

LEDIANA MARIA RAMPÃO

**AVALIAÇÃO DA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE IMPLANTADO
NA UNIDADE DE TRABALHO FOZ DO CHAPECÓ UT-463 DA EMPRESA CCCC**

**Projeto apresentado como requisito
parcial à obtenção do grau de Pós-
Graduação. Curso de Pós Graduação em
Gestão da Qualidade do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná.**

Orientador: Prof. MSc. Elizangela Camargo

CURITIBA

2009

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
1.1.Objetivos.....	07
1.1.1.Objetivo geral.....	07
1.1.2.Objetivos específicos.....	08
1.2.Justificativa para escolha do tema.....	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1QUALIDADE E SERVIÇOS.....	13
2.2.Abordagens da Qualidade.....	13
2.3.Conceito para Qualidade.....	14
2.3.1.Abordagens segundo vários autores.....	14
2.3.2.Diversos conceitos de qualidade.....	17
2.4.Programas de qualidade e sistema da qualidade.....	19
2.5.Qualidade em serviços.....	20
2.6.A noção de serviços.....	21
2.7.Sistema da qualidade em serviços.....	22
2.8.Por que Sistemas da Qualidade nas Organizações de Serviços falham?.....	24
2.9.Considerações Gerais.....	26
3. AVALIAÇÃO PAR MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE.....	28
3.1.Auditoria da Qualidade X Avaliação da Qualidade.....	28
3.1.1.Auditoria da Qualidade.....	28
3.1.2.Avaliação da Qualidade.....	29
3.2.Avaliação da Qualidade visando a manutenção do Sistema Implantado.....	31
3.3.Modelos de Avaliação dos Sistemas da Qualidade.....	36
4. A EMPRESA.....	37
5. MODELO PROPOSTO PARA MANUTENÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE.....	39
5.1.Elementos básicos da proposta d modelo.....	39
5.2.Estrutura do modelo.....	40
5.3.Fases do Modelo – Detalhamento	43
5.3.1.Diagnóstico.....	43
5.3.2.Avaliação dos Pontos Fortes e Fracos.....	50

5.3.3. Planejamento Estratégico.....	52
5.3.4. Continuidade do Processo.....	53
6.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

O cenário do mercado é uma competição acirrada. As empresas precisam inovar a cada dia para garantir um espaço diante de seus concorrentes. A preocupação com a Qualidade nas empresas tem aumentado nos últimos tempos. Hoje qualidade não é fator diferencial nas empresas e sim uma necessidade. A qualidade passou a ser exigência em todos os ramos de mercado, inclusive na prestação de serviços. As empresas de construção civil pesada têm enfrentado o desafio de melhorar seus desempenhos e conseqüentemente a sua produtividade.

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

A mais importante mudança ocorrida nos últimos tempos no mundo dos negócios, conforme Harb (2001), foi no perfil do consumidor brasileiro, que passou a ser mais exigente, questionador e nada fiel, independentemente do segmento do mercado em que atua. (BORGES, 2001).

“O foco está cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfazê-lo” (Borges, 2001, p. 16), pois, segundo Vavra (1993, p. 130), *“um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”*.

Como resposta a essa mudança, as organizações estão adotando posturas fundamentadas na filosofia da qualidade. Os pontos básicos sugeridos por Harrington, H. e Harrington, J. (1997, p.28) são:

- envolvimento da alta direção;
- capacitação em todos os níveis;
- entendimento das exigências dos clientes externos;
- prevenção de erros táticos e operacionais;
- utilização de métodos estatísticos para resolver e controlar processos;
- treinamento em resolução de problemas;
- tratamento dos problemas abordando processos, não pessoas;
- seleção de fornecedores;

- estabelecimento de indicadores de desempenho;
- promoção do trabalho em equipe.

A eficácia na utilização desses pontos básicos, certamente direciona as organizações para a Competitividade.

Administrar o presente e prever o futuro pode ser significativamente facilitado caso a organização disponha de métodos eficazes de gestão, comumente chamados de sistemas de gestão ou sistemas de gestão da qualidade. Destes, um dos mais experimentados e validados são os sistemas de gestão da qualidade baseados nas Normas da série ISO 9000.

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

Ter um Sistema da Qualidade implantado não é suficiente para garantir a qualidade e a sobrevivência da organização no mercado, é necessário o aperfeiçoamento contínuo de todo processo implantado. Segundo Harrington (1993, p.18). [...] a melhoria contínua de qualquer organização passa, necessariamente, pelo aperfeiçoamento de seus processos visando, principalmente, torná-los cada vez mais eficazes, produzindo os resultados desejados; eficientes, minimizando o uso dos recursos; e adaptáveis, deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e das empresas.

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) efetivamente implementado, por exemplo, contribui para alcançar a competitividade nas organizações. Neste caso, apenas a alocação de recursos financeiros e tecnológicos adequados não garante tal efetividade. O indivíduo torna-se, nesse contexto, um elemento-chave e seu nível de capacitação é determinante para o sucesso da organização. A necessidade de prover e manter a melhoria contínua dos sistemas implementados exige da alta administração a capacidade de conduzir a mudança e fomentar uma estrutura de aprendizagem organizacional. Uma Liderança eficaz pode suprir eventuais deficiências da organização quanto ao alcance da efetividade dos sistemas implementados.

A melhoria contínua e as necessidades dos clientes devem ser monitoradas constantemente para que não ocorram desvios na definição de ações que promovam a melhoria do Sistema da Qualidade. Como técnica para garantir o monitoramento dessas ações que promovem a manutenção do Sistema da Qualidade implantado tem-se o processo de avaliação. O processo de avaliação, usado de forma estratégica na gestão da qualidade, permite o conhecimento detalhado de todo Sistema da Qualidade implantado, levando à descoberta de processos e atividades críticas que necessitam de melhorias e que afetam o

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

Devido a sua grande interação com os clientes, o aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade das organizações de serviços tende a ser mais dinâmico, fato justificado pelo aumento das exigências dos consumidores de serviços. Não esquecendo também o rápido desenvolvimento tecnológico e crescimento da Era da Informação, onde os consumidores estão absorvendo um conhecimento muito maior em pouco tempo. Isto leva as organizações de serviços a viverem um verdadeiro martírio com seus Sistemas da Qualidade, que em geral são rígidos, impedindo a implementação de ações que promovam o atendimento dinâmico das necessidades de seus clientes. É como afirma Lobos (1993, p.27): "Qualidade em Serviços é parada dura". Dentro dessa problemática vivida pelas organizações de serviço, de aperfeiçoarem continuamente seus Sistemas da Qualidade de forma a garantirem a sobrevivência no mercado e atenderem satisfatoriamente às necessidades de seus clientes, situa-se o tema central deste trabalho, que tem o intuito de propor um modelo de avaliação do Sistema da Qualidade, bem como a definição de ações que contribuam para melhorá-lo continuamente.

Dentro desta nova conjuntura, novos conceitos e atitudes são incrementados às ações e políticas adotadas pelas empresas que desejam manter-se no mercado. Tais conceitos (sustentabilidade, redução do consumo de recursos naturais, reaproveitamento, reutilização, etc.), contribuem para uma nova postura da empresa frente à sociedade e sua missão. Assim, a questão da avaliação da qualidade dos seus serviços na busca por uma melhoria contínua, passa a ser um assunto de interesse atual.

1.1Objetivos

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

1.1.1.Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo propor ações para avaliação da manutenção do sistema da qualidade implantado na unidade de trabalho Foz do Chapecó UT – 463 da empresa CCCC com base na ISO 9001:2000.

1.1.2.Objetivos Específicos

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

1. Analisar se as formas de implantação dos Sistemas da Qualidade contribuem efetivamente para a continuidade do sistema implantado.
2. Desenvolver indicadores para avaliar objetivamente o Sistema da Qualidade;
3. Validar o modelo proposto para que outras unidades de trabalho da CCCC possam auto-avaliar a manutenção de seus Sistemas da Qualidade e promoverem a melhoria contínua.
4. Fornecer bases para o desenvolvimento da melhoria contínua como forma de garantir a criação de ações que promovam a manutenção do Sistema da Qualidade.

