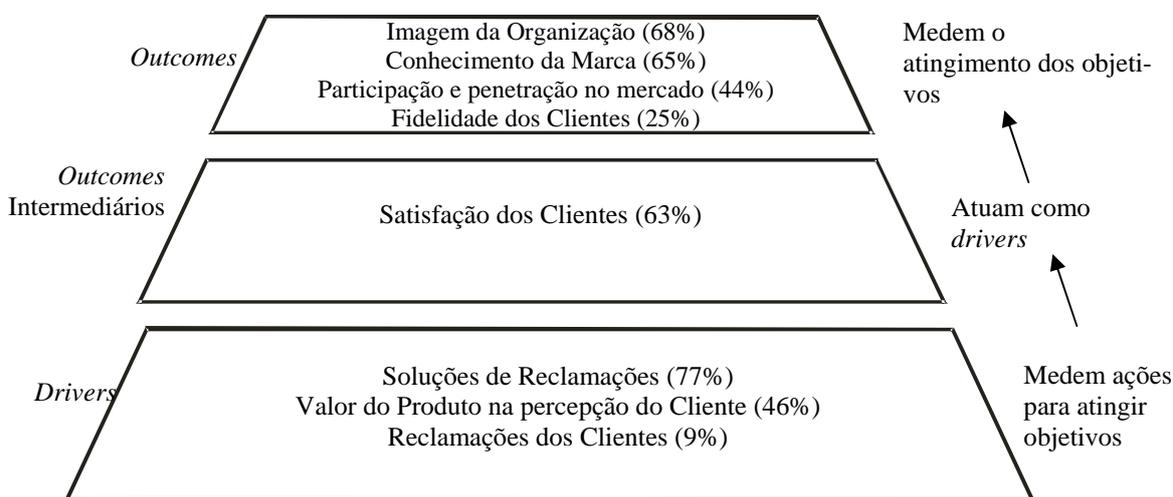
A análise dos resultados foi desenvolvida tanto pelo indicador que obteve o percentual mais significativo quanto pelos indicadores direcionadores que medem as ações e iniciativas para atingir um objetivo – *drivers*, e os que medem o atingimento dos objetivos – *outcomes*.

Torna-se importante destacar que a satisfação e a insatisfação são consideradas *outcomes* – intermediários, pois podem também atuar como *drivers*.

Tendo em vista que foi solicitado para as organizações que fizessem uma comparação entre indicadores de desempenho antes e após a implantação dos Programas de Gestão da Qualidade, os resultados a seguir representam uma relação entre esses percentuais e mostram uma melhoria no desempenho.

Nos resultados da avaliação da satisfação dos clientes externos e do mercado o percentual mais significativo foi a solução de reclamações que obteve uma melhoria de desempenho de 77%, demonstrando que as organizações procuram seguir as especificações do projeto. Utilizando-se os indicadores direcionadores pode-se perceber que as soluções de reclamações (77%), o valor do produto na percepção do cliente (46%) e as reclamações dos clientes (9%) são *drivers* do *outcome* – intermediário satisfação dos clientes (63%), que por sua vez é *driver* dos *outcomes*: imagem da organização (68%), conhecimento da marca (65%), participação e penetração no mercado (44%) e fidelidade dos clientes (25%) (ver quadro 1).

Pode-se perceber que o valor do produto na percepção do cliente e suas reclamações influíram na satisfação dos clientes e em consequência na participação e penetração no mercado e na fidelidade dos clientes. Por outro lado mostra que há necessidade de projetar e produzir produtos que o cliente atribua mais valor, isto é, que satisfaça as suas necessidades (ver quadro 1).



Quadro 1 - Pirâmide de indicadores direcionadores relativos à satisfação dos clientes externos e do mercado das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Constatou-se que existe avaliação em relação aos concorrentes em 75% das organizações. Segundo CAMPOS (1999) há necessidade de ao fazer o planejamento estratégico avaliar os fatos e dados do mercado e dos concorrentes, pois a sua não realização implica em riscos para a organização (ver tabela 4).

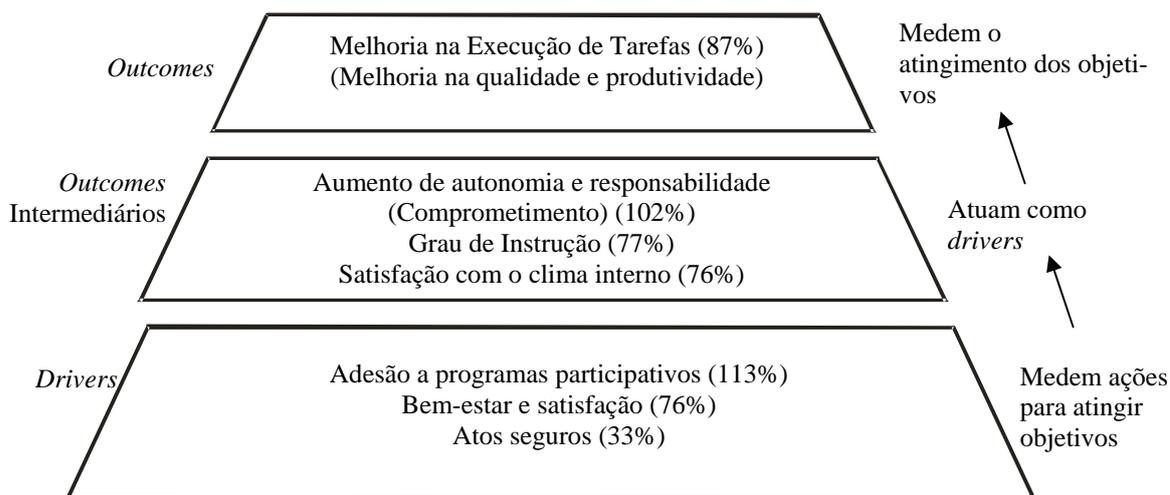
Superior	49%
Não Realiza	25%
Igual	21%
Inferior	5%

