

**Ismar França Panigas**

**DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS  
DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
UMA ANÁLISE DO MÉTODO SEBRAE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UFRGS  
Porto Alegre, RS - Brasil  
1998**

**DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS  
DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
UMA ANÁLISE DO MÉTODO SEBRAE

por

**Ismar França Panigas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito para a obtenção do  
título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

**UFRGS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Biblioteca Gladis W. do Amaral**  
**Av. João Pessoa, 52**  
**90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil**

Porto Alegre, RS - BRASIL

1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A COMISSÃO EXAMINADORA ABAIXO APROVOU A DISSERTAÇÃO

DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS  
DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
UMA ANÁLISE DO MÉTODO SEBRAE

Elaborada por  
**ISMAR FRANÇA PANIGAS**

COMO QUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas - Orientador

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Prof. Dr. Luiz Henrique Rodrigues

Porto Alegre, 27 de março de 1998

## **AGRADECIMENTO**

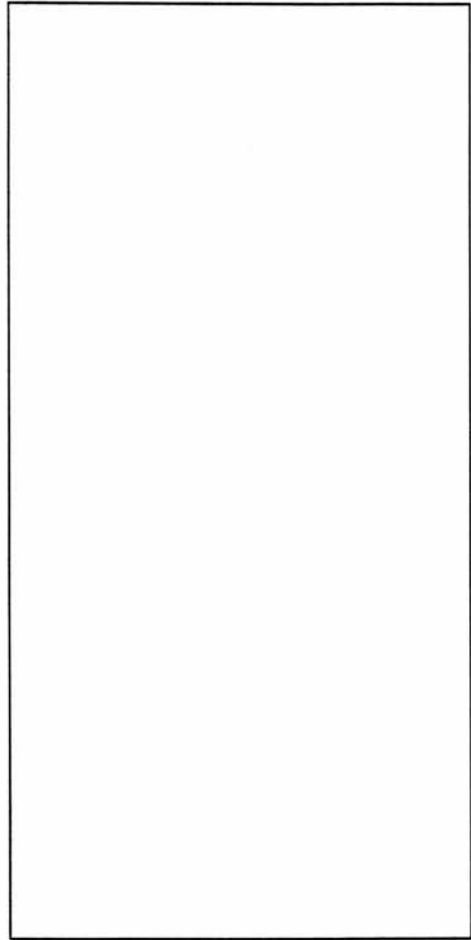
Inúmeras pessoas foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, seja por seu apoio técnico, seja por seu apoio psicológico ou, simplesmente, por terem me privilegiado com sua amizade e carinho. A todas estas pessoas que estando ao meu lado contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho, eu deixo meu mais profundo agradecimento.

Meu agradecimento especial eu deixo:

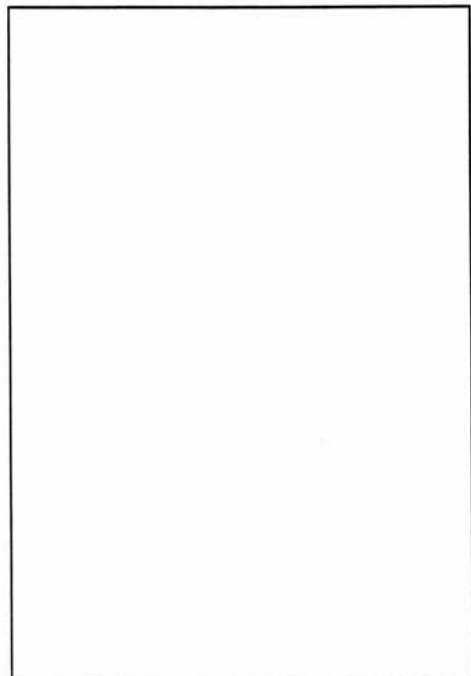
À minha esposa ROSEANE que, com amor, prestou seu apoio permanente e incondicional em todos os momentos e aceitou com altivez as privações que a elaboração deste trabalho lhe proporcionou.