1.2. Justificativa para a Escolha do Tema

A década de 90 foi muito favorável para o desenvolvimento dos Sistemas da Qualidade, ocorrendo um fenômeno muito importante e até certo ponto estratégico para as organizações, que é a diferenciação através da adoção de práticas fundamentadas na filosofia da qualidade e colocadas para os clientes, através da conquista de um prêmio, selo ou certificação da qualidade. O que se verifica, hoje, é uma proliferação exagerada de prêmios, selos e certificados da qualidade, como forma de bonificar as organizações que obtiveram bom desempenho em seus Sistemas da Qualidade.

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

E os próprios dirigentes, será que eles estão interessados em realmente promoverem a manutenção de seus Sistemas da Qualidade ou querem usar esses prêmios ou selos como forma de marketing? Muitos programas de qualidade estão condenados ao fracasso, principalmente nas organizações de serviços onde se verificam poucas iniciativas que contribuem para a manutenção do Sistema da Qualidade.

O diferencial nas empresas não é ter um sistema da qualidade implantado, mas ter um sistema eficaz, que sirva para garantir aos seus clientes e a gestão as atividades da organização, serviços e processos está a processar-se de modo controlado.

Alguns problemas são evidenciados após a implementação de um Sistema da Qualidade, mas o maior deles é quanto a sua manutenção, ou seja, garantir a sua continuidade. Quando se implanta a filosofia da gestão pela qualidade, tem-se um processo irreversível e que não deve ser esquecido pela organização. Porém, a realidade é bem diferente, sendo muito freqüente o descontentamento de gerentes e profissionais com seus Sistemas da Qualidade, visto que esses sistemas têm vida curta. Esse descontentamento tem como causas, a forma equivocada da concepção e implantação do sistema, que, mesmo bem intencionados, por vezes, fracassam. Quando um Sistema da Qualidade é implantado, os gestores devem ficar atentos para promoverem ações necessárias à sua manutenção, visando seu aperfeiçoamento contínuo. Cada pessoa deve conhecer o que é importante para seu trabalho e a razão de ser de uma dada exigência do sistema. As ações de sensibilização e conscientização são de suma importância, para que os profissionais percebam o que se espera do seu contributo disciplinado para o sucesso do sistema visando garantir a conformidade com especificações técnicas, serviços, ensaios e normas, com as necessidades de clientes, com os objetivos de melhoria contínua do desempenho e das decisões estratégicas da organização.

Ter um sistema implantado e mantê-lo é uma tarefa árdua, e, caso não seja realizada, corre o risco do Sistema da Qualidade implantado fracassar ou a organização perder o Certificado da Qualidade. O fracasso dos Sistemas da Qualidade são comuns nas organizações de serviços, visto a característica subjetiva, própria dos serviços. Não adianta vir com um programa pronto e implantá-lo ou até adaptá-lo à cultura da organização. É necessário algo mais que garanta a implantação e conseqüente manutenção do sistema. Surge então o seguinte questionamento: por que o Sistema da Qualidade, principalmente das organizações de serviços, falham? Não é fácil encontrar a resposta, vários problemas podem vir a ocorrer, tais como: acomodação das organizações após a implantação do sistema, ou após a certificação na ISO ou conquista de algum selo. Mas também podem ocorrer outros fatores que contribuem para o fracasso do Sistema de Gestão da Qualidade. Segundo Yoshinaga (1988): são eles:

- a) Falta de motivação para a qualidade
- b) Inexistência de indicadores representativos para desempenho da empresa;
- c) Ausência de ações de melhorias;
- d) Metas definidas sem condições de serem alcançadas;
- e) Programas de qualidade inadequados às realidades das organizações de serviços;

- f) Falta de planejamento estratégico.
- g) Baixa qualidade dos produtos e serviço
- h) deficiência na comunicação

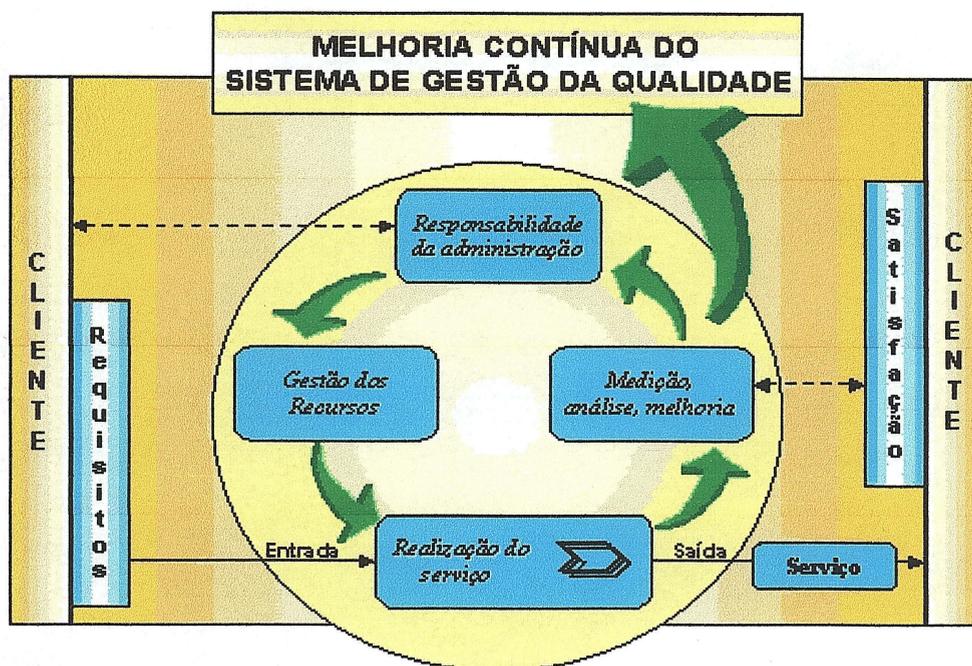
Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) efetivamente implementado, por exemplo, contribui para alcançar a competitividade nas organizações. Neste caso, apenas a alocação de recursos financeiros e tecnológicos adequados não garante tal efetividade. O indivíduo torna-se, nesse contexto, um elemento-chave e seu nível de capacitação é determinante para o sucesso da organização. A necessidade de prover e manter a melhoria contínua dos sistemas implementados exige da alta administração a capacidade de conduzir a mudança e fomentar uma estrutura de aprendizagem organizacional. Uma Liderança eficaz pode suprir eventuais deficiências da organização quanto ao alcance da efetividade dos sistemas implementados.

Os benefícios de um sistema da qualidade permitem que a organização identifique e atenda as necessidades dos seus clientes e outras partes interessadas (funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade) de modo a alcançar vantagem competitiva e fazendo de forma eficiente e eficaz. Assim, torna-se possível alcançar, manter e melhorar o desempenho organizacional (BATALAS, 2001).

A necessidade de prover e manter a melhoria contínua dos sistemas implementados exige da alta administração a capacidade de conduzir a mudança e fomentar uma estrutura de aprendizagem organizacional. Uma Liderança eficaz pode suprir eventuais deficiências da organização quanto ao alcance da efetividade dos sistemas implementados.

O grande desafio está na necessidade de promover ações que realmente possam garantir a continuidade do Sistema da Qualidade implantado. Nesse contexto, situa-se a proposta desse trabalho, que visa o desenvolvimento de um modelo para avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade na CCCC, empresa prestadora de serviços no ramo da construção civil pesada, mais especificamente na avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade implantado, baseando-se no uso de Diagnóstico, Melhoria Contínua e Indicadores de desempenho.

FIGURA 1: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processo



Fonte: NBR ISO 9001:2000

Algumas justificativas que por finalidade, fundamentam as ações para o desenvolvimento do modelo. São elas:

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

Segundo Maranhão (2001, p.27) “um bom Sistema de Gestão da Qualidade deverá assegurar que o desafio lançado seja vencido e que cada pessoa ou setor da empresa saiba o que e como deve ser feito e efetivamente o faça certo, desde a primeira vez”.

Empresa:

A CCCC – DPE, líder no segmento de usinas hidrelétricas, é uma divisão da CCCC. É uma das três maiores empresas de construção civil pesada no Brasil. Atua nos setores de energia, petróleo, transporte e indústria.

A CCCC –DPE atua na construção civil e montagem eletromecânica de usinas hidrelétricas no Brasil e na América Latina.

O trabalho proposto é para uma das unidades de trabalho da CCCC, a UT-463 Foz do Chapecó.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. QUALIDADE E SERVIÇOS

É fundamental para toda organização que tenha, um Sistema da Qualidade implantado, conhecimento dos conceitos básicos relacionados à qualidade. O correto entendimento desses conceitos é uma das premissas para que um Sistema da Qualidade tenha sucesso, pois refletirá diretamente no entendimento das necessidades dos clientes e na definição de melhorias com vistas à manutenção do sistema. Neste capítulo é feita uma revisão bibliográfica detalhada dos conceitos relacionados a qualidade e serviços, focalizando a sua importância no desenvolvimento de ações que promovam a melhoria constante do Sistema da Qualidade e sua respectiva manutenção.

2.2. Abordagens da Qualidade

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

- Incertezas políticas e econômicas;
- Intervenção governamental;
- Pressões da competência mundial;
- Mudança constante no comportamento entre fornecedor/consumidor;
- Avanços tecnológicos ultra-rápidos;

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

- Desequilíbrio entre capacidade e demanda;
- Elevados níveis de estoque;
- Falta de motivação das pessoas;
- Ineficiência da prestação de serviços pós-venda;
- Falhas de planejamento ocasionando constantes reprogramações;

- Atrasos nos prazos de entrega;
- Deficiência na comunicação;
- Baixa qualidade dos produtos e serviços e
- Insatisfação dos fornecedores e clientes.

Tomando como referência o parágrafo anterior, torna-se importante salientar que, em uma organização, perante as dificuldades externas apresentadas, tem-se pouca possibilidade de ação, visto que elas ocorrem de fora para dentro. Já nos problemas, de caráter interno, tem-se a possibilidade de agir de forma bastante eficaz em cada um deles. Como resposta para as dificuldades externas e problemas vividos nas organizações, surgiu o movimento para a qualidade.

2.3. Conceito para Qualidade

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

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

2.3.1. Abordagens Segundo Vários Autores

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

W. Edwards Deming - Define qualidade consoante às exigências e às necessidades do consumidor. Como elas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente.

Deming afirma que cumprir as especificações não é suficiente, é necessário utilizar instrumentos de controle estatístico de qualidade em vez de mera inspeção de produtos.

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

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

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

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

Joseph Juran - Juran define qualidade segundo dois aspectos: resultados e custos. Segundo o aspecto resultados, a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem às necessidades do cliente e geram lucro. De acordo com o aspecto custos, a qualidade é encarada como a ausência de defeitos.

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

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

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

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

Na sua opinião, a qualidade significa conformidade com especificações, que variam consoante às organizações e de acordo com as necessidades dos seus clientes; defende que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores e não os trabalhadores, e que as iniciativas de qualidade devem vir de cima para baixo, lideradas através do exemplo.

É também a favor da criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas empresas. Foi criador das chamadas cinco ilusões da qualidade, sendo:

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2.Diversos Conceitos da Qualidade

Na literatura encontram-se diversos conceitos relacionados à qualidade. Paladini (1997, p.26) enfatiza que "... o fato de existirem diversas abordagens e, por decorrência, muitos conceitos de qualidade, não se constitui entrave à sua compreensão, embora cause alguns conflitos quando de sua aplicação prática". Teboul (1991, p.31) fala da possibilidade de obter várias definições para qualidade, sendo:

Aquilo que não cria problemas e pode ser esquecido;

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

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

Funcional e de fácil utilização;

Uma resposta rápida, adaptada;

Um produto seguro, que dura bastante, econômico, resistente e de fácil manutenção;
 O que é único, excelente, bonito, perfeito, genial;
 O estilo, a aparência, a sofisticação, o alto nível.

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

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

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

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

Além das definições breves referentes à qualidade, citadas no parágrafo anterior, outros conceitos foram utilizados para nortear as ações de promoção da qualidade. São eles:
 “A combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente” (FEINGENBAUM, 1994, p.8);

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

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

Centrada no produto: a qualidade é vista como uma variável passível de medição.

As diferenças da qualidade são observáveis pela medida da quantidade de alguns atributos possuídos pelo produto;

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

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

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

Diante dos conceitos apresentados, referentes a qualidade, e observando as diversas abordagens a que lhe são conferidas, optou-se, nesse trabalho, por utilizar os conceitos definidos por Garvin (1992). O enfoque pluridimensional que é conferido a qualidade revela

sua importância para o desenvolvimento de uma organização, além de reunir os diversos conceitos em uma única definição.

2.4. Programas de Qualidade e Sistemas da Qualidade

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

Percebe-se hoje um intenso movimento em busca pela qualidade. As organizações têm de produzir produtos e serviços de qualidade, não mais como estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição preexistência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade é recente. Hoje a qualidade em uma empresa pode ser modismo ou um grande pesadelo para alguns gerentes, depende de como é tratada.

Como afirma Paladini (1997, p.166): “Não se obtém qualidade de forma intuitiva, baseando-se os procedimentos para sua produção apenas em improvisações, lance de sorte, campanhas rápidas ou promoções de curta duração, nem se pode conceber um programa a partir de opiniões, percepções subjetivas ou *“feelings”*”.

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

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

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

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

- Norma ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade;

Oito princípios prescritos pela ISO (1997) orientam a formação de um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz e efetivo, são eles: foco no cliente, Liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (BATALAS, 2001).

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

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

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

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

2.5. Qualidade em Serviços

Qualidade em serviços para Giansi (1994) é composta de vários critérios de avaliação que são considerados pelos clientes. São eles: consistência, flexibilidade, competência, credibilidade, tangíveis, custo, acesso, atendimento/atmosfera e velocidade de atendimento. Cada critério será mais ou menos importante dependendo do tipo de serviço prestado. Entretanto, a característica mais significativa do serviço é o fato de produção e consumo serem simultâneos. Não se estoca serviços e a avaliação da qualidade do mesmo é muito rápida ou até mesmo instantânea. O cliente participa ativamente do processo de

prestação de serviço. “Gerentes de serviços tem dificuldades de identificar seus produtos. Este problema se deve a natureza intangível dos serviços, mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência de utilização do serviço.” (FIT Para Heskett; Sasser Jr.e Hart (1994), a qualidade do serviço é a diferença entre a qualidade do serviço prestado e o serviço esperado, e para isso influenciam tanto os resultados obtidos, quanto o processo pelo qual eles foram alcançados. Ou seja, para conseguir a necessária confiabilidade, tão necessária ao cliente, é importante buscar fazer certo da primeira vez. Porém muitos aspectos dos serviços são de difícil controle, o que pode levar a erros, sendo sua recuperação excelente, uma ação tão decisiva quanto fazê-lo certo da primeira vez, de modo a capitalizar as falhas como uma oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e criar fidelidade de sua parte, ao mesmo tempo que geram também resultados monetários para as empresas.

Nesse item será mostrada a importância da qualidade como estratégia para se competir neste mercado tão concorrido, bem como a influência na prestação de serviços.

2.6. A noção de Serviços

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

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

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

Devido a esse grande desafio de trabalhar nas organizações de serviços, torna-se necessário compreender as características dos serviços. Kotler (1993) define serviços como sendo toda atividade ou benefício, de caráter intangível, que uma parte pode oferecer a outra e

que não resulte na posse física de algum bem. Ratmel (1974), apud Lobo (1994), afirma que o serviço é uma mercadoria comerciável, que não se pega, não se cheira e não se apalpa. Continua sua caracterização mostrando que os serviços, em geral, não se experimentam antes de comprar e que permitem satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos. Seguindo essa tendência, Lobo (1994) apresenta as principais características dos serviços:

Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;

Variabilidade – os serviços são altamente variáveis;

Inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo;

Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados;

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

2.7. Sistema da Qualidade em Serviços

Nas empresas que vendem serviços, de acordo com Whiteley (1992), a qualidade consiste em aspectos tangíveis e quantificáveis do serviço, cuja qualidade do serviço pode ser descrita como intangível, sendo, por isso, mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Como num supermercado, esses dois aspectos – produtos e serviços – estão presentes; tanto a qualidade do produto deve ser adequada, quanto a qualidade dos serviços, pois ambos são fundamentais para o atendimento das necessidades e à satisfação do cliente

Diversas razões justificam o interesse pela implantação da filosofia da qualidade em uma organização de serviço, entre elas, podemos destacar:

- Aumento das exigências por parte dos clientes;
- Grande desperdício;

- Aumento da competição;
- Padronização

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

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

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

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

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

- conhecer as necessidades específicas; dar atenção individualizada; conhecer o cliente regular.
- Tangíveis – a evidência física do serviço (instalações, ferramentas, equipamento).

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

A qualidade é relativa e definida em função do que cada cliente espera, é subjetiva. Assim, tal como na satisfação, as expectativas desempenham papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço.

Quanto mais próximo o Sistema da Qualidade a ser desenvolvido nas organizações de serviços se aproximar das cinco variáveis e dimensões da qualidade descritas, maior é a tendência do Sistema da Qualidade ser mais dinâmico, resultando em grandes benefícios para as organizações.

2.8. Por que os Sistemas da Qualidade nas Organizações de Serviços Falham?

Vê-se com bastante frequência o descontentamento e a falta de motivação dos dirigentes das organizações de serviços com seus Sistemas da Qualidade. Esse fato se justifica pelo fracasso de iniciativas voltadas para o desenvolvimento da qualidade.

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

1. A mensagem da qualidade com frequência cai no vazio, parece haver muita palavra e pouca ação.
2. Existe generalizada falta de confiança nos resultados do programa.
3. O programa esbarra na tradicional resistência à mudança.
4. Há pouco empenho para cumprir metas e prazos descritos no programa da qualidade.
5. São gerados resultados apenas temporários pouco consistentes.
6. A gestão da qualidade exige, dos gerentes, dedicação, ação efetiva, liderança, paciência. Características nem sempre presentes no pessoal da administração operacional das empresas.
7. Os esforços geram resultados que atingem determinado patamar e param. Depois caem, sozinhos.

8. Há quem garanta que estruturas voltadas para a melhoria contínua parecem ser pouco consistentes, frágeis, sem forma muito definida.
9. Os programas de qualidade induzem à fixação de metas conflitantes e prioridades contraditórias.
10. Há muitas ferramentas e estratégias disponíveis para implantar qualidade. É fácil escolher uma que seja inadequada para a situação a que se destina.
11. Há grande dificuldade de os gerentes se adaptarem à democracia da Qualidade.

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

Destacam-se:

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

Na realidade, as organizações de serviços, bem como seus dirigentes não estão preparados para promover ações com objetivo de atingir a qualidade, falta um pouco de qualificação nos conceitos e técnicas da qualidade.

São carentes de uma visão e de uma filosofia referentes a qualidade, acabando, por fim, a conceberem Sistemas da Qualidade que não revelam a real necessidade da organização, acabando no fracasso. Paladini (1997) afirma que os conceitos e idéias que são trabalhados em um Sistema da Qualidade, deve ter um compromisso com a prática.

Nas organizações de serviços, esse compromisso é com os clientes, logo, para obter sucesso, não adianta mais atender as suas necessidades, o sistema deve ser montado para encantar os clientes e promover melhorias nos processos.

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

- Sensibilidade e motivação dos funcionários sem acompanhamento eficaz;
- Desconhecimento do cliente;
- Processo de comunicação informal;
- Capacitação dos recursos humanos sem a compreensão do cliente;
- Qualidade apenas por modismo;
- Pessoa errada no comando do sistema da qualidade;
- Responsabilizar em vez de cooperar e ajudar;
- Excesso de procedimentos e normas;
- Pouca ou nenhuma divulgação das mudanças e resultados obtidos no andamento do programa;
- Condições organizacionais que impedem o sucesso das melhorias dos serviços.

Observa-se então que não é fácil implantar e manter um Sistema da Qualidade. Não bastam boas intenções, nem tão pouco copiar modelos de programas de qualidade e aplicá-los na empresa, para dizer a todos que tem um Sistema da Qualidade. Como afirma Lobos (1994. p.14), " qualidade em serviços é parada dura".

2.9.Considerações Gerais

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

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

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

- Adaptação de programas de qualidade sem um estudo detalhado da sua empresa, necessidades, clientes e cultura;

É importante ressaltar que nas empresas de serviços, outra dificuldade é encontrada quando se trata da manutenção e melhoria do Sistema da Qualidade implantado, é a ansiedade por resultados por parte da alta direção. Os resultados da implantação, bem como de sua melhoria contínua no Sistema leva tempo, pois qualidade não é algo que obtém simplesmente por ter um sistema da qualidade, é preciso cuidado e atenção todos os dias e muita motivação e persistência.

3. AVALIAÇÃO PARA MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DA QUALIDADE

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

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

Avaliar é uma tarefa importante, pois fornece informações para se tomar decisões quanto a objetivos, metas e estratégias. Nem tudo nesta avaliação é positivo, mas precisa discernimento dos gerentes para transformar ameaças em oportunidades.

Nesse item, pretende-se dar um embasamento teórico referente ao processo de avaliação no seu aspecto formal e a sua importância na tomada de decisões e na melhoria contínua dos processos e do Sistema da Qualidade, visto que o processo de avaliação bem como todos os procedimentos de avaliação têm sido valorizados muito tanto pelas empresas como para seus dirigentes, entre eles os gestores de qualidade.

3.1. Auditoria da Qualidade x Avaliação da Qualidade

É muito comum encontrar pessoas, ou até os gestores de qualidade, que não sabem distinguir corretamente os conceitos referentes aos processos de avaliação e auditoria. É intenção desse item, fornecer as informações suficientes esclarecimento dos mesmos.

3.1.1. Auditoria da Qualidade

Uma auditoria da Qualidade, segundo a norma NBR ISO 9000:2000, é “um processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

Um sistema deve oferecer evidências verificáveis, através de registros, documentos técnicos e operacionais, apresentação de fatos ou informações, de que a organização cumpre as normas estabelecidas.

Segundo Batalas (2001), existem dois tipos de auditorias para análise da eficácia dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

– Auditoria de adequação ou de análise crítica dos documentos do SGQ. O procedimento verifica se “o que se diz que é feito está em conformidade com o que deveria ser feito”, quando em relação à adequação à norma.

– Auditoria de certificação. O procedimento se debruça sobre se “o que de fato é feito está em conformidade com o que se diz que é feito”, quando em relação ao funcionamento do SGQ.

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

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

3.1.2. Avaliação da Qualidade

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

André (1996, p. 86) afirma que:

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

Promover o processo de avaliação da qualidade é primordial para que uma organização tenha condições de fazer um acompanhamento de todo o programa de qualidade, bem como as ferramentas usadas para fazer a gestão do Sistema da Qualidade. Paladini

(1997, p. 166) afirma existirem várias razões que justificam a promoção da avaliação da qualidade.

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

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

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

Tipos de avaliação

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

Quanto aos tipos de avaliação podemos ter:

- Avaliação Classificatória.
- Avaliação Diagnóstica.

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

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

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

O diagnóstico foi uma das bases para elaboração do modelo de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade proposto nesse trabalho e está desenvolvido no item 5.

Funções da avaliação

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

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

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

Etapas da avaliação

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

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

3.2. Avaliação da Qualidade Visando a Manutenção do Sistema da Qualidade Implantado

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

- Proporciona informações para o processo de decisão;
- Conduz ao processo de melhoria da qualidade;
- Proporciona a manutenção do sistema da qualidade implantado;

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

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

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

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

- Refletir a visão do cliente
- Indicar nível de utilização de recursos
- Ser sensíveis às variações do processo
- Ser facilmente mensuráveis
- Fornecer respostas na periodicidade adequada
- Estar próximos ao ponto de ocorrência do problema.

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

- Precisão
- Facilidade de levantamento
- Facilidade de compreensão

Técnicas da qualidade no processo de avaliação:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Diagrama de Dispersão – utilizado para verificar o que ocorre com uma variável quando outra variável se altera. Os ganhos obtidos durante o processo de avaliação em um sistema da

qualidade serão bastante satisfatórios se as ferramentas descritas forem utilizadas de forma correta.

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

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

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

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

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

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

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

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

aumento de comprometimento e engajamento com as ações que promovam a melhoria da qualidade.

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

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

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

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

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

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

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

- **Plan (P)** – Planejar: fase em que se estabelece o plano de ação com uso de cronogramas, gráficos ou procedimentos;
- **Do (D)** – Executar: fase de execução planejada. Nessa fase duas ações são importantes: a preocupação com o treinamento e coleta de dados para verificação do processo;
- **Check (C)** – Verificar: essa é a fase de comparação proposta pelo ciclo. É neste momento que se comparam os dados coletados com as metas planejadas; Os relatórios de auditoria interna e externa são bases de melhoria continua do sistema.
- **Action (A)** – Ação corretiva: fase de padronização das ações, consolidando os resultados obtidos. Etapa para análise dos indicadores e tomadas de ações corretivas, preventivas ou de melhoria, analisando também melhorias em todo o sistema de gestão, considerando também todas as entradas dos processos.

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

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

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

Os certificados, selos e prêmios da qualidade são documentos que atestam que a organização é possuidora de um Sistema da Qualidade e que a filosofia da qualidade é difundida internamente em toda a organização. Todos eles se fundamentam no processo de avaliação, objetivando verificar a conformidade e sua respectiva manutenção.

3.3. Modelos de Avaliação dos Sistemas da Qualidade

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

- Prêmio Deming - Japão;
- Prêmio Malcom Baldrige - Estados Unidos;
- Prêmio Nacional da Qualidade - Brasil;
- Sistema de avaliação Centro Modelo de Educação Profissional;
- Prêmio Qualidade da França;
- Prêmio Qualidade da Itália;
- Normas da série ISO 9000;

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

4. A EMPRESA

No ramo da construção civil assim como em qualquer outro, a excelência em Gestão de Projetos e Processos torna-se cada vez mais um quesito indispensável para manter a competitividade no mercado e, muitas vezes, torna-se uma questão de sobrevivência. Para ter excelência em gestão de projetos e processos a Unidade de trabalho UT-463 busca através de seu Sistema da Qualidade a padronização e melhoria em seus processos executivos.

A unidade tem seu sistema de gestão da qualidade implantado com uma abordagem em processos e certificado na NBR ISO 9001:2000, cujo objetivo é a melhoria contínua.

A organização é bem estruturada e demonstra uma preocupação com a Qualidade, e seus processos. Mas após a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade é possível algumas percepções:

Pontos Fortes:

Incentivo e comprometimento da alta direção

Exigências do Cliente

Divulgação da política da Qualidade

Pontos fracos:

Alta rotatividade dos profissionais no empreendimento

Pontos de melhoria: indicadores dos processos, capacitação dos novos profissionais (devido a alta rotatividade do empreendimento); integração de profissionais (abordando assuntos referente a Qualidade);

O conhecimento dos objetivos da Qualidade deve ser utilizado nesta análise antes de se escolher quais os sistemas, métodos e ferramentas da Qualidade devem ser utilizados. As técnicas da Qualidade devem fazer parte da análise gerencial que busca a manutenção e melhoria dos sistemas implementados, ou seja, tornar estratégias competitivas eficazes e, tendo em vista a eficácia operacional traduzida pela produtividade, alavancar o desempenho e a sobrevivência da organização.

O Sistema da Qualidade pode estar bem estruturado, mas se faz necessário uma análise bem crítica a respeito do que está sendo feito para manutenção do sistema, quais são as técnicas que estamos utilizando para monitorar nossos processos e quais outras possam ser aplicadas para obtenção de um resultado melhor. Precisamos nos fazer o seguinte questionamento: estamos avaliando nosso sistema com foco na melhoria contínua, ou simplesmente temos um sistema para cumprir normas.

É preciso avaliar os indicadores de desempenho com maior criticidade. Verificando quais destes indicadores estão auxiliando no desempenho dos processos e na melhoria do sistema. É necessária aplicação do PDCA em todos os processos, a fim de verificar o que está melhorando e aonde podemos atuar para que o Sistema seja eficaz. A análise dos indicadores e tomadas de ações corretivas, preventivas ou de melhoria, considerando também todas as entradas dos processos para dar subsídios na realização da reunião de análise crítica do Sistema de Gestão. Utilizar também o conceito de melhoria contínua por meio do uso de ações corretivas e preventivas, eliminando as principais não conformidades reais ou potenciais e evitando sua incidência ou reincidência.

A política da qualidade é bem divulgada, mas não basta a divulgação, é preciso a prática da mesma em todas as atividades desenvolvidas no empreendimento. Na política fala de superar as expectativas de nossos clientes, mas antes de atender a este ponto da política, é necessário superar as nossas expectativas. Isso se alcança através de capacitação e desenvolvimento de talentos humanos, pois a Qualidade começa em mim. A qualidade começa em cada um de nós, é responsabilidade de todos nós.

Esta é a parte inicial para avaliarmos nosso Sistema, a partir deste ponto poderá ser aplicado às técnicas descritas no modelo proposto incluindo critérios de avaliação definidos em alguns em modelos de qualidade (prêmios).

5. MODELO DE MANUTENÇÃO DE SISTEMAS DA QUALIDADE

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

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

Pretende-se, neste item, estruturar uma proposta que possibilite a avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade da unidade de Trabalho UT-463, fundamentando-se na avaliação diagnóstica como forma de obter informações para balizar as futuras decisões. Será usado o programa “solucionando problemas”, como agente motivador para a busca do aperfeiçoamento do Sistema de Qualidade, e o Planejamento Estratégico, como ferramentas para garantir a execução e controle das ações planejadas.

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

5.1.Elementos Básicos da Proposta do Modelo

A estrutura do modelo proposto para avaliação da manutenção dos Sistemas de Qualidade na Unidade de Trabalho UT-463, serão os critérios de excelência do PNQ, auditorias de primeira e terceira parte no sistema.

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

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

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

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

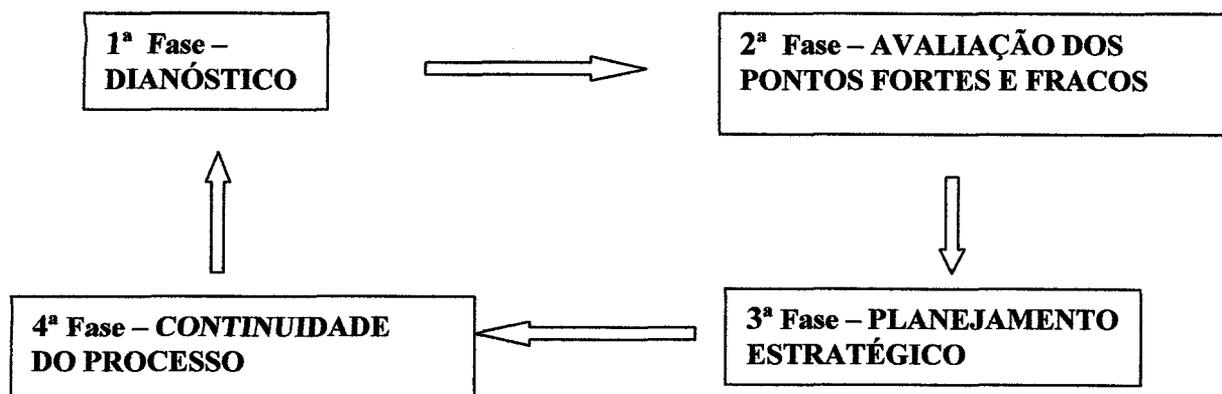
O Planejamento Estratégico definido como base para avaliação do modelo proposto, fundamenta-se na idéia de ter uma visão da realidade atual, de forma a permitir a tomada de decisões, seguindo uma direção clara e definida.

A proposta do modelo desenvolvido nesse trabalho deverá ser bastante flexível para atender a um maior número de unidades da empresa CCCC no ramo de hidrelétricas e considera que todos os aspectos envolvidos do Sistema da Qualidade estão interligados, tendo, como critérios críticos do programa, os seguintes itens:

- Satisfação dos clientes;
- Custos;
- Auditorias internas;
- Qualificação dos fornecedores;
- Gestão das pessoas;
- Gestão de recursos;
- Gestão dos processos de serviços;
- Gestão das não-conformidades;
- Gestão da informação;
- Gestão das melhorias.

5.2. Estrutura do Modelo

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



Fonte: OLIVERA, Djalma de Pinho Rebouças.

Esta é a estrutura (macro) do modelo definido, o passo seguinte é desenvolver o que realmente se quer fazer em cada fase, isto é, definir as etapas do modelo e suas respectivas ações.

FASES	ETAPAS	AÇÕES
Diagnóstico	1. Mapeamento	- Sensibilização - Planejamento do Mapeamento; - Execução do Mapeamento;
	2. Análise Crítica	- Compilação dos dados - Identificação de pontos fortes e fracos; - Avaliação dos dados
Avaliação dos pontos fortes/pontos fracos	1. Análise de pontos fortes e fracos	- Estudo da criticidade do ponto - Avaliação do impacto do Ponto
	2. Consolidar pontos Fortes	- Identificação de oportunidades - Implantação do programa solucionando problemas

	<p>3. Transformação de pontos fracos em fortes</p> <p>4. Avaliação das melhorias</p>	<p>-Facilidade de transformação</p> <p>-Disponibilidade de recursos</p> <p>Ação</p> <p>-Verificação da eficácia das ações de melhorias</p>
Planejamento Estratégico	<p>1. Definição de ações Estratégicas</p> <p>2. Avaliação das ações estratégicas</p>	<p>- Conquista de selo ou Certificação</p> <p>- Definição de metas</p> <p>- Verificação da eficácia das ações estratégicas</p>
Continuidade do Processo	<p>1. Definição de ações que garantam a continuidade do processo</p> <p>2. Avaliação periódica</p>	<p>- Implantação o PDCA</p> <p>- Auto avaliação e monitoramento periódico através de reuniões de análise crítica dos indicadores e processos e reuniões de análise crítica do Sistema da Qualidade</p>

Fonte: OLIVERA, Djalma de Pinho Rebouças.

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

5.3. Fases do Modelo – Detalhamento

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

5.3.1. Diagnóstico

1ª Etapa – Mapeamento

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

Para a realização do mapeamento, três ações serão realizadas:

1ª Ação – Sensibilização

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

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

A estratégia de sensibilização constituirá de discussões e reflexões sobre o tema AVALIAÇÃO, e será realizada através de uma reunião de análise crítica com a alta direção, coordenadores de processos e o gestor do Sistema da Qualidade.

Nessa reunião de análise crítica, os coordenadores de processos, mostrarão a importância dos seus processos, seus indicadores e sua relação com o sistema da qualidade e as formas de gestão, focalizando a idéia da melhoria contínua e conhecimento das necessidades dos clientes.

Nesta fase de sensibilização é de suma importância focar a necessidade de manter o Sistema da Qualidade “vivo” com a ajuda dos indicadores de desempenho.

2ª Ação - Planejamento do mapeamento

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

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

- Duração da avaliação;
- Datas e horário da aplicação da avaliação;
- Pessoas que participarão da avaliação;
- Reunião para apresentação dos relatórios.

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

3ª Ação - Execução do mapeamento

Constitui-se da coleta de informações e dados referentes às ações que concorram para a manutenção do Sistema da Qualidade.

O foco usado será a existência de evidências objetivas, referentes a melhorias, indicadores de desempenho e ações estratégicas.

Satisfação dos clientes

O critério satisfação dos clientes visa examinar como a organização trabalha suas relações com seus clientes, de forma, a saber, como ela examina as suas necessidades e como avalia a sua satisfação e a motivação de seus clientes. Este processo visa gerenciar as influências externas e internas propiciando o atendimento das metas do projeto.

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

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

- Indicadores para medir a satisfação dos clientes.
- Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo;
- Pesquisa entre áreas;
- Tratamento das reclamações dos clientes:
- Pesquisa de Clima organizacional.

Custos

- Indicadores para avaliar os custos;
- Avaliação dos custos das não conformidades;
- Política de apuração dos custos;
- Política de custos para manutenção do sistema da qualidade;
- Auditoria para verificação dos custos;
- Periodicidade das auditorias;

- Auditorias internas

O critério auditorias internas tem por objetivo verificar como a organização trabalha o processo de auditorias dentro da organização, de forma, a saber, como ela examina periodicamente seu Sistema da Qualidade, para garantir a manutenção contínua. Tem por objetivo também verificar se o sistema está conforme e adequado as normas, bem como se práticas estabelecidas pela empresa estão sendo seguidas.

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

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

Qualificação dos fornecedores

Tem como principal função assegurar que os bens, produtos e serviços sejam adquiridos de acordo com as especificações técnicas e com os padrões de qualidade e meio ambiente, prazo e preço adequados através de fornecedores qualificados. Analisando se os critérios utilizados para a qualificação de fornecedores são eficientes e eficazes.

São eles:

- Política de qualificação e requalificação de fornecedores impactantes na Qualidade
- Ações de avaliação dos fornecedores;
- Acompanhamento dos fornecedores;
- Articulação com o programa de qualidade.

- Gestão das pessoas

O critério gestão das pessoas empenha-se no aprimoramento das competências das pessoas que atuam na empresa, principalmente aquelas que tem impacto direto sobre a Qualidade nos produtos ou executam atividades que possam criar um impacto significativo sobre o meio ambiente, capacitando-as para a execução de suas atividades, visando examinar como a organização gerencia seus recursos humanos. É por meio deles que a organização chegará ao cumprimento das metas desenvolvidas.

Alguns itens para realização desta avaliação:

- Plano de cargos e salários;
- Indicadores relacionados à gestão das pessoas;
- Treinamento e qualificação;
- Avaliação de desempenho através de Gestão de Pessoas por competência;
- Motivação das pessoas;
- Articulação com o programa de qualidade.

Gestão dos processos de serviços executados pela produção

O critério gestão dos processos de serviços visa examinar como a organização promove a gestão dos serviços. É por meio deles que a organização chegará ao atendimento das necessidades dos clientes. As necessidades são comparadas com os recursos disponíveis (na

obra e na empresa), realizando um planejamento adequado para mobilização, alocação e otimização dos recursos, visando suprir as necessidades nas áreas.

- Existência de cronograma das atividades;
- Conformidade com os requisitos contratuais, especificações e projetos;
- Definição de metas e indicadores de desempenho;
- Atendimento da Política da qualidade;
- Acompanhamento dos resultados através das células de trabalho;
- Articulações com o programa de qualidade.

Gestão das não-conformidades

A gestão das não-conformidades visa examinar como a organização trata do aparecimento de não-conformidades. Os produtos ou serviços não conformes devem ser controlados para garantir que esses não serão entregues ou utilizados não intencionalmente. Os materiais, produtos ou serviços não conformes detectados nas verificações, monitoramentos ou ensaios devem ser devidamente identificados, segregados em área demarcada e analisados criticamente, sendo reparados, devolvidos, refeitos ou liberados sempre por uma autoridade competente; e saber que ações ela está promovendo para que a não-conformidade não se repita.

Para a coleta dessas informações, defini-mos alguns itens:

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

Gestão da informação / Comunicação

Este processo visa garantir as informações necessárias aos envolvidos e ao cliente e as demais partes interessadas para obtenção do bom andamento do empreendimento. Tem por objetivo

verificar como a empresa trabalha as informações recebidas e como acontece o processo de comunicação.

Algumas ferramentas para auxiliar neste processo.

- Plano de Comunicação;
- Meios de comunicação;
- Comunicação interna;
- Divulgação da política da qualidade;
- Existência jornais e folders sobre qualidade;
- Articulação com o programa de qualidade;

Gestão das melhorias

O critério gestão das melhorias visa examinar como a organização promove a melhoria contínua com vistas à manutenção do Sistema da Qualidade implantado.

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

2ª Etapa - Análise Crítica do Resultado do Mapeamento

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

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

1ª Ação – Compilar os dados

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

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

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

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

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

2ª Ação - Identificação dos pontos Fortes e Fracos

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

Pontos fortes e pontos fracos são definidos como características internas que diferenciam a organização no seu ramo de atividade, do ponto de vista competitivo.

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

- Será considerado ponto forte, as variáveis internas e controláveis, que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente, e contribuam para a manutenção do Sistema da Qualidade implantado.
- Será considerado ponto fraco, as variáveis internas e controláveis, que provocam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao seu ambiente e que não promove a manutenção do Sistema da Qualidade implantado.
- A identificação correta desses pontos é um dos diferenciais desse modelo, visto que a definição e tratamento errado prejudicarão todo o processo de avaliação e afetarão a tomada de ações de melhorias com vista à manutenção do Sistema da Qualidade.

- 3ª Ação - Avaliação dos dados

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

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

Essa ação deve contribuir para a sensibilização da alta direção, coordenadores de processos e gestor da qualidade, bem como fazer validação prévia do modelo proposto. O resultado dessa avaliação deverá ser passado para a organização.

Uma vez coletados, esses dados devem ser usados para avaliar o desempenho global do sistema de gestão da qualidade e identificar oportunidades para a melhoria contínua. Esses dados devem alimentar as reuniões de análise crítica do sistema de gestão da qualidade realizadas, para que as decisões tomadas proporcionem as correções devidas e as melhorias contínua.

3ª Epata – Análise da Relevância do Resultado Obtido

Com o estudo da relevância dos resultados permitirá uma comparação entre a realidade observada e o perfil pretendido pela organização. Essa comparação deve levar a empresa a repensar as ações de manutenção de seu Sistema da Qualidade, possibilitando uma reflexão sobre o mesmo. Esta análise pode auxiliar na determinação da causa raiz dos problemas existentes reais ou potenciais, direcionando as decisões sobre as ações corretivas e preventivas necessárias para manutenção do sistema da qualidade e sua melhoria contínua.

5.3.2 – Avaliação dos Pontos Fortes e Fracos

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

1ª Ação - Estudo da criticidade do ponto

Para realizar esta identificação pode ser utilizada a técnica do Diagrama de Pareto. Através desta técnica poderá classificar os pontos quanto a sua criticidade. Pode –ser considerado crítico quando estiver afetando o desempenho do sistema da qualidade. O mesmo critério é aplicado para análise do pontos fortes,verificando o que está auxiliando para o bom desempenho do sistema e sua melhoria contínua.

2ª Ação - Avaliação do impacto do ponto

Para análise do impacto do ponto também é utilizado a técnica do Diagrama de Pareto. Nesta ação são verificados quais são efeitos dos pontos fortes e fracos no Sistema, vem como o que está impactando na vida útil do mesmo.

2ª Etapa – Consolidar Pontos Fortes

Nesta fase é feita a consolidação dos pontos identificados. Esta consolidação precisa ser utilizada de forma estratégica para manutenção d Sistema da Qualidade.

1ª Ação - Identificação de Oportunidades

Para auxiliar na identificação das oportunidades pode ser utilizada a técnica do Benchmarking. Pois as oportunidades são variáveis externas que podem criar condições favoráveis para a empresa, quando aplicadas internamente. Mas isso não é uma tarefa muito fácil perceber o que é uma oportunidade, devido a nossa rotina, aos problemas internos, nossa cultura.

2ª Ação - Implantar o Programa Solucionando Problemas

Nesta ação para desenvolver este programa – solucionando problemas podem ser utilizadas as seguintes técnicas da qualidade: gráficos de controle; benchmarking; metodologia de análise e soluções de problemas (MASP) e empowerment. Será necessário formar uma equipe que seja responsável por este programa, na qual seus integrantes precisam ter alguns requisitos.

- ter no mínimo 3 e no máximo 8 integrantes
- a participação do gerente do Sistema da Qualidade é obrigatória;
- sua permanência na equipe variando de 6 meses a 1 ano;
- ter encontros freqüentes, no mínimo 1 hora a cada 8 dias;
- os envolvidos deverão ter formação nas técnicas da qualidade de solução de problemas.
- a participação dos integrantes deverá ser voluntária.

3ª Etapa – Transformação dos Pontos Fracos em Pontos Fortes

Quando se fala em transformar pontos fracos em pontos fortes, significa dizer que é necessário trabalhar os dois, principalmente os pontos fracos. A empresa precisa dar uma

atenção maior para o que está ruim, procurando melhora-los, ou seja, para que passem a ser pontos fortes. Quanto aos pontos fortes é preciso administrá-los, para fazer dos mesmos seu diferencial, auxiliando diretamente na melhoria contínua do seu Sistema da Qualidade.

1ª Ação - Facilidade de transformação

Como técnica da qualidade para a transformação destes pontos podem ser utilizados Diagrama de Pareto e o Diagrama de Causa e Efeito. Todo sistema da Qualidade tem pontos fortes e fracos, o que precisa ter é equilíbrio para cuidar destes pontos, para não deixar de cuidar dos pontos fortes e se voltar para arrumar onde está ruim.

2ª Ação - Disponibilidade de recursos

A empresa precisa disponibilizar tanto recursos humanos como financeiros para atuação nas ações acima identificadas. O diagrama de Pareto pode ser utilizado para relacionar recursos com pontos fracos.

4ª Etapa – Avaliação das Melhorias

O objetivo é analisar para melhorar continuamente.

1ª Ação - Verificação da eficácia das ações de melhorias

Nesta ação deve-se fazer uma análise para verificar se o que foi proposto está sendo realmente implementado. Para esta análise deverão ser utilizados os indicadores dos processos.

5.3.3 Fase – Planejamento Estratégico

1ª Etapa – Definição de ações estratégicas

Com base no resultado obtido definirá ações estratégicas com objetivo na manutenção e melhoria do Sistema da Qualidade implantado.

1ª Ação - Conquista de selo ou certificação

Essa ação consiste em convencer os dirigentes e gestores da empresa em conquistar uma certificação ou prêmios externos, objetivando promover uma maior motivação junto a seus

clientes internos. Isto também poderá ser um diferencial junto aos clientes externos, bem como auxiliará na manutenção do Sistema da Qualidade.

2ª Ação - Definição de metas

Utilizando como referência os pontos críticos apontados anteriormente (fase 1 do modelo), se definirá as metas para a organização a curto, médio e longo prazo. Deverá ter o envolvimento de todos os gerentes de recursos, gestores e coordenadores de processo e alta direção, para que as pessoas se sintam motivadas com o Sistema da Qualidade.

2ª Etapa – Avaliação das ações estratégicas

1ª Ação - Verificação da eficácia das ações estratégicas

Usando os indicadores de desempenho que foram definidos nos processos, se fará uma verificação das ações tomadas, avaliando sua eficácia.

5.3.4 Fase - Continuidade do Processo

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

1ª Ação – Implantação do PDCA

A utilização da técnica do PDCA é muito importante para a avaliação, manutenção e melhoria do Sistema da Qualidade. O PDCA deverá ser aplicado em todo o Sistema da Qualidade, tendo como referência as entradas e saídas dos processos. A utilização desta técnica auxilia na melhoria contínua e aperfeiçoamento do Sistema.

2ª Etapa – Avaliação Periódica.

1ª Ação – Auto-avaliação periódica

A auto-avaliação está presente em diversos prêmios da qualidade, bem como neste modelo proposto, cujo objetivo é a manutenção do Sistema da Qualidade. É necessário realizar a avaliação do Sistema periodicamente, utilizando a análise dos pontos fracos e fortes, as ações de melhoria, os indicadores de desempenho dos processos e as reuniões de análise crítica dos indicadores e do Sistema da Qualidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações propostas neste trabalho objetivaram avaliar a manutenção do sistema de gestão da qualidade no intuito de contribuir para a continuidade dos sistemas de gestão das unidades de trabalho da CCCC, fornecendo informações e dados para definições de ações de melhoria e tomada de decisões que possam efetivamente auxiliar na manutenção do sistema implantado.

Com a realização deste trabalho pode-se constatar que a forma como são implantados os sistemas da qualidade nas unidades da CCCC contribuem positivamente para sua manutenção, devido à cultura da empresa, filosofia da qualidade, assim como o elevado grau de comprometimento da alta direção e demais profissionais com os processos que compõem o sistema de gestão.

O objetivo geral, propor ações para avaliação da manutenção do sistema da qualidade implantado na unidade de trabalho Foz do Chapecó UT – 463 da empresa CCCC com base na ISO 9001:2000 foi atingido, pois foram avaliadas na UHE Foz do Chapecó ações implementadas para viabilizar a avaliar a manutenção contínua do Sistema da Qualidade. Tomou-se como referência a ISO 9001:2000, várias metodologias de prêmios e ferramentas da qualidade.

Em relação ao objetivo específico: analisar se as formas de implantação dos Sistemas da Qualidade contribuem efetivamente para continuidade do sistema da qualidade, percebe-se seu atendimento, uma vez que foram identificadas e listadas referências bibliográficas sobre a implantação da qualidade e também sobre sistema de avaliação da qualidade, foram realizadas análises críticas das referências bibliográficas, foi realizado um diagnóstico e uma correspondente análise crítica do Sistema da Qualidade da UHE Foz do Chapecó.

No que se refere ao objetivo específico: Desenvolver indicadores para avaliar objetivamente o Sistema da Qualidade, verificou-se que o mesmo foi atingido, uma vez que os indicadores já existentes no Sistema auxiliam na avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade.

Em relação ao objetivo específico: validar o modelo proposto para que as outras unidades de trabalho da CCCC possam auto-avaliar a manutenção de seus Sistemas da Qualidade e promoveram a melhoria contínua, foi atingido em razão do modelo proposto de avaliação da manutenção dos Sistemas da Qualidade, ter sido aplicado na UHE Foz do

Chapecó, empresa do ramo de construção civil pesada, com finalidade de avaliar e validar este modelo proposto, sendo aplicável nas demais unidades de trabalho da CCCC.

No que se refere ao objetivo específico: fornecer bases para o desenvolvimento da melhoria contínua como forma de garantir a criação de ações que promovam a manutenção do Sistema da Qualidade foi atingido através do modelo proposto, que contempla a identificação de pontos fortes e fracos que afetam a manutenção do sistema. A realização do trabalho em cima desses pontos fornece base para o desenvolvimento da melhoria contínua da organização, bem como possibilita a tomada de decisões dos dirigentes, e proporciona condições de trabalhar com as ferramentas da qualidade.

Com estas ações propostas, ou seja, a aplicação das técnicas da qualidade descritas neste trabalho percebe-se que a organização terá condições de identificar pontos fortes e fracos do sistema implantado, as ameaças e mudanças, análise crítica através dos indicadores de desempenho e uma seleção dos pontos críticos, auxiliando na tomada de decisões para definição de ações que contribuem para a melhoria contínua do Sistema da Qualidade implantado. Através da prática deste modelo para avaliar o sistema da qualidade a organização poderá definir indicadores que demonstrem o desempenho do sistema, possibilitando uma visão abrangente de seu sistema, favorecendo o planejamento estratégico, motivando a organização e seus profissionais a conquistar selos e ter um sistema da qualidade eficaz e principalmente proporcionando a empresa dados e informações para garantir à manutenção do Sistema da Qualidade, buscando e cada ação a melhoria contínua de seus processos.

Recomenda-se que a alta direção aplique as ações propostas neste trabalho de forma contínua a fim de que a manutenção do sistema da qualidade seja contínua, buscando de forma efetiva a continuidade de seu Sistema da Qualidade. Outro fator importante a ser considerado pela alta direção quando da implementação das ações é a conscientização da importância em buscar a continuidade do sistema da qualidade e principalmente em ter visão dos benefícios que estas ações trazem para a organização e para sua sobrevivência no atual mercado. Assim, vale salientar que é de suma importância o envolvimento e comprometimento da alta direção para com o Sistema da Qualidade e sua manutenção contínua.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2000. **Sistemas de gestão da Qualidade** – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

_____. NBR ISO 9002:1994. **Sistema de Gestão da Qualidade** – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 1994.

ANDRÉ, Maristela de. **Contratos de Gestão como instrumentos de promoção**. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade. São Paulo, Art. IV, 1996. p.86.

BATALAS. **Quality management system lead auditor training** course (IRCA registration number IATCA 2159). 3 v. Rio de Janeiro: MCG Qualidade, 2001.

BORGES, A. R. (2001). **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 155f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

CROSBY, P. B. (1992). **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade**. Tradução: Áurea Weissenberg. Rio de Janeiro: José Olympio. 327 p. Título original: Quality is free.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução Clave comunicações e recursos Humanos, Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990, 366p.

DOUCHY, Jean Marie. **Em direção ao zero defeito na empresa: da Qualidade Total aos círculos de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1992.

FEIGENBAUN, A. V. **Total Quality Control**. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 1995. p.8, p.23.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N , CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1994 p. 91.

HARB, A. G. (2001). **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Florianópolis. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HEIZER, Jay H. **Production & Operation Management Strategic and Tactical Decision**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**, tradução Iliana Torres, Rio de Janeiro, 1993, 221p.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOBO, Braga. **Por que os programas de qualidade falham**. 1994. Monografia(Especialização em qualidade) – Curso de especialização em qualidade, Fortaleza, 1994.

MARANHÃO, M. **ISO 9001: manual de implantação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviço**. São Paulo: Atlas, 2006.

MILLS, Charles A. **A auditoria da qualidade: Uma ferramenta para avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 9a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

ROLT, Mirian Inês Pauli de. **O uso de indicadores para melhoria da qualidade em pequenas empresas**. Dissertação apresentada ao **Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**, Florianópolis, 1998, 193p.

SANT'ANNA, F. M. et al. **Planejamento de ensino e avaliação**. 1986. p.178-194.

SCHOMBERGER, Richard J. **Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviço**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1993.

TEBOUL, Janes. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. p.31, p.56.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a qualidade:** como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviço. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YOSHINAGA, Ciro. **Qualidade Total:** a forma mais prática e econômica de implementação e condução. São Paulo: Ciro Yoshinaga, 1988.

WHITELEY, R. C. (1992). **A empresa totalmente voltada para o cliente:** do planejamento à ação. Tradução de Ivo Korytowski. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus. 263 p. Título original: The customer driven company.