

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO DO TRABALHO
FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO POR
BENEDITO CARLOS ROSA
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA EM
23/11/2003

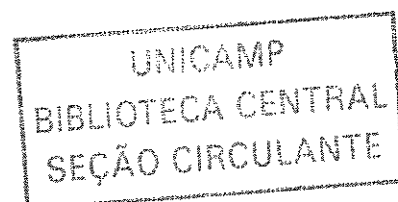
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Evolução de Programas de Qualidade para Modelo de Gestão em Empresa do Setor de Telecomunicações

Autor : **Benedito Carlos Rosa**
Orientador: Prof. Dr. Antônio Batocchio

11/03



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Evolução de Programas de Qualidade para Modelo de Gestão em Empresa do Setor de Telecomunicações

Autor : Benedito Carlos Rosa

Orientador : Prof. Dr. Antônio Batocchio

Curso : Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional
Área de Concentração : Gestão da Qualidade Total

Dissertação de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão da Qualidade.

Goiânia, 2003
G. O. – Brasil

UNIDADE	BC
Nº CHAMADA	UNICAMP
	R71e
V	EX
TOMBO BC/	58002
PROC.	16.117-04
C	☐
D	☒
PREÇO	11.000
DATA	29-06-04
Nº CPD	

CM00198194-1

BIB ID 317192

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

R71e Rosa, Benedito Carlos
Evolução de programas de qualidade para modelo de
gestão em empresa do setor de telecomunicações /
Newton Manoel Conde.--Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Antonio Batocchio.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Gestão da qualidade total. 2. Controle de
qualidade. I. Batocchio, Antonio. II. Universidade
Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia
Mecânica. III. Título.

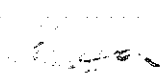
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Evolução de Programas de Qualidade para
Modelo de Gestão em Empresa do Setor de
Telecomunicações**

Autor: Benedito Carlos Rosa

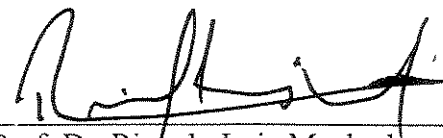
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio



Prof. Dr. Sérgio Tonini Button
DEMa-FEM-UNICAMP



Prof. Dr. Eugênio José Zoqui
DEF-FEM-UNICAMP



Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado
Deng.-UCG

Goiânia, 21 de novembro de 2003

Dedicatória:

Dedico este trabalho a Jorge Luis da Silveira e Maria Teresa Outeiro de Azevedo Lima, diretores de Vendas da EMBRATEL, pela liberdade para iniciativa, inovação e aplicação das práticas da qualidade no âmbito da minha atuação, que possibilitaram, ao longo destes anos, a documentação deste trabalho.

Agradecimentos

Agradeço as pessoas a seguir relacionadas, que direta ou indiretamente, participaram em alto grau de relevância na realização deste trabalho :

Gislanda Rezende Gomes, Ana Carolina Sahium e Ronaldo Cesar Batista de Matos, amigos e colegas de profissão, pelas correções ortográficas procedidas no trabalho.

João Domingos Nogueira, Coordenador do Programa EMBRATEL da Qualidade nos anos de 1993 e 1994, pela liberação de documentos e preciosas informações sobre a condução do programa durante a sua gestão.

Sérgio Tonini Button, Olívio Novaski, Ademir J. Petenate, Miguel Juan Bacic e Eugênio José Zoqui, professores doutores das disciplinas do curso, pelos ensinamentos e experiências transmitidos.

Cristiane dos Reis Brandão Neves, Antônio Pereira de Sousa e Manoel Pereira da Costa, lideranças e componentes da cadeia de valores do SENAI Goiás, responsáveis diretos pela realização deste curso na cidade de Goiânia.

Prof. Doutor Antônio Batocchio, pelas contribuições na orientação do trabalho, fazendo com que o mesmo tomasse forma consistente e de fácil leitura.

Minha esposa e filhos que, além do incentivo, mais uma vez tiveram a paciência de conviver com os compartilhamentos gerados, durante da realização de mais um investimento na minha carreira profissional.

Resumo

ROSA, Benedito Carlos, Evolução de Programa de Qualidade para Modelo de Gestão em Empresa do Setor de Telecomunicações, Goiânia, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 112p. Trabalho Final de Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade.

O objetivo principal deste trabalho será a descrição da trajetória de uma unidade descentralizada, pertencente a uma empresa de grande porte, na busca de um modelo de gestão organizacional capaz de dar suporte aos seus planos para manutenção e conquista de novos mercados. O referido documento terá duas partes distintas. A primeira, será dedicada para a revisão bibliográfica, espaço reservado para documentar as opiniões de autores e demais partes relacionadas com os principais assuntos abordados durante o desenvolvimento da idéia base para a sua fundamentação. A segunda, se refere a demonstração propriamente dita do compromisso assumido para a perfeita conclusão do trabalho. No decorrer desta dissertação, serão evidenciadas as fases percorridas pela referida organização, desde as tentativas de implantação do programa de qualidade total no estilo japonês, no início da década de 1990, até o encontro com o objetivo pretendido. Também serão apresentadas as evidências que comprovam os êxitos, os planos e as estratégias estabelecidas, bem como os retrocessos e as lições aprendidas das ações implementadas.

Palavras Chaves

- Controle Total da Qualidade, Gerenciamento da Qualidade Total, Organização Internacional de Padronização, Sistema de Gestão da Qualidade, Critérios de Excelência, Prêmios Nacionais da Qualidade

Abstrat

ROSA, Benedito Carlos, Administration: Evolution of Quality Program for Administration Model in a Telecommunication Company, Goiânia, University of Mechanical Engineering, State University of Campinas, 2003. 112p. Final work of professional Master's degree in Administration of the Quality.

The main objective of this work is the description of the path of a decentralized unit, which is part of a large-scale company, in the search of a model of organizational administration capable of supporting the plans for maintenance and conquest of new markets. The referred document will have two distinct phases. The first, will be dedicated for the bibliographical revision, space reserved to document the authors' opinions and others parts related with the main subjets approached during the development of the base ideia for your fundamental. The second, refers to the demonstration of the assumed engagement for the perfect conclusion. In elapsing of this dissertation, all phases of the referred organization will be clearly described from the implementation attempts of a japanese-style the program of total quality, in the beginning of the 1990 decade, to the reach of the intended objective. There will also be presented the evidences which prove the successes, the plans and established strategies, as well as the delays and the lessons learned from the implemented actions.

Key Words

Total Quality Control, Total Quality Management, International Organization for Standardization, Management System Quality, Excellency Criterion, National Awards Quality.

Índice

Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Nomenclatura	x
1 Introdução	
1.1 Contexto Geral da Gestão Estratégica Organizacional	1
1.2 Objetivo da Dissertação	2
1.3 Justificativa do Tema	3
1.4 Conteúdo da Dissertação	3
1.5 Metodologia Utilizada para Descrição da Dissertação	5
2. Evolução das Práticas de Gestão da Qualidade e Gestão Organizacional	
2.1 Certificações ISO, Série 9000	6
2.2 Programas de Qualidade Versus Modelos de Gestão Organizacional	11
2.2.1 Qualidade e as Suas Definições	11
2.2.2 TQC e TQM - Principais Diferenças	14
2.2.3 TQC e os Programas de Qualidade	18
2.2.4 Modelos de Gestão Organizacional	20
2.3 Considerações Finais do Capítulo	28
3. Período de Implantação das Práticas da Qualidade	
3.1 Histórico da Organização	30

3.2 Considerações Iniciais	31
3.3 Planos para Implantação do Programa de Qualidade Total	35
3.4 Implantação do Programa de Qualidade Total	38
3.5 Insucesso do Programa de Qualidade Total – Principais Causas	41
3.6 Considerações Finais do Capítulo	49
4. Período de Implantação do Modelo de Gestão Organizacional	
4.1 Considerações Iniciais	50
4.2 Planos para Implantação do Programa de Qualidade	53
4.3 Os Critérios de Excelência do PNQ como Base do Programa	55
4.4 Considerações Finais do Capítulo	61
5. Implantação, Dinâmica e Maturação do Modelo de Gestão	
5.1 Implantação e Dinâmica do Modelo de Gestão	62
5.2 Maturação do Modelo de Gestão	72
5.3 Sucesso da Implantação do Modelo de Gestão–Principais Causas	76
5.4 Considerações Finais do Capítulo	78
6. Evidências da Implantação do Modelo de Gestão	
6.1 Evidências das Práticas no Critério Liderança	81
6.2 Evidências das Práticas no Critério Planejamento Estratégico	83
6.3 Evidências das Práticas no Critério Foco no Cliente e Mercado	86
6.4 Evidências das Práticas no Critério Informação e Análise	88
6.5 Evidências das Práticas no Critério Gestão de Pessoas	90
6.6 Evidências das Práticas no Critério Gestão de Processos	92
6.7 Evidências das Práticas no Critério Resultados da Organização	96
6.8 Considerações Finais do Capítulo	98

7. Considerações Finais	99
8. Conclusão	102
8.1 Sugestões para Futuros Trabalhos	104
Referências Bibliográficas	106
Bibliografias Consultadas	109

Lista de Figuras

Figura 3.1 – Organograma 1	35
Figura 3.2 – Inter-relação dos Módulos	39
Figura 4.1 – Organograma 2	52
Figura 4.2 – Modelo de Gestão Organizacional	55
Figura 4.3 – Modelo de Excelência na Forma Prática	56
Figura 4.4 – Modelo Gerencial na Forma PDSA	57
Figura 5.1 – Desenvolvimento das Estratégias	66
Figura 5.2 – Troféu pelas Melhores Práticas	69
Figura 5.3 – Organograma 3	73
Figura 6.1 – Arquitetura da Cadeia de Valores	83
Figura 6.2 – Modelo de Desdobramento das Estratégias	85
Figura 6.3 – Arvore de Indicadores	94

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 - Comparação dos Critérios dos Principais Prêmios da Qualidade	26
Tabela 3.1 – Causas Fatais de Insucesso	45
Tabela 5.1 – Estrutura dos Critérios de Excelência da FPNQ para participação ao PNQ	68
Tabela 6.1 – Modelo de Acompanhamento do Plano de Ação	86
Tabela 6.2 – Folha de Especificação Básica	93
Tabela 6.3 – Modelo de Acompanhamento de Resultados	97

Nomenclatura

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGQ - Comitê de Gestão da Qualidade
CSN - Companhia Siderúrgica Nacional
EGQ - Escritório de Gestão da Qualidade
EMBRATEL - Empresa Brasileira de Telecomunicações
ESGN – Escritório de Serviços Goiânia
FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
INTRANET – Internet Interna à Organização
ISO - Organização Internacional de Padronização
JUSE - União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses
MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas
PDSA – Planejar, Fazer, Estudar e Atuar
PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
REQUAL – Reunião da Qualidade
SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
TELEBRÁS – Telecomunicações Brasileiras
TQM – Gerenciamento da Qualidade Total
TQC – Controle da Qualidade Total
UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas
5 “S” – Seleção, Ordenação, Limpeza, Asseio e Auto-disciplina

Capítulo 1

Introdução

1.1 Contexto Geral da Gestão Estratégica Organizacional

O assunto atual é a globalização. A ela se atribui todas as desculpas e o demérito pelo mau posicionamento no mercado de determinadas organizações, como se esta fosse a responsável pelas incompetências do gerenciamento sem rumo, em termos de conhecimento de modelos de gestão e ferramentas adequadas ao controle dos principais processos produtivos, mais especificamente daqueles que gestionam os negócios das empresas.

Paralelamente a esta reflexão, os mercados entraram num processo de rápida mutação, sinalizando graus de incertezas bem mais altos do que no passado. A velocidade das inovações tomaram maiores proporções, os ciclos de vidas dos produtos reduziram e a demanda dos consumidores passou a clamar por uma melhor qualidade. Táticas, desde então, estão sendo introduzidas em prol da conquista de novos horizontes, com isso cresce a conscientização da necessidade de fidelizar clientes para mantê-los nas carteiras, utilizando-se de propostas de produtos e serviços diretamente identificados com suas aspirações.

Antigas técnicas de administração utilizadas em décadas anteriores não são mais compatíveis com requisitos e necessidades de clientes e mercados atuais, apresentando limitações e abrindo caminho para a modernização de novas práticas de gestão. Por sua vez, os avanços tecnológicos também contribuíram para as constantes modificações nas relações de trabalho, gerando oscilações no mercado, passando a ter um papel decisivo no planejamento e desenvolvimento de estratégias empresariais

Aliado a isto, a gama cada vez mais crescente de ferramentas da qualidade, desenvolvidas e ofertadas por consultorias que buscam desenfreadamente ocupar espaço e vender seus serviços, culmina com um confronto entre o que o mercado oferece e o que os gerentes das organizações conhecem. Isto é claramente visível em muitas organizações, basta observar os programas de implantação de tais práticas, os chamados programas de qualidade, que nunca decolaram ou foram precocemente barrados durante a sua implementação, gerando descrédito. Este insucesso, atinge principalmente as pessoas que compõem as equipes de trabalho, limitando qualquer esforço que faça menção à palavra qualidade.

Estas incertezas, aliadas às mudanças de cenários nacionais e internacionais, globalização, competitividade, concorrência e outras intempéries, vêm provocando no mercado verdadeiras revoluções e obrigando grande parte das empresas a experimentarem diversas metodologias, tentativas de certificações e implantação de programas de qualidade. Além disso, a falta de um entendimento claro do que vem a ser o termo qualidade total, as vezes tem levado as empresas a confundirem programas de qualidade com modelos de gestão, capazes de impulsioná-las a trilhar um caminho para atender todas essas transformações e garantir sobrevivência no mercado.

O termo qualidade total emerge a partir da década de 80 no Brasil, como uma revolução de conceitos, práticas e procedimentos, capazes de solucionar tais adversidades, passando a fazer parte integrante da política de desenvolvimento das organizações. A forma de buscar incremento de produtividade através do aprendizado para os principais processos, sem um estudo apurado das filosofias dos programas oferecidos, tem contribuído substancialmente para retroceder progressos e reduzir as chances de compartilhar com inovações permanentes no desempenho de produtos e serviços colocados no mercado.

1.2 Objetivo da Dissertação

A descrição do presente trabalho tem dois objetivos específicos. O primeiro versa sobre a demonstração da evolução histórica de programas de qualidade em uma área de uma

empresa do setor de telecomunicações, identificando retrocessos e desempenhos acompanhados através de fatos na forma de evidências práticas. O segundo é tornar perceptíveis as suas principais diferenças, de forma que possa subsidiar aplicações consistentes das metodologias da gestão organizacional no contexto atual.

1.3 Justificativa do Tema

Existe uma indefinição muito grande no que diz respeito a gestão organizacional propriamente dita. O caminho para dotar uma empresa como sistema, baseado em um modelo de gestão suficientemente sólido para suportar e dar vazão a todos os seus principais processos, fazendo com que ela adquira características de TQM – Gerenciamento da Qualidade Total, não está muito bem demarcado para a maioria das pessoas que gestionam.

Esta falta de estudo prévio ou mesmo de um planejamento para a qualidade, tem feito com que este caminho se torne mais comprido e desgastante do que o necessário, uma vez que não são observadas as orientações para a avaliação e melhoria contínua, que é a base do TQM. O tamanho do percurso para o Gerenciamento Total da Qualidade é diretamente proporcional ao entendimento do que vem a ser a sua filosofia. Decisões equivocadas nesta área, contribuem sobremaneira para os retrabalhos, sobressaindo-se as manutenções corretivas dos efeitos ou consequências das causas não combatidas.

1.4 Conteúdo da Dissertação

Capítulo 2 : Evolução das Práticas de Gestão da Qualidade e Gestão Organizacional. Apresenta a revisão bibliográfica da dissertação e seu relacionamento prático com o tema. A base deste capítulo está fundamentada sobre Certificações ISO 9000, Programas da Qualidade e Modelos de Gestão Organizacional, através de citações constantes em livros, artigos de revistas, publicações na Internet e outros meios de comunicações;

Capítulo 3 : Período de Implantação das Práticas da Qualidade. Breve descrição da historia da empresa em estudo, abordando os aspectos relativos a sua criação, missão, área de abrangência,

principais realizações, estrutura organizacional e compromissos de responsabilidade social e governamental. Neste capítulo também é abordada a trajetória da empresa na aplicação de metodologias e ferramentas da qualidade, bem como o lançamento do programa de qualidade, com base no TQC – Controle da Qualidade Total de 1992 a 1995, além da fundamentação dos planos para implantação, dificuldades encontradas, causas de insucessos e as lições aprendidas;

Capítulo 4 : Período de Implantação de Modelo de Gestão. Versa sobre a alteração dos planos com referência ao programa de qualidade anterior. Apresenta os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, como base para a implantação do modelo de gestão organizacional, a fundamentação das estratégias utilizadas, as vantagens e as lições aprendidas;

Capítulo 5 : Implantação, Dinâmica e Maturação do Modelo de Gestão. Compreende a implantação propriamente dita do modelo, a sua maturação, desenvolvimento e dinâmica no período compreendido entre 1996 a 2000, a parceria com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, suas alterações provocadas na cultura organizacional da empresa e as causas do sucesso;

Capítulo 6 : Evidências da Implantação do Modelo de Gestão. Abordagem do momento atual da organização em termos de práticas de gestão organizacional, após dissolução da parceria com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Enfoque nas evidências que comprovam a passagem e o alinhamento com o aprendizado associado aos requisitos de cada critério de excelência, no âmbito da estrutura escolhida para este trabalho;

Capítulo 7 : Considerações Finais. Breve fechamento parcial da dissertação, explorando os temas mais importantes relacionados ao assunto, os quais chamaram a atenção durante o transcorrer da descrição do trabalho.

Capítulo 8 : Conclusão. Fechamento da dissertação, apresentando os benefícios advindos da implantação do modelo de gestão, os principais aprendizados com a realização do trabalho e as sugestões para futuros temas.

1.5 Metodologia Utilizada para Descrição da Dissertação

O método utilizado para a composição do trabalho foi descritivo explanatório, com proposição de realizar levantamento histórico em uma área de uma empresa do setor de telecomunicações, tendo como unidade de análise as evidências factuais relevantes da evolução de programas de qualidade para modelo de gestão organizacional, de forma a apresentar performances de desempenho, em função da assimilação de novas práticas implantadas.

O procedimentos realizados para a coleta de dados se portou dentro das seguintes metodologias :

- a) entrevistas de forma espontânea;
- b) análise de documentos;
- c) registros em arquivos;
- d) observações diretas;
- e) observações do participante.

Capítulo 2

Evolução das Práticas de Gestão da Qualidade e Gestão Organizacional

2.1 Certificações ISO, Série 9000

ISO – International Organization for Standardization, que para a língua portuguesa significa Organização Internacional de Padronização, é uma entidade fundada em 1947, sediada na Suíça, que congrega organismos nacionais de normalização, cuja principal atividade é a de elaborar padrões para especificações e métodos de trabalho nas mais diversas áreas. O Brasil é representado na International Organization for Standardization por meio da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

A série 9001:2000, com validade a partir de janeiro de 2001, substituiu as séries 9001, 9002, 9003 editadas em 1994. A reedição e simplificação destas normas em um único instrumento, teve como base as opiniões de usuários de várias partes do mundo, ouvidos por intermédio de pesquisa conduzida pela própria ISO. Críticas relacionadas ao seu escopo de pesada, confusa e com forte viés de manufatura, foram consideradas como oportunidades de melhoria. Esses aspectos foram detalhadamente analisados em conjunto com as sugestões dos usuários, que imaginavam uma norma voltada para os processos da organização com visão do cliente, bem como para a melhoria contínua do seu desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ.

Surgiu, desde então, o novo compromisso para que empresas certificadas, além de demonstrarem capacidade de fornecer consistentemente produtos ou serviços que atendam aos requisitos do cliente, busquem a sua satisfação por meio da efetiva aplicação de um SGQ.

Processos para a melhoria contínua, promovendo a tão badalada conformidade com os requisitos estabelecidos é o desafio a ser alcançado. O não cumprimento destes requisitos passa a comprometer certificações na ocasião das auditagens, utilizadas como avaliação do alinhamento do processo com a legislação regulamentar exigida.

Constitui a base da ISO 9001:2000, oito princípios básicos da qualidade: organização focada no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, fatos para a tomada de decisão e relação mutuamente benéfica com os fornecedores.

A concepção dada pelos organismos patrocinadores das normas ISO 9000 é de que as empresas postulantes, contribuam significativamente com sua estratégia de competição, buscando rápida e eficaz resposta mercadológica como se fosse um instrumento de diferencial competitivo. Além disso, prevê-se que uma organização que exibe tal certificação, estabeleça um claro e vantajoso diferencial para seus produtos ou serviços, preservando inclusive, segurança perante o Código de Defesa do consumidor.

Na realidade, a introdução no Brasil das certificações série ISO, surgiu com mais ênfase na década de 90, trazidas pelos efeitos da globalização como selo de qualidade e símbolo de competência e competitividade. Muitas empresas procuraram obter este certificado com o objetivo de adquirir status para participação em grandes licitações, como fator de excelência na obtenção de vantagens, afirmação no mercado onde atuam, conquista de novos mercados e antecipação perante a concorrência a cada dia mais acirrada.

Até agora, muitas empresas ficaram pelo caminho ou perderam a certificação. Macêdo (2002), coordenou a realização de uma pesquisa realizada com 33 empresas localizadas em Goiás, que se inscreveram para a certificação no SEBRAE até junho de 2000. O objetivo foi verificar os impactos da ISO 9000 em sua cultura organizacional. A autora cita que, segundo as pessoas entrevistadas, a ISO 9000:1994 é percebida como uma faca de dois gumes, podendo tanto representar a possibilidade de implementar procedimentos normatizados e proporcionar

melhor controle por um lado, como ser apenas mais um instrumento de dominação, exploração e alienação dos trabalhadores.

A pesquisa também mostrou que grande parte dos processos de certificação são descontinuados devido a duas situações. A primeira se refere ao ambiente interno e engloba recursos financeiros, planejamento estratégico, experiência em programas de qualidade, aceitação de funcionários, estrutura interna, relacionamento interpessoal, perda de pessoas que ocuparam cargos chaves, demanda excessiva de tempo, implantação difícil, custo e benefício desfavorável. A segunda se relaciona com fatores externos, contemplando a situação do mercado e insatisfação com a consultoria contratada como suporte ao processo. Críticas contundentes foram feitas diretamente à norma, imputando à mesma o caráter excessivamente burocrático, não ser aplicável a realidade da empresa e não apresentar adequação a cultura do país.

Entretanto, esta versão estava focada apenas na garantia de qualidade aplicada em produtos e serviços, longe de qualquer semelhança com um modelo de gestão organizacional, já que trata tão somente de procedimentos a serem implantados numa linha de produção, de forma a originar produtos ou serviços dentro das suas especificações. Algo em torno de garantir a qualidade do produto ou serviço oriundo de um processo pré-estabelecido. É como se uma fábrica de tijolos tenha se certificado e a partir desse momento, garanta tão somente que seus tijolos sejam projetados e produzidos dentro de um padrão tal que todos eles tenham as mesmas características, como tamanho, peso, espessura, coloração, não necessariamente que tenham qualidade (adequação ao uso).

O sentido organizacional exigido pela nova edição, principalmente quando envolve liderança, foco no cliente e pessoas, retira o entendimento apenas técnico que era dado nas versões anteriores, bem como o sentimento de que apenas empresas com forte foco para indústrias de manufaturas eram indicadas para certificar seus produtos. Promove também o relacionamento com um modelo orientado a processos, onde o papel do cliente é de primordial importância como input para o processamento do produto, culminando com a produção de resultados de acordo com seus requisitos, elevando assim o seu nível de satisfação.

A publicação da nova série da Norma ISO 9001:2000, aconteceu em dezembro de 2000. Gastou-se em torno de quatro anos para que todos os estudos e requisitos necessários fossem colocados no papel. O que se pergunta agora é qual o peso desta reedição e o que vai mudar para quem já possui o selo nas versões anteriores. Isto é, com certeza, um desafio para as organizações, visto que as alterações foram substanciais. Entretanto, abre-se um novo nicho de mercado para os consultores, auditores e coordenadores da qualidade, que com certeza já estão aí no mercado na busca do seu espaço, ou seja, dos seus futuros clientes.

Cicco (2002), relata que muitas empresas certificadas têm dificuldades para se adequarem à nova ISO 9001:2000. Estas dificuldades estão relacionadas com o estabelecimento e a implementação de medições, com a incorporação da abordagem de processos à gestão dos negócios, com a mudança do enfoque do pensamento baseado unicamente em conformidades e com o envolvimento efetivo dos membros da alta direção nas questões relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Não é para menos, pois as modificações introduzidas na ISO 9001:2000 elevaram em muito o grau de exigência em relação às versões anteriores. A visão de abordagem de processos é o diferencial existente neste contexto e visa integrar o cliente com toda a cadeia produtiva da organização, movimentando assim o seu Sistema de Gestão da Qualidade. Inserções de cunho de gestão organizacional, exigem comprometimento para com os processos, inibindo inclusive, ações de futuras postulantes à certificações que possam ter apenas caráter promocional, como se percebe no mercado em relação às edições até então vigentes.

O prazo de dois anos, dado inicialmente às empresas que já possuem certificação, para adaptação do seu Sistema de Gestão da Qualidade ao novo modelo parece ser razoável, mas o que se observa é um questionamento quanto ao alargamento deste período na busca de mais tempo. É aquela visão brasileira de deixar para amanhã o que se pode fazer hoje. Até meados de abril deste ano, informações de fontes que militam na área, sinalizavam para a possibilidade de uma chance para os retardatários e que mais um prazo poderia ser dado para adequação aos novos procedimentos.

Outrossim, foi publicado no mês de julho de 2002, um comunicado do IAF - International Accreditation Forum às empresas certificadas na ISO 9000, que ainda não iniciaram a transição para a edição 2000, com o título : "Está ficando tarde demais para começar!". Esta entidade, que reúne organismos de credenciamento e certificadoras de todo o mundo, fez um duro alerta sobre a data limite para a adequação à norma. Entende o referido organismo que a data está cada vez mais próxima, pois restam poucos meses para os certificados atuais perderem a validade. No primeiro semestre de 2002, faltando dezesseis meses para o escoamento do prazo, das 5168 organizações certificadas, apenas 408 fizeram a transição para a nova situação, o que corresponde a um percentual de 8%.

Pires (2002), afirma que a norma não tem o objetivo de impor uniformidade na documentação e na estrutura de um SGQ, mas fornece diretrizes gerais para permitir avaliação da capacidade da organização no atendimento aos requisitos do cliente. Para testar esta afirmação e diagnosticar as dificuldades apontadas como barreiras na renovação dos selos e/ou novas certificações, realizamos um trabalho prático, confrontando um processo desenvolvido, no âmbito da empresa utilizada como base para este estudo de caso, com todos os princípios e requisitos da nova norma. O trabalho durou cerca de 90 dias, tendo sido iniciado em março e finalizado em meados de junho de 2002. O processo utilizado foi Atendimento ao Cliente no Pós Venda. O desafio era analisar a estrutura organizacional da empresa com os princípios da norma e todas as fases do processo com todas as suas seções e requisitos. A facilidade de conclusão do trabalho ficou por conta de que o processo já trabalhava com vários ciclos de melhoria e apresentava todos os seus serviços internos mapeados e descritos, na forma de um manual de execução.

O primeiro fato observado se relaciona com os resultados da avaliação a nível macro dos oito princípios básicos exigidos pela ISO 9001:2000, quando comparado com a situação organizacional da empresa. A idéia inicial era de que a empresa possuía uma situação organizacional quase pronta para subsidiar um processo de certificação, já que em apenas dois princípios, não atendia na totalidade as suas exigências. Descendo em nível detalhado de itens dos seus requisitos, constatou-se que a realidade é outra bem diferente. Praticamente em quase todos os itens dos requisitos, a performance organizacional da empresa deixa a desejar em termos

de subsidiar a certificação do processo utilizado como prisma. O grande número de não conformidades ampararam esta afirmação.

Destas constatações, conclui-se que é muito arriscado, no contexto de uma certificação, partir apenas para uma avaliação superficial da empresa. O recomendado seria dar o enfoque aos requisitos que a norma considera como essenciais para iniciar um processo de tamanha responsabilidade. Também não é aconselhável afirmar que a ISO 9001:2000 elimina um pouco o forte foco para indústrias de manufaturas e facilita a obtenção de certificações para a parte de serviços. A prática demonstrou que muitas dificuldades foram encontradas durante a tentativa de adequar os requisitos da norma ao processo em questão, ficando claro que a ISO, ainda está muito direcionada para produtos. Entende-se, neste caso, que deveria haver uma edição especial da norma para enquadramento ao mercado de prestação de serviços.

Pelas exigências da referida norma e se colocando no lugar de um postulante à uma certificação, julga-se que o trabalho é árduo e com certeza inibirá muitas empresas que, diante do tamanho da responsabilidade, retrocederão. Não precisa dizer também daquelas que já possuem o selo e agora necessitam renová-lo. Todavia, nada impede que pelo menos algumas das seções da norma devam ser utilizadas para dar maior mobilidade e promover maior comprometimento com as fases de um processo importante para a organização, principalmente no que se refere a relacionamento com fornecedores, parceiros, clientes internos e outras áreas envolvidas.

2.2 Programas de Qualidade Versus Modelos de Gestão Organizacional

Antes de mais nada é imprescindível que se faça um preâmbulo versando sobre Qualidade, TQC–Total Quality Control, que na língua portuguesa significa Controle Total da Qualidade e TQM–Total Quality Management, traduzido como Gerenciamento da Qualidade Total, para que se possa tornar visível a diferença entre programas de qualidade e modelos de gestão organizacional.

2.2.1 Qualidade e as Suas Definições

Para que possamos apresentar uma conclusão, do que vem a ser qualidade do ponto de vista da percepção por parte do cliente, na obtenção de um produto ou pela contratação de serviços, recorreremos a destacados expoentes da área. Juran, Ishikawa, Feigenbaum e Deming, inicialmente com as suas definições sobre o assunto, nos auxiliarão na composição desta idéia.

Assim como todos os precursores da qualidade, Deming (1997) faz referência a um produto ou serviço para definir qualidade. A sua concepção é de que um produto ou serviço tem qualidade quando ajuda a alguém e constitui um mercado sustentável e promissor. Quando se alonga mais no estudo da proposta de Deming, encontramos a sua base sintetizada nos seus clássicos 14 princípios de gerenciamento da qualidade. Estes princípios funcionam como um manual que promove a integração de todas as pessoas da organização em um processo de transformação para o aperfeiçoamento. Isto é óbvio, pois já que os sistemas empresariais precisam ser melhorados, então todas as pessoas devem estar envolvidas, na criação de uma constância de propósitos para a melhoria contínua, ou seja, o aprendizado. Com a disseminação da cultura do aprendizado ao longo dos tempos para os principais processos, subentende-se que a qualidade dos produtos ou a prestação de serviços venha a melhorar e conseqüentemente garantir que alguém se beneficie deste resultado, quer sejam clientes, pessoas que trabalham na organização e os donos do negócio, vendo sua empresa prosperar no mercado.

Feigenbaum (1994), em uma de suas definições, também faz referência a produtos e serviços para conceituar qualidade. O autor procura envolver e destacar componentes de uma organização para solidificar o seu conceito. Segundo o autor, qualidade é “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”. Feigenbaum também é lembrado como um dos primeiros a afirmar que a qualidade seria um diferencial positivo e nortearia a liderança em mercados no mundo. Esta afirmação foi proferida no início da década de 1950.

Juran (1990), é mais resolutivo quando define qualidade, associando-a a adequação ao uso de um produto. Adequação ao uso significa produtos livres de defeitos e com as

características desejadas pelos seus consumidores. Nesses termos, se um produto é percebido pelo cliente como adequado ao seu propósito, então a missão da qualidade foi atingida. Também, como é a proposta de Deming, Juran sugere que para obter produtos com qualidade percebida pelo cliente, é necessário que todas as pessoas da empresa estejam envolvidas neste mesmo objetivo, o que enseja, com certeza, a prática do aprendizado, sem o qual toda a cadeia de melhoria contínua ficaria prejudicada.

Ishikawa (1993), outro autor clássico em matéria da qualidade e conhecido pelo estabelecimento da ferramenta nomeada diagrama de causa e efeito, mais comumente apelidada de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, trabalha no sentido de associar uma empresa a um sistema integrado para falar sobre qualidade. Segundo o autor, fazer qualidade é envolver todas as pessoas que trabalham em uma organização, todos os seus processos e todas as atividades deles decorrentes. Sugere ainda que os benefícios da qualidade devam ser estendidos para todos aqueles que de alguma forma agregam valor ao chamado sistema empresa.

Nota-se no pequeno resumo do parágrafo acima, que o autor não procura resumir qualidade, mas sim sinalizar para uma visão de qualidade dentro de um todo, sugestionando algo muito maior, que mais tarde passou a ser diagnosticado como TQM, que é assunto a ser discorrido no próximo tópico, quando estaremos mostrando diferenças entre controle da qualidade e gerenciamento da qualidade.

Os anos se passaram e a exigência do cliente cresceu muito. O exercício da qualidade evoluiu de adequação ao uso, produto que agrega valor, conformidade com as especificações e padrões, para conceitos ligados à inovação, flexibilidade e rapidez. É arriscado também definir qualidade com base no atendimento das necessidades e satisfação do cliente, pela aquisição de um produto ou contratação de determinado serviço. Só atender necessidade e satisfação de cliente não basta para afirmar que as dimensões da qualidade foram totalmente contempladas em uma relação com o cliente. Aceita-se a definição de qualidade dada por Campos (1992), por estar um pouco mais próxima da realidade, justamente por integrar confiabilidade do produto, acessibilidade ao produto, segurança na sua utilização e prazo de entrega, como atributos básicos para atender as expectativas do cliente.

Não é preciso discursar muito para concluir que a luta pela manutenção no mercado, aliada a todas as turbulências advindas da globalização, trouxeram uma exigência maior para rotular qualidade no momento. Seria mais prudente definir qualidade utilizando como prisma, apenas **requisitos do cliente**. Requisitos do cliente seria algo mais sustentável, comprometedor e envolvente no contexto atual do que necessidades e satisfação do cliente.

Para facilitar o entendimento e propiciar consistência ao raciocínio que estamos tentando passar, vejamos o seguinte exemplo do que realmente seria qualidade, com base nos requisitos do cliente : uma pessoa que tem vinte mil reais para comprar um carro novo, se dirige à uma concessionária e é atendido por um vendedor que não procura saber qual a sua expectativa de gasto pelo veículo. O vendedor apresenta um modelo em que o postulante fique satisfeito e atendido nas suas necessidades, mas custa trinta mil reais. Fica então provado que a qualidade do veículo apresentado não é a ideal, do ponto de vista de um dos requisitos básicos para este específico cliente. O requisito não atendido foi justamente o poder de compra. Este exemplo solidifica a tese de que qualidade está intimamente ligada ao atendimento de todos os requisitos do cliente, sendo que satisfação, necessidade e adequação ao uso são apenas algumas das suas variantes.

2.2.2 TQC e TQM - Principais Diferenças

É importante que se entenda primeiro, a distinção entre qualidade e qualidade total. Enquanto que o conceito de **qualidade**, conforme frisamos acima, relaciona-se mais enfaticamente ao atendimento de todos os requisitos do cliente, ou na melhor forma de atingir a eficiência e eficácia no relacionamento com o mesmo, o conceito de **qualidade total** expande uma necessidade maior de se ter eficácia e eficiência no relacionamento de todas as partes envolvidas que compõem o modelo de gestão da empresa, inserida em um contexto de sistema único, com visão de cliente. Isto tem em haver com o pensamento de Ishikawa (1993), referido anteriormente.

Para Campos (1992), maior disseminador dessa cultura no Brasil, TQC está relacionado com um conjunto de práticas de controle da qualidade, de cunho gerencial e com

visão no atendimento das necessidades das pessoas. Diante desta definição não dá para enxergar o papel das outras partes no processo, mas o autor, durante a explanação dos seus princípios básicos, coloca entre outros aspectos, o cliente como rei e centro de todas as atenções desta filosofia.

Ishikawa (1993), descreve TQC na forma de estar projetando, desenvolvendo, produzindo e comercializando produtos de qualidade, que sejam econômicos, úteis e que satisfaçam o consumidor. Observamos que esta definição, se assemelha ao conceito de qualidade dada acima pelo próprio autor, apenas com a diferença de que ele está se referindo a uma prática por toda a empresa, onde todos devem se comprometer com os resultados.

Entretanto, esta filosofia de trabalho denominada TQC, foi desenvolvida por Armand V. Feigenbaum, na década de 1950. Feigenbaum, inclusive é citado por Ishikawa, como sendo o primeiro, a mostrar na prática, o funcionamento do TQC. Feigenbaum (1994), define TQC como sendo um “sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência, dentro dos níveis econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor”. Feigenbaum não apenas pode ser considerado como o criador do TQC, mas também o pioneiro no uso de manuais, planilhas e registros, já com a idéia de informatização (software e hardware) na montagem de um sistema de informação de suporte ao TQC.

A questão que se pergunta sobre o sucesso do TQC de Ishikawa, em comparação com o conceito delineado por Feigenbaum, é que o referido criador da filosofia, a aplicou na forma de um sistema a ser implantado amplamente por toda a empresa. Ishikawa, para facilitar o seu entendimento e implementação, criou unidades organizacionais dentro da empresa, dando-lhes autonomia para a prática do TQC. Esta estratégia, apontada com o fator crítico de sucesso, tem nos direcionado a pensar que Ishikawa teria sido criador do TQC, o que na prática, não espelha a realidade.

Embora a definição estabelecida por Feigenbaum seja bastante abrangente e procura alinhar todas as palavras mais bem relacionadas à qualidade, continuamos a afirmar que o aspecto gerenciamento, ainda não está contido e este é justamente o diferencial de TQC e TQM, como veremos a seguir.

O TQC, conforme estabelecido no estilo japonês, é um modelo administrativo criado por um grupo de pesquisa de controle da qualidade, ligada a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses – JUSE. A JUSE também esquematizou o prêmio japonês da qualidade, dando-lhe o nome de Prêmio Deming da Qualidade, em homenagem ao mais influente estatístico americano, que pelo Japão passou na década de 1950, realizando vários seminários na área da qualidade. A conclusão que se tira sobre o TQC é que o mesmo pode ser considerado como uma filosofia de controle de processos, interagindo em todas as fases das quais depende a satisfação do cliente, com predominância do uso intensivo das famosas ferramentas da qualidade, utilizadas para ações de descrição, mapeamento e melhorias em processos.

A sigla TQC sofreu alguns arranhões após o seu lançamento no Brasil, a partir do final da década de 1980, chegando ao ponto de hoje não significar grande coisa em termos de polarizar a atenção de empresas e clientes, no que se refere qualidade. Esta decadência e desgaste da sua imagem, pode ter sido em função do não entendimento da sua operacionalidade. O relacionamento do TQC com os programas de qualidade, se apresentando como vetor da criação de condições internas que garantiriam a sobrevivência das empresas a longo prazo, com certeza pesou muito no seu descrédito.

A adequação às práticas e métodos estabelecidos pelo TQC carecem de constância de propósito, o que justifica o pleno sucesso das empresas nipônicas, uma vez que os japoneses são tidos como extremamente comprometidos com os procedimentos descritos para a realização dos processos, levando a risca o cumprimento das atividades demarcadas.

Para Ishikawa (1993) “o controle da qualidade começa com educação e termina com educação”. Essa afirmação do autor consolida toda a hipótese de que controle de qualidade e programas de qualidade têm mais adeptos no Japão, tendo em vista que a educação naquele país é

vista como condição preponderante para a internalização das técnicas que suportam estas metodologias. Afirmar ainda o autor que, enquanto no mundo ocidental, o treinamento para a gestão da qualidade dura cerca de duas semanas apenas em sala de aula, no Japão esta fase chega a compor um período de seis meses, entre teoria e prática aplicada diretamente nos postos de trabalho. Além disso, o governo japonês patrocina a educação para a qualidade em todos os seus setores, dando origem a uma cultura incontestável para a disseminação da gestão da qualidade.

Sobre o TQM, Oakland (1994), talvez o autor que mais tenha explorado esta sigla a nível de publicação bibliográfica, considera o mesmo como um modelo de gerência do futuro. Acrescenta também que a maneira de gerenciar os processos da organização para assegurar a completa satisfação do cliente, tanto interna como externamente, é a sua principal característica.

Bacic (2000), define com precisão e consistência o que vem a ser TQM. Na sua ótica, TQM é uma filosofia de administração que procura integrar e evoluir. Integrar todas as partes que geram valor para os clientes e promover a sua evolução através da melhoria contínua para os principais processos da organização.

O TQM compreende o gerenciamento das relações entre todos os envolvidos com a existência da empresa. Aqui aparece uma palavra em inglês stakeholders, que pode ser traduzida como entidades significativas na existência da empresa. Os stakeholders englobam tanto as pessoas que trabalham na organização que antigamente eram chamadas de mão de obra, como os parceiros, os fornecedores, a sociedade, a comunidade, o ambiente, os acionistas e todas aquelas partes que agregam valor ao produto ou serviço a ser disponibilizado para cliente.

É comum se observar que as empresas que aplicam o TQM ou o TQC acabam por desenvolver um conjunto de atividades semelhantes. Esta similaridade pode estar levando a alguns autores a confundirem os dois termos. Preferimos partir para a ótica de que o TQC está relacionado ao controle da qualidade, com foco exclusivo no cliente. Não se percebe que o TQC tenha preocupação com a integração de todas as partes envolvidas na cadeia de valor da organização, mais especificamente os stakeholders referidos neste item.

Finalizando, a filosofia de gerenciamento residente no TQM exige a presença de um ambiente organizado, onde se pode enxergar claramente o papel da -liderança da organização, como uma mão que a conduz rumo aos objetivos traçados; a presença do planejamento estratégico, desenvolvendo estratégias e as desdobrando em planos de ações junto com as partes envolvidas; o foco claro e objetivo no cliente e no mercado, promovendo com estes, estreito relacionamento; um sistema de informações montado em bases de confiabilidade, segurança e disponibilidade; uma gestão de pessoas comprometidas com os objetivos traçados no planejamento estratégico; uma gestão de processos capaz de integrar os principais processos da organização; uma base sólida de produção de resultados que possam gerar análises de tendências para tomadas de decisões.

Na prática, pode se fazer um alinhamento entre TQC e TQM, não se esquecendo entretanto de que o TQC deve ser considerado como parte integrante do TQM. Este último, atuaria como se fosse guarda chuva para o primeiro, onde os dois trabalhariam em sintonia, em prol do desenvolvimento da organização e das partes envolvidas.

2.2.3 TQC e os Programas de Qualidade

O ponto de partida dos programas de qualidade no nosso país tem relação com o TQC, trazido pelo professor Vicente Falconi Campos, considerado o grande propalador da qualidade e disseminador do TQC no estilo japonês no Brasil. Os ditos programas de qualidade permearam com forte ênfase entre 1988 até meados de 1993. As propagandas de suas vantagens tiveram bastante penetração no país como se fossem a salvação para empresas a beira da falência e também para aquelas que buscavam sua redenção em meio aos primeiros sintomas da globalização.

Com o tempo foi se vendo que nada se passou de meras ilusões e um grande mal entendido. O resultado deste período mostrou na realidade, um confronto onde, de um lado se tinha um mercado promissor em termos de disponibilidade de ferramentas da qualidade e de outro, o total desconhecimento das suas eficácias por parte dos gestores das empresas. Disto se

aproveitaram as consultorias, que abocanharam vultuosas somas com a exploração de metodologias que atuavam como suporte ao TQC.

Esqueceram na época, que antes de se planejar ações a respeito de programas de qualidade ou outros conceitos e ferramentas a serem implementados nas organizações, primeiro deve-se realizar, junto às pessoas, profundos estudos e desenvolvimento de trabalhos de sensibilização em torno das mudanças culturais, independente do seu ramo, porte ou histórico, na intenção de adequar os valores intrínsecos a cada camada social.

Não é preciso fazer alarde para divulgar que se está fazendo qualidade. A melhor qualidade e a que tem valor, é aquela percebida pelos clientes e pelas pessoas que trabalham na organização. Os programas de qualidade que procuraram obter patrocínio, utilizando propaganda e altos investimentos em termos de promoção no seu lançamento ficaram pelo caminho, denegrindo inclusive a palavra qualidade, ao ponto da mesma, posteriormente ao término desta onda, viesse a ser encarada por aqueles que militaram em situações anteriores, como aliada a grandes índices de rejeição para qualquer outro tipo de programa.

Paladini (1997), com base em pesquisa realizada com 320 empresas, compreendendo 12 estados brasileiros, relata que as causas dos fracassos dos programas de qualidade podem advir de quatro frentes básicas. Para o autor, nas posturas administrativas, nas ações sobre recursos humanos, na própria gestão do programa e na sua estrutura, encontram-se as razões do porquê do não desenvolvimento dos programas da qualidade. Segundo ainda o autor, várias são causas do fracasso dos programas de qualidade, entre elas citamos :

- a) muita conversa e pouca ação;
- b) falta de confiança nos resultados;
- c) resistência à mudanças;
- d) baixo empenho no cumprimento das metas estabelecidas;

- e) geração de resultados temporários e pouco consistentes;
- f) falta de comprometimento por parte das lideranças;
- g) perda de fôlego para a continuidade da obtenção de resultados;
- h) falta de compromisso com o aprendizado para os processos (melhorias contínuas);
- i) conflito entre metas e prioridades;
- j) vasta disponibilidade de ferramentas e estratégias, confundindo a escolha da melhor a ser aplicada;

2.2.4 Modelos de Gestão Organizacional

Sem aprofundar muito no estudo da administração, na condição de ciência, vimos que a mesma passou por uma importante evolução no século passado. Para entender as mudanças de paradigmas oriundas deste imenso decurso de prazo, que originaram os mais diversos modelos de gestão organizacional, necessitamos fazer um breve histórico da evolução da ciência da administração. A administração teve os primeiros sintomas de ciência com o surgimento da escola clássica, trazidos por Frederick Taylor e Henry Fayol, cujas estratégias utilizadas revolucionaram a indústria na época.

Esta abordagem clássica da administração surgiu no início do século XX, através dos estudos desenvolvidos nos Estados Unidos por Taylor e na Europa por Fayol. Duas escolas surgiram então, a administração científica, comandada por Taylor, Gantt, Gilbreth e Emerson e a teoria clássica, tendo como gestores Fayol, Mooney, Urwick e Gulick.

A diferença básica entre elas era de que a administração científica, liderada por engenheiros, pregava o aumento da produtividade da empresa com base no aumento da eficiência do nível dos operários, que nada mais era do que exploração da chamada mão-de-obra, sem

qualquer cunho humanitário. O Taylorismo se baseava na idéia de que o trabalho tinha que ser planejado apenas por especialistas, enquanto os trabalhadores se passavam por meros executantes das atividades determinadas. Uma contribuição deste modelo de administração foi a origem a divisão das tarefas

A teoria clássica tinha como fortes aliados os anatomistas, fisiologistas e executivos de empresas, com o objetivo centrado na eficiência através da forma e disposição dos seus órgãos e suas inter-relações estruturais. A visão era de estrutura para promover o funcionamento da organização. A preocupação era definir as funções básicas da empresa, partindo da proposição de que ela pode ser dividida em funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. A função administrativa se apresentava como coordenadora das outras, em uma posição estratégica em nível de organograma.

Acredita-se que Fayol tenha sido um dos quem mais contribuiu para a evolução da administração, no que concerne a modelo de gestão, pois além de definir primeiramente as funções básicas de uma empresa e os princípios gerais da administração, é dono do conceito de que a administração é o resultado das ações de planejar ou prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Chiavenatto (1979), coloca que as origens da abordagem clássica da administração advém das conseqüências geradas pela revolução industrial. As conseqüências apontadas pelo autor, estão ligadas a dois fatores preponderantes, ou seja, o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a sua eficiência e competência. Quando se falava em aumentar a competência e eficiência, podemos concluir que, pela época, já eram os sintomas de necessidade de produtividade para atender ao mercado. Essa necessidade exigia uma organização interna da empresa como um todo e talvez sejam os passos iniciais para se esquematizar os primeiros modelos de gestão organizacional.

Posteriormente surgiu a escola comportamental, cujo precursor foi Elton Mayo. Este movimento parte de uma teoria antiga, até mesmo antes da existência dos Estados Unidos, ficando conhecido como movimento das relações humanas. A abordagem das relações humanas

ganhou espaço porque a administração científica não se atinha aos aspectos do trabalho humano na sua totalidade.

A abordagem humanística provocou uma revolução conceitual na teoria administrativa com a transferência do foco, antes colocado na tarefa e na estrutura organizacional, para a ênfase nas pessoas que efetivamente trabalhavam nas organizações. Os motivos que levaram a área de recursos humanos a tomar forma, tiveram como predominância a exigência de humanização e democratização da administração, libertando esta parte do mecanicismo adotado por teorias anteriores. Os progressos relacionados com o tratamento de recursos humanos nas organizações cresceram tanto que, na época atual, gestão de pessoas se constitui em um importante item dentro de qualquer modelo organizacional.

As chamadas teorias contemporâneas da administração evoluíram para visão da organização como parte de um sistema maior, dando origem a abordagem sistêmica. A abordagem sistêmica passou a se preocupar com aspectos até então considerados de segundo plano, como comunicação, processos e até mesmo com a revisão de organogramas, que mostrem o fiel retrato de funcionamento da organização.

Bertero (1995), já debatia o tema de revisar o passado ou construir o futuro na linha de gestão organizacional. O autor enfatiza a necessidade da gestão estratégica empresarial caminhar no sentido de contemplar não apenas os acionistas, membros do conselho de administração, diretoria e alta gerência, mas sim permear a todos os setores da organização, num estilo gerencial participativo.

Moggi & Burkhard (1996), acrescentam que “todas as tendências indicam que as empresas com um modelo de gestão tradicional não ultrapassarão a primeira metade do próximo milênio”. Os autores fazem um paralelo, onde priorizam a diferenciação como flexibilidade para mudanças dos estilos de gestão. O resultado desta capacidade de mudança é o fator preponderante para sobrevivência das organizações.

Para reforçar a importância da flexibilidade para mudanças, encontramos no trabalho de pesquisa realizado por Collins & Porras (1995), que durante cinco anos compararam a performance de empresas bem sucedidas com outras do ramo. Segundo os autores, as empresas bem sucedidas são chamadas de visionárias e têm como características estarem presentes no mercado mundial como líder por mais de cinco décadas, terem marca reconhecida pelos clientes, sociedade e concorrentes, terem passado por várias turbulências do mercado, terem várias gerações de altos executivos e ciclos de produtos e serviços. Das empresas utilizadas como padrão de desempenho, percebe-se a presença de um modelo de gestão empresarial embutido, onde o papel da liderança é primordial na conduta das pessoas para a disponibilidade e rapidez nas mudanças e no desenvolvimento de oportunidades de negócios futuros para a organização.

Cicco (2002), apresenta os quatro estágios em que uma empresa pode estar situada quando se refere a gestão. Este trabalho nos permite visualizar, na prática, os padrões de classificação adotados ao redor do mundo, desde o simples cumprimento da legislação até a implementação de sistemas de gestão de alto desempenho. Os estágios citados pelo autor estão assim discriminados :

- a) **Cumprimento da legislação** : empresas que não têm um sistema de gestão estruturado e formal, fundamentalmente são reativas e que passam a maior parte do tempo tentando se adequar ou driblar as exigências legais;
- b) **Sistema de gestão** : empresas que possuem um sistema de gestão estruturado, periodicamente auditado internamente e/ou por terceiros e que visa a sua melhoria contínua;
- c) **Melhoria do desempenho** : empresas que ultrapassam os sistemas de gestão básicos e que têm objetivos mais amplos, especialmente na busca da melhoria contínua do desempenho global da organização e de sua eficiência e eficácia;
- d) **Excelência do desempenho** : empresas que adotam modelos e estratégias de alto desempenho, permitindo avaliações comparativas dos resultados obtidos, normalmente apresentados em termos financeiros, e que são aplicáveis a todas as partes interessadas.

Encontramos nos prêmios nacionais da qualidade, a resposta pelo surgimento e aperfeiçoamento dos modelos de gestão organizacional. O primeiro que se tem notícia é o Prêmio Deming da Qualidade, criado no Japão pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses – JUSE, com o objetivo de encorajar e reconhecer os esforços inovadores em matéria de melhoria da qualidade. A referência a Deming, se deu em função da sua passagem naquele país em 1950, quando realizou uma série de conferências sobre o controle da qualidade. Além deste, os seus ensinamentos e de outras importantes personalidades na história da qualidade, como Juran e Feigenbaum, tiveram consideráveis influências na montagem deste prêmio, que atualmente é a maior distinção relacionada com a qualidade no Japão.

O Prêmio Deming, entre outras características, considera nos seus critérios, todos os fatores que devem ser observados para um gerenciamento e que podem afetar a qualidade de um produto ou serviço, tais como : liderança, políticas, objetivos, normatização, controle, garantia, planos futuros, informação, análise, clientes e recursos humanos

Os pontos de Deming podem ser resumidos em : constância de propósitos, filosofia de transformação, não a inspeção, não ao orçamento com base no menor preço, redução de custos através da melhoria da qualidade, treinamento localizado, liderança, não ao medo, eliminação de barreiras das estruturas organizacionais, não às metas impossíveis, adoção de programas de auto aprimoramento e envolvimento de todos no processo de transformação.

Mediante isso, fica claro a influência dos pontos no prêmio japonês. Até mesmo estes pontos, já podem ser considerados como uma referência de modelo de gestão organizacional, pois sugere como se deve administrar uma empresa, em função de uma melhoria da qualidade e competitividade. Entretanto, o modelo baseado nos 14 pontos de Deming, está fortemente direcionado para a administração americana, como caminho ao combate do desenvolvimento das indústrias japonesas no mercado mundial.

Aprofundando um pouco mais no tempo, encontramos o Prêmio Europeu da Qualidade, atribuído pela European Foundation for Quality Management, fundada em 1988 por 14 grandes empresas européias. O prêmio foi criado em 1991 e é apoiado pela Comissão

Européia e pela European Organization for Quality. O seu principal objetivo é a promoção do conceito de excelência empresarial, o que faz sintonia com a nossa visão de que a evolução dos modelos de gestão organizacional, realmente tem raízes nos prêmios da qualidade. O processo de auto avaliação, baseada neste modelo, já é bem aceita na atualidade na Europa como rota para excelência de negócios, pelas afirmações de Ahmed & Yang (2003). A versão 2000 do Prêmio Europeu da Qualidade exige um comprometimento maior em termos organizacionais das empresas que se qualificam a obtê-lo. A sua base está constituída em liderança, pessoas, políticas e estratégias, parcerias e recursos, processos, clientes, sociedade, resultados, inovação e aprendizagem.

Chegamos ao Prêmio Americano da Qualidade, denominado Malcolm Baldrige National Quality Award, como preparo para explorar o prêmio do brasileiro, que vai nos permitir arriscar uma definição para modelo de gestão organizacional. O Prêmio Malcolm Baldrige, como é comumente chamado, foi criado pelo Governo dos Estados Unidos em 1987, para promover o reconhecimento das organizações que apresentam um desempenho de excelência na prática da qualidade e da satisfação dos clientes. O nome homenageia Malcolm Baldrige, Secretário do Comércio Americano entre 1981 e 1987. A responsabilidade pela sua divulgação é do Departamento do Comercio. Prevê-se que as empresas que se candidatem a este prêmio, tenham bem definido questões como liderança, planejamento estratégico, ênfase no cliente e mercado, informação e análise, desenvolvimento de recursos humanos e resultados.

O Prêmio Malcolm Baldrige é semelhante ao Prêmio Deming no que se refere a promoção das realizações obtidas com a qualidade e a importância dada as suas técnicas para melhorias. Contudo, este prêmio está centrado mais nos resultados obtidos nos serviços, tem um âmbito mais alargado, valoriza abordagens inovadoras da qualidade e dá mais importância aos recursos humanos e a troca de informações.

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, surgiu da influência do Prêmio Malcolm Baldrige. A sua missão é promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações brasileiras e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ é a

responsável pela disseminação da cultura deste instrumento em nível de Brasil. A FPNQ foi criada em 1991 e vem reconhecendo as melhores práticas da gestão para a excelência do desempenho desde 1992.

Assim como o Prêmio Americano, o nosso sugere a internalização de sete critérios básicos denominados Critérios de Excelência, como caminhos a serem seguidos para o alcance de padrões internacionais de qualidade e competitividade das organizações brasileiras. Os sete critérios estão distribuídos em liderança, planejamento estratégico, clientes e mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados da organização. Vê-se que a semelhança com o Malcolm Baldrige é muito grande. A própria FPNQ admite que se baseou naquele modelo para estabelecer o Prêmio Brasileiro e o vem adaptando a realidade ano a ano, através do seu corpo técnico e opiniões dos examinadores dos relatórios de gestão das empresas participantes.

A tabela 2.1, relaciona os critérios estabelecidos pelos principais prêmios da qualidade em nível mundial, discorridos acima, no sentido de permitir uma melhor comparação entre seus requisitos, para uma boa gestão organizacional.

Tabela 2.1 – Comparação dos Critérios dos Principais Prêmios da Qualidade

Prêmio Deming	Prêmio Europeu	Prêmio Americano	Prêmio Brasileiro
CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA PREMIAÇÃO			
Liderança	Liderança	Liderança	Liderança
Políticas	Pessoas	Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico
Objetivos	Políticas	Cliente e Mercado	Cliente e Mercado
Normatização	Estratégias	Informação e Análise	Informação e Análise
Controle	Parcerias e Recursos	Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Garantia	Processos	Resultados	Gestão de Processos
Planos Futuros	Clientes	-	Resultados
Informação	Sociedade	-	-
Análise	Resultados	-	-
Clientes	Inovação	-	-
Recursos Humanos	-	-	-

Musa (2002) acrescenta que “os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade são uma ferramenta fantástica para as empresas medirem suas performances, pois constituem um modelo sistêmico de gestão adotado mundialmente por inúmeras organizações que buscam alcançar níveis de desempenho comparáveis aos padrões internacionais, considerados de Classe Mundial.”

Existe concordância com a afirmação do Presidente do Conselho Curador da FPNQ, até mesmo porque o modelo exige um sentido orientado para a definição de objetivos a partir dos clientes, pois eles são a razão da existência das organizações. Mesmo porque, até agora ainda não houve invenção de outra parte importante, que possa estar sendo utilizada como gestão, que não esteja integrada nos seus critérios de excelência.

Muitas são as empresas que participam do Prêmio Nacional da Qualidade, apenas para ter contato com o modelo de gestão organizacional extraído dos sete critérios e receber o relatório de avaliação da FPNQ. O relatório de avaliação oriundo do trabalho dos examinadores do prêmio, mostra a situação em que se encontra, naquele exato momento, a performance da empresa. O seu desempenho organizacional é medido em todos os níveis dos seus principais processos.

Diante disto, havemos de concordar que a consolidação de uma empresa no mercado não pode ficar apenas na eminência de certificações ou implantação de um apurado controle de qualidade. As provas de que as organizações necessitam funcionar como um sistema integrado de gerenciamento são tantas que acabaram exigindo uma transformação profunda nas normas ISO 9000.

A exigência de um alinhamento, bem como um comprometimento, delineados pelos oito princípios básicos para a qualidade inclusos na Norma ISO 9001:2000, para que produtos ou serviços sejam certificados, solidifica a intenção da migração de um conjunto de normas, padrões e procedimentos para uma gestão centrada em um modelo sistêmico. Assim como entendemos, quando aceitamos os 14 pontos de Deming como referência a modelo de gestão, devemos também relacionar as novas reedições da ISO, como integrantes deste contexto.

Nascimento & Alves (2001) apresentam detalhada comparação da ISO 9000:2000 e o Prêmio Nacional da Qualidade. O trabalho dos autores evidencia a adequação e incorporação na referida norma, de conceitos mais abrangentes até então não considerados. Condições importantes para uma boa gestão, como a disseminação da cultura da melhoria contínua, o investimento na satisfação de partes interessadas e uma melhor definição da visão cliente no processo produtivo, agora são aparentes.

Resta-nos, com base no exposto durante todo este capítulo, definir modelo de gestão organizacional como sendo um sistema que integra todos as componentes imprescindíveis para a boa administração de uma empresa. Para isso afirmamos que os Critérios de Excelência da FPNQ, compõem o mais completo modelo de gestão organizacional que hoje temos. Primeiro porque privilegia todas as partes que agregam valores para clientes, pessoas, sociedade, comunidade e demais, que juntas, formam a cadeia de valor da organização. Depois porque contam com vários ciclos de melhorias, oriundos de premiações realizados durante os últimos dez anos.

2.3 Considerações Finais do Capítulo

Diante do exposto neste capítulo, conclusões podem ser observadas conforme abaixo :

- a) Critérios de Excelência do PNQ : também são utilizados como modelo de gestão de organizacional;
- b) TQC : foco centrado no cliente; base para implantação de programas de qualidade; utiliza como suporte ferramentas para controle da qualidade; confundido às vezes com modelo de gestão;
- c) TQM : filosofia de gerenciamento; sinaliza necessidade de modelo de gestão como ambiente propício; semelhança com SGQ; cultura pouco conhecida e disseminada; utiliza como suporte ferramentas de gerenciamento;

- d) ISO Série 9000 : mesmo com a reedição continua com forte foco para produção; até 2000 prevalecia a visão de sistema de garantia da qualidade; a partir deste ano muda para sistema de gestão da qualidade; complexidade para entendimento e aplicação; carece de consultoria especializada para implantação;
- e) SGQ : utilizado como premissa em certificações ISO; visto como impacto para entendimento e implantação devido a sua exigência; sugere estabelecimento de modelo de gestão organizacional.

Capítulo 3

Período de Implantação das Práticas da Qualidade

3.1 Histórico da Organização

A EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações, através da sua representação no estado de Goiás, serviu de parâmetro para o desenvolvimento de trabalho apresentado nesta dissertação. A organização foi criada em 1965 pelo Governo Federal, com a missão de prover o país com sistemas de telecomunicações, de forma a garantir o seu crescimento com desenvolvimento.

Continha entre algumas de suas atribuições, cumprir objetivos de cunho social para privilegiar as regiões menos desenvolvidas e de promover aproximação do país com as nações mais avançadas do mundo.

O modelo de gestão organizacional era iminentemente técnico, com fortes bases de centralização de decisões na sede, localizada no Rio de Janeiro. Tinha como apoio aos principais processos, as Superintendências de Operações espalhadas nas regiões brasileiras. Sob jurisdição das Superintendências, existiam as figuras dos Distritos de Operações, que representavam a empresa em cada estado da federação.

Durante cerca de três décadas se dedicou exclusivamente à construção e ampliação do sistema de telecomunicações e à prestação de serviço de Telex e Telefonia Interestadual. Foi, em alguns anos neste período, escolhida pela revista exame como a maior e melhor empresa de prestação de serviços de telecomunicações do Brasil. Tais premiações se deram em função do

trabalho realizado pelo seu corpo técnico, também considerado como referencial de excelência pela qualidade e conhecimentos aplicados.

Em 1967, através de Decreto-lei, passa a ser vinculada ao Ministério das Telecomunicações. Em 1972, já como subsidiária da TELEBRÁS, holding do Sistema de Telecomunicações do Brasil, conclui a estrutura básica do Sistema Nacional de Telecomunicações, assumindo no ano seguinte, a unidade operacional de serviços internacionais no Brasil.

Por volta de abril de 1976, recebeu a atribuição do Ministério das Comunicações, para implantar e operar o Sistema Brasileiro de Telecomunicações por Satélite. O primeiro satélite doméstico do Brasil e da América Latina foi lançado em 1985, possibilitando a comercialização de serviços de dados via satélite. O cabo submarino de fibras ópticas, destinado a interligar os países do MERCOSUL à sua rede no Brasil foi lançado em 1994.

A organização, como um todo, foi privatizada em 29 de julho de 1998, antes de completar 33 anos de monopólio estatal na exploração dos serviços mencionados. A sua acionista majoritária é a empresa americana MCIWorldCom, que a adquiriu em leilão conduzido pelo Ministério das Comunicações.

A Empresa hoje conta com um portfólio completo de soluções de telecomunicações, composto por mais de oitenta modalidades de serviços de voz, comunicação de dados e internet, para clientes individuais e organizações de qualquer porte.

A descentralização e as constantes reestruturações, a partir da sua privatização, passaram a fazer parte integrante das estratégias das altas lideranças da Empresa, visando dar maior mobilidade, flexibilidade e agilidade nas decisões. Novos conceitos e técnicas de gestão organizacional foram incorporadas, na busca de conquista de novos clientes e manutenção dos atuais na sua carteira.

3.2 Considerações Iniciais

A cultura técnica das equipes de trabalho, adquirida ao longo dos anos, suportava a considerável performance da Empresa, levando-a ao reconhecimento pelos mais conceituados organismos de divulgação de boas práticas da qualidade, como referencial de excelência na sua área de atuação. Esta situação era plenamente visível, devido a existência de indicadores de qualidade e de desempenho de equipamentos e instrumentos necessários para o cumprimento da missão estabelecida desde a sua concepção.

O aprendizado para os principais processos técnicos era realizado com segurança e utilizado para a avaliação e melhoria de seus sistemas. Esta constância era relevante para que a Empresa, a cada dia, se aproximasse dos níveis de qualidade exigidos para o pleno funcionamento, operação e manutenção dos seus sistemas e parque de equipamentos instalados.

Enquanto que equipes técnicas eram constituídas para monitorar e propor a melhoria do desempenho de indicadores e equipamentos de rádio, televisão e telefonia, pouco esforço era concentrado para privilegiar outras áreas componentes do seu organograma, como administração, comercial, processamento de dados, financeira e sistema de informações.

Na condição de estatal e de dominadora do mercado de serviços de telecomunicações, a Empresa, regida pelas políticas estabelecidas pela então TELEBRÁS, não tinha uma política agressiva de atendimento ao mercado. Era evidente o pouco contato com o usuário final, visto que operava meramente no transporte de meios de comunicações de longa distância para todos os serviços de telecomunicações, como telefonia, transmissão de dados, telex e televisão. A situação era cômoda e a comercialização de serviços junto aos clientes se dava praticamente na forma de adesão, ou seja, pouco esforço era feito para considerar os requisitos e necessidades dos mesmos, nos contratos a serem firmados.

O surgimento de fatos novos, no início da década de 1990, mostrando que as pretensões políticas sinalizavam para uma privatização do sistema, logo começaram a gerar sintomas de preocupação para com o futuro, fermentar idéias das altas lideranças e incomodar as pessoas que compunham o seu quadro.

Era visível a preocupação para com a estratégia a ser utilizada para o redirecionamento do seu foco para um mercado concorrencial. A situação exigia a necessidade de adequação para novas práticas de gestão. Entretanto, fortes resistências imperavam por parte do corpo gerencial e membros das equipes de trabalho, principalmente em se tratando de mudanças nos principais processos.

Com referência ao cenário atual, no que concerne a prática e a cultura da qualidade, destacava-se no início dos anos 1990, a forte divulgação dos conceitos do controle da qualidade total, com ênfase nos feitos das empresas japonesas e na evolução de seus produtos no mercado ocidental, mais propriamente relacionados com a produção e comercialização de veículos e equipamentos eletrônicos.

O despertar para a qualidade na empresa se deu em decorrência da iniciativa da equipe liderada pelos Professores Vicente Falconi Campos e José Martins de Godoy, que em torno de 1980, deu início ao aprimoramento do sistema gerencial, com a busca de um método disponível mais adequado à realidade brasileira. Este trabalho foi feito pela Fundação Christiano Ottoni, vinculada à Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.

O projeto visava atender o convite do governo brasileiro e tinha como objetivo incentivar a produtividade, qualidade e competitividade nas empresas nacionais. O modelo japonês foi escolhido como referência em 1986 e a JUSE surgiu como parceira para dar sustentação nos conceitos e metodologias.

O que mais se veiculava nas principais revistas, jornais e palestras sobre qualidade, era a capacidade deste projeto, em forma de controle da qualidade total, solucionar as dificuldades e paradigmas que impediam o desenvolvimento das empresas e qualificá-las como válidas na disputa no mercado concorrencial, que já era bastante perceptível na ocasião.

Na filosofia embutida no controle da qualidade total eram depositadas todas as esperanças e certezas de que com a sua implementação, todas as empresas passariam a ter

proteção contra todos os reveses que porventura viessem a impactar a sua permanência ou sobrevivência no mercado.

Outrossim, não haviam provas contundentes de que o modelo realmente resultaria no esperado, mesmo porque, poucas empresas de porte na área de prestação de serviços, tinham experimentado o modelo e muitas delas ainda se encontravam na condição de iniciantes nos programas de qualidade.

A reprodução simplificada do organograma apresentado na figura 3.1, mostra a composição da unidade até o final de 1995. Utiliza-se representação justamente para permitir a observação, de que até então, todos os esforços eram concentrados na sua parte operacional, onde a área de mercado ou de atendimento a clientes, ficava em segundo plano, ou seja, abaixo da estrutura técnica de comando.

Pelo que se pode observar, ainda pela disposição nesta estrutura organizacional, que se preservavam fortes laços enquanto órgão governamental ao ponto de, por muitos anos, ter as suas dependências consideradas como áreas de segurança nacional. A própria denominação do mais alto posto, representado pela palavra distrito, comprova esta afirmação.

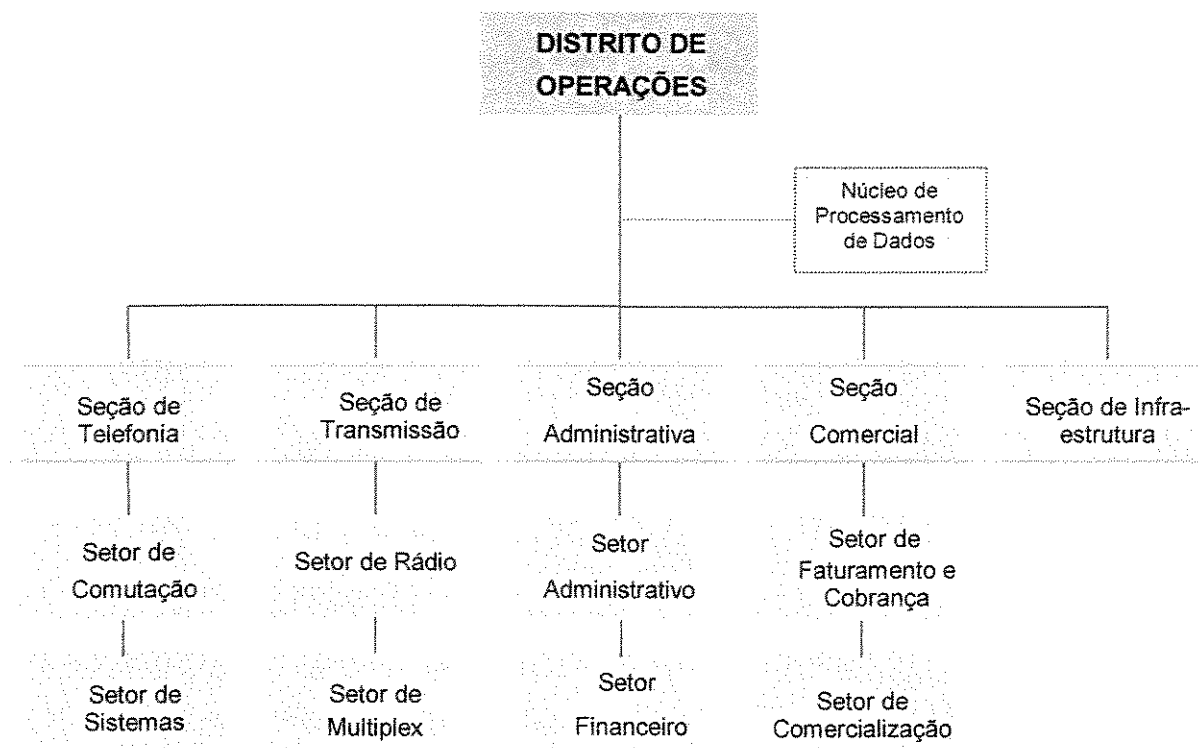


Figura 3.1– Organograma 1

3.3 Planos para Implantação do Programa de Qualidade Total

Por volta de 1993, aproveitando o embalo da novidade dos programas de qualidade, que a todo instante eram deflagrados em empresas de todo o país, surgiu a primeira tentativa de integração de processos, tendo como prisma as palavras mais pronunciadas da época, ou seja, qualidade total.

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que orientava todas as empresas pertencentes ao Governo Federal a implantarem práticas para o desenvolvimento da qualidade nas suas áreas de atuações, foi o impulsionador do processo. Cada empresa, ligada a qualquer organismo federal podia escolher a metodologia e a parceria que melhor adequasse a sua situação. Uma partiram para buscar certificações e outras, como a Empresa em estudo, optaram por lançar programas de qualidade.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, foi constituído como patrocinador das linhas de financiamento para a gestão da qualidade e produtividade. O subsídio ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, tinha o objetivo de adequar necessidades de projetos de melhoria da qualidade, bem como promover a divulgação das mesmas, com vistas a divulgar a intenção do governo, e angariar mais adeptos.

Diante da decisão tomada pelo Governo Federal, não restava outra alternativa que não estabelecer inicialmente, uma espécie de divulgação da intenção da empresa junto às gerências de médio e intermediário escalões. A distribuição do livro, *Qualidade Total no Setor Público* em 1993, de autoria do Consultor de Empresas José A. Monteiro, pelo então Superintendente da Região Centro Oeste, para toda a equipe gerencial, pode ser citada como sensibilização, preparação e marco inicial para a adesão da empresa ao proposto pelo governo.

Além da distribuição do referido livro, foram dadas recomendações para sua leitura, divulgação e utilização dos seus principais conceitos e orientações, para todos aqueles que, direta ou indiretamente, participavam dos processos produtivos da Companhia.

Empresas de vanguarda controladas pelo governo como a CSN - Companhia Siderúrgica Nacional e a PETROBRÁS, já se destacavam na aplicação dos preceitos da qualidade total, por terem sido as pioneiras na implantação dos programas de qualidade.

Tanto as empresas citadas acima como outras de ponta no mercado, inclusive vultuosas multinacionais, serviriam mais tarde como referência e parceiras na implantação do programa de qualidade da EMBRATEL. Entre elas se destacavam a Xerox, Brahma e IBM

Dando sequência ao planejamento do programa, a alta cúpula da Empresa constituiu a figura do Coordenador da Qualidade, com o desafio de estabelecer e implantar

um programa que pudesse dar sustentação às melhores práticas da qualidade aplicadas no mercado.

As principais estratégias utilizadas pelo Coordenador da Qualidade e as altas lideranças, para montar o programa, levaram em consideração alguns conceitos importantes, com os quais se pretendiam atingir o objetivo desejado. As premissas iniciais para o bom andamento do programa constavam de :

- a) estabelecer parceria com Fundação Crhistiano Ottoni, considerada de primeira linha no ramo de implantação de programas de qualidade nas empresas brasileiras, com enfoque no estilo japonês de trabalho, para a disseminação da cultura dos fundamentos da qualidade;
- b) criar uma estrutura a nível de centralização, com poder para indicação dos representantes nas diversas regiões;
- c) indicar os Coordenadores da Qualidade dos Distritos de Operações, com a responsabilidade pela condução do programa, dentro da sua área de jurisdição;
- d) Estabelecer cronograma para realização do treinamento dos Coordenadores da Qualidade;
- e) disponibilizar treinamento, no âmbito da própria Fundação Cristiano Ottoni, para todos os Coordenadores da Qualidade e demais gerentes, para atuarem como multiplicadores dos fundamentos da qualidade, visando garantir a sequência do programa;
- f) aplicar o treinamento, através dos Coordenadores da Qualidade e demais gerentes, utilizando-se dos conhecimentos adquiridos, para o restante do quadro de empregados da organização, com o objetivo de atingir 100% de efetividade;

- g) garantir que após a realização dos treinamentos, os conhecimentos adquiridos fossem imediatamente aplicados.

Embora não se tenha registros que identifique qual e como foi traçado o perfil para os Coordenadores da Qualidade, as suas atribuições constavam de :

- a) grau de instrução com capacidade intelectual para defender a filosofia da cultura da qualidade, estabelecida pelo programa;
- b) disponibilidade de tempo para dedicação na implantação e acompanhamento do programa;
- c) qualificação para atuar como instrutor e multiplicador dos fundamentos da qualidade, assimilados durante a realização do treinamento;
- d) flexibilidade na negociação com as diversas áreas da sua jurisdição, para a implantação do programa.

3.4 Implantação do Programa de Qualidade Total

O conteúdo do programa de qualidade era dividido em cinco módulos, de forma a promover abrangência, não só na parte de fundamentos da qualidade, mas também nas questões alusivas ao relacionamento de pessoas. A relação dos tópicos abordados nos módulos estão a seguir :

- a) fundamentos da qualidade;
- b) processos;
- c) crescimento do ser humano;

d) padronização de processos;

e) metodologia de análise e solução de problemas – MASP.

A seguir, mostramos na figura 3.2, a representação que melhor explicita o inter-relacionamento dos módulos do programa. A sua lógica está centrada nos fundamentos da qualidade e no crescimento do ser humano, que se portam como direcionadores chaves e base para o sucesso.

A pretensão era de que partindo dos **fundamentos da qualidade**, as ações em torno dos **processos** pudessem gerar cultura para a **padronização** e facilitar a aplicação do **MASP**. Esta ferramenta foi eleita como fonte para a prática de avaliação e melhoria dos principais processos. A assimilação da cultura dos quatro primeiros módulos, produziria conhecimentos e inteligência para o **crescimento do ser humano**.

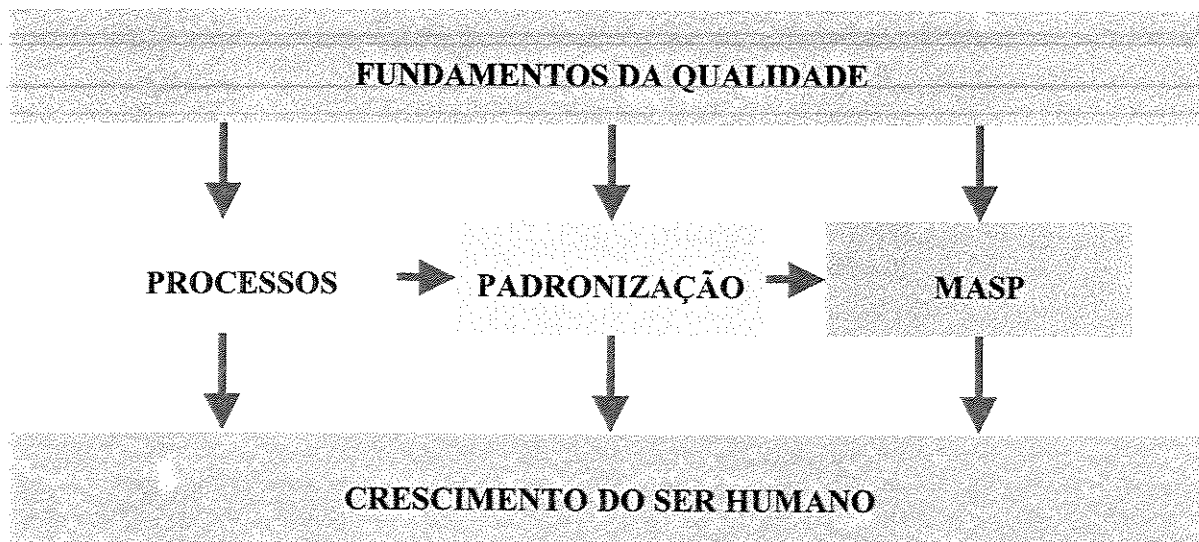


Figura 3.2 – Inter-relação dos Módulos

Atendidas as condições exigidas, por ocasião do planejamento para implantação do programa, deu-se início no primeiro trimestre de 1993, a sua implementação propriamente dita. Na jurisdição do estado de Goiás, foi realizada parceria com o centro de treinamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI,

para dar suporte na parte de infraestrutura, para viabilizar o repasse da metodologia aos componentes do seu quadro. Com a Federação da Indústria e Comércio e SEBRAE, intercâmbios foram compromissados para a troca de informações e participação em palestras e seminários realizados por consultores de renome nacional.

A aplicação dos conceitos, bem como a disseminação da cultura para utilização das ferramentas da qualidade, que eram base fundamental para o sucesso do programa, foi realizada pelos multiplicadores dos cinco módulos. A estratégia utilizada para aplicar o treinamento nas unidades descentralizadas, se portou na seguinte ordem :

- a) turmas de no máximo vinte pessoas eram constituídas e o treinamento realizado dentro de uma carga horária de quarenta horas.
- b) o Coordenador da Qualidade alocado a um determinado órgão, atuava como instrutor em outro Estado;
- c) antes do início do treinamento, o Coordenador da Qualidade realizava uma palestra mostrando a necessidade para com o comprometimento do programa e entregava um documento a cada presente, que se passava como uma espécie de chamamento para a prática dos fundamentos da qualidade;
- d) inicialmente eram treinados todos os gerentes da unidade;
- e) os gerentes, em conjunto com o Coordenador da Qualidade, repassavam o aprendizado e atuavam, na condição de facilitadores, para os demais membros da força de trabalho;

O cronograma de treinar, dentro de um período de noventa dias, todos os participantes da força de trabalho da organização foi cumprido. Terminada a fase do treinamento, todos voltaram para seus postos de trabalho e sugestionados a aplicar a metodologia assimilada.

Durante um período compreendido entre o primeiro semestre de 1993 até por volta do meio do ano de 1995, foi observada uma convivência com ações isoladas de algumas aplicações, sem muito controle central do processo. Muitas atividades eram iniciadas e ao longo do percurso eram abandonadas, por falta de aplicação ou mesmo por falta de definição clara de uma meta a ser atingida.

Esforços da alta liderança do órgão em estudo, visando sensibilizar para a necessidade da prática dos conceitos foram em vão. Alguns poucos trabalhos apresentados em reuniões gerenciais e alguns seminários realizados, na eminência de promover uma ativação do programa, não foram suficientes para impulsionar o mesmo.

Embora o programa tenha tido um nascedouro considerável, justificando uma concepção de grande impacto, bem como ter envolvido consultorias de porte no Brasil, consultores de ponta no mundo e alguns grandes instrutores de treinamento, não decolou. Este insucesso não aconteceu somente no estado de Goiás, mas sim em todas as outras unidades que compunham a Organização. Em função de um esfriamento geral, o programa foi esquecido e pouca cultura ficou.

3.5 Insucesso do Programa de Qualidade Total – Principais Causas

Várias etapas deixaram de ser observadas, quer seja na concepção do programa, como principalmente no seu andamento. A transparência pelo qual foi conduzido e tratado, por parte das gerências da organização como um todo, após a aplicação do processo do treinamento, contribuiu sobremaneira para o desencadeamento de vários pontos negativos. Com o passar do tempo e mediante a falta de uma certa vacina para tantos vírus, o insucesso era questão de tempo.

Separando os pontos negativos que impediram o desenvolvimento do programa e que contribuíram para o seu abandono, chegamos a duas visões. Uma em nível macro, do ponto de vista dos Coordenadores da Qualidade e outra em nível de executante,

com participação efetiva no estudo, implantação e desenvolvimento do programa, conforme abaixo :

a) visão dos Coordenadores da Qualidade

- Ausência de comprometimento por parte das altas lideranças, com visão de sobrevivência e competitividade. Neste ponto, procurou-se enfatizar a falta de uma clara definição da filosofia e do estilo gerencial, compreendido pelas crenças, visões de futuro, estratégias, missões e políticas de médio e longo prazo. Notou-se também, que imprescindíveis formalidades a serem apresentadas para toda força de trabalho, sobre os conceitos fundamentais da qualidade, não foram realizadas;
- Ausência de clara definição das visões e estratégias, com ênfase em : mudança do presente para um futuro promissor, mudança do caos para o método, apreciação e encorajamento para as mudanças, intenção de possibilitar acompanhamento das grandes inovações e formulação de uma metodologia própria de controle da qualidade total;
- Ausência de comprometimento direto para com as monitorações, avaliações e ações corretivas. A este aspecto, ficou patente a falta de demonstração de entusiasmo pelos ganhos e tendências das boas práticas implementadas e o pouco investimento no incentivo para mudanças no estilo de gerência, que estimulasse os esforços próprios na busca de melhoria;
- Baixo preparo dos facilitadores. Etapa bastante percebida, quando se observou que estes facilitadores se passavam apenas como simples mensageiros ou retransmissores dos conceitos dos módulos ministrados. As causas fundamentais eram oriundas da falta de experiência na área, poucas chances de aperfeiçoamento e baixo incentivo na preparação para o processo;
- Dificuldade na aceitação de conceitos e estratégias a longo prazo. A visão de resultados imediatos e o ditado de que a pressa gera desperdício, não foram considerados;

- Síndrome da polarização para resultados tangíveis. Esta dificuldade impediu a valorização dos resultados intangíveis, bem como o crescimento e a evolução mental;
- Baixo preparo das pessoas que trabalhavam na Organização, no que se diz respeito a falta de programas para complementação da educação básica;
- Incentivos centrados tão somente em esforços para acelerar habilidades.

b) visão executante

- Grande parte dos indicados para a disseminação do aprendizado não possuíam o perfil adequado, principalmente no que se refere a condução dos módulos de crescimento do ser humano e fundamentos da qualidade;
- Não entendimento, assimilação ou comprometimento para com a visão de gestão de processos, por parte dos multiplicadores e executantes de atividades de relevância na Organização;
- Não assimilação dos conceitos envolvendo a definição da cadeia cliente e fornecedor interno;
- Carga horária de treinamento insuficiente para a assimilação dos conhecimentos necessários e obtenção de comprometimento para com o programa;
- Pouca autonomia para o Coordenador da Qualidade para estabelecer parcerias, organizar seminários e/ou realizar gastos em prol do desenvolvimento do programa;
- Falta de credibilidade dos multiplicadores junto aos colaboradores, visto que muitos não praticavam suas metodologias ou mesmo não incentivavam o desenvolvimento do programa;

- Não adaptação do processo para a realidade cultural da empresa, culminando com a dificuldade de assimilação de conceitos;
- Não foi estabelecido sistema de recompensa e reconhecimento pelas melhores práticas, visando proporcionar motivações e compromissos;
- Não foi instituído sistema de avaliação para medir a eficácia do programa, de forma a subsidiar tomadas de decisões, em função de resultados consistentes.

Da visão dos Coordenadores da Qualidade, a base foi o registrado em ata de reunião, realizada com a participação de todos os Coordenadores. A intenção da equipe, que acompanhava o desenvolvimento do programa, era tão somente formalizar uma situação incômoda e apresentar as dificuldades encontradas em campo ao gestor central do programa.

Do ponto de vista do executante, as conclusões são advindas da passagem do autor desta dissertação pelo programa. Como gerente da área de implantação, cobrança e faturamento de serviços, atuou efetivamente na prática e conviveu com todas as dificuldades que impediram a sua alavancagem. Na oportunidade, aplicou algumas ferramentas da qualidade nas áreas sob sua jurisdição e coordenou grupos de trabalho para padronização de procedimentos internos.

A tabela 3.1, apresenta um confronto entre as opiniões dos Coordenadores da Qualidade e executante. A exposição das causas citadas como fatais, deixa claro que o programa não chegou a ser concebido na sua totalidade, comprovando a visão de que a filosofia apregoada pelo TQC não foi assimilada, diante de tantas inconsistências internas à Organização. O ambiente externo na atualidade relacionado com o cenário que não trazia qualquer preocupação em termos de sobrevivência, favorecido que era pelo monopólio estatal, contribui para impactar o processo e conseqüentemente minimizar o interesse para a absorção de importantes conceitos e metodologias residentes no TQC.

Outrossim, não deixa dúvida de que o fator humano influenciou decisivamente, do ponto de vista negativo, uma vez que não foram notadas barreiras de cunho material, infra-estrutura ou financeiro.

Tabela 3.1 – Causas Fatais de Insucesso

Coordenadores da Qualidade	Executante
Falta de comprometimento das lideranças	Falta de comprometimento dos facilitadores
Indefinição de estratégias para mudanças	Dificuldade de assimilação de conceitos
Falta de Instrumento de avaliação	Falta de instrumento de avaliação
Despreparo dos facilitadores (treinamento)	Perfil inadequado dos facilitadores
Inexperiência da força de trabalho	Descrédito e desmotivação dos executantes
Falta de incentivo à participação	Falta de reconhecimento por boas práticas
Síndrome para resultados tangíveis	Carga horária de treinamento insuficiente
Expectativas de resultados a curto prazo	Falta de visão de processos
Incentivos focados apenas para acelerar habilidades	Coordenador da Qualidade sem autonomia
-	Não internalização da cadeia cliente e fornecedor interno

A aplicação do MASP no processo de entrega de facilidades por parte do fornecedor, foi um dos trabalhos realizados em conjunto com a área de entrega de serviços

ao cliente. Este trabalho foi apresentado em um dos poucos seminários da qualidade realizados, durante o período de duração do programa.

Dentro de uma ótica organizacional, notou-se claramente que os resultados esperados não atenderam as expectativas, tendo como principal argumento, o fato de que tudo ocorria separadamente dentro das diversas áreas e não traduzia uma sequência que viesse, ao mesmo tempo, servir de parâmetro para a geração de um planejamento em nível global.

Nesta parte, está se referindo a compatibilização dos departamentos técnicos, administrativos, financeiros e comerciais. A parte comercial, que deveria receber o principal foco, não tinha ainda como cultura, o mapeamento e descrição de seus principais processos na forma de procedimentos. As áreas administrativas e financeiras recebiam constantes críticas pela falta de abertura, o que inviabilizava acordos internos para parcerias.

As áreas técnicas, pela proximidade da assessoria dada pelo Coordenador da Qualidade, tiveram melhor aproveitamento do período em que durou o programa. Alguns grupos de cumbuca foram formados e reuniões relâmpago eram realizadas, no sentido de aplicar conceitos, ferramentas e práticas aprendidas. Cita-se também a implantação de algumas rotinas e aplicação de MASP e 5S na área de telefonia.

Notadamente, é necessário enfatizar que alguns reflexos negativos foram herdados. O principal deles foi o descrédito para com a implantação de programas de qualidade, criando uma espécie de barreira para instrumentos que tivessem identificação ou conotação com estas questões.

A tentativa de introdução de fundamentos da qualidade no estilo japonês de controle da qualidade total, foi um diferencial que pesou para a descontinuidade do programa. Expectativas de resultados imediatos da aplicação de uma filosofia que exige

uma educação antecipada, de anos de estudo para aculturação, não passou de uma mera especulação.

Sabemos que no Japão, a consciência para a importância do controle da qualidade total, tem início com a educação básica das crianças na escola, o que inviabiliza a formação de ágeis praticantes dos seus conceitos, em cerca de quarenta horas de aula, proferidas por inexperientes instrutores.

Todavia, não se pode mirar somente nos pontos negativos. Partindo do pressuposto de que, ruim com ele, pior sem ele, no mínimo duas grandes contribuições o programa deixou. Elegemos em primeiro plano, o aprendizado da convivência com os intercâmbios como principal ganho. Deles, Particularmente com a Fundação Cristiano Ottoni, herdou-se a fixação de que o foco no cliente em prol da sua satisfação, nortearia o futuro daqueles que continuariam na Organização.

A segunda contribuição está relacionada com o início da consciência para processos. Foi positivo o relacionamento com as técnicas para elaboração de projetos, mapeamento e descrição de alguns processos, controle de atividades e outras que, de algum modo, agregaram valores para a Organização e para as pessoas que manusearam as ferramentas da qualidade.

O abandono do processo foi, de certa forma, apressado pelo fato de que, a cada dia, o cenário se aparentava com fortes indícios para a privatização da Empresa e, para tanto, deveria se rever rapidamente todos os processos em andamento e também implementar sistemas de gestão, capazes de compatibilizar e preparar a mesma para a nova situação de competitividade no mercado, visivelmente diferente da realidade até então experimentada.

A nível macro, duas conclusões importantes podem ser retiradas do período em que a Empresa optou por implantar o programa de qualidade. A primeira, do lado positivo, vai de encontro com a unanimidade do sentimento de consciência do seu corpo

diretivo para a mudança de procedimentos, visando buscar uma nova concepção de prestação de serviços em cenários e condições ainda não exploradas. A Segunda, do lado negativo, está relacionada com a perda de tempo para ação, ou seja, demandou cerca de três anos para se reconhecer que a estratégia não estava totalmente dentro do planejado e que deveria ter sido revista em menores períodos de tempo.

Pode-se com certeza afirmar que, a falta de um instrumento de controle eficaz do programa, que validasse subsídios para uma possível reordenação durante um certo período de seu desenvolvimento, tenha sido a principal causa da demora na decisão de se abortar o processo e procurar outro que tivesse adequação às suas pretensões. Também o porte da organização, no que diz respeito ao seu tamanho, tenha dificultado o entendimento e retardado o processo.

A reflexão que se faz é que talvez a Empresa tenha confundido a filosofia e a metodologia da aplicação do controle da qualidade total, com um modelo de gestão estratégico capaz de transformá-la, da condição de estatal, em um organismo também competente e em condições de sobreviver no contexto do mercado concorrencial, dotado de maior versatilidade, flexibilidade e rapidez nas tomadas de decisões.

Fazendo um balanço do exposto neste capítulo, há que se concordar que uma empresa neste porte e com extensões e proporções grandiosas, jamais poderia estar se valendo apenas de conceitos, fundamentos e aplicação de simples ferramentas da qualidade como suporte a um provável crescimento, rumo a gestão por excelência.

A concepção, pelo qual foi criado o programa de qualidade, tinha conotações de sentido amplo e a idéia era algo em torno do que enfatizamos no parágrafo anterior. Por outro lado, a maneira pelo qual foi concebido e conduzido, com a agravante da falta de patrocínio das altas lideranças, não possibilitou que este entendimento fosse percebido e internalizado por todos da Organização.

A Empresa não parou em detrimento aos resultados e reflexos negativos do programa de qualidade implantado, tendo como base nos fundamentos do controle da qualidade total no estilo japonês. Veremos no próximo capítulo as ações tomadas, as estratégias e a sequência do seu preparo para a privatização e a busca de um instrumento que viabilizasse o aproveitamento das práticas aprendidas, dentro de uma nova visão de sistema de gestão empresarial.

3.6 Considerações Finais do Capítulo

Vimos, no decorrer do desenvolvimento deste capítulo, que as situações favoráveis e aparentes para se implantar um programa de qualidade, tais como liberação de investimento financeiro, disponibilidade de pessoas, infraestrutura e outras vantagens, não foram suficientes para vencer as barreiras da falta de comprometimento para com o planejamento estabelecido.

Ficou evidente de que naquela época, pelo momento confortável por que passava a Empresa e também pela maneira como foi conduzido o programa de qualidade, que a inexistência de um instrumento de medida que pudesse avaliar o seu andamento e a cultura técnica internalizada na maioria dos seus integrantes e dirigentes, tenha dividido com a falta de comprometimento das lideranças, o desencadeamento dos resultados negativos do processo e minimizado o seu sucesso.

Outra situação que pôde ser notada é que houve uma ligeira inversão dos meios com os fins, ou seja, o programa de qualidade foi visto como objetivo principal, em detrimento à melhoria da gestão e dos resultados da Empresa. Normalmente, quando se confunde estes dois pilares, o foco, que deveria ser concentrado no objetivo que é o fim, desvia-se para o instrumento de consecução deste mesmo objetivo, que é o meio.

Capítulo 4

Período de Implantação do Modelo de Gestão Organizacional

4.1 Considerações Iniciais

Por volta de 1995, as questões sobre a privatização do Sistema Brasileiro de Telecomunicações já eram discutidas e abertamente avaliadas, tanto no meio político como através da mídia nacional e internacional. O processo era conduzido por Sérgio Mota, que ocupava o cargo de Ministro das Comunicações.

Nesta época venciu o mandato do atual presidente da Empresa, ocasião em que o seu posto foi ocupado por outro, que além de não pertencer a nenhuma camada política, trazia na sua bagagem uma vasta experiência na área gerencial e empresarial em nível de mercado mundial. A sua condução ao cargo ocorreu justamente para promover as mudanças necessárias, de maneira a viabilizar e compatibilizar a sua privatização de acordo com o plano traçado

As ações iniciais, emanadas das estratégias traçadas pelo novo presidente, foram de fundamental importância para o lançamento de um novo modelo de programa de qualidade. O seu patrocínio ao modelo, conforme veremos a seguir, foi de encontro ao que se esperava com relação ao programa anterior, ou seja, exercendo o papel da liderança e tomando frente ao desafio de mudar a cultura da Empresa, para algo perceptível e mensurável em termos de qualidade.

A relação dos dez objetivos prioritários, estabelecidos pelo presidente para a sua gestão, continha um que se destacava, que era a implantação e consolidação de um

programa de qualidade que possibilitasse o desenvolvimento e valorização da Empresa, tornando-a referencial de excelência na prestação de serviços de telecomunicações. É claro que, aspectos relativos a dotá-la com uma gestão organizacional de forma a atrair investidores e prováveis compradores, estava subentendido.

Os dez objetivos prioritários foram divulgados pessoalmente pelo presidente, para todas as pessoas da organização através do serviço de TV Executiva, disponível em todos os auditórios das unidades descentralizadas. Estes objetivos também foram afixados na porta de entrada das salas do corpo gerencial, como forma de compromisso para o seu cumprimento.

Pode se afirmar que este foi o marco inicial que gerou o lançamento do programa, que iria mudar verticalmente a filosofia de trabalho em todas os postos de trabalho. Aliado a esta ação, e até mesmo para dar consistência na implantação do modelo de gestão traçado pelo presidente, foi realizada uma drástica reestruturação da Empresa. Os antigos Distritos de Operações, deram então, lugar para portentosos Escritórios de Serviços, com autonomia para se voltarem para o mercado e clientes. A cúpula diretiva da Organização foi totalmente reformulada e grandes paradigmas foram quebrados, para dar sustentação ao planejado para os próximos cinco anos de gestão.

Com referência ao proposto para o programa de qualidade a ser composto e divulgado, pouca coisa estaria sendo aproveitado da versão anterior, ressalvadas algumas práticas e conhecimentos assimilados, que seriam de relevância para a condução da nova etapa.

Entende-se que neste ponto, o instrumento escolhido para reverter a situação foi uma verdadeira reengenharia de processos, tão duramente quanto são seus conceitos. Não se discutirá a eficácia ou a aplicação da filosofia da reengenharia de processos como foi introduzida, entretanto concorda-se que em determinados momentos a sua utilização é válida. Pelo exposto no capítulo anterior, pode-se perceber que a situação era propícia e que

não havia outra forma que não extirpar grande parte dos procedimentos utilizados do período que ora se encerrava.

Apresenta-se a seguir na figura 4.1, o novo organograma, cujo desenho já sinaliza para uma visão de mercado. A intenção é tão somente tornar visível as ações incorporadas para um novo horizonte de convivência com a globalização, assimilação de suas consequências no mercado de prestação de serviços de telecomunicações, bem como dar transparência para o processo de privatização.

Interessante observar que, além do sentido de organização estatal que havia, estruturas de pequeno porte como os setores, que ficavam subordinados às seções e que se passavam como intermediários entre a decisão maior e a força de trabalho, foram excluídas.

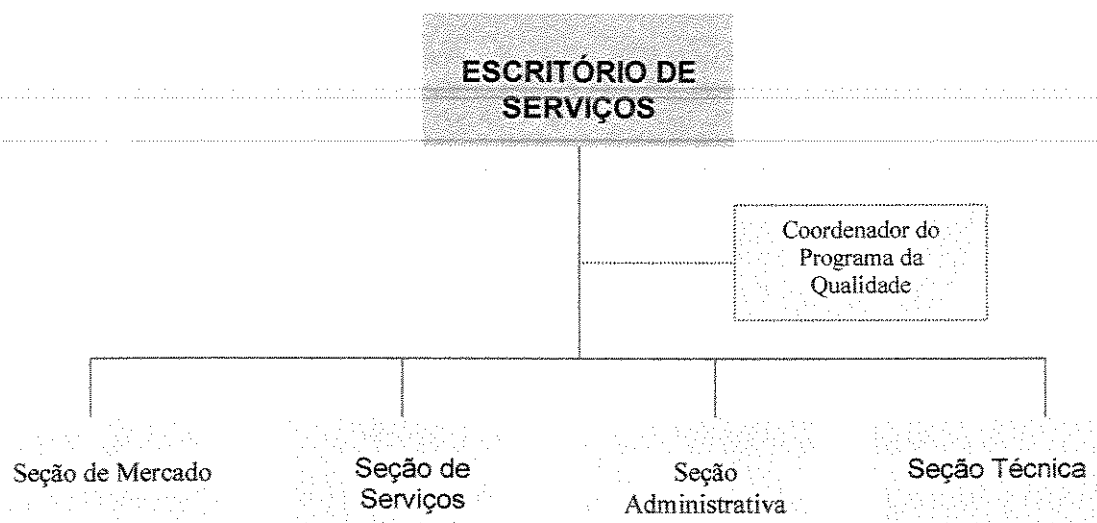


Figura 4.1 – Organograma 2

Outro diferencial, em relação ao primeiro modelo estampado no organograma anterior, é o surgimento da figura do Coordenador do Programa da Qualidade, com subordinação direta ao Gerente do Escritório de Serviços.

Fecha-se assim, com as informações dadas neste capítulo, o preâmbulo que se julga ser suficiente, para o entendimento da nova fase que seria o preparo para implantação do novo programa.

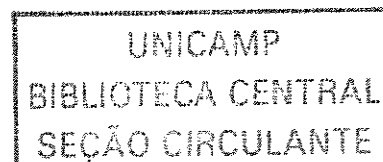
4.2 Planos para Implantação do Programa de Qualidade

A partir do princípio do ano de 1996, novos rumos tomaria a Empresa em termos de gestão organizacional. Com base no resultado do levantamento das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, retiradas do planejamento estratégico para os próximos anos, apenas se confirmou a clara realidade de que a mesma estava muito lenta e que as decisões demandavam muito tempo para serem implementadas. Esta situação contrariava os propósitos de se tornar competitiva, manter sua credibilidade e ainda ampliar a sua participação no mercado.

Para viabilizar que esta intenção fosse passível de sucesso a curto e médio prazo, foi constituído uma espécie de departamento, com a incumbência de buscar um modelo de gestão estratégico a nível mundial, capaz de direcioná-la para o objetivo proposto. O departamento criado recebeu o nome de Escritório de Gestão da Qualidade - EGQ, com ligação direta ao presidente. Ao referido órgão, foram disponibilizadas todas as facilidades necessárias para planejar, elaborar e implantar um plano para dar sequência ao décimo objetivo empresarial prioritário da Organização.

Em pouco tempo, o EGQ já podia contar com sala, mobiliário, equipamentos de informática, equipe de trabalho e o mais importante, que era a dotação orçamentária suficiente para prosseguir com seu desafio. A visão estratégica de gestão, norteava a conduta dos seus dirigentes. Sua missão era bem definida e regida pelas seguintes atribuições :

- a) estudar modelos de gestão implantados em grandes empresas;
- b) buscar propostas de modelos junto à consultorias;



- c) estabelecer e conduzir o processo de sensibilização dos colaboradores;
- d) elaborar e propor um programa de qualidade em conformidade com as políticas e diretrizes da Empresa;
- e) propor objetivos e metas para o programa;
- f) desenvolver e manter métodos de avaliação;
- g) desenvolver e manter o programa de treinamento para avaliadores e auditores internos;
- h) programar avaliações e auditorias internas;
- i) coordenar a elaboração de planos de melhorias;
- j) estabelecer prêmios pelas melhores práticas;
- k) divulgar os destaques pelas melhores práticas e promover o processo de premiação.

Observa-se que o modelo de gestão a ser concebido já trazia uma organização em prol do planejamento e consecução de resultados, objetivos, metas, tarefas e premiações. Além do embasamento bem mais sólido do que o programa anterior, constata-se que o discurso sobre programa de qualidade muda para implantação de modelo de gestão organizacional.

Umas das estratégias para lançamento do programa de qualidade, era não mais fazer referência com o binômio qualidade total, para que ficasse bem entendido que estava se tratando de uma filosofia diferenciada. Até mesmo porque, era compreensível o desânimo para com atividades relacionadas a esse assunto, dado ao descrédito herdado do programa passado.

Para o estabelecimento de um modelo de gestão estratégico que melhor se adequasse as exigências, o EGQ firmou parceria com a FPNQ, responsável pela promoção e conscientização para a qualidade e produtividade das empresas brasileiras e pela transmissão de informações e conceitos relativos às metodologias e técnicas modernas bem sucedidas da gestão. Como a idéia era de conseguir um instrumento que norteasse um caminho para o perfeito entendimento do que realmente seria um modelo a seguir, os critérios de excelência do PNQ se adequaram perfeitamente ao pretendido.

4.3 Os Critérios de Excelência do PNQ como Base do Programa

Os critérios de excelência são os instrumentos utilizados pela FPNQ, para medir o desempenho das organizações postulantes ao PNQ. A junção dos sete critérios resulta em um perfeito modelo de gestão organizacional sistêmico, com visão de gerenciamento para a qualidade, sintetizando todas as variantes necessárias para a perfeita administração de uma empresa.

A figura 4.2 ilustra e facilita a compreensão de como é a interação e a dinâmica dos critérios de excelência, do ponto de vista da FPNQ versão 2000, em torno da composição de um modelo de gestão organizacional.

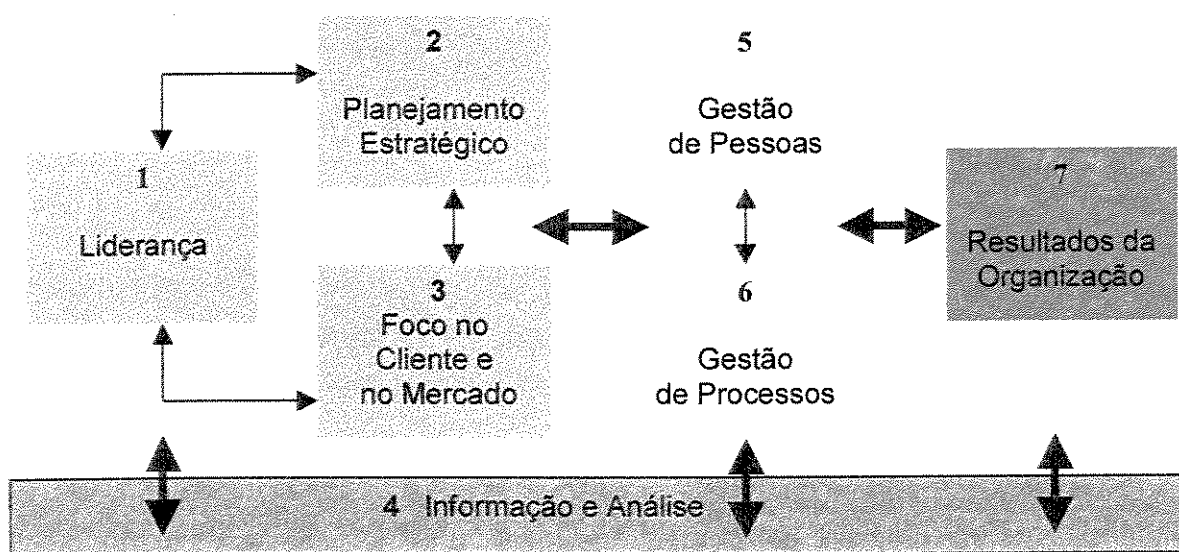


Figura 4.2 – Modelo de Gestão Organizacional

Importante observar que os critérios de excelência se caracterizam pelo enfoque sistêmico, tendo como base o item de informação e análise, promovendo uma verdadeira interação entre os demais, de forma que todos se relacionem sob a égide das estratégias e planos de ação da organização. Estas estratégias e planos de ação, emanadas do planejamento estratégico, funcionam como uma espécie de guarda-chuva, municiando todos os sete critérios com um conjunto de diretrizes bases para a tomada de decisões.

Do ponto de vista prático, o modelo de excelência, pode ser visto conforme mostra a figura 4.3.

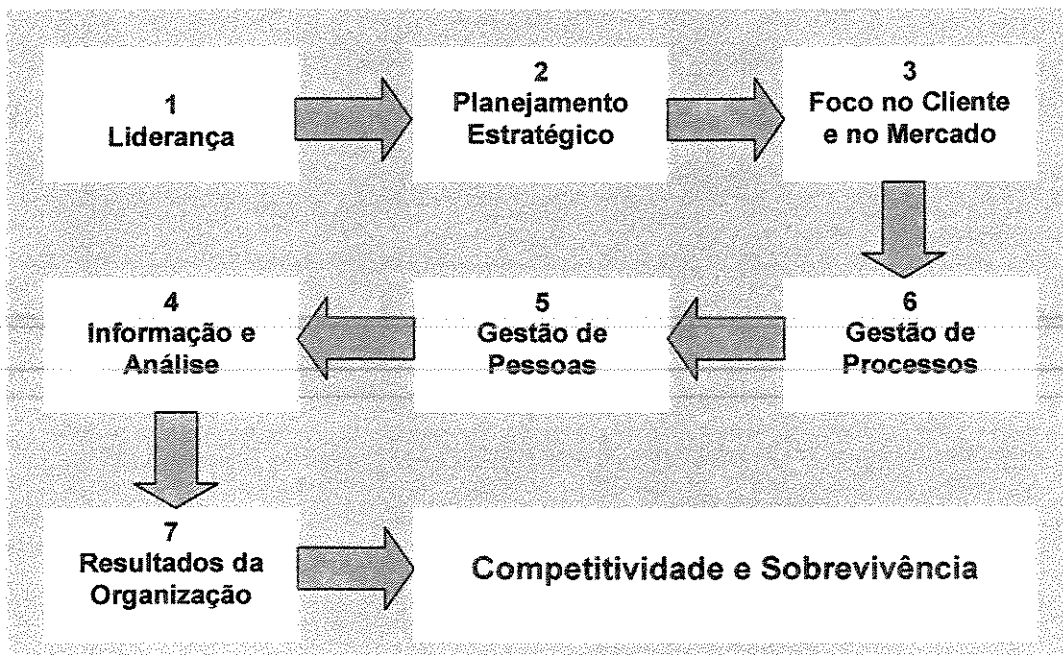


Figura 4.3 – Modelo de Excelência na Forma Prática

Os fundamentos básicos para a excelência norteiam os critérios e os tornam plenamente aplicáveis em qualquer tipo de organização, independente do porte ou ramo de atividade no mercado. Os nove compromissos orientados para resultados são :

- a) comprometimento da alta direção;
- b) visão de futuro de longo alcance;

- c) gestão centrada nos clientes;
- d) responsabilidade social;
- e) valorização das pessoas;
- f) gestão baseada em processos e informações;
- g) foco nos resultados;
- h) ação pró-ativa e respostas rápidas;
- i) aprendizado.

Para efeito de visualização das funcionalidades e responsabilidades dos critérios de excelência dentro do modelo gerencial, utilizamos a ferramenta da qualidade PDSA, conforme a figura 4.4.

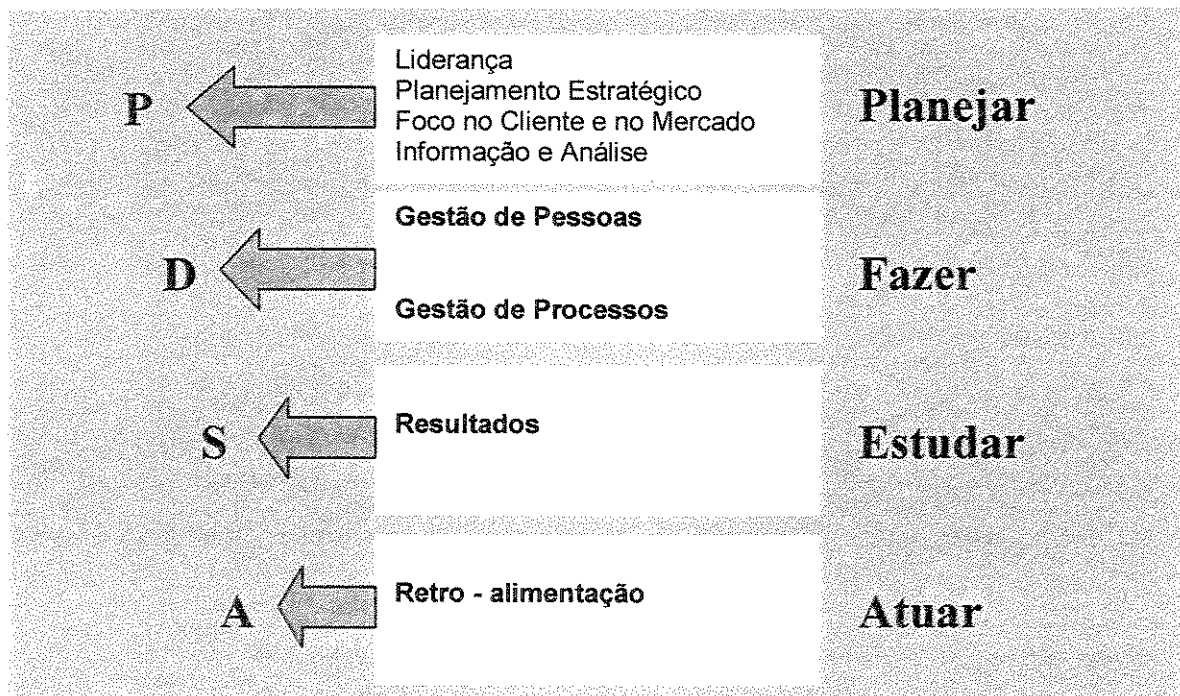


Figura 4.4 – Modelo Gerencial na Forma PDSA

Cada critério é dividido em itens, que apenas explicitam o que deve desenvolver uma organização, para atingir níveis de excelência em qualidade. Os critérios não predizem como esta deve proceder para atendê-los, ficando em aberto a adoção de práticas e implementação de melhorias que melhor atenda seus interesses.

Em nível macro, cada critério exige um compromisso que se comporta da seguinte forma, conforme explanado nos Manuais da FPNQ – Critérios de Excelência 1996 a 2002:

- a) liderança - Compreende sistema de liderança, cultura da excelência e análise crítica do desempenho. Os principais questionamentos deste critério estão centrados em estruturação e envolvimento da liderança, disseminação das referências estratégicas, prática de gestão e análise crítica da organização;
- b) planejamento estratégico – Envolve formulação e desdobramento das estratégias e planejamento e medição do desempenho. O que se pede é se a organização possui processo de formulação e desdobramento das estratégias em planos de ações por todas as suas áreas, bem como sistema de medição de desempenho definido;
- c) foco no cliente e no mercado – Relacionado com a imagem da organização e conhecimento e relacionamento com clientes, mercado e sociedade. A preocupação é para como são avaliadas, monitoradas e antecipadas as necessidades dos clientes, a interação com a sociedade e os efeitos de seus produtos ou serviços no meio ambiente;
- d) informação e análise – Se preocupa com a gestão das informações, com a gestão das informações comparativas e com o desenvolvimento do capital intelectual. O enfoque é para os métodos de obtenção de informações e em particular com a sua utilização no gerenciamento no negócio, não esquecendo a criação e proteção do capital intelectual;
- e) gestão de pessoas - Explora a parte relacionada com sistema de trabalho, capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. A ênfase fica por conta das condições para

treinamento e desenvolvimento, mapeamento e utilização dos conhecimentos das pessoas que trabalham na organização, estabelecimento e manutenção de ambiente propício para o desempenho das atividades e envolvimento no crescimento do ser humano;

- f) gestão de processos – Procura estabelecer uma relação entre processos relativos ao produto, fornecedores, financeiros e de apoio ao negócio da organização. A exigência está centrada nos projetos de produtos com foco nos requisitos e necessidades dos clientes, na execução e entrega do produto, no desenvolvimento de fornecedores, na administração de recursos financeiros e na interação dos processos com as estratégias e planos da organização.
- g) resultados da organização – Exige a apresentação dos principais resultados e suas tendências relativas aos clientes, sociedade, mercado, pessoas, fornecedores, processos de produtos e de apoio organizacional.

Os sete critérios de excelência, que compõem o modelo de gestão, definem o que as organizações devem fazer para obter sucesso na busca pela excelência do desempenho.

Os critérios direcionam e orientam a organização para um alinhamento das suas metas, sendo este construído em torno de indicadores que se conectam e se reforçam, em consonância com as estratégias. Esses indicadores estão fundamentados à percepção de valor pelo cliente e ao desempenho global relativo aos principais requisitos internos e externos.

O alinhamento assim obtido, garante a consistência de propósitos e ao mesmo tempo, o apoio à agilidade, à inovação e à tomada de decisão descentralizada. O enfoque sistêmico para alinhamento das metas, em particular quando a estratégia e as metas mudam ao longo do tempo, requer inter-relações dinâmicas entre os critérios e que, em conjunto, fomentam o aprendizado contínuo.

A idéia central é de que as pessoas possam internalizar a consciência clara do papel da liderança, como uma mão que as conduz rumo aos objetivos traçados; a presença do planejamento estratégico, desenvolvendo estratégias e as desdobrando em planos de ações junto com as partes envolvidas; um foco claro e objetivo no cliente e no mercado, promovendo com estes, estreito relacionamento; um sistema de informações montado em bases de confiabilidade, segurança e disponibilidade; uma gestão de pessoas comprometida com os objetivos traçados no planejamento estratégico; uma gestão de processos capaz de integrar os principais processos da organização e finalizando com uma base sólida de produção de resultados que possam gerar análises de tendências para tomadas de decisões.

É importante salientar que para todos os itens dos critérios, está presente a exigência relacionada com o aprendizado para os processos. O modelo estabelecido reforça a avaliação e melhoria contínua, para a necessidade de introdução de práticas, métodos, procedimentos, ferramentas e análises dos principais processos da organização, apregoando a idéia de que as atividades não devem ser feitas apenas por fazer, mas sim para serem melhoradas, aprimoradas e continuadas a níveis de excelência, buscando sempre proporcionar uma condição de competitividade.

Outra relação de destaque no aprendizado é o incentivo à formação de equipes de trabalho temporárias ou permanentes, o estímulo ao pleno entendimento e ao atendimento das necessidades das partes interessadas, a busca de referenciação externa para avaliação de processos produtivos, o incentivo à criatividade e inovação para introdução de melhorias e o acompanhamento da tecnologia moderna para ganhos de qualidade e produtividade.

Na certeza de que o instrumento para ser utilizado como vetor do programa tinha sido encontrado, passou-se então para a fase de planejamento para o seu lançamento. A composição das equipes que iriam dar subsidio e disseminar a cultura do aprendizado nas unidades centralizadas ainda não tinha sido definida. O importante naquele momento

também, era estabelecer procedimentos para que todas as pessoas envolvidas na sua divulgação tivessem o mesmo pensamento de foco em resultados.

Na fase seguinte estaremos explorando a implantação e dinâmica do modelo, que deu origem a uma grande mudança de pensamento nas pessoas que dirigiam e compunham o quadro da Empresa.

4.4 Considerações Finais do Capítulo

A parte que se relaciona neste capítulo tem interação com uma mudança de propósito para uma constância., trazida pelo cenário que se desenhava para a Empresa e que suas pretensões poderiam ser impactadas pela demora de tomada de decisão, visando direcioná-la para um novo foco.

Ficaram bem claras as diferentes estratégias em função de buscar algo que realmente se quer conseguir. Primeiro, a definição cristalina do objetivo prioritário, depois o instrumento de medida com base nos Critérios de Excelência, finalizando com a premiação pelas melhores práticas, aparecem como diferencial positivo para a busca de performances.

Pesam também para a valorização de qualquer programa a ser implantado, a consistência do controle central, ao qual é depositada a confiança necessária para conduzir o processo. Neste caso, a composição do EGQ se apresentou como diferencial de seriedade suficiente para alavancar rendimentos e aglomerar os esforços em prol do programa.

Capítulo 5

Implantação, Dinâmica e Maturação do Modelo de Gestão

5.1 Implantação e Dinâmica do Modelo de Gestão

O modelo de gestão baseado nos critérios de excelência foi implantado por volta de março de 1996, com administração a cargo do Escritório de Gestão da Qualidade, em parceria com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, até final de 1999. O período de desenvolvimento, maturação e internalização foi estabelecido para um horizonte de em torno de quatro a cinco anos. Sua sequência estava condicionada ao seu desempenho e também às mudanças que porventura viriam por ocasião da privatização da empresa.

O modelo foi definido como um conjunto de ações indutoras da melhoria contínua da gestão empresarial, bem como do reconhecimento pela sociedade da excelência na prestação de serviços de telecomunicações no mercado brasileiro.

Foram tomadas todas as precauções para com a garantia do sucesso na implantação e na sua sequência, tendo como estratégia marcante, a seleção antecipada dos coordenadores do programa, visando suprir uma das principais deficiências do instrumento anterior.

Para a alavancagem e condução dos trabalhos em cada localidade, foram constituídos grupos de Coordenadores da Qualidade com perfil escolhido, entre outras, nas seguintes premissas :

- a) idade superior a 30 anos e experiência de trabalho na área, de pelo menos 10 anos, excluindo estágios;
- b) formação superior, que podia ser substituída por experiência de trabalho em torno de 20 anos;
- c) frequência em cursos sobre ferramentas para a qualidade, em particular sobre avaliação da qualidade;
- d) experiência em cargos de gerência e/ou exercício de funções em empresas com processo de qualidade;
- e) facilidade de comunicação oral e escrita;
- f) credibilidade e bom relacionamento interpessoal.

Cada Coordenador da Qualidade era indicado ao Escritório de Gestão da Qualidade, pelo gerente das unidades descentralizadas de sua lotação, com atribuições definidas com critério, de forma que as suas ações em campo não sofressem soluções de continuidade. O acerto preliminar das altas lideranças da empresa, junto às gerências de médio escalão, preservavam as suas atuações. Faziam parte das suas atribuições, quatro compromissos prioritários, assim descritos :

- a) Coordenar a realização de auto-avaliações , conforme os critérios de excelência;
- b) avaliar periodicamente a evolução do programa nos órgãos sob sua coordenação;
- c) assessorar as lideranças do órgão nos assuntos em epígrafe;
- d) atuar como facilitador juntos aos órgãos internos, na implantação e manutenção do programa;

- e) coordenar a descrição do relatório da gestão da unidade, para efeito de avaliação e auditoria.

O cronograma de implantação do modelo foi estabelecido e cumprido dentro da seguinte ordem :

- a) treinamento prático de todos os coordenadores nos critérios de excelência, organizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade;
- b) sensibilização inicial do corpo diretivo e dos principais integrantes dos processos em desenvolvimento na empresa;
- c) treinamento prático do corpo diretivo e dos principais integrantes dos processos em desenvolvimento na empresa, nos critérios de excelência;
- d) implantação das reuniões da qualidade, através de seminários, com participação de todos os coordenadores das unidades descentralizadas;
- e) realização do primeiro ciclo de auto-avaliação da empresa com base nos critérios de excelência, versão simplificada;
- f) levantamento de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- g) composição do Comitê de Gestão da Qualidade;
- h) elaboração de planos de ações em função das oportunidades de melhorias obtidas no ciclo de auto-avaliação.

A auto-avaliação foi o primeiro trabalho prático, advindo das recomendações do Escritório de Gestão da Qualidade. Tinha como primordial objetivo, identificar os

diferentes níveis de desempenho dos órgãos internos à corporação, visando facilitar a implementação de planos de ações setorizados

O ciclo de auto-avaliação foi introduzido como desafio para o ano de 1996 e visava promover a adaptação ao modelo de gestão, com forte foco no trabalho das oportunidades de melhorias detectadas. Captar referenciais de boas práticas, oriundas das seções internas das unidades descentralizadas, era outra expectativa desejada. O momento era oportuno para dar início ao inter-relacionamento dos principais processos e implementar outros que viessem impulsionar a competitividade da Organização e promover a sustentação da sua marca perante os clientes e o mercado.

Para realizar a auto-avaliação, bem como criar condições iniciais para a penetração da cultura dos critérios de excelência, foi estrategicamente criado através de ordem interna, o Comitê de Gestão da Qualidade - CGQ, composto por todas lideranças do órgão e responsáveis pela condução dos seus principais processos. Este comitê, que era regido pelo Coordenador da Qualidade, tomou forma e passou a ter reuniões mensais, para avaliação das atividades em curso, bem como divulgar os trabalhos realizados para os participantes. A autoridade máxima do órgão participava de todas os encontros e discutia os assuntos em conjunto com os membros da equipe.

O resultado da auto-avaliação realizada no Escritório de Serviços Goiânia, mostrou uma fraca performance em comparação com as exigências dos itens dos critérios de excelência. Dos mil pontos possíveis, o órgão obteve um aproveitamento em torno de quinze por cento. Isto já era esperado e não refletia condições precárias de gestão ou mesmo saúde financeira abalada, mas simplesmente porque não se sobressaiam nenhum dos principais processos com os devidos mapeamentos e descrições, para que pudesse ser praticado o aprendizado e apresentados os resultados dele decorrentes.

Deste trabalho, que durou aproximadamente noventa dias, foram tiradas várias oportunidades para melhorias, as quais foram consideradas no primeiro ciclo de planejamento estratégico realizado para o ano de 1997, para estabelecimento de objetivos

prioritários. As oportunidades de melhorias foram incluídas em planos de ações e trabalhadas através de compromissos estabelecidos em metas, para pontuação a ser atingida no ciclo de avaliação 1998.

Das oportunidades de melhorias relacionadas para implementação, ressalta-se, entre outras, a realização do primeiro ciclo de planejamento estratégico da unidade. Este processo, conduzido de acordo com metodologia criada pelo Comitê de Gestão da Qualidade, aglomerava todas as fases de desenvolvimento e desdobramento das estratégias, assim como os planos de ações decorrentes.

Na figura 5.1, onde foram representados os passos seguidos na montagem do plano estratégico, já pode ser visualizada a preocupação com entidades importantes como cenário, políticas, diretrizes e outras, que até então não eram consideradas em nível de unidade descentralizada

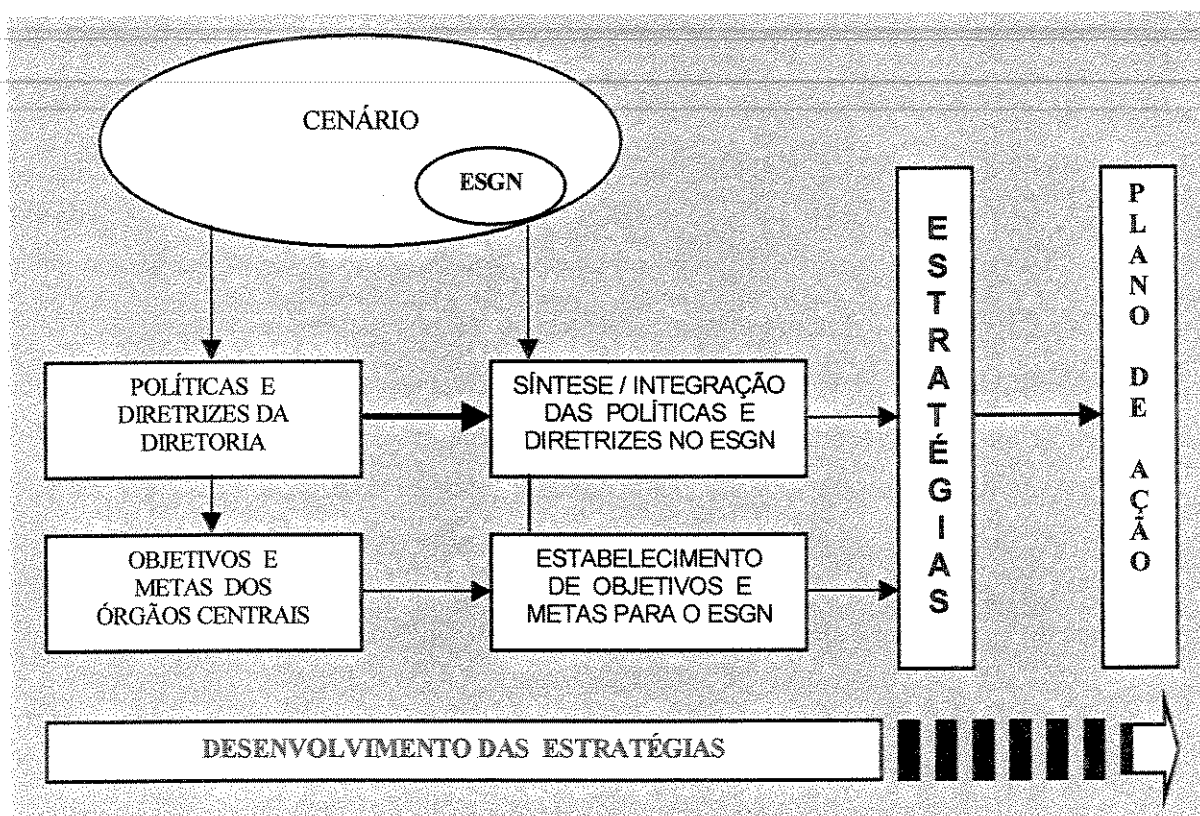


Figura 5.1 – Desenvolvimento das Estratégias

Após a divulgação dos resultados do ciclo de auto-avaliação e para possibilitar a monitoração do desempenho do programa, garantindo que o mesmo tivesse sequência dentro dos moldes planejados, foi estabelecido pela alta direção, um sistema similar ao utilizado pela FPNQ, para empresas postulantes ao PNQ.

Na ocasião, foi organizado uma equipe de trabalho, a nível nacional, assessorado por consultorias ligadas ao modelo de gestão estabelecido e criado o programa de qualidade, para dar toda a sustentação e possibilitar uma transparência em torno da sua aplicação.

É certo que a Empresa não estava interessada em participar ou concorrer ao PNQ, mas tão somente em realizar ciclos de avaliações anuais por todas suas unidades. A intenção era de entender e internalizar os mecanismos de aplicação do modelo de gestão na prática e disseminar a cultura e filosofia dos critérios de excelência, dentre as pessoas em todos os níveis de atividades.

Reforçando a idéia que a Empresa realmente buscava apenas os benefícios do modelo de gestão, basta estabelecer um paralelo com a estratégia utilizada no lançamento do programa, vez que o período de maturação, independente de sucesso ou insucesso, girava em torno de cinco anos.

A base para o monitoramento do desempenho do programa foi a absorção, na íntegra, dos próprios critérios de excelência e suas pontuações atribuídas a cada item. A estratégia era de que cada órgão da Empresa funcionasse como uma organização, que fosse concorrer ao PNQ, composta de liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados.

A tabela 5.1, destacada na página seguinte, ilustra a disposição dos critérios de excelência e a distribuição da pontuação para cada item. A nomenclatura dos critérios e a conseqüente representação dos seus itens, foi tomada como base no PNQ versão 2000.

Como o PNQ já vinha sendo praticado por um bom período de tempo, neste ano já apresentava uma forma otimizada dos seus ciclos de aprendizado, que nos permite inclusive, considerá-la como mais prática e evidente que o descrito para os anos de 2001 e 2002.

Tabela 5.1 – Estrutura dos Critérios de Excelência da FPNQ para participação ao PNQ

Critérios de Excelência	Pontuação
1. Liderança	90
1.1 Sistema de Liderança	60
1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento Estratégico	90
2.1 Formulação das Estratégias	40
2.2 Operacionalização das Estratégias	50
3. Foco no Cliente e no Mercado	90
3.1 Conhecimento Mútuo	40
3.2 Relacionamento com o Cliente	50
4. Informação e Análise	90
4.1 Gestão das Informações da Organização	30
4.2 Gestão das Informações Comparativas	30
4.3 Análise Crítica do Desempenho da Organização	30
5. Gestão de Pessoas	90
5.1 Sistemas de Trabalho	30
5.2 Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas	30
5.3 Bem-estar e Satisfação das Pessoas	30
6. Gestão de Processos	90
6.1 Gestão de Processos Relativos ao Produto	30
6.2 Gestão de Processos de Apoio	30
6.3 Gestão de Processos Relativos a Fornecedores e Parceiros	30
7. Resultados do Negócio	460
7.1 Resultados Relativos à Satisfação dos Clientes	110
7.2 Resultados Financeiros	110
7.3 Resultados Relativos às Pessoas	80
7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros	60
7.5 Resultados Relativos aos Processos Organizacionais	100
TOTAL DE PONTOS	1000

Interessante observar que uma característica expoente no sistema de pontuação é a divisão dos critérios por enfoque, aplicação e resultados. Os itens de enfoque e aplicação correspondem aos critérios de 1 a 6 e versam sobre como os trabalhos são realizados, mais claramente sobre com que métodos, critérios ou procedimentos e com qual abrangência seus benefícios são estendidos para outras áreas da empresa.

Já os itens de resultados estão centrados no critério 7 e correspondem a quase cinquenta por cento da pontuação total. Esta separação visa dar um sentido lógico, coerência e seriedade ao modelo, uma vez que não adianta estar praticando o “como fazer” e privilegiando todas as suas unidades envolvidas e não apresentar resultados satisfatórios de desempenho.

O primeiro ciclo de avaliação propriamente dita da Empresa, ocorreu em 1998, com referência aos trabalhos realizados nos anos de 1996 e 1997. A meta estipulada pelo presidente para cada unidade, era que cada uma ficasse num patamar acima de trezentos pontos. O reconhecimento e recompensa pelas melhores práticas constava de um troféu de platina, composto por três hastes em forma de “V”, simbolizando a classificação acima dos trinta por cento dos mil pontos possíveis, conforme mostra a figura 5.2.

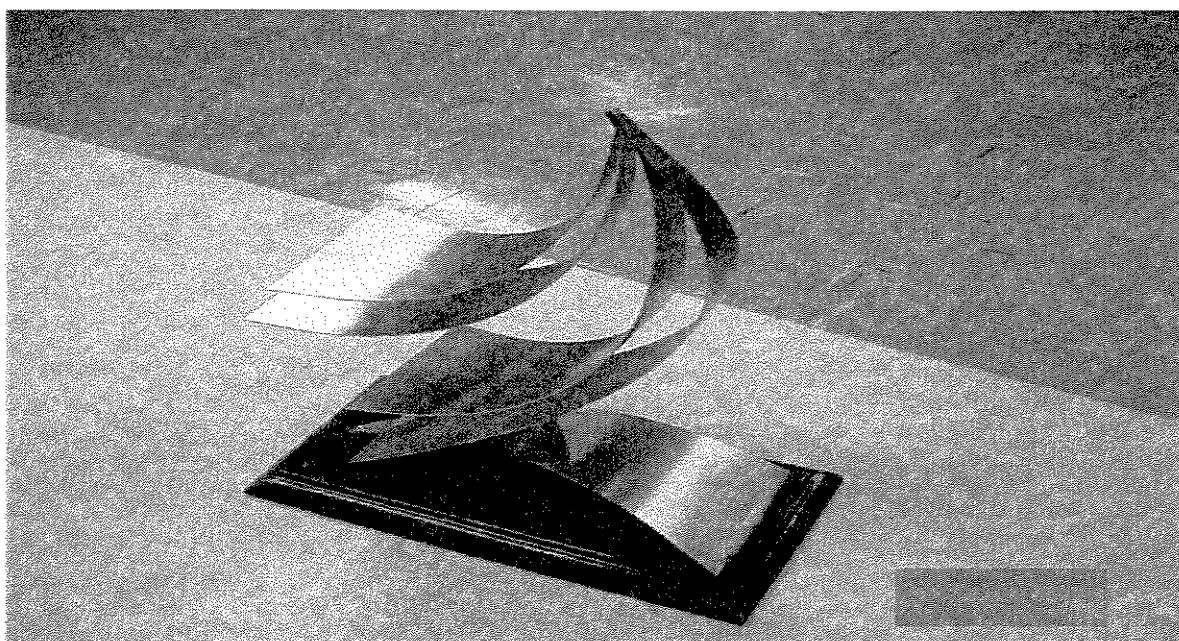


Figura 5.2 – Troféu pelas Melhores Práticas

O processo teve início com a descrição do relatório de gestão, por parte dos Coordenadores da Qualidade, em três vias, sendo encaminhadas posteriormente ao Escritório de Gestão da Qualidade. A sua descrição foi orientada pelo manual de participação ao PNQ, como se deste fosse concorrer.

O cronograma estabelecido para o primeiro ciclo de avaliação foi assim constituído :

- a) elaboração do regulamento por parte da banca organizadora;
- b) divulgação do regulamento para as regiões;
- c) descrição do relatório da gestão pelas unidades;
- d) encaminhamento do relatório da gestão para a banca organizadora;
- e) indicação dos Coordenadores da Qualidade como avaliadores do ciclo;
- f) prazo para cada avaliador indicado demonstrar incompatibilidade com a unidade indicada no relatório;
- g) composição da equipe de avaliadores e examinadores;
- h) avaliação dos relatórios da gestão;
- i) reuniões de consenso;
- j) visitas às instalações das unidades avaliadas, visando confirmar informações do relatório e/ou captar práticas não informadas;
- k) elaboração dos relatórios de avaliação;

- l) encaminhamento dos relatórios de avaliação para a banca organizadora;
- m) divulgação dos resultados;
- n) premiação.

O método de avaliação cruzada foi escolhido como modelo. Cada unidade era avaliada por três diferentes Coordenadores da Qualidade, sendo que um deles atuava na condição de Examinador Sênior. Este, após a finalização da avaliação e recebimento do relatório de pontuação dos demais, procedia a reunião de consenso.

O regulamento era flexível e buscava uma similaridade como o praticado pelo PNQ, permitindo, entre outros, que o avaliador indicado para a apreciação de um relatório de uma determinada unidade, pudesse demonstrar incompatibilidade que inviabilizasse a sua avaliação. Neste caso, o mesmo justificava através de formulário próprio, devolvendo o relatório para coordenação do processo. Posteriormente este avaliador recebia outro relatório para análise. Os casos de incompatibilidade visavam promover transparência e garantir a lisura dos resultados das avaliações.

Neste ciclo de avaliação, a unidade em questão obteve trezentos e trinta e dois pontos, o que lhe valeu além do troféu, menção honrosa por ter sido a melhor, entre todas as unidades avaliadas, no item de relacionamento com os clientes e o mercado. Tal reconhecimento ocorreu pelo fato de que a unidade, no ano de 1997, estabeleceu e implantou um processo de avaliação e intensificação da satisfação dos seus clientes, dentro das expectativas estabelecidas pelo modelo de gestão. O modelo desenvolvido foi considerado referencial de excelência, implantado em outras unidades da Organização e hoje representa uma fonte importante de informações.

A pontuação obtida na época, foi considerada muito boa, tendo em vista que uma empresa para ganhar o Prêmio Nacional da Qualidade, necessita obter em torno de

setecentos pontos. Este feito, já pode ser citado como evidência inicial de que a unidade já tinha internalizado as principais premissas do modelo proposto.

Em adição, uma empresa que se inicia no processo de adequação aos critérios de excelência, na intenção de concorrer e buscar uma premiação a nível nacional, gasta em torno de cinco anos desenvolvendo e aplicando as suas metodologias, até chegar ao nível desejado.

Outrossim, vale salientar que em função do perfil inicial que se encontrava a unidade em estudo, dentro das práticas da qualidade e de gestão organizacional, partir de cento e poucos pontos para mais de trezentos, não seria uma tarefa tão difícil que doravante teria, uma vez que a questão seguinte seria a de inovação e aperfeiçoamento, situações em que se gasta mais tempo para buscar pontuações.

5.2 Maturação do Modelo de Gestão

Com o intuito de fundamentar a cultura dos critérios de excelência e possibilitar a sua penetração em todas as áreas do Escritório de Serviços Goiânia, foi realizada uma parceria com a Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade para prover o órgão de cursos regulares daquela instituição.

Na oportunidade foi ministrado o curso envolvendo a discussão aprofundada sobre a aplicabilidade do modelo de gestão na prática, onde todas as lideranças da unidade envolvidos com os principais processos foram treinados. De um quadro em torno de cento e oitenta pessoas, cerca de trinta participaram do treinamento, correspondente a quase vinte por cento do efetivo, que passou a ter estreito contato com o programa

Seguindo este exemplo e diante dos resultados obtidos, unidades de outros estados também aderiram a idéia, de forma que grande parte do efetivo da Empresa passou a conhecer mais de perto, os ensinamentos que o modelo promovia.

Para o ciclo de avaliação 1999, foram realizados vários acertos no programa em função da privatização da Empresa em julho de 1998. Algumas unidades deixaram de existir ou foram incorporadas por outras, desencadeando uma reorganização geral em termos de estrutura empresarial. O forte foco para o mercado e clientes exigiu um significado redesenho dos principais processos, resultando em duas frentes, uma de vendas e outra de operações.

Os Escritórios de serviços foram substituídos pelas diretorias de vendas, que passaram a atuar em função de regiões. O Escritório de Serviços foi incorporado, juntamente com as unidades dos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Acre e Tocantins, pela Diretoria de Vendas Corporativas, tendo como sede a cidade de Brasília.

A figura 5.3, permite visualizar a evolução em relação a períodos anteriores. A necessidade de dar mobilidade e poder de decisão ainda maior para a realização e agilização de negócios com clientes, era inevitável.

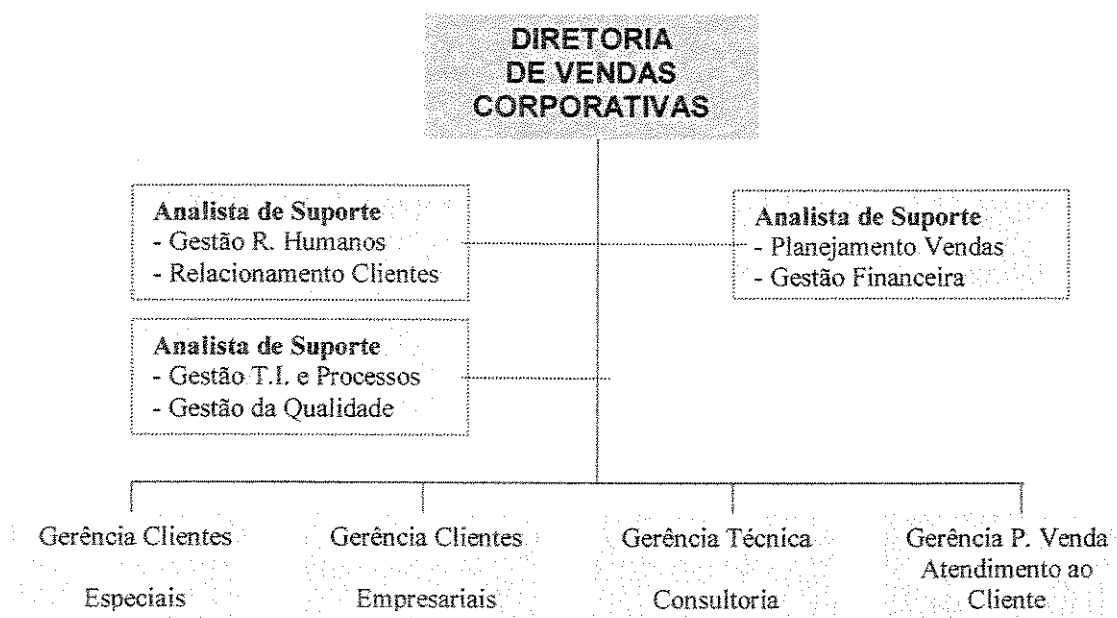


Figura 5.3 – Organograma 3

A estrutura objeto desta dissertação não mais foi avaliada individualmente, sendo anexada a outras nove, compondo um órgão centralizado, que obteve pontuação dentro dos limites estabelecidos. Nesta ocasião, os Coordenadores da Qualidade continuavam conduzindo o programa no âmbito de suas unidades, mas sob a supervisão do Coordenador da Qualidade diretamente ligado ao gerente da unidade centralizada.

Ao Coordenador da Qualidade do órgão, coube, a partir daí, a responsabilidade de promover a abrangência do programa, elaborar e emitir o relatório da gestão para efeito dos ciclos de avaliação e possibilitar a interação do programa por todas as unidades, sem perder o foco do modelo mencionado.

Entretanto o programa seguiu normalmente seu curso e o ciclo de avaliação aconteceu em melhores condições que o anterior, pois foram considerados todos os pontos fortes e oportunidades de melhoria, levantados pelos Coordenadores da Qualidade, em um processo de aprendizado coordenado pelo corpo técnico da FPNQ.

Neste período, através de ação estratégica do órgão mantenedor, o treinamento nos critérios de excelência foi intensificado, de forma que em cada posto de trabalho dentro de uma mesma unidade, continha um percentual considerável de integrantes capacitados a disseminar a cultura do modelo. Os Coordenadores da Qualidade a cada dia se aperfeiçoavam e se tornavam especialistas na cultura do modelo de gestão implantado. Oportunidades para cursos de preparação para banca examinadora do PNQ eram dadas. Parte deles, incentivados pelo Escritório de Gestão da Qualidade, chegaram a condição examinadores do PNQ.

Ao Escritório de Gestão da Qualidade, devem ser creditados parte dos sucessos da cultura para o benchmarking interno e externo. Suas ações em prol da divulgação das boas práticas junto às unidades eram constantes. A sensibilização empregada para o aquecimento do programa, através de palestras, sempre com a presença de consultores de empresas e profissionais de ponta no mercado, foram de fundamental importância durante todo o período de lançamento e maturação do programa. A montagem

e disponibilização da biblioteca da qualidade, dotada com as mais renomadas obras na área da gestão da qualidade, auxiliou sobremaneira no estudo e aplicação de conceitos, filosofias e metodologias.

Em função das mudanças organizacionais, as metas relacionadas ao aprimoramento no modelo de gestão foram revistas. Decidiu-se por reconhecer e recompensar as unidades em três categorias. Receberia a placa de platina a unidade que obtivesse pontuação entre trezentos e cinquenta e quatrocentos pontos; placa de bronze para pontuações entre quatrocentos e quatrocentos e cinquenta pontos e placa de prata para aquelas que suplantassem a casa dos quatrocentos e cinquenta pontos.

Ao final de cada ciclo de avaliação, eram realizadas as reuniões de qualidade, denominadas REQUAL, que eram verdadeiros seminários onde os Coordenadores da Qualidade de cada localidade trabalhavam, sob orientação do órgão centralizado e das consultorias contratadas, em função dos planejamentos e desdobramentos para os próximos anos, bem como tomavam conhecimento das metas para futuros passos.

Fator preponderante e considerado de suma importância para o desenvolvimento do modelo de gestão implantado, foi que a Empresa, para acompanhar um mercado a cada dia mais ágil e competitivo, optou por agilizar os seus processos e com isso desencadeou a descentralização de atividades e órgãos. Autonomia para unidades, até então meramente executantes, foram dadas e estas passaram a decidir e fazer parte integrante dos seus planos estratégicos.

Conforme planejado, quando da concepção do programa, as atividades relacionadas ao mesmo foram encerradas em meados do ano de 2000 e grande parte dos envolvidos, principalmente os Coordenadores da Qualidade, foram requisitados para ocupar posições de relevância dentro do quadro de gestão da Empresa, com a incumbência de continuarem aplicando os conhecimentos adquiridos.

Após alguns anos de constantes reestruturações, a Empresa hoje é bem diferente daquela que iniciou o programa. O foco no cliente e no mercado foi intensificado, a consciência de cliente e fornecedor interno foi internalizada, o sistema de informação é muito mais eficaz, a gestão de processos é bem enxuta, a gestão de pessoas é mais ágil, o planejamento estratégico é perceptível e os resultados permitem a análise histórica de evoluções.

A participação efetiva daqueles que conviveram com a implantação e maturação do modelo de gestão é comprovada na prática, estando em evidência na condução dos principais processos ou alocados em funções estratégicas da Empresa. Na estrutura que hoje existe no estado de Goiás, com exceção de apenas uma gerência, todas são ocupadas por pessoas que atuaram como Coordenador da Qualidade ou mesmo participaram dos cursos regulares da FPNQ.

Grandes estruturas foram constituídas para dar vazão ao atendimento ao cliente, mostrando uma situação inversa ao período de pré privatização. As áreas técnicas até então carros chefes do desenvolvimento da Empresa, hoje atuam como grandes parceiros de apoio na prestação de serviços comercializados pelas áreas de mercado.

5.3 Sucesso da Implantação do Modelo de Gestão—Principais Causas

Ao contrario do fechamento do programa de qualidade total com base nas ferramentas da qualidade, quando relacionamos uma série de causas do seu insucesso, teremos a oportunidade agora de dar um destaque especial nas causas do sucesso da implantação do modelo de gestão organizacional, respaldado pelos critérios de excelência da FPNQ.

O que pode ser notado ao longo da exposição das causas de sucesso, é que houve uma inversão drástica de valores para o lado positivo, fortalecendo o sentido de que qualidade se faz com fatos e dados, e estes só podem tomar forma se forem estudados, planejados e colocados em prática.

As causas que estarão sendo delineadas abaixo, foram retiradas do ponto de vista do Coordenador do Programa da Qualidade no período 1996 a 2000 e autor desta dissertação, que durante este tempo, conviveu com todas as fases de implantação e maturação do programa, quer seja escrevendo ou avaliando relatórios de gestão, disseminando a cultura do modelo e atuando na participação e condução de equipes de trabalho. São elas :

- a) o planejamento apurado para implantação e condução, levando em consideração todas as estratégias, perspectivas de mudanças e circunstâncias atuais e futuras do contexto cultural, social e político da Organização;
- b) a absorção e utilização como aprendizado, das lições advindas do insucesso do programa de qualidade total implantado anteriormente;
- c) a participação pessoal e efetiva do presidente da organização, tanto na divulgação e no incentivo ao programa junto às lideranças intermediárias, como na participação nos seminários da qualidade;
- d) a condução, coordenação e participação integrante nos trabalhos por parte do Escritório de Gestão da Qualidade;
- e) o comprometimento das gerências dos Escritórios de Serviços. Destaca-se o papel do gestor da unidade estudada, nos dois primeiros anos de lançamento do programa e a posterior sequência dada pela Diretora de Vendas Corporativas, nos anos subsequentes;
- f) a forma transparente e amena com que foi lançado e conduzido, sem alardes e grandes movimentações;
- g) o treinamento intensivo com cargas horárias compatíveis, direcionado para a visão clara e objetiva de integração de processos de clientes, fornecedores e parceiros internos e externos;

- h) o perfeito estabelecimento de um instrumento de monitoração e avaliação, tomando por base os relatórios de gestão de cada unidade;
- i) liberação dos Coordenadores da Qualidade para dedicação exclusiva, possibilitando o benchmarking com outras unidades internas, participação de seminários e relacionamento com outras empresas, envolvidas na aplicação das boas práticas da qualidade;
- j) a assessoria da FPNQ, através do seu corpo de consultores técnicos;
- k) o estabelecimento de um cronograma para resultados consistentes e imediatos, fortalecendo o planejamento para respostas consistentes;
- l) autonomia de decisão e orçamentária para os gerentes e Coordenadores da Qualidade para estabelecer planos de melhorias;
- m) a percepção por parte dos Coordenadores da Qualidade, dos benefícios oriundos dos conhecimentos adquiridos, como forma de incentivo á empregabilidade e manutenção em posições estratégicas da organização;
- n) a composição do Comitê de Gestão da Qualidade, considerado de suma importância para a divulgação e disseminação igualitária do conteúdo dos critérios de excelência e das práticas utilizadas para o desenvolvimentos dos trabalhos;
- o) o enxugamento da organização, patrocinada pelos programas incentivados de rescisão contratual, reduzindo barreiras lideradas por uma espécie de “feudos” que impediam a continuidade de trabalhos relacionados a gestão da qualidade.

5.4 Considerações Finais do Capítulo

A situação encontrada após a descrição desta parte é inversamente proporcional ao apontado no terceiro capítulo. Nesta fase, já ficaram bem aparentes todos os cuidados necessários para com o sucesso do programa. Desde a definição do perfil dos Coordenadores da Qualidade até o planejamento para o processo de medida de desempenho do programa, pôde ser constatado o forte comprometimento das altas lideranças da Empresa.

Em termos de gestão organizacional, a condução do programa ficou bem mais facilitada em função da redução do seu quadro de efetivos, o que comprova a tese de que administrar com excesso de pessoas torna as organizações mais lentas, em função da necessidade de ocupar todos os seu postos de trabalho, criando-se uma quantidade excessiva de processos que na maioria das vezes não se correlacionam.

Os desempenhos alcançados em termos da evolução no modelo de gestão implantado ficou caracterizado. A partir de uma auto-avaliação que mostrou rendimento de em torno de 15%, medido pelos Critérios de Excelência, para uma pontuação em 33% após cerca de 18 meses, já comprova evoluções.

Capítulo 6

Evidências da Implantação do Modelo de Gestão

O modelo de gestão foi internalizado pelos integrantes da unidade em questão, sendo disseminado de forma a ser facilmente evidenciado em todas as suas áreas. Abaixo, será apresentado apenas um pequeno paralelo das principais evidências encontradas nos processos internos, que estão identificados com cada item dos critérios de excelência, configurando o avanço no modelo implantado.

Por duas razões utilizaremos a Diretoria de Vendas Corporativas Centro, apresentada na figura 5.3 – organograma 3, como fonte para destacar a existência das práticas utilizadas em decorrência da implantação do programa. A primeira versa sobre o forte foco dado em função da necessidade de rápido relacionamento com clientes e mercado. A segunda, pela absorção de grande parte das pessoas que pertenciam a estrutura do Escritório de Serviços, quais tinham estreito relacionamento com os critérios de excelência.

É plenamente perceptível hoje, a constatação “in loco” de um rol de evidências da passagem pela implantação e sequência do modelo de gestão organizacional. Quer seja trafegando entre suas unidades, observando a disposição das estações de trabalho, ou mesmo nas ações emanadas da descrição dos seus principais processos.

Notadamente serão apresentados apenas extratos das principais evidências, vez que o seu levantamento total acarretaria na descrição de um verdadeiro relatório de gestão. Também, não estarão sendo incorporadas ao referido trabalho, algumas outras evidências cuja sua divulgação contradiz o caráter sigiloso da informação nelas pertinentes.

Serão utilizadas, ao longo da discriminação das evidências, algumas ilustrações em forma de figuras e tabelas, consideradas como referência de modelos ou padrões de trabalho.

6.1 Evidências das Práticas no Critério Liderança

O Sistema de Liderança é composto estrategicamente de maneira a promover a aproximação com os clientes, parceiros, fornecedores e a sociedade. A liderança da unidade participa efetivamente dos seminários de planejamento estratégico e as ações são desdobradas em planos específicos para cada área de atuação. As principais referências estratégicas são compostas pelo negócio, missão, visão e valores, estabelecidas em conjunto com toda a equipe de trabalho, reforçadas nas reuniões, em quadros dispostos em todos os pontos de vendas e na INTRANET.

A liderança promove grande aproximação com o corpo de empregados, estando sempre presente nos assuntos de interesse nas suas localidades sob sua jurisdição. Reuniões são promovidas visando transmitir informações de interesse geral, quando na oportunidade as equipes de trabalho são requeridas a manifestarem suas opiniões, sugestões e críticas sobre o andamento dos processos. As reuniões também possuem objetivo de divulgar o balanço das atividades, sendo realizadas em períodos pré determinados. As deliberações, quando necessárias, passam a constar em ata de reunião, distribuída a todos os participantes, sendo as ações acompanhadas pelas equipes de supervisão.

A política de foco no cliente está evidenciada na cadeia de valores da unidade, como principal impulsionadora dos processos do negócio. A liderança acompanha pessoalmente o retorno de informações aos clientes e recomenda que o mesmo seja feito o mais rápido e prático possível, de preferência através de visitas pessoais e em outros casos, através de correspondência própria, visando demonstrar a maior presteza e apreço às reivindicações.

As metas a serem alcançadas são discutidas e consensadas com as equipes de trabalho. O alto desempenho perante às metas estabelecidas é premiado por sistema próprio de remuneração variável incentivada e também por prêmios instantâneos concedidos aos empregados responsáveis pelo maior volume de negócios ou pelas melhores práticas na realização dos principais processos. Os resultados de desempenho são acompanhados mensalmente e repassados aos integrantes da unidade, através de comunicação via correio eletrônico e nas reuniões conjuntas.

Os principais incentivos e participação das lideranças no desenvolvimento das pessoas são :

- a) designação de analistas de suporte para trabalhar e facilitar as questões relativas a educação, treinamento e o desenvolvimento;
- b) liberdade para a criatividade, desenvolvimento e inovação;
- c) facilidade para remanejamentos internos entre as áreas;
- d) liberdade para a tomada de decisões;
- e) elogios e recompensas por trabalhos e negócios relevantes;
- f) incentivo financeiro ao estudo de línguas estrangeiras;
- g) participação em festividades e confraternizações;
- h) patrocínio, participação e incentivo a programas de desenvolvimento de times de alto desempenho.

A observância ao descrito no código de ética é sempre recomendado pela liderança a todos as pessoas, em especial aos recém contratados. Existe preocupação para

com o sigilo das informações de clientes, na intenção de evitar que as mesmas não sejam repassadas aos seus concorrentes e também que aquelas de impacto na sociedade sejam restritas ao conhecimento interno de quem de direito.

Um ciclo de avaliação das lideranças foi realizado, onde todos os supervisionados tiveram a oportunidade de contribuir para com o aperfeiçoamento do sistema de liderança. A definição e disposição da arquitetura da cadeia de valores em todas as estações de trabalho, conforme mostra a figura 6.1, reforça o papel das mesmas na composição da sua estrutura de trabalho.

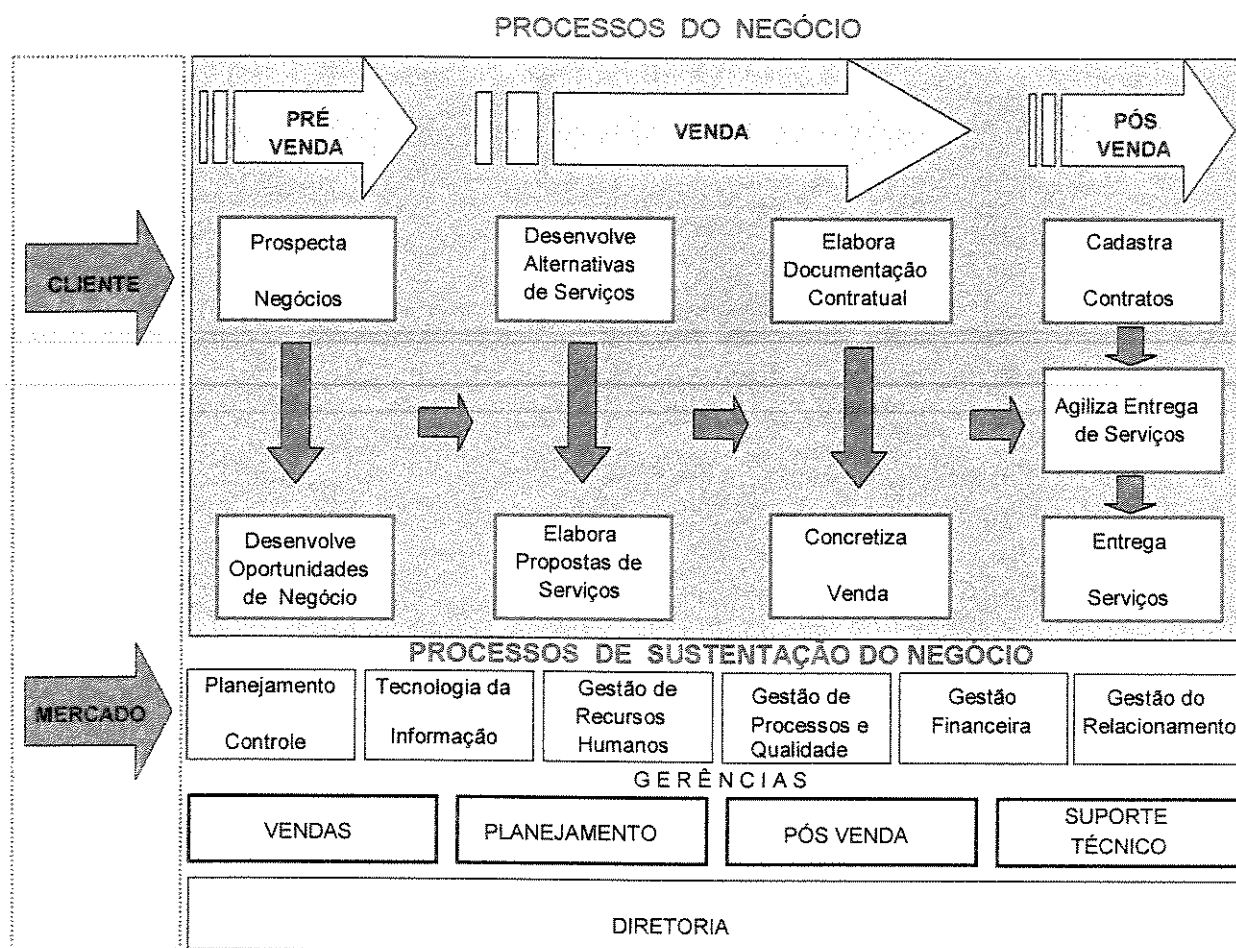


Figura 6.1 – Arquitetura da Cadeia de Valores

6.2 Evidências das Práticas no Critério Planejamento Estratégico

O processo de formulação das estratégias é estabelecido e dirigido pelos órgãos corporativos, com a participação das altas lideranças, em seminários denominados específicos. O processo é realizado na íntegra, utilizando-se de instrumento padronizado e obedecendo estudo completo do cenários externos e internos, onde são incorporadas as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, levantadas junto as gerências e pessoas que desempenham papéis de relevância na condução dos principais processos.

Os ciclos de planejamento estratégico são realizados em períodos previamente definidos, sendo acompanhados sistematicamente pelas equipes responsáveis pela sua gestão, visando sempre adequá-lo à realidade do cenário de atuação e garantir que, além do êxito das estratégias definidas, o progresso da implementação dos planos de ações sejam integrados.

Estrategicamente a unidade mantém analistas de suporte para administrar as questões relativas à gestão organizacional, gestão de processos, tecnologia da informação, relacionamento com o mercado, planejamento de vendas, gestão de recursos humanos e acompanhamento financeiro. O grupo de analistas participa efetivamente dos processos de formulação e desdobramento das estratégias e são os responsáveis pelo controle e disseminação em âmbito interno, das ações emanadas do plano.

Através de um modelo sistematizado de desdobramento das estratégias, pode-se visualizar com clarividência, a sequência dos procedimentos até se chegar a nível dos planos de ações e o seu vínculo com os principais indicadores. Os indicadores, neste caso, são separados em dois grupos: básicos e internos, sendo que os básicos são os constantes do monitoramento das metas de receita e os internos acompanham o conjunto das atividades de segundo plano. A atualização e o acompanhamento dos planos de ações é realizada via sistemas informatizados e em tempo real pela liderança da unidade e pelos demais executantes das atividades nele compromissadas.

Para efeito de ilustração da evolução, em termos de processo de planejamento implantado, destacamos na página seguinte, a figura 6.2, que mostra o recorte

do modelo utilizado, contemplando parte do desenvolvimento das estratégias advindas da organização enquanto corporativa e parte do desdobramento das mesmas. Neste recorte são evidenciados os principais inter-relacionamentos das suas diversas atividades. Vale considerar que, no modelo mencionado, estão alinhados todos os instrumentos necessários e obrigatórios para o perfeito enfoque sistêmico do plano como um todo, ou seja, finanças, mercado, processos, recursos humanos, referências estratégicas, estratégias, necessidades internas, prioridades, objetivos, metas, missão e visão.

A tabela 6.1, apresenta uma folha de relatório extraído de um aplicativo específico, utilizado para desdobrar os objetivos prioritários em planos de ações setorizados, o que reforça o emprego de métodos padronizados para alinhamento e controle de atividades, com a estrutura do modelo de gestão.

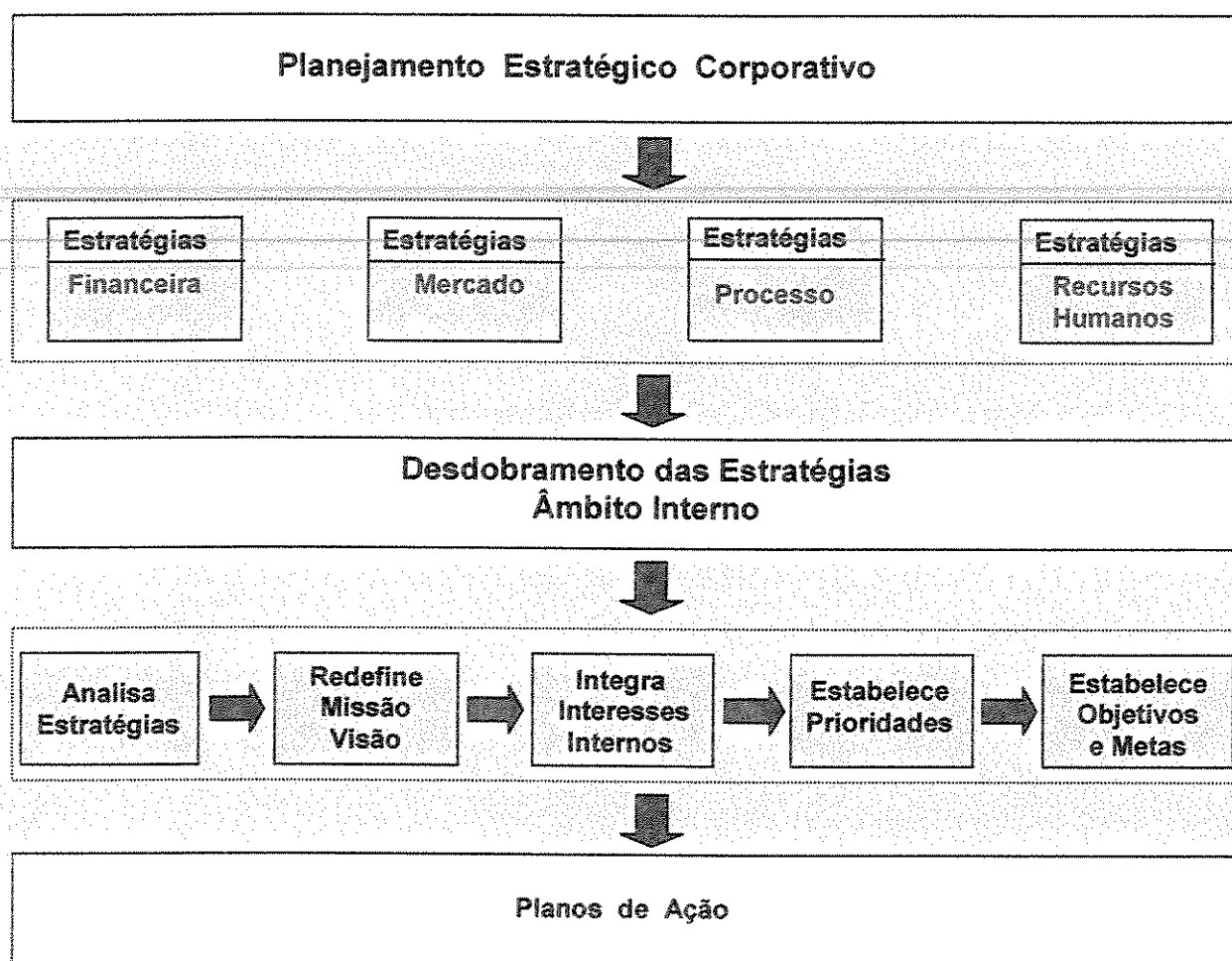


Figura 6.2 - Modelo de Desdobramento das Estratégias

Tabela 6.1 - Modelo de Acompanhamento do Plano de Ação

Programa	Valorização das Pessoas			Objetivo Estratégico			
Perspectiva Interna	Pessoas	Direcionador Estratégico	Satisfação e Retenção	9. Reter os Colaboradores			
Direcionador de Ações	Tarefas Selecionadas			Responsável Pela Tarefa	C R O N O G R A M A		
					Período	Início	Fim
Implantar Atividades de Endomarketing	1. Promover a divulgação dos destaques do mês no âmbito da Diretoria			Analista de Processos	Mensal	Maio	Julho
	2. Implementar sistemas de elogios através de mensagens personalizadas de reconhecimento pelo líder aos colaboradores			Analista de Processos e Informações	Contínua	Maio	Julho

6.3 Evidências das Práticas no Critério Foco no Cliente e Mercado

Várias são as evidências encontradas que se adequam ao modelo de gestão neste critério. Aparentemente a Diretoria, por possuir sua principal atenção voltada para a prestação de serviços, teve, ao longo dos anos, que desenvolver e implementar procedimentos para relacionamento com clientes, o que permitiu uma acentuada evolução nesta parte. Dentre as principais evidências de assimilação ao modelo, destaca-se :

- descrição e implementação dos principais processos de vendas e atendimento ao cliente;
- disponibilidade dos processos em todos os postos de trabalho da força de vendas;
- realização de vários ciclos de aprendizado para os processos de vendas;
- procedimentos específicos para segmentação de mercado e clientes;

- e) critérios para definição de periodicidade para utilização dos procedimentos de segmentação de mercados e clientes;
- f) procedimentos para monitoramento dos principais concorrentes;
- g) bases de dados de informações de concorrentes;
- h) parcerias com associações, federações e outras entidades para utilização de bases de dados para prospecção de negócios;
- i) parcerias e alianças com os principais clientes visando colocar no mercado serviços customizados;
- j) critérios para atendimento dos clientes e mercado, de forma a contemplar suas necessidades e requisitos em projetos de processos e serviços;
- k) processo padronizado de avaliação e intensificação da satisfação dos clientes;
- l) realização de vários ciclos de avaliação da satisfação de clientes internos e externos;
- m) métodos para intensificação da satisfação dos clientes, após a realização dos ciclos de avaliação;
- n) métodos para transformar sugestões de clientes em requisitos de serviços;
- o) padrão de atendimento de clientes, tanto para reclamações de inoperância de serviços, quanto de solicitações de serviços ;
- p) sistema estruturado de atendimento e análise de reclamações de inoperâncias de serviços;

- q) sistema específico de gestão das reclamações dos clientes (tratamento, seccionalização, despacho, encaminhamento, etc);
- r) procedimentos definidos para consolidação e retorno de reclamações de paralizações de serviços;
- s) promoção e participação em eventos, encontros, feiras e congressos para divulgação de produtos e serviços;
- t) métodos e procedimentos para fortalecimento do relacionamento com os clientes através de visitas, encaminhamento de guias de serviços, promoções, etc;
- u) página na INTERNET para facilitar o acesso dos clientes aos principais processos e serviços;
- v) assessoria aos principais clientes no levantamento de suas arquiteturas de cadeias de valores.

6.4 Evidências das Práticas no Critério Informação e Análise

As informações para a gestão do negócio são obtidas preferencialmente nos diversos ambientes disponíveis na rede, sendo acessadas por intermédio de senhas específicas para cada atividade. Além dos ambientes de rede, o uso da INTERNET é intenso na unidade. A seleção e utilização de informações é realizada de acordo com a necessidade para atuação, estando as mesmas separadas por clientes, parceiros, fornecedores, força de trabalho, concorrência, etc.

A diretoria possui página própria na INTRANET, que é uma rede própria trafegando dentro da INTERNET, para facilitar o desenvolvimento dos processos internos. As principais bases de dados de uso geral e fontes de informações da mídia, estão

disponíveis para todos os membros da força de trabalho nesta rede, principalmente as informações nacionais e dos estados onde estão instalados os pontos de presença.

Os sistemas informatizados e os aplicativos desenvolvidos em âmbito local, realizam o gerenciamento das informações e disponibilizam a qualquer tempo, relatórios gerenciais. Sistemas automatizados e bases de dados, estão compostos para propiciar a integração das informações dos principais processos, e liberar a qualquer tempo, os relatórios gerenciais necessários às tomadas de decisões. As informações são organizadas por assuntos e atualizadas de forma a estarem disponíveis no momento e nos locais estabelecidos para acesso das equipes de trabalho. Equipes especializadas dão suporte e acompanhamento das performances dos principais sistemas informatizados, garantindo a sua segurança, confiabilidade e disponibilidade.

O desenvolvimento do sistema de indicadores é realizado utilizando as mais modernas práticas do mercado, com ferramentas específicas para acompanhamento e controle. Alguns indicadores são administrados em tempo real, principalmente os relacionados com a mensuração dos processos do negócio da unidade, como monitoramento de metas mensais de vendas, receitas realizadas, elaborações de propostas e projetos e garantia de prazo de entrega de serviços.

As necessidades de informações dos usuários são suportadas por :

- a) sistemas em rede que possibilitam o rápido acesso, confiabilidade e segurança;
- b) disponibilidade de microcomputadores para acesso, contemplando 100% dos integrantes da força de trabalho;
- c) acesso aos diversos sistemas, controlados através de senhas individuais;
- d) disponibilidade de correio eletrônico, para todas os pertencentes ao quadro de pessoal.

O correio eletrônico é a forma mais utilizada para a disponibilização e disseminação das informações. Além das citadas acima, outras formas utilizadas para disseminação e disponibilidade de informações são as reuniões por telefone, denominadas refones e as reuniões de trabalho, comuns em uma organização que opera sob orientação de modelo de gestão organizacional.

A análise crítica do desempenho é realizada em períodos determinados e obedece a procedimentos padronizados para integração e correlação dos principais indicadores, responsáveis pelo desempenho da unidade. Muitas outras evidências neste critério puderam ser encontradas durante o nivelamento das práticas com o modelo implantado. Algumas já sofrem melhorias constantes, como também o desenvolvimento e aquisição de sistemas de informática, considerados de ponta no mercado mundial.

6.5 Evidências das Práticas no Critério Gestão de Pessoas

Neste Critério sobressaíram uma série de evidências que vão de encontro ao modelo estabelecido. Grande parte delas, como as outras citadas em todos os critérios, foram implantadas no início da aplicação do programa, evoluídas ao longo dos anos. O destaque fica por conta das abaixo relacionadas:

- a) todos os componentes do quadro de pessoal foram treinados na metodologia de desenvolvimento de times de alto desempenho;
- b) sistema de trabalho definido;
- c) atendimento de requisitos operacionais através de distribuição estratégica de funções e postos de trabalho;
- d) descentralização e autonomia para tomada de decisões;
- e) identificação da arquitetura da cadeia de valores da unidade em cada posto de trabalho;

- f) adequação dos ambientes de trabalho com os melhores mobiliários, níveis de iluminação e redução de ruído de acordo com normas de segurança no trabalho;
- g) plano de classificação de cargos e salários estabelecidos em conformidade com as pretensões do mercado;
- h) ocupações de cargos realizadas através de seleções internas e externas, com observância nos perfis estabelecidos para cada posto;
- i) procedimentos para disseminação dos conhecimentos e habilidades adquiridos em treinamentos;
- j) oportunidade para iniciativa, criatividade e inovação;
- k) disponibilização de acesso de informações das pessoas através de sistemas informatizados;
- l) sistema de remuneração e reconhecimento definido de acordo com a necessidade de desenvolvimento;
- m) sistema de treinamento realizado em compatibilidade com as necessidades dos postos de trabalho;
- n) requisitos e necessidades de treinamento obtidos através de levantamento nos postos de trabalho, junto aos integrantes das equipes;
- o) disponibilidade de treinamento a distância, utilizando equipamentos de videoconferências e TV Executiva;
- p) treinamento introdutório para novos membros da força de trabalho;

- q) incentivo financeiro para estudo de língua estrangeira;
- r) oportunidade para cursos de especialização e pós-graduação para pessoas que desempenham funções estratégicas;
- s) assistência médica e odontológica compatíveis com as melhores empresas do ramo;
- t) concessão de auxílio alimentação em valores compatíveis com o mercado;
- u) ciclos de avaliação do clima organizacional e intensificação do bem estar e satisfação das pessoas;

6.6 Evidências das Práticas no Critério Gestão de Processos

Evidências que comprovam o alinhamento dos principais processos, com o modelo de gestão também estão presentes. Todos os processos documentados apresentam claramente as respectivas cadeias de envolvimento com fornecedores, parceiros e clientes.

O padrão próprio para documentação de processos, é um diferencial a nível de melhoria e decorre da necessidade de promover uma integração com todas as demais áreas, de maneira que possam ser consideradas todas as partes envolvidas na sua realização.

Consta da descrição dos processos, além da folha de especificação básica conforme mostra a tabela 6.2, o macrofluxo, o desdobramento na ferramenta 5W1H (quem, como, onde, porque, quando, o que), as rotinas, os formulários e os indicadores criados para efeito de monitoramento dos resultados.

Tabela 6.2 – Folha de Especificação Básica

LOGOTIPO DA EMPRESA	MANUAL DE PROCESSOS DE TRABALHO Gerenciamento da Rotina	DIRETORIA DE VENDAS CORPORATIVAS CENTRO OESTE
PROCESSO .: V E N D A S		POSTO DE TRABALHO:
SUB-PROCESSO .: COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS		UNIDADES DE VENDAS
ESPECIFICAÇÕES BÁSICAS		
OBJETIVOS DA DESCRIÇÃO	- Detalhar os serviços internos produzidos no processo de Comercialização de Serviços - Manter na unidade um processo mapeado e documentado da atividade - Garantir, em eventuais situações, uma fonte de consulta visando a continuidade do serviço através de outro executante	
OBJETIVOS DO SUB-PROCESSO	- Padronizar a abordagem do cliente durante a comercialização de serviços - Estabelecer um caminho das etapas de comercialização de serviços - Facilitar o entendimento dos serviços internos constantes da comercialização de serviços	
CLIENTES EXTERNOS	Os clientes dos serviços oferecidos pela Empresa	
CLIENTES INTERNOS	Gerência Executiva de Vendas Diretoria regional	
PARCEIROS	Consultores Técnicos e Representantes de Serviços a Clientes Gerentes de Contas de outras diretorias Representantes de hardware e software Empresas provedoras de serviços e meios de telecomunicações	
FORNECEDORES INTERNOS	Consultores técnicos e Representantes de Serviços a Clientes Analistas de Suporte a Vendas e Especialistas em Contratos e Apoios Administrativos Áreas administrativas e de informática Gerências de produtos Áreas de faturamento cobrança	
FORNECEDORES EXTERNOS	Representantes de hardware e software Empresas provedoras de serviços e meios de telecomunicações	
INSUMOS	Telefones, micros, impressoras, notebooks e terminais de acesso a base de dados; Manuais de instruções de serviços; Especificações sobre os serviços; Instruções sobre legislação e lei geral das telecomunicações; Revistas, jornais, veículos; Bases de dados (INTERNET, INTRANET, WAREHOUSE etc)	
PRODUTOS DO PROCESSO	• Contratos assinados e compatíveis com os interesses da empresa e com o desenvolvimento dos negócios dos clientes; • Receita gerada pela comercialização dos serviços.	

Pela figura 6.3, pode-se observar a evolução dos processos das áreas de atendimento ao cliente e operações. A ferramenta é nomeada de “árvore de indicadores” e permite a visualização dos impactos positivos e negativos, surgidos da eficácia ou ineficácia de desempenhos e pode ser considerado como evidência importante do processo de melhoria contínua

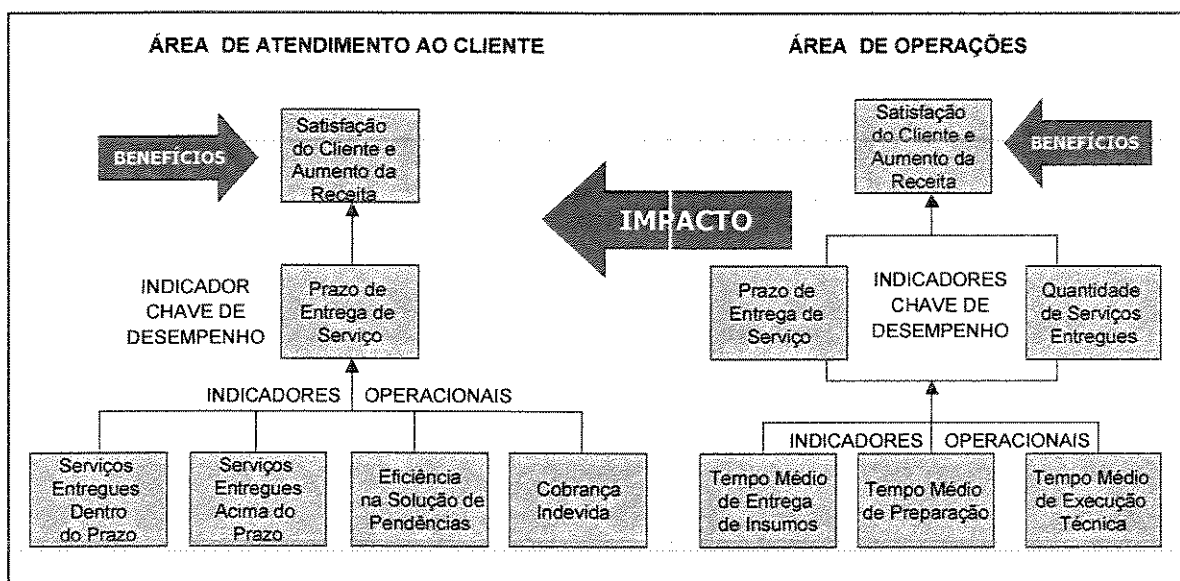


Figura 6.3 – Árvore de Indicadores

Além das práticas ilustradas pelas figuras acima, relacionamos abaixo, o rol de evidências que validam a aplicação do modelo de gestão, através do programa da qualidade:

- a) método para obtenção das necessidades e requisitos dos clientes internos e externos;
- b) método para tradução das necessidades dos clientes internos e externos em requisitos de projeto;
- c) método para projeção dos principais processos para atendimento dos requisitos operacionais;

- d) sistemas de controle, execução e acompanhamento dos principais processos;
- e) macro processos definidos para suportar estruturas específicas de apoio à força de vendas;
- f) descrição completa dos principais processos, obedecendo metodologia própria;
- g) existência de analistas específicos para promover a gestão e dar suporte aos principais processos;
- h) disponibilização dos manuais de processos em todos os postos de trabalho e também em rede;
- i) procedimentos padronizados para realização de apoio aos clientes na ocasião da negociação de serviços;
- j) flexibilidade na obediência aos processos descritos, de forma a permitir nova distribuição de atividades em situações novas;
- k) ciclos periódicos de avaliação e melhoria, realizados com o envolvimento dos principais clientes, parceiros e fornecedores;
- l) identificação clara de melhorias proporcionadas pelos ciclos de aprendizado;
- m) gestão da aglutinação e repasse das melhorias obtidas em determinados processos para outros setores;
- n) definição e entendimento claro das diferenças entre processos de projetos, processos de produção, processos de apoio e de fornecedores e parceiros;
- o) Indicadores de desempenho permitindo o acompanhamento das metas estabelecidas;

- p) procedimentos definidos para revisão de projetos de soluções de integração das etapas de produção de projetos e propostas;

6.7 Evidências das Práticas no Critério Resultados da Organização

Como pode ser observado nos itens anteriores, a unidade estudada possui uma série de evidências que a qualifica como uma organização viável e como tal, não poderia deixar de apresentar resultados satisfatórios dos seus principais indicadores.

Em todos os resultados foi percebida a sua marcante correlação com os principais indicadores, o que denota o comprometimento para com a sequência dos principais processos e consequentemente com os objetivos e metas traçados.

Apenas a título de reforço das considerações citadas acima, os ciclos de avaliação da satisfação dos clientes mostram claramente o caminho a ser percorrido, visando facilitar o relacionamento da unidade com os mesmos e também a aplicação das ações em função da intensificação da sua satisfação.

Com exceção do modelo de acompanhamento de resultados de indicadores de satisfação de clientes, apresentado na tabela 6.3, como uma metodologia própria, advinda da necessidade de atendimento ao prescrito nos critérios do plano, outras ilustrações que demonstram evoluções e análises de tendências serão resguardadas. O conteúdo que de maneira direta ou indireta, venha dar conotação de quebra de sigilo de informações, por serem consideradas estratégicas, será preservado. Resultados dos principais indicadores, se sobressaem pela forma que são ordenados e apresentados, dentre os quais, citamos

- a) resultados de indicadores de satisfação e insatisfação dos clientes externos;
- b) resultados de indicadores de satisfação e insatisfação dos clientes internos;

- c) resultados de indicadores de desempenho econômico e financeiro;
- d) resultados de indicadores de educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- e) resultados de indicadores de clima organizacional;
- f) séries históricas dos resultados dos principais indicadores;
- g) segmentação de resultados de clientes por porte, tipo e potencial de receita;
- h) segmentação de resultados de mercado por porte, tipo e potencial de receita.

Tabela 6.3 – Modelo de Acompanhamento de Resultados

Diretoria. : Vendas	Processo.: Comercialização de Serviços	Sub Processo.: Avaliação da Satisfação do Cliente	Cálculo do Indicador: Soma dos Conceitos Bom, Muito Bom e Ótimo X 100 / pelo nº de clientes pesquisados																								
Time Avaliado.: Vendedores	Indicador : Qualidade do Atendimento ao Cliente	Acompanhamento.: Quadrimestral																									
Tendência em (%) De Alta Satisfação - Ciclos de Avaliações Realizados 99 a 2002			Clientes.: Diretoria / Gerentes de Vendas																								
<table><caption>Data points for Tendência em (%) De Alta Satisfação</caption><thead><tr><th>Ciclo</th><th>Alta Satisfação (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>I 99</td><td>97</td></tr><tr><td>II 99</td><td>96</td></tr><tr><td>III 99</td><td>92</td></tr><tr><td>I 2000</td><td>95</td></tr><tr><td>II 2000</td><td>93</td></tr><tr><td>III 2000</td><td>96</td></tr><tr><td>I 2001</td><td>95</td></tr><tr><td>II 2001</td><td>95</td></tr><tr><td>III 2001</td><td>94</td></tr><tr><td>I 2002</td><td>95</td></tr><tr><td>II 2002</td><td>97</td></tr></tbody></table>			Ciclo	Alta Satisfação (%)	I 99	97	II 99	96	III 99	92	I 2000	95	II 2000	93	III 2000	96	I 2001	95	II 2001	95	III 2001	94	I 2002	95	II 2002	97	Fornecedores: Clientes Externos
Ciclo	Alta Satisfação (%)																										
I 99	97																										
II 99	96																										
III 99	92																										
I 2000	95																										
II 2000	93																										
III 2000	96																										
I 2001	95																										
II 2001	95																										
III 2001	94																										
I 2002	95																										
II 2002	97																										
			Bechmarking.: Ainda não foi possível obter um valor de referência no mercado, para efeito de comparação.																								
			Valores Estabelecidos: Meta. : 97% Mínimo : 91% Desafio : 100%																								
			Notas.: A Meta estabelecida (97%), tomou por base o melhor índice alcançado no ciclo 1999.																								
Obs.: dados fictícios, incluídos para permitir visualização prática da tendência dos resultados dentro do modelo																											

6.8 Considerações Finais do Capítulo

Todas as evidências relacionadas espelham avanços pelo convívio com os Critérios de Excelência do PNQ. Entretanto, três devem ser referenciados como forma de demonstrar, além dos ganhos com a implantação de procedimentos para produzir os resultados, grandes ganhos na parte de conhecimentos adquiridos.

A primeira chama a atenção para o redesenho da arquitetura da cadeia de valores da Organização, citada na figura 6.1, mostrando claramente uma forma diferente de se apresentar para os clientes e pessoas pertencentes ao quadro. A sua constituição voltada para processos fundamenta a mudança de identidade em confronto com os tradicionais organogramas, utilizados como cartão para visualização da sua estrutura organizacional.

A folha de especificação básica constante da tabela 6.2, deixa claro a mudança de cultura para descrição dos principais processos, identificando claramente quais as partes integrantes dos mesmos, antes do desenho de macro fluxos, estabelecimento de indicadores e rotinas diversas. A visão cliente e fornecedor interno e externo, integra a realização do aprendizado para os processos. O produto pretendido como resultado do processo é antecipadamente definido, não deixando margem para questionamentos durante o andamento da realização das atividades pertinentes.

O modelo de acompanhamento de resultados referido na tabela 6.3, demonstra o refinamento de métodos diferenciados para apresentação de resultados. A disposição dos resultados alocados a um indicador juntamente com toda a sua composição, facilita sobremaneira na realização da análise crítica da Organização.

Capítulo 7

Considerações Finais

Até que os reflexos da globalização atingissem em cheio as empresas no início dos anos 1990, fazer qualidade era apenas massagear o ego da maioria dos dirigentes. Muitos anos se perderam na mística de implantar programas de qualidade e certificar produtos ou serviços, todos regados a destacadas festas de lançamento.

Isto funcionava como uma espécie de emulador de sintomas, como se estivessem fazendo alguma coisa para acompanhar a evolução que lhes batia à porta. Prevalencia a total visão imediatista de resultados, mergulhada na concepção de que menores custos e maiores lucros era a única ferramenta a ser praticada. Neste período, grande parte dos programas de qualidade foram descontinuados e muitas certificações perderam o sentido.

A necessidade e a carência das empresas em se adequarem rapidamente aos reflexos repentinos de mudanças, faz com que decisões precipitadas sejam tomadas. Algumas cedem ou são seduzidas pelos atrativos das ofertas milagrosas e dos paliativos que existem em disponibilidade no mercado, acabando por se perderem no tempo, distanciando ainda mais das corporações mais desenvolvidas e detentoras de inovações tecnológicas.

A adesão na visão simplista da implantação de programas de qualidade, padronização de procedimentos e certificações de produtos ou serviços, apenas para alavancar resultados de curto prazo, não dura muito tempo e normalmente produz retrocessos. A visão consistente do estabelecimento de um sistema de gestão baseado no

sentido global e fundamentado em torno de um enfoque sistêmico, com capacidade de concentrar todas as forças em sincronismo, traz resultados duradouros e internaliza conhecimentos.

É preciso ter consciência de que neste ramo de gestão estratégica de negócio, não existem mágicas capazes de uma só tacada reconduzir ou direcionar organizações ao encontro dos caminhos da competitividade. O espaço a ser percorrido é árduo e quase sempre demorado, mas a demonstração e a visualização dos resultados positivos é gratificante, principalmente se for observado pelo ponto de vista do reconhecimento pela aplicação das melhores práticas.

Um modelo de gestão estratégico é algo amplo e envolvente, possuindo um enfoque sistêmico que integra todas as partes em torno de um objetivo cristalino, plausível e mensurável, tornando visível a concepção macro de desempenho. Quando se fala em modelo de gestão estratégico, entende-se que seja algo que venha a tornar viável o gerenciamento de uma organização e garantir que os sucessos e os êxitos de uma boa implantação, sejam incorporados gradativamente, seguindo a perfeita transparência do que foi planejado.

Não é preciso divagar muito para afirmar que uma empresa só é competitiva se estiver dentro de um ambiente de franca competitividade. O alto custo, a falta de qualidade, a demora na tomada de decisões e demais desacertos das organizações que praticam o estilo funcional de administração, não combinam mais com um ambiente imprevisível, e devem dar lugar para as estruturas sadias, capazes de conviverem neste tipo de cenário.

A exigência do cliente tem aumentado consideravelmente a ponto de que apenas o baixo custo, boa qualidade e respostas rápidas não são mais diferenciais, haja vista que grande parte das empresas que dominam o mercado já atendem estas prerrogativas. É preciso fazer mais, para obter a sua satisfação e garantir a fidelidade para com seus produtos ou serviços. Este fazer mais na atualidade, está aliado ao com menos. Fazer mais

com menos, significa atender aos requisitos dos clientes, com menos recursos de toda ordem, como dinheiro, pessoas, materiais, infraestrutura e outros fatores presentes em tempos anteriores.

Conquistar clientes talvez não seja uma tarefa tão árdua quanto mantê-los nas carteiras. Disto depende muito a visão de gestão organizacional completa, onde se possa prevalecer o alto grau de flexibilidade para respostas rápidas às mudanças. Assim, é preciso que as lideranças das organizações façam valer das suas habilidades e passem a praticar um modelo que venha funcionar como um antídoto para rebater todas as adversidades eclodidas pelos efeitos da globalização.

Acredita-se que nada tenha mudado desde os primórdios, quando se referiam a qualidade propriamente dita. Esta qualidade continua sendo vista na forma de **fatos e dados**, percebida e considerada na realidade, a partir da última década. Fazer qualidade tendo como base os fatos e os dados, significa orientar a empresa para processos, que por sua vez exige uma visão consistente de gestão organizacional.

O estabelecimento dos principais processos e a aplicação de ciclos de avaliação e melhoria dos seus desempenhos, doravante devem ser praticados. As séries históricas, ano a ano e ciclo a ciclo, que dão origem aos fatos e os dados, é que nos mostram e nos incentivam a praticar o aprendizado, que muitos ainda não conseguiram assimilar a sua importância e os seus benefícios.

A mobilidade de uma organização depende muito da eficácia do aprendizado adquirido dos seus principais processos, que quando bem conduzido, exige que cada integrante tenha estreito relacionamento e comprometimento para com o sucesso do seu negócio, como se dele dependesse a sua contribuição. O fortalecimento da cadeia cliente e fornecedor interno, tão difícil de perceber quando não se tem uma visão geral dos processos, nasce desta ampla interação.

Capítulo 8

Conclusão

Durante a realização prática deste trabalho e pela leitura de bibliografias disponíveis sobre o assunto, prevaleceu o sentimento de que sejam três as principais questões que contribuem para o rompimento com as estruturas organizacionais tradicionais. A primeira e geradora das outras, está afeta as constantes mudanças surgidas desde a abertura do mercado brasileiro, no final da década de 1980. Logo após vem a competição, que dá origem a um terceiro protagonista até então inerte e poderoso, que é o cliente.

Vê-se, pela sua descrição, que uma simples auto avaliação realizada com coerência e seriedade, utilizando o manual dos critérios de excelência, resulta no retrato fiel de uma organização e mostra em que estágio de desempenho ela se encontra e onde deve concentrar seus esforços para melhorias. Enfatiza-se esta passagem, para reforçar a idéia de que as organizações têm perdido muito tempo, procurando programas de qualidade e planos estratégicos, na intenção de melhorar a sua performance, esquecendo entretanto, de começar, ou seja, dar início a um programa fundamentado rumo a uma gestão organizacional.

Diante da proposta compromissada na introdução deste trabalho, acredita-se que ao término da sua leitura, tenha sido possível traçar uma correlação entre, a necessidade de desenvolvimento em termos de gestão estratégica, e a efetividade das ferramentas e metodologias disponíveis. A constatação da evolução da empresa, em função da estratégica decisão de assumir que, as metodologias, filosofias e ferramentas da qualidade podem estar integradas sob o guarda chuva de um modelo de gestão organizacional, na forma de um

TQM, foi comprovada pela exposição de tantas evidências das práticas aplicadas, dentro de cada item dos critérios de excelência.

A demonstração de que a implantação de programas de qualidade total pura e simples, sem um embasamento de gerenciamento, não se apresenta como boa forma de praticar a qualidade, pôde ser constatada. O não entendimento perfeito da gestão como um todo, principalmente em organizações de portes acentuados e com ramificações espalhadas por diversas localidades, que inibe a conscientização para a qualidade e provoca descréditos e desânimos para a continuidade de qualquer programa, também ficou fortalecido.

Não se pode afirmar, todavia, que apenas a implantação do modelo de gestão com base nos critérios de excelência, tenha sido o único fator responsável pela evolução da empresa em termos de gestão para a qualidade. Citamos três impulsionadores-chaves, que com certeza, atuaram como fatores críticos de sucesso. Inicialmente, a participação efetiva, o trabalho em campo e as novas idéias da administração da empresa a partir da sua reestruturação, tenha sido fundamental. As questões relacionadas com a necessidade de sobrevivência, no ambiente que estava sendo desenhado e o despertar para as mudanças, atuaram como parâmetros para a consecução dos resultados esperados.

Pode-se resumir em **comprometimento**, tudo aquilo que contribuiu direta ou indiretamente para com o entendimento e bom desempenho do programa. O comprometimento foi, sem sobra de dúvidas, o pilar escolhido pelas altas lideranças para movimentá-lo e consolidá-lo. A divulgação da estratégia a ser utilizada no seu lançamento e desenvolvimento, contagiou os demais integrantes do processo e desencadeou uma série de ações em favor da sua realização.

Esta afirmação reforça a hipótese de que para a consecução de um objetivo, pouco contribui o capital orçamentário, o capital intelectual, as instalações e demais componentes envolvidos. A figura importante e indutora de todas, deverá obrigatoriamente estar concentrada no intuito de suplantá-lo. A falta do comprometimento vindo de quem

deve apontar o horizonte a ser seguido, ofusca qualquer iniciativa e impacta os possíveis resultados.

Como conclusão final, elenca-se alguns fatos de destaque, durante os anos de estreita sintonia com os dois programas de qualidade, narrados neste trabalho. Uma breve retrospectiva do período vivenciado, nos faz perceber claramente a mudança de identidade da empresa em função da assimilação de uma nova cultura. Esta cultura tem fortes bases no critérios do PNQ, que serviu de orientação para implantações e adaptações de modelos e padrões de trabalho, altamente eficazes no andamento de seus processos.

Esta mudança de identidade só pôde ser percebida após um certo tempo de convivência com a aplicação prática dos referidos critérios, o que comprova o saldo positivo da sua implantação. Percepção de sistema, trabalho em equipe, visão de futuro, planejamento e outros vocabulários empresariais, até então ausentes nos principais setores da Organização, hoje são facilmente detectados durante um rápido trajeto pelas suas áreas.

8.1 – Sugestões para Futuros Trabalhos

Sugere-se que para futuros trabalhos na área, seja interessante enfocar e detalhar o tempo gasto para que uma empresa possa assimilar a cultura pela implantação de um modelo de gestão. Este tempo seria medido desde o lançamento do programa até o perfeito entendimento das suas fases.

Juntamente com este desafio de se mensurar o tempo de internalização do modelo de gestão, também poderiam ser elencadas as ferramentas ou práticas da qualidade utilizadas para produzir a devida consistência. Imagina-se que tais ferramentas deveriam ser relacionadas com cada fase do modelo, ou seja, se este predizer que Planejamento Estratégico é uma de suas partes, quais as ferramentas viáveis para sua concepção, controle e acompanhamento.

Desta forma, estaria-se produzindo algo que confrontasse muito do que ainda não está bem divulgado, visto a filosofia imperante no mercado de apenas imaginar que as coisas possam ocorrer da maneira prevista, o que apenas elava o nível de inconsistência nos principais resultados empresariais.

Referências Bibliográficas

AHMED, A . M, YANG, J. B. Self-assessmet methodology:the route to busines excellence. Quality Management Journal. Volume 10, issue 1, january 2003. Disponível em: <https://secure.asq.org/qmjsub.html>. Acesso em: 15 de janeiro,2003.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR-ISO 9000; sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

BACIC, Juan Miguel. As empresas são as mesmas: os desalentadores resultados sociais da gestão de custos. In anais: VII Congresso Brasileiro de Custos: UFPE, 2 a 4 de agosto, 2000, Recife.

BERTERO, Carlos Osmar. Rumos da estratégia empresarial. Suplemento da revista de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas; v.2,n.2,p.20-25,1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Bloch, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

CICCO, Francesco De.(2002). O que mudou com a nova ISO 9001:2000. QSP–Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina. Disponível em: <http://www.qsp.com.br>. Acesso em 4 de setembro, 2002.

CICCO, Francesco De.(2002). Onde está sua Empresa?. QSP–Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina. Disponível em: <http://www.qsp.com.br>. Acesso em 14 de outubro, 2002.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco,1995.

DEMING, W. Edwards. A nova economia. Rio de Janeiro: Qualymark, 1997.

FEIGENBAUM, Armand V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISHIKAWA, K. Controle da qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph. M. Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

MACEDO, Katia Barbosa. Cultura organizacional e programas de qualidade: interfaces da implantação e manutenção da certificação ISO 9000. Estudo técnico de especialização em psicologia, UCG. 2002, Goiânia.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 2002. FPNQ. São Paulo, 2002.

MOGGI, Jair, BURKHARD Daniel. A essência da transformação: as mudanças organizacionais no terceiro milênio. Suplemento da revista de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas: v.3,n.4,p.8-18,1996.

MONTEIRO, José A. Qualidade total no serviço público: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming. 2ª ed. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.

MUSA, Edson Vaz. Mensagem aos executivos. Manual critérios de excelência, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo, FPNQ, 2002.

NASCIMENTO, Luiz Carlos, ALVES Nelson Aparecido. Os Critérios do PNQ 2001 e a ISO 9000:2000. Revista Banas Qualidade; p.30-34, outubro, 2001.

OAKLAND, John. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PIRES, Estela Mares Ribeiro. O que é ISO 9000?. Instituto de Certificação de Qualidade Brasil. Disponível em: <http://www.icqbrasil.com.br>. Acesso em: 13 de Julho, 2002.

Bibliografias Consultadas

ARANTES, Nélío. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, Ruben. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade total – padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. O Aprendizado da Gestão. Revista Banas Qualidade n.103, p.28, Dezembro, 2000. Disponível em: <http://www.fdg.org.br/subfdg/artigos/artigos.asp?12>. Acesso em 12 de dezembro, 2002.

CASTRO, Orlando Euller. A Qualidade de 1990 a 2000. Fundação de Desenvolvimento Gerencial. Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.fdg.org.br>. Acesso em 4 de janeiro, 2003.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. ISO 9000 no ambiente da qualidade total. Rio de Janeiro: Imagem, 1995.

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

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da economia. Rio de Janeiro : Maques Saraiva, 1990.

GABOR, Andrea. O homem que descobriu a qualidade: as histórias da Ford, da Xerox e da Flórida Power & Light. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

HAMMER, Michael. A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar essa década. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

HAMMER, Michael., CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

JOHNSON, Michael D, NILLSON, L. The importance of reliability and customization from goods to services . Quality Management Journal. Volume 10, issue 1, january 2003. Disponível em: <https://secure.asq.org/qmjsub.html>. Acesso em: 23 de janeiro,2003.

JUNIOR, Aldery Silveira, VIVACQUA, Guilherme Antônio. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

JURAN, J. M, GRYNA. Juran controle da qualidade handbook. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KAYE, Beverly, EVANS, Sharon Jordan. Ame-os ou perca-os. Conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LEITÃO, Doradame Moura. Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro: SENAI/DN/PETROBRÁS, 1995.

LUBBEN, Richard T. Just-in-time: uma estratégia avançada de produção. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 1996. FPNQ. São Paulo, 1996.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 1997. FPNQ. São Paulo, 1997.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 1998. FPNQ. São Paulo, 1998.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 1999. FPNQ. São Paulo, 1999.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 2000. FPNQ. São Paulo, 2000.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 2001. FPNQ. São Paulo, 2001.

Manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 2003. FPNQ. São Paulo, 2003.

MYRRHA, Rubem. Como iniciar a melhoria da gestão de sua organização. Disponível em: <http://www.fdg.org.br>. Acesso em 13 de março, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2002. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR-ISO 9001; Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

PACKARD, T. TQM and organizational change and development - total quality management in the social services:theory and practice. Rockefeller College Press, . Albany, NY, 1995. Disponível em: <https://articles.html.articles.html>. Acesso em: 23 de janeiro,2003.

Revista Administração de Empresas. Identidade organizacional. Fundação Getúlio Vargas: v.37,n.1,p.1-73,1997.

ROBINS, Harvey, FINLEY Michael. Por que as equipes não funcionam. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, Martius V. Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark:Petrobrás, 2002.

ROWEN, H. Japan's secret: W. Edwards Deming.. The Washington Post Journal, december 1993.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

SOUZA, Mario Ulisses A. Ferreira, SOUZA, Maria Carolina A.F, BACIC, Juan Miguel. Conteúdo e dimensões das diversas abordagens sobre qualidade: algumas reflexões sobre sua aplicação na gestão de empresas. In anais: IX Simpósio de Engenharia de Produção: 4 a 6 de novembro, 2002, Bauru.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T. e ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. São Paulo: Campus, 1992.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.