Tabela 4 - Avaliação dos concorrentes pelas organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Nos resultados relativos à satisfação dos colaboradores o indicador que obteve o melhor desempenho foi a adesão a programas participativos (113%) o que demonstra o interesse dos colaboradores em se engajarem nos Programas. Utilizando os indicadores direcionadores pode-se perceber que o bem-estar e satisfação (76%) e os atos seguros (33%) são os *drivers* do *outcome* – intermediário satisfação com o clima interno (76%), que passa ser *driver* do aumento de autonomia e responsabilidade (comprometimento) (102%), que por sua vez é influenciado pelo

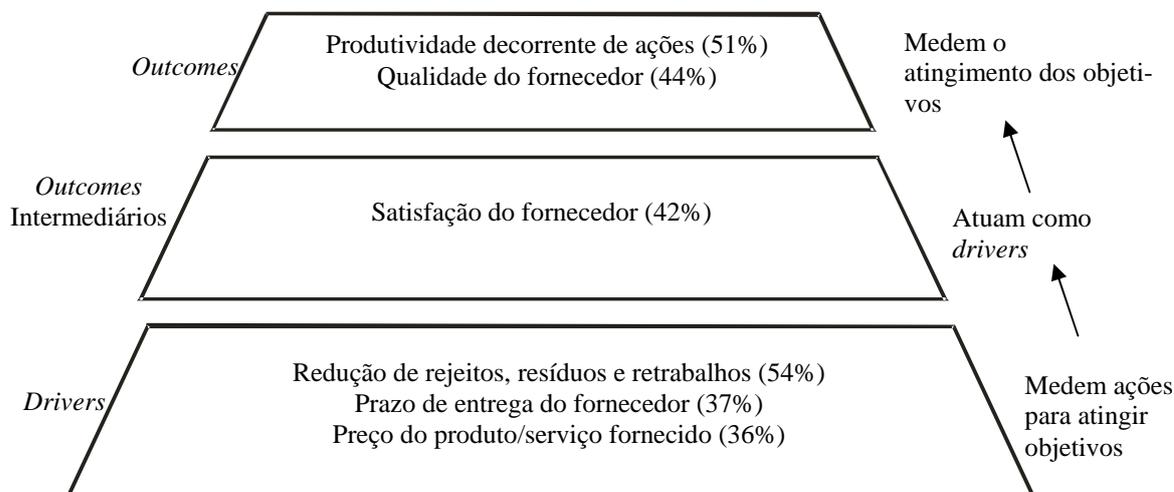
driver adesão a programas participativos (113%) para influenciar o *outcome* melhoria na execução de tarefas (87%). Pode-se perceber que mesmo com um aumento de autonomia e responsabilidade de 102% a melhoria na execução de tarefas atingiu a 87%. Segundo DEMING (1990) não basta apenas comprometimento, há necessidade de treinamento e atividade.

Tendo em vista que é necessário uma eficiência e volume de treinamento para influir no conhecimento e/ou habilidades, representada nesta pesquisa pelo grau de instrução (77%) que, como *outcome* – intermediário vai influir na competência do colaborador. O comprometimento e o grau de instrução, portanto, irão em conjunto influir na melhoria de execução de tarefas (melhoria da qualidade e produtividade). Pode-se perceber que o grau de instrução (77%) influenciou na melhoria de execução de tarefas (87%), pois embora o comprometimento estivesse a 102% a melhoria não acompanhou (ver quadro 2).



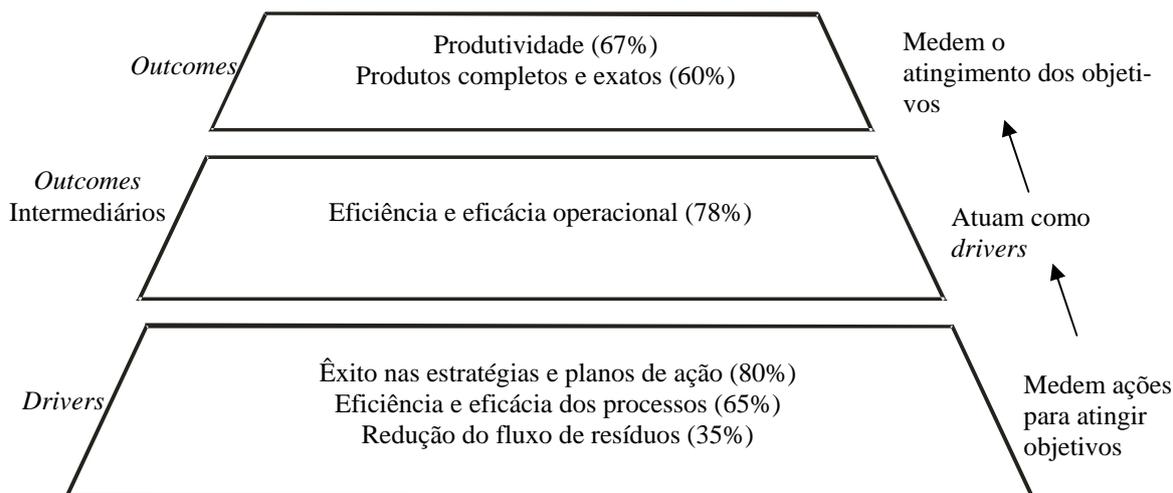
Quadro 2 - Pirâmide de indicadores direcionadores relativos à atuação dos colaboradores das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Na atuação junto aos fornecedores o indicador que obteve o maior percentual foi a redução de rejeitos, resíduos e retrabalhos (54%), mostrando os efeitos práticos da aplicação deste Programa. Utilizando-se os indicadores direcionadores observa-se que a redução destes rejeitos (54%), o prazo de entrega do fornecedor (37%) e o preço do produto e/ou serviço fornecido (36%) são *drivers* do *outcome* – intermediário satisfação do fornecedor (42%). Esta, por sua vez será *driver* da produtividade decorrente de ações dos fornecedores (51%) e da qualidade do fornecedor (44%) (quadro 3).