Aos meus filhos CAROLINA e BRUNO que são a inspiração e a razão de tudo o que faço e para quem eu espero deixar um mundo com melhor qualidade de vida.





## **SUMÁRIO**



RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	xi
ÍNDICE DAS TABELAS .....	xiii
ÍNDICE DOS GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DOS ANEXOS .....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xvi

## **INTRODUÇÃO** .....

<b>1. Apresentação</b> .....	18
<b>2. Definição do Problema</b> .....	19
<b>3. Pressuposto do Estudo</b> .....	20
<b>4. Objetivo do Estudo</b> .....	20
4.1. Objetivo Geral .....	20
4.2. Objetivos Específicos .....	21
<b>5. Importância do Estudo</b> .....	21
<b>6. Delimitação do Objeto de Estudo</b> .....	22

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** .....

<b>1. O Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas</b> .....	24
1.1. O Método Utilizado Pelo SEBRAE .....	24
1.2. Algumas Características do Programa SEBRAE .....	26
<b>2. A Pequena Empresa</b> .....	28
2.1. Algumas Características Importantes da Pequena Empresa .....	28
2.2. A Importância da Pequena Empresa em Algumas das Principais Economias Mundiais .....	32
2.2.1. A Pequena Empresa nos Estados Unidos da América .....	33
2.2.2. A Pequena Empresa no Japão .....	33
2.2.3. A Pequena Empresa na Alemanha .....	34
2.2.4. A Pequena Empresa na Itália .....	35
2.2.5. A Pequena Empresa na Espanha .....	35
2.2.6. A Pequena Empresa na Coréia do Sul .....	35
2.2.7. A Pequena Empresa no México .....	36
2.2.8. A Pequena Empresa no MERCOSUL .....	36

2.2.9. A Pequena Empresa no Brasil .....	38
2.3. A Pequena Empresa e as Dificuldades em Implantar a Qualidade .....	43
<b>3. Os Dez Princípios da Qualidade: A Filosofia Adotada Pelo SEBRAE ...</b>	<b>46</b>
<b>4. A Busca da Qualidade Total .....</b>	<b>53</b>
4.1. Uma Visão Histórica da Qualidade .....	53
4.2. Alguns Conceitos Relativos à Qualidade .....	58
4.2.1. Enfoques da Qualidade .....	63
4.2.2. Dimensões e Componentes da Qualidade .....	64
4.3. A Qualidade Através da Normalização .....	66
4.4. TQC - O Controle da Qualidade Total no Modelo Japonês .....	69
4.5. O Que Preconizam Alguns dos Principais Pensadores da Qualidade .....	72
4.5.1. William Eduard DEMING .....	73
4.5.2. Joseph M. JURAN .....	75
4.5.3. Philip CROSBY .....	77
<b>5. A Busca da Competitividade pela Qualidade Total .....</b>	<b>81</b>
5.1. Qualidade, Produtividade e Competitividade .....	83
5.1.1. Qualidade e Competitividade .....	83
5.1.2. Produtividade e Competitividade .....	85
5.2. A Qualidade e Seus Resultados .....	87
<b>6. A Participação e a Motivação na Busca da Qualidade .....</b>	<b>89</b>
6.1. A Relação Entre Motivação e Satisfação no Trabalho .....	92
6.2. Motivação e Incentivos na Busca da Qualidade e Produtividade .....	93
6.3. A Importância da Direção na Motivação dos Funcionários .....	95
6.4. A Importância da Gerência Participativa para a Qualidade .....	96
<b>7. As Dificuldades de Um Programa da Qualidade .....</b>	<b>98</b>
7.1. A Influência da Cultura da Não Mudança na Qualidade .....	100
7.2. Os Motivos de Insucessos na Implantação de Programas da Qualidade .....	102
<b>8. Avaliação da Qualidade Organizacional - AQO .....</b>	<b>109</b>
8.1. O Ciclo de Gestão da Qualidade Total: Critérios Racionais .....	110

<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	115
<hr/>	
1. Classificação da Pesquisa .....	116
2. Plano Amostral .....	117
3. Definição das Variáveis de Pesquisa .....	117
4. Técnica de Coleta de Dados .....	118
<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	119
<hr/>	
1. O Método de Classificação dos Dados .....	120
1.1. Relação Entre os Critérios e os Fatores de Avaliação .....	120
2. Análise dos Resultados .....	124
2.1. Análise dos Fatores Segundo as Médias da Pesquisa .....	125
2.2. Análise dos Fatores Segundo a Ordem dos Critérios .....	133
2.3. Análise do Método SEBRAE .....	146
<b>CONCLUSÃO</b>	156
<hr/>	
<b>COMENTÁRIOS FINAIS</b>	158
<hr/>	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	161
<b>ANEXOS</b> .....	167

## RESUMO

### DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS UMA ANÁLISE DO MÉTODO SEBRAE

Autor: Ismar França Panigas

Orientador: Roberto Lima Ruas

Este estudo busca identificar, hierarquizar e apresentar, a partir de uma pesquisa realizada junto a empresários que participaram do Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas, uma série de fatores - ou motivos - que podem dificultar ou mesmo inviabilizar a implantação de programas da qualidade nas micro e pequenas empresas.

Os fatores utilizados neste estudo compõe dois grupos básicos: o primeiro são de fatores genéricos que podem dificultar a implantação de qualquer tipo de programa de melhoria em qualquer organização. O segundo são de fatores relacionados ao método utilizado pelo Programa SEBRAE. O primeiro grupo, num total de 110 fatores, foram adaptados de um estudo de caso realizado por PIERACCIANI (1995) e apresentados em dissertação de mestrado sob o título "O Insucesso na Implantação de Programas de Qualidade". Para compor o segundo grupo foram utilizados 12 fatores relacionados ao método SEBRAE. Através de uma pesquisa realizada com os consultores do SEBRAE que participaram da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade selecionou-se 46 fatores dos 110 identificados, bem como os 12 fatores relacionados ao método utilizado pelo SEBRAE em seu programa. A partir disto realizou-se uma pesquisa junto a empresários que participaram do Programa SEBRAE da Qualidade, de forma que os fatores pudessem ser hierarquizados e avaliados.

Uma das principais contribuições deste estudo está na identificação e priorização dos principais motivos que têm dificultado ou impedido as micros e pequenas empresas de obter sucesso como os programas da qualidade. Além disso contribui com o SEBRAE na identificação das dificuldades relacionadas seu Programa da qualidade para possíveis e eficazes correções e melhorias.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Autor: **Ismar França Panigas**

Orientador: **Roberto Lima Ruas**

Título: DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DA QUALIDADE NAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - UMA ANÁLISE DO MÉTODO SEBRAE

**Dissertação de Mestrado em Administração**

Área de concentração: **Qualidade e Produtividade**

Porto Alegre, 27 de março de 1998

## ABSTRACT

DIFFICULTYS IN IMPLANTATION OF  
QUALITY PROGRAMS IN THE MICRO AND SMALL COMPANIES  
AN ANALYSIS OF THE SEBRAE METHOD

Author: Ismar França Panigas

Adivisor: Roberto Lima Ruas

The purpose of this study is to identify, to ordain and to show a series of factors - or reasons - that can hinder or even to make unfeasible the implantation of quality programs in micro and small companies from data obtained through a research accomplished with managers that participated of the SEBRAE Program of the Total Quality for the Micro and Small Companies.