Quadro 3 - Pirâmide de indicadores direcionadores relativos à atuação dos fornecedores junto às organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Na atuação em produtos e/ou processos o indicador que obteve o melhor desempenho foi a correlação de desempenho do produto e a satisfação dos clientes (86%). Utilizando-se os indicadores direcionadores pode-se perceber que o êxito nas estratégias e planos de ação (planejamento da qualidade) (80%) é *driver* do *outcome* – intermediário eficiência e eficácia operacional (78%) que passa a ser *driver* do *outcome* produtividade (67%). Ocorre que o êxito nas estratégias e planos de ação (planejamento da qualidade) (80%) juntamente com a eficácia e eficiência nos processos (65%) influi na expedição de produtos completos e exatos (60%). Por outro lado as não conformidades levam ao desperdício, que está representado pela redução do fluxo de resíduos (35%), que é um *driver* de produtividade (67%). Pode-se perceber que a redução do fluxo de resíduos (35%) influiu na produtividade, tendo em vista a comparação com os demais indicadores apresentados (ver quadro 4).



Quadro 4 - Pirâmide de indicadores direcionadores relativos à atuação em processos e produtos das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07/2001.

A adequação a um mercado mais competitivo é mostrada pela melhoria no desempenho tanto da eficácia de inovações (75%), índices de inovações (74%) e redução de custos através de inovações (66%).

A proteção e preservação do meio-ambiente é mostrada pela melhoria no desempenho da reciclagem de resíduos (64%), pela redução dos impactos ambientais (64%) e pelo aproveitamento de resíduos (53%).

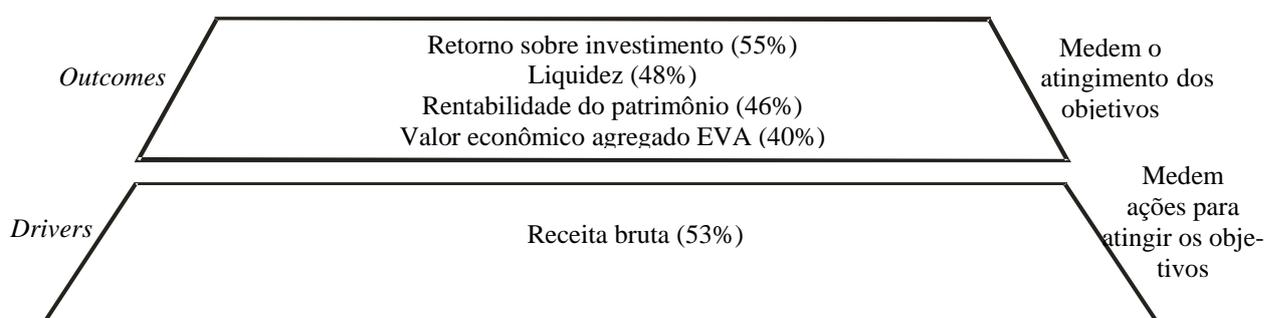
O envolvimento com a comunidade e com a região onde as organizações se localizam é mostrado pela melhoria no desempenho da responsabilidade pública e cidadania (65%).

Há por outro lado um distanciamento entre os percentuais de eficiência e eficácia operacional (78%) de desempenho do produto (61%) e introdução do produto no mercado (54%). Isto mostra que a idéia de qualidade está em seguir as especificações do projeto (e portanto a uma abordagem da qualidade centrada na fabricação) (ver tabela 5).

Ordem de Prioridade	Indicadores	%
1º	Correlação de desempenho de produto e satisfação do cliente	86
2º	Êxito das estratégias e planos de ação	80
3º	Eficiências e eficácia operacional	78
4º	Avaliação de processos por clientes	77
5º	Eficácia de inovação	75
6º	Índices de inovação	74
7º	Tempo de ajuste de equipamento	72
8º	Produtividade	67
9º	Redução de custos através da inovação	66
10º	Eficiência e eficácia dos processos	65
11º	Responsabilidade público e cidadania	65
12º	Reciclagem de resíduos	64
13º	Redução de impactos ambientais	64
14º	Desempenho dos produtos	61
15º	Expedição de produtos completos e exatos	60
16º	Introdução de produtos no mercado	54
17º	Aproveitamento de resíduos	53
18º	Redução de fluxo de resíduos	35

Tabela 5 - Atuação em produtos e processos antes e após a implantação dos Programas de Gestão da Qualidade e melhorias de desempenho das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Nos resultados financeiros o indicador que obteve o melhor desempenho foi a confiabilidade na previsão de lucros (72%). Utilizando-se os indicadores direcionadores pode-se perceber que a receita bruta (53%) é *driver* dos *outcomes* retorno sobre investimento (55%), liquidez (48%), rentabilidade do patrimônio (46%) e valor econômico agregado (EVA) (40%). Pode-se perceber que valeu a pena aos investidores aplicarem os seus recursos nestas organizações pois houve uma melhoria de 40% no valor econômico agregado que mede esta relação. Por outro lado as organizações tiveram recursos financeiros para honrar os pagamentos imediatos pois houve uma melhoria no desempenho da liquidez de 48% que é o indicador deste desempenho (ver quadro 5).



Quadro 5 - Pirâmide dos indicadores direcionadores relativos aos resultados financeiros das organizações pesquisadas no período de 10/06 a 30/07/2001.

Forma de implementação dos Programas de Gestão da Qualidade

Os benefícios para os colaboradores foram desde a participação em cursos, (79%) que está de acordo com a idéia de ISHIKAWA (1993), a qualidade começa e termina com educação; incentivo ao desenvolvimento pessoal (69%) que, segundo DEMING (1990), deve-se transformar o colaborador num líder em sua atividade; incentivo à melhoria na estrutura (54%) e participação nos resultados financeiros (39%) que, segundo TOM PETERS (apud BROCKA, 1999), torne os colaboradores parceiros e assim eles serão.

Os benefícios para os fornecedores foram oferecer suporte organizacional (47%), fornecer subsídios técnicos (42%) e contratos de compra programados (39%). Isto está de acordo com os

princípios de DEMING (1990). Trate o fornecedor com lealdade e confiança tornando-o o único.

Os benefícios aos clientes externos e ao mercado foram produtos com maior qualidade (87%), confiabilidade e garantia de qualidade (75%) e redução no tempo de atendimento (55%).

Já na proteção e preservação ambiental houve tratamento de efluentes (71%), incentivo a programas educacionais (49%) e pesquisa de novas matérias primas (23%), o que demonstra a preocupação com essa área.

Na colaboração com a comunidade houve a promoção de campanhas de solidariedade (65%), apoio a eventos culturais (61%) e patrocínios a eventos (57%), mostrando uma maior atenção da organização com a sociedade.

No desenvolvimento pessoal, saúde e segurança houve incentivo a melhorias nas condições de trabalho (81%), incentivo a participação em cursos (73%) e assistência médica e odontológica (72%).

Na confiança e credibilidade com seus produtos e/ou serviços houve maior empenho na comunicação com clientes (67%), mais controle e eficiência da qualidade (56%) e utilização de normas e certificações (49%), o que demonstra a busca constante pela qualidade.

Nas inovações em processos e produtos e/ou serviços houve pesquisas junto aos clientes (72%), uso de novas tecnologias (56%) e *benchmarking* (51%), o que torna a organização mais competitiva dentro de um mercado globalizado.

Para ouvir melhor os clientes utilizaram pesquisas (81%), reclamações e devoluções (75%) e linha direta: telefones, internet (61%), mostrando que desejam satisfazer os seus clientes.

Quanto ao clima organizacional utilizaram pesquisas de satisfação (79%), encontros e reuniões (51%) e a forma de comunicação entre colaboradores (31%) para que com isso possam tornar o ambiente mais propício ao desenvolvimento de atividades.

A defesa da cultura para essas organizações está na postura e forma de ação dos executivos (71%), na difusão da missão (54%) e através de palestras (51%). Isto mostra o interesse da organização em manter a sua cultura que é sua identidade.

O investimento por colaborador/ano está de R\$ 100,00 a R\$ 250,00 (36%), de R\$ 50,00 a R\$ 100,00 (26%) e de R\$ 250,00 a R\$ 1.000,00 (19%) mostrando o interesse da organização em promover educação e treinamento.

A política de remuneração foi desenvolvida por cargos e salários (53%), acordos dos sindicatos (52%) e tempo de serviço (20%), mostra a intenção de promover uma remuneração que retribua o trabalho desenvolvido.

A seleção de pessoal foi desenvolvida pela capacidade técnica (69%), nível de instrução (58%) e relação interpessoal (49%), demonstrando a preocupação com o perfil dos colaboradores que a organização deseja (ver tabela 6).

Requisitos Avaliados	Indicadores de desempenho das organizações							
	Maior Percentual	%	2°	%	3°	%	4°	%
Benefícios para os colaboradores	Incentivo a participações em cursos	79	Promoção de desenvolvimento pessoal	69	Melhoria na estrutura da organização	54	Participação nos resultados financeiros	39
Benefícios para os fornecedores	Oferecer suporte organizacional	44	Fornecer subsídios técnicos	42	Realizar contratos de compra programados	39	Disponibilizar apoio financeiro	5
Benefícios para os clientes externos	Melhoria na qualidade de produtos	87	Confiabilidade na garantia da Qualidade	75	Redução nos prazos de atendimento	55	Redução nos preços de venda	25
Proteção e preservação ambiental	Tratamento de efluentes	71	Incentivo a programas educacionais	49	Pesquisa de novas matérias-primas	23	Incentivo a programas de reflorestamento	17
Colaboração com a comunidade	Campanha de solidariedade	65	Apoio a eventos culturais	61	Patrocínio de eventos	57	Programas de preservação ambiental e prevenção de doenças	48
Desenvolvimento pessoal, saúde e segurança dos colaboradores	Investimento em melhores condições de trabalho	81	Incentivo à formação escolar e profissional	73	Assistência média e odontológica	72	Treinamento intensivo em segurança do trabalho	41
Confiança e credibilidade em produtos e serviços	Melhoria na comunicação com os clientes	67	Eficiente controle da Qualidade	56	Através de normas e organizações de reconhecimento	49	Investimento em marketing	41
Inovações em processos, produtos e serviços	Baseado em pesquisas com clientes	72	Investimento em novas tecnologias	56	Através de <i>Benchmarking</i>	51	Desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica	22
Ouvir os clientes externos	Através de pesquisa	81	Através de reclamações e devoluções	75	Linha direta, telefone e internet	61	Outros	15
Clima Organizacional	Pesquisa de satisfação	79	Encontros e reuniões	51	Comunicação entre colaboradores	61	Inter-relacionamento entre os níveis hierárquicos	28
Difusão da cultura	Postura e forma de ação dos executivos	71	Difusão da missão	64	Através de palestras	51	Vídeos institucionais e folderes	26
Política de remuneração	Planos de cargos e salários	53	Acordos dos Sindicatos	52	Tempo de serviço	20	Proporcional ao faturamento e/ou lucratividade	18
Seleção dos colaboradores	Capacidade Técnica	69	Nível de instrução	58	Relação interpessoal	49	Experiência profissional	42

Tabela 6 – Forma de implementação da Gestão da Qualidade nas organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Relacionamento Organização – Comitê

Quanto ao relacionamento Organização-Comitê houve um grau de satisfação com o Comitê Setorial entre bom e ótimo de 72% e com o Comitê Regional entre bom e ótimo de 74%. Isto pode-se verificar pela relação da organização com o Comitê Setorial e/ou Regional entre bom e ótimo de 69% e pelo conhecimento das atividades entre bom e ótimo de 70%. Já a participação nas atividades dos Comitês entre regularmente e efetivamente atinge 62%. Os aspectos positivos são apoio (45%), divulgação das atividades (45%) e motivação (38%). As mudanças solicitadas nos Comitês Setoriais e/ou Regionais são maior presença ativa junto às organizações (50%), melhorar a estrutura para dar maior suporte à organização (39%) e divulgar melhor as atividades (28%) (ver tabela 7).

Requisitos Avaliados	Indicadores de desempenho das organizações							
	Maior percentual	%	2°	%	3°	%	4°	%
Relação da organização com Comitê Setorial e/ou Regional	Bom	39	Ótimo	30	Regular	26	Não mantém relacionamento	5
Conhecimento de atividades	Bom	38	Ótimo	32	Pouco conhecimento	27	Não tem conhecimento	3
Participação nas atividades do Comitê	Regularmente	32	Efetivamente	30	Muito pouco	29	Não participa	9
Aspectos positivos dos Comitês Setoriais e/ou Regionais	Apoio	45	Divulgações das atividades	45	Motivação	38	Organização	27
Grau de Satisfação com Comitê Setorial	Bom	62	Regular	23	Ótimo	10	Ruim	5
Grau de Satisfação com Comitê Regional	Bom	57	Regular	18	Ótimo	17	Ruim	8
Aspectos negativos dos Comitês Setoriais e/ou Regionais	Divulgação inadequada ou insuficiente	32	Falta de apoio	18	Falta de organização	17	Desmotivação	9
Mudanças nos Comitês Setorial e/ou Regional	Maior presença ativa junto as organizações	50	Melhorar a estrutura para dar mais suporte	39	Divulgar melhor as atividades	28	Eleições diretas para Presidente e coordenadores	

Tabela 7 – Relacionamento Organização – Comitê das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Relacionamento Organização - PGQP

O grau de satisfação das organizações com o PGQP entre bom e ótimo atingiu 82%. Isto pode ser verificado pela relação organização – PGQP que entre bom e ótimo chegou a 56%, pelo conhecimento das atividades que este Programa oferece, que entre bom e ótimo chegou a 84% e pela participação nas atividades que entre regularmente e efetivamente atingiu 76%. Como aspectos positivos as organizações indicaram a divulgação das atividades (56%), a motivação (55%), a organização (43%) e o apoio (33%). As mudanças que as organizações desejam é manter a presença ativa junto a elas (51%), melhorar a estrutura para dar mais suporte (49%), divulgar melhor as atribuições dos Comitês (27%) e divulgar melhor as atribuições do PGQP (13%) (ver tabela 8).

Requisitos avaliados	Indicadores de desempenho das organizações							
	Maior percentual	%	2°	%	3°	%	4%	%
Relação organização – PGQP	Bom	44	Regular	32	Ótimo	12	Não mantém relacionamento	12
Conhecimento das atividades	Bom	61	Ótimo	23	Pouco conhecimento	16	Não tem conhecimento	0
Participação nas atividades	Regularmente	56	Participa pouco	23	Efetivamente	20	Não participa	1
Aspectos positivos	Divulgação das atividades	56	Motivação	55	Organização	43	Apoio	33
Aspectos negativos	Falta de organização	24	Falta de apoio	17	Divulgação inadequada	13	Desmotivação	3
Grau de satisfação	Bom	65	Regular	18	Ótimo	17	Ruim	0
Mudanças	Manter a presença ativa junto às organizações	51	Melhorar a estrutura para dar mais suporte	49	Divulgar melhor as atribuições dos Comitês	27	Divulgar melhor as atribuições do PGQP	13

Tabela 8 - Relacionamento Organização – PGQP das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Realidade Atual e Planos futuros

Nas dificuldades apresentadas pelas organizações destacam-se a falta de engajamento dos colaboradores com os objetivos da organização (43%), falta de pessoas qualificadas (39%), necessidade de investimento para o Programa de Gestão da Qualidade (38%), comunicação interna precária (34%) e falta de indicadores de desempenho (34%).

Percebe-se que há uma inter-relação entre estes itens, isto é, se houver um maior investimento em educação e treinamento haverá mais motivação e conscientização dos colaboradores que irão se empenhar mais em suas atividades, bem como irá proporcionar que sejam mais competitivas o que irá melhorar a comunicação e o estabelecimento de indicadores de desempenho.

Nos benefícios obtidos pelas organizações destacam-se o aumento da satisfação dos clientes (56%), aumento da satisfação dos colaboradores no trabalho (50%), aumento de produtividade (48%), redução de desperdício (38%) e conquista de novos mercados (24%).

Os planos para os próximos anos mostram a expansão dentro da mesma área de atuação (81%), investimento em recursos humanos (67%), investimento em máquinas e equipamentos (63%) e diversificação do ramo de negócios (33%). Percebe-se aqui a intenção da organização em promover o desenvolvimento dos recursos humanos, que representa um dos elementos fundamentais para o sucesso da organização (Ver tabela 9).

Ordem de Prioridade	Dificuldades das organizações		Benefícios obtidos pelas organizações		Planos para os próximos anos	
	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%
1º	Falta de engajamento dos colaboradores com os objetivos da organização	43	Aumento da satisfação dos clientes	56	Expansão dentro da mesma área de atuação	81
2º	Falta de pessoas qualificadas	39	Aumento da satisfação dos colaboradores no trabalho	50	Investimento em recursos humanos	67
3º	Necessidade de investimento para o programa Gestão da Qualidade	38	Aumento de produtividade	48	Investimento em máquinas e equipamentos	63
4º	Comunicação interna precária	34	Redução de desperdício	38	Diversificação do ramo de negócios	33
5º	Falta de indicadores desempenho	34	Conquista de novos mercados	24		

Tabela 9 - Requisitos Avaliados nas Organizações - Realidade atual e planos futuros das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Cruzamento de indicadores

Considerando-se o cruzamento entre as necessidades das pessoas, retenção, motivação e produtividade, pode-se perceber que na medida que as necessidades foram atendidas, e que a política de remuneração e os benefícios para os colaboradores foram oferecidos houve uma retenção, o que promoveu a motivação no desempenho de suas atividades levando a uma produtividade de 67% (ver tabela 10).

Necessidade das pessoas		Retenção				Motivação		Produtividade	
Desenvolvimento pessoal, saúde e segurança dos colaboradores		Política de remuneração		Benefícios para os colaboradores		Atuação dos colaboradores		Atuação em produtos e processos	
Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%
Investimento em melhores condições de trabalho	81	Planos de cargos e salários	53	Incentivo a participação em cursos	79	Adesão a programas participativos	113	Produtividade	67
Incentivo à formação escolar e profissional	73	Acordos dos Sindicatos	52	Promoção de desenvolvimento pessoal	69	Absenteísmo	15		
Assistência médica e odontológica	72	Tempo de Serviço	20	Melhoria na estrutura da organização	54	Rotatividade	12		

Tabela 10 - Cruzamento entre os indicadores necessidades das pessoas, retenção, motivação e produtividade das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Considerando-se o cruzamento entre desempenho operacional e desempenho de produtos e tendências financeiras, pode-se perceber que os resultados financeiros obtidos foram decorrência deste desempenho, contudo há uma diferença significativa entre os índices de eficiência e eficácia operacional (78%) e desempenho dos produtos (61%). Isto demonstra que o significado de qualidade está em seguir as especificações do projeto.

Desempenho Operacional		Desempenho de produtos		Tendências financeiras	
Atuação em processos		Atuação em produtos		Resultados financeiros	
Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%
Eficiência e eficácia operacional	78	Desempenho dos produtos	61	Confiabilidade na previsão de lucros	72
		Introdução de produtos no mercado	54	Retorno sobre investimento	55
				Receita bruta	53
				Liquidez	48
				Valor econômico agregado (EVA)	40

Tabela 11 – Correlação dos indicadores de desempenho operacional, desempenho de produtos e resultados financeiros nas organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Considerando-se o cruzamento entre benefícios financeiros, absenteísmo e rotatividade pode-se perceber que houve uma melhoria no desempenho do absenteísmo e rotatividade, o que tornou possível obter os resultados financeiros apresentados na pesquisa, como também uma política de remuneração. Segundo MASLOW (apud CAMPOS, 1999), o “moral elevado”, isto é, a motivação de um grupo de colaboradores é possível ser avaliado e medido através do absenteísmo e da rotatividade.

Benefícios financeiros				Absenteísmo		Rotatividade	
Resultados financeiros		Política de remuneração		Atuação dos colaboradores		Atuação dos colaboradores	
Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%
Confiabilidade na previsão dos lucros	72	Planos de cargos e salários	53	Absenteísmo	15	Rotatividade	12
Retorno sobre investimento	55	Acordo dos Sindicatos	52				
Receita bruta	53	Tempo de serviço	20				

Tabela 12 – Cruzamento dos indicadores de benefícios financeiros, absenteísmo e rotatividade das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Considerando-se o cruzamento entre benefícios, custos, educação e treinamento pode-se perceber que em função dos benefícios recebidos pelos colaboradores e investimento em treinamento, houve maior motivação para os colaboradores aprimorarem sua educação e o seu treinamento em qualidade. Esta inter-relação pode ser compreendida tendo em vista que, de acordo com YAMADA (apud CAMPOS, 1999), a base da educação e treinamento é a motivação. Segundo MASLOW (apud CAMPOS, 1999), na medida que os colaboradores têm as suas necessidades básicas atendidas, auto-estima, auto-realização, desenvolve-se uma “moral elevada”, isto é, uma maior motivação (ver tabela 13).

Benefícios		Custos		Educação e Treinamento			
Benefícios para os colaboradores		Investimento em Treinamento colaborador/ano		Atuação dos Colaboradores		Atividades desenvolvidas pelo Programa	
Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%
Incentivo à participação em cursos	79	R\$ 100,00 à 250,00	36	Grau de instrução	77	Treinamento para a Qualidade	84
Promoção do desenvolvimento pessoal e saúde	69	R\$ 25,00 à 50,00	26				
Melhoria na estrutura da organização	54	R\$ 250,00 à R\$ 1000,00	19				

Tabela 13 – Cruzamento dos indicadores de benefícios, custos, educação e treinamento das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Considerando-se que a satisfação dos clientes se relaciona com o desempenho operacional pode-se perceber que há um alto desempenho operacional (78%) sem haver preocupação com a satisfação dos clientes (63%).

Esta inter-relação pode ser compreendida tendo em vista a contribuição de GARVIN (apud PALADINI, 1990) em que ele apresentou cinco abordagens para a qualidade, a transcendental, a centrada no produto, a centrada no valor, a centrada na fabricação e a centrada no cliente. Pode-se perceber que a abordagem está centrada na fabricação, pois a eficiência e a eficácia operacional encontra-se com 78% (ver tabela 14).

Por outro lado, segundo PALADINI (1997), neste tipo de abordagem em que há um alto desempenho operacional, sem a preocupação com a satisfação dos clientes, o significado da qualidade está na fabricação (ver tabela 14).

Satisfação dos clientes		Desempenho operacional	
Satisfação dos clientes externos e do mercado		Atuação em processos e produtos	
Indicador	%	Indicador	%
Satisfação dos clientes	63	Eficiência e eficácia operacional	78

Tabela 14 – Cruzamento dos indicadores de satisfação dos clientes externos, do mercado e desempenho operacional das organizações do RS pesquisadas no período de 10/06 a 30/07 de 2001.

Contribuições

Tendo em vista que as atividades oferecidas pelo PGQP e pelos Comitês Setoriais e/ou Regionais são diversificadas e procuram ir ao encontro das necessidades das organizações, a frequência às mesmas é indispensável para a implementação de seus programas. A busca de satisfação dos clientes deve continuar sendo o principal objetivo das organizações. Isso se reflete nos resultados obtidos, que pela sua relevância passaram de 320 pontos na avaliação do PNQ de 1992 para 460 em 2002, de um total de 1000 pontos.

A sobrevivência de uma organização só será possível se ela for competitiva, isto é, de classe mundial. Ela precisa ser a melhor em sua área, não importando o seu tamanho. Além desta organização oferecer produtos com a mais alta qualidade, com preços menores que o de mercado, onde o cliente estiver e quando o cliente quiser, precisa possuir uma assistência técnica e um contato permanente com o cliente. Ela precisa surpreendê-lo, encantá-lo, procurar descobrir o que o cliente quer e não está recebendo. Isto depende de inovações permanentes e de colaboradores dedicados, criativos e talentosos.

Pode-se portanto dizer que manter a fidelidade dos clientes e conservar esses colaboradores que agregam capital intelectual para a organização representa as duas medidas essenciais para manter a competitividade.

A Liderança da Alta Direção deve fazer surgir em cada colaborador criatividade, liderança, motivação e talentos, para que cada um deles em sua atividade diária tenha a postura de um empreendedor, isto é, tenha flexibilidade, iniciativa, vontade de tocar sua idéia em frente e pre-

disposição para obter melhores resultados. Esta liderança não deve se restringir a sua organização, mas deve estar também junto aos seus pares, aos fornecedores, às associações de classe, às instituições financeiras, aos investidores e à comunidade em geral. Desta forma, a alta direção irá desenvolver uma liderança eficaz.

A alta direção deve buscar criatividade e capital intelectual não apenas em sua organização mas em todo o ambiente global em que participa. Cabe à alta direção utilizar a Liderança Baseada em Princípios proposta por COVEY (1994) constituído por sete princípios: 1º Princípio da auto-percepção, visão pessoal e responsabilidade; 2º Princípio de liderança e visão; 3º Princípio de administrar o tempo e prioridades; 4º Princípio de buscar benefícios mútuos; 5º Princípio da comunicação empática; 6º Princípio da cooperação criativa; 7º Princípio da melhoria contínua. Estes servem para implementar os 14 Pontos de Deming e desenvolver as três competências essenciais: a capacidade de inter-relacionamento, a negocial e a empreendedora. Torna-se fundamental que ela utilize o Gerenciamento por Diretrizes que é capaz de atingir a todas as pessoas na organização, garantindo a sua sobrevivência e competitividade internacional.

Segundo DEMO (1996) ensinar a aprender e saber pensar em cada circunstância e momento da vida é essencial para que em cada atividade desenvolvida possa haver melhoria no desempenho. Deve-se fazer a diferença entre a educação que procura despertar o potencial humano capaz de novas percepções da realidade, interagir no espaço e no tempo, desenvolver criatividade, emoções, imaginação, dedicação e espírito crítico com o treinamento que é o desenvolvimento de uma determinada habilidade.

A integração entre educação e treinamento representa, representou e representará o diferencial mais significativo das organizações, oportunizando ao homem atingir a plenitude de suas capacidades.

O controle da qualidade deve ser ofensivo, seguindo o conceito de *market-in*, isto é, antecipando-se às necessidades dos clientes. Este conceito deve espalhar-se por toda organização para que todos saibam que cliente é aquele que recebe algo de alguém. Há aqui uma função dual do trabalho, ou seja, o mesmo colaborador que executa a atividade é o que produz melhorias. Isto difere portanto a Teoria de Taylor da divisão do trabalho.

Para que haja um acompanhamento das metas e métodos, avaliação do desempenho, solução de problemas críticos, padronização do trabalho de Rotina do dia-a-dia, é necessária uma gestão interfuncional. Cabe aos Comitês Setoriais e/ou Regionais, pela proximidade que estão das organizações, agrupá-las e planejar em conjunto, desenvolvendo atividades de acordo com suas necessidades. Desta forma terão presença mais ativa e contribuirão para mudar as suas estruturas, conforme é solicitação das organizações.

Tendo em vista a missão do PGQP “Disseminar as ferramentas e os conceitos da Qualidade Total para atingir os resultados das organizações e a satisfação das pessoas”, cabe a ele esta disseminação de ferramentas e conceitos, contudo na atual estrutura não tem como fazê-lo, e por este motivo mantém convênio com várias instituições. Em virtude da diversidade de regiões do RS e da quantidade de Comitês Setoriais e/ou Regionais, há necessidade de ampliar os convênios com novas instituições e Universidades.

Conclusão

As organizações que aderiram ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade apresentaram melhorias de desempenho na satisfação dos clientes externos e do mercado, na atuação dos colaboradores, na atuação junto aos fornecedores, na atuação em produtos e/ou processos e nos resultados financeiros.

Houve benefícios para todas as partes interessadas, colaboradores, clientes externos, fornecedores, investidores e comunidade. Além disso, a adesão a estes Programas mobilizou as organizações para a necessidade de sua inclusão na vida social da comunidade da região onde se encontram e na preservação do meio ambiente. Isto oportunizou, entre outros, a melhoria da imagem da organização e maior conhecimento da marca.

Tendo em vista os dados da pesquisa e o mecanismo de satisfação de MASLOW (apud CAMPOS, 1999), pode-se concluir que este Programa desencadeou uma “moral elevada” –

maior nível de motivação entre os colaboradores, o que se refletiu no melhor desempenho do absenteísmo e da rotatividade.

A análise dos resultados mostrou que as organizações possuem Programas muito orientados para níveis hierárquicos mais baixos, que precisam ser continuamente revitalizados. Este modelo usa técnicas de confiabilidade com ênfase na garantia da qualidade e segundo MERLI (apud BIANCO, 1999), as organizações que possuem estas características pertencem aos Programas de Gestão da Qualidade Total de Primeira Geração.

Considerando-se que a amostra representou uma parte do grupo de 800 organizações de melhor desempenho no PGQP naquele momento e pertence ao Programa de Gestão da Qualidade Total de Primeira Geração, as demais organizações deste grupo também pertencem. Da mesma forma, as demais organizações gaúchas e brasileiras que estão seguindo algum Programa de Gestão da Qualidade e tenham obtido a mesma pontuação também pertencem.

Tendo em vista que as organizações estão seguindo as especificações do projeto pode-se concluir segundo SHIBA et alii (1997) que possuem um controle de qualidade defensivo – *product-out*. Há, por outro lado, necessidade de aumentar os recursos financeiros para investimento em treinamento dos colaboradores bem como em educação. Esta deve ser considerada como o desenvolvimento do potencial humano e receber estímulo especial para que, através de cursos de desenvolvimento pessoal seja possível promover uma melhor comunicação interpessoal, confiança, criatividade e equilíbrio emocional, qualidades essenciais para o surgimento de talentos e lideranças.

A divulgação das atividades dos Comitês Setoriais e/ou Regionais, bem como do PGQP precisam ser incrementadas para que haja uma maior participação das organizações.

As políticas de remuneração das organizações apresentaram percentuais que por não acompanharem os demais precisarão ser revistos para que, além de se constituírem numa retribuição pela dedicação e envolvimento no trabalho, possam se transformar numa forma de promover uma maior retenção de colaboradores nas organizações.

Considerando-se que tanto no homem como numa organização existem duas partes fundamentais, a razão e a emoção, o equilíbrio entre elas é fundamental. Como nas organizações que possuem o Programa de Gestão da Qualidade Total de Primeira Geração há muita emoção, isto é, incentivos freqüentes à participação e envolvimento, enquanto que aspectos concernentes à razão não recebem a mesma contribuição, pode-se concluir que a busca do equilíbrio deve passar pela elaboração de um planejamento estratégico, onde novas diretrizes sejam colocadas, desdobradas, controladas e verificadas. Porém, ao longo deste caminho onde impera a razão, deve haver um envolvimento saudável de pessoas entre si e com a organização – emoção, para que os objetivos destas sejam alcançados.

BIBLIOGRAFIA

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. *A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro: INMETRO, SENAI, 2000.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negociação de trabalho*. São Paulo: Bontempo, 1999.

BANAS QUALIDADE. *A década da qualidade: Do controle aos seis sigmas. A evolução da qualidade, equilíbrio sistêmico*. São Paulo: Banas, n.100, 2000.

_____. *Evolução dos Critérios de Excelência*. São Paulo: Banas, 105, 2001.

_____. *Adesão ao PGQP: pesquisa realizada por Banas Qualidade e PGQP*. São Paulo: Banas, n. 110, 2001.

BIANCO, Mônica de Fátima. *O TQM em empresas líderes: uma discussão sobre organização e gestão*. São Paulo: EDUSP, 1999.

- BROCKA, Bruce. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. *Estatística básica*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Controle da Qualidade Total*. 5. ed. Belo Horizonte: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CARLEIAL, Liana Maria da Frota; VALLE, Rogério. (Org.) *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo, Hucitec, 1997.
- CORTADA, James W. *TQM Gerência da Qualidade Total*. São Paulo: Makron, 1994.
- COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Makron, 1994.
- CROSBY, Philip. *Qualidade sem lágrimas: a arte de gerência descomplicada*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1992.
- _____. *Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1994.
- DEMING, Edward. *Qualidade: a revolução da administração* (Tradução de Francis H. Aubert, Maria Esmene Comenale, Áurea Consenza Dal Bó; Supervisão Técnica: André Leite Alekmin). Rio de Janeiro: Markes-Saraiva, 1990.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. São Paulo: Tempo Brasileiro, Biblioteca Tempo Universitário, 1996.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Controle de Qualidade Total*. v.1- 4. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FORNASIER, João. *Visão para a qualidade ainda não é total*. Novo Hamburgo, RS: Excelência Editora, 1993.
- _____. *Lições de Líderes: reflexões sobre estratégias para a qualidade e posicionamento de destaque*. Relatório de pesquisa temática. Fornasier Pesquisa e Desenvolvimento, 1995.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GROHMANN, M. Z. *Motivação: aspecto fundamental à qualidade total*. 1999, 198 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 1999.
- HART, Christopher W. L. *Baldrige: O que é o prêmio Baldrige e o que representa para as empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de Qualidade Total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J.M. *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 2 ed. New York: Harper & Row, 1970.

PALADINI, Edson. *Qualidade total na prática: implantação e a avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Controle da qualidade: uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1990.

SASHKIN, Marshall. *Gestão da qualidade total na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SELLTIZ, Wrightsman e COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

SHIBA, Shoji et alii. *TQM: quarto revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Bookmann, 1997.

SOUZA, César. *Talentos e competitividade*. Rio de Janeiro: Quality, 2000.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa: *Estrutura e Apresentação de Monografias*, dis. e teses. 5 ed. 2000.

WALTON, Mary. *Método Deming de Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.