The factors used in this study compose two basic groups: the first is composed of generic factors that can hinder the implantation of any type of improvement program in any organization. The second has factors related to the method used by the SEBRAE Programa. The first group, in a total of 110 factors, were adapted of a case study accomplished by PIERACCIANI (1995) and presented in Master's degree dissertation under the title "Failure in Implantation of Quality Programs". To compose the second group 12 factors related to the method SEBRAE were used. Through a research accomplished with the consultants of SEBRAE that participated in the implantation of the SEBRAE Program of the Quality 46 factors out of 110 were selected, as well as the 12 factors related to the method used by SEBRAE in its program. From this data a research was done with managers that participated in the SEBRAE Program of the Quality, so that the factors could be nested and appraised.

One of the mains contributions of this study is in the identification and ordenation of the main reasons that have been hindering or impeded them micro and small companies of obtaining success as the quality programs. Moreover, it contributes with SEBRAE in the identification of difficulties to its quality program, in order to obtain possible and effective corrections and improvements.

**FEDERAL UNIVERSITY OF RIO GRANDE DO SUL  
GRADUATE PROGRAM IN BUSINESS ADMINISTRATION**

Author: **Ismar França Panigas**

Advisor: **Roberto Lima Ruas**

Title: **DIFFICULTYS IN IMPLANTATION OF QUALITY PROGRAMS IN THE MICRO AND  
SMALL COMPANIES - AN ANALYSIS OF THE SEBRAE METHOD**

**Master degree dissertation in Business Administration**

Area of concentration: **Quality and Productivity**

Porto Alegre, 27<sup>th</sup> March, 1998



## ÍNDICE DAS TABELAS

TABELA 1 - Classificação do Porte das Empresas Segundo o Número de Pessoas Ocupadas .....	28
TABELA 2 - Resumo dos Princípios da Qualidade .....	52
TABELA 3 - As Quatro Principais Etapas da Qualidade .....	58
TABELA 4 - Fatores que Influenciam o Cliente Quanto à Qualidade do Produto .....	62
TABELA 5 - Dimensões da Qualidade Conforme Diversos Autores .....	65
TABELA 6 - Comparação Entre o Enfoque Ocidental e Japonês .....	72
TABELA 7 - As Visões da Qualidade de Três Importantes Autores Americanos .....	80
TABELA 8 - Relação Entre os Critérios e os Fatores de Avaliação .....	121
TABELAS dos Fatores Ordenados Segundo as Médias da Pesquisa .....	125
TABELAS dos Fatores Ordenados Segundo a Ordem dos Critérios .....	133
TABELAS dos Fatores do Método SEBRAE .....	146

## ÍNDICE DOS GRÁFICOS

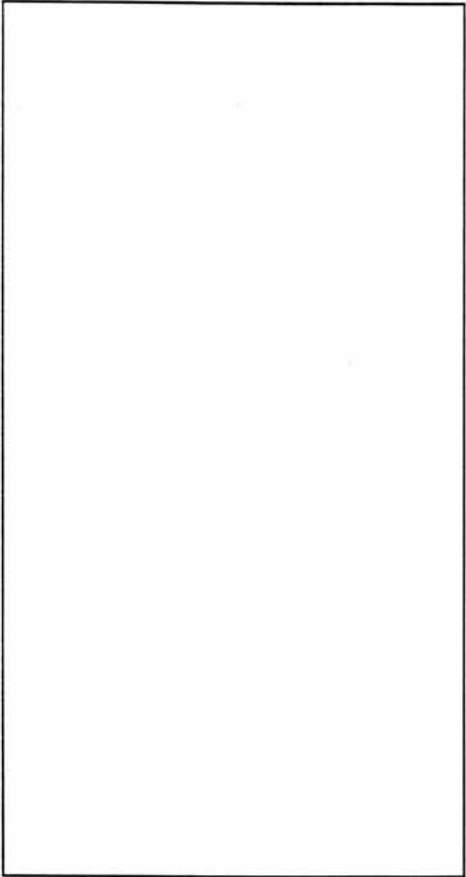
GRÁFICO 1 - Número de Micro e Pequenas Empresas .....	39
GRÁFICO 2 - Distribuição Regional do Número de Empresa .....	39
GRÁFICO 3 - Distribuição dos Estabelecimentos por Setor .....	40
GRÁFICO 4 - Participação das MPEs no Total de Estabelecimentos .....	40
GRÁFICO 5 - Participação das MPEs no Total das Receitas .....	41
GRÁFICO 6 - Participação das MPEs no Total de Empregos .....	41
GRÁFICO 7 - Pesquisa de Opinião Pública Sobre a Importância das MPEs .....	42

## ÍNDICE DOS ANEXOS

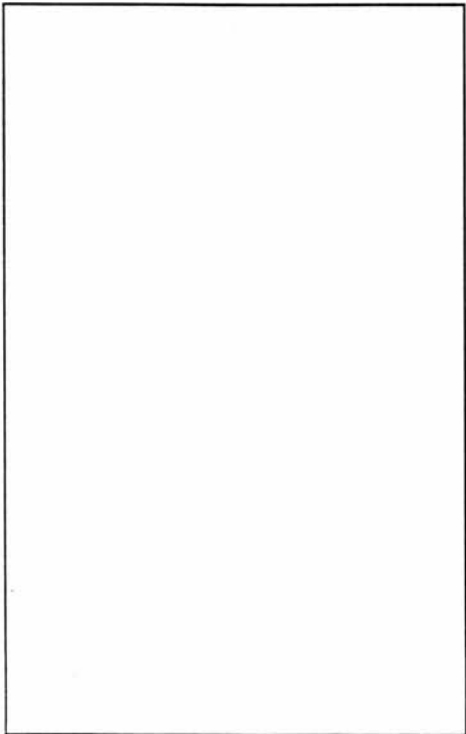
ANEXO 1 - Classificação dos 48 fatores pesquisados pela média geral .....	168
ANEXO 2 - Modelo da pesquisa com os consultores para classificação dos fatores .....	170
ANEXO 3 - Modelo da pesquisa junto às empresas .....	175

## LISTA DE ABREVIATURAS

- AGQ - Associação Gaúcha para a Qualidade  
AQO - Avaliação da Qualidade Organizacional  
ASQC - American Society for Quality Control  
BEI - Banco Europeu de Investimentos  
CIM - Computer Integrated Manufacturing  
CCQ - Círculo de Controle da Qualidade  
CQ - Controle de Qualidade  
EUA - Estados Unidos da América  
FDRH - Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos  
FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade  
FUNDATEC - Fundação de Ciência e Tecnologia  
GQT - Gestão pela Qualidade Total  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística  
ICO - Instituto de Crédito Oficial da Espanha  
IMPI - Instituto da Média e Pequena Empresa da Espanha  
ISO - International Organization for Standardization  
MdGE - Média e grande empresa  
MECOSUL - Mercado Comum do Cone Sul  
MPE - Micro e pequena empresa  
MRP - Manufacturing Research Planning  
NAFTA - North America Free Trade Association  
NBR - Norma Brasileira  
OECE - Organização Européia de Cooperação Econômica  
PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade  
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade  
SBA - Small Business Administration  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa  
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
TQC - Total Quality Control  
TQM - Total Quality Management  
USA - United States of America



## **INTRODUÇÃO**



## 1. APRESENTAÇÃO

Dois preceitos em que se baseiam o avanço da civilização rumo à modernidade são, conforme apresentado por SANTOS (1990), a ciência e a técnica. E é a utilização destes dois preceitos que vem, ao longo dos anos, transformando a administração das empresas e adequando-as à mudança que a modernidade proporciona à sociedade de uma forma geral.

A busca de uma utilização efetiva da ciência e da técnica na administração das organizações produtivas nasceu no início do século, a partir do trabalho de Frederick Winslow Taylor, e se estendeu até os dias atuais com esta onda administrativa que vem varrendo as organizações em todo o planeta chamado Controle da Qualidade Total. Estes dois períodos de grande desenvolvimento da eficiência no processos de produção tiveram por base um motivo comum: a busca do aumento da competitividade.

Um grande e crescente número de empresas estão buscando aumentar sua competitividade através de ações que proporcionem mais eficiência aos seus processos produtivos e mais eficácia ao desempenho dos bens e serviços por eles produzidos. A implantação de programas da qualidade para a melhoria dos processos administrativos e operacionais das empresas é uma das principais maneiras de atingir muitos dos objetivos necessários para aumentar de forma relevante a competitividade. Estima-se, contudo, que um número significativo de micro e pequenas empresas, doravante denominadas apenas de pequenas empresas, tem tido dificuldades, quando não insucesso<sup>1</sup>, na implementação de tais programas.

Conforme Deming (apud SCHOLTES, 1992) é preciso mudar. E existe um processo para a mudança do mesmo modo que existem processos para a produção de algum bem. Entretanto, é difícil mudar quando se faz as coisas de mesma forma durante muito tempo. No mundo dos negócios, as mudanças na postura dos consumidores e o acirramento da concorrência têm forçado as organizações a "*mudarem apenas para permanecer na competição*" (SCHOLTES, 1992). Contudo, mudar as posturas administrativa e operacional das empresas como requerem os programas da qualidade, independente do tamanho da

empresa, cultura ou tipo de mudança a ser realizada, não é uma tarefa fácil e, não raras vezes, esta mudança redonda em fracasso. Acredita-se, porém, que uma boa alternativa para elevar o grau de sucesso no processo de mudança das empresas na busca da competitividade parte da identificação das dificuldades na implantação dos programas da qualidade, que passam a constituir subsídios para que se possa agir preventivamente, ou mesmo corretivamente, nos processos de implantação dos programas.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

*"O tão aclamado movimento da qualidade é uma das mais confusas e frustrantes panacéias que se abateu sobre o cenário dos negócios"* (ALBRECHT, 1992). Esta afirmação de Karl Albrecht mostra um perfil que pode não estar muito distante da realidade do movimento pela qualidade nas pequenas empresas brasileiras e mais especificamente das pequenas empresas gaúchas, mesmo com o esforço de entidades públicas e privadas que participam e promovem os programas da qualidade, como universidades, SEBRAE, SENAC, FUNDATEC, FDRH, AGQ, entre tantas outras, empenhadas em difundir e aplicar conceitos e métodos para implantação da Qualidade Total.

Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (1996), as pequenas empresas têm tido dificuldades em dar continuidade aos seus programas da qualidade e quando conseguem isso os resultados, em termos de ganho de competitividade, podem ficar, não raras vezes, aquém do esperado.

A partir disto, o problema levantado e foco deste estudo é a identificação, em um grupo de pequenas empresas que participaram do **Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas**, das dificuldades encontradas na implantação efetiva e na obtenção de resultados significativos com este programa.

---

<sup>1</sup> Para fim deste estudo, considerar-se-á insucesso como a completa interrupção na implantação ou desenvolvimento do programa da Qualidade.

### **3. PRESSUPOSTO DO ESTUDO**

Este estudo parte do pressuposto que as dificuldades na implantação de programas da qualidade existem e podem ser mais claramente identificadas a partir de uma pesquisa realizada nas pequenas empresas que participaram do processo de implantação de programas da qualidade em quatro setores produtivos gaúchos - indústria, comércio, serviço e construção civil.

Entende-se que o conhecimento dos principais motivos que dificultam a implantação dos programas da qualidade nas pequenas empresas gaúchas pode proporcionar a estas empresas maiores chances de sucesso e um avanço mais efetivo na obtenção de resultados com estes programas.

### **4. OBJETIVO DO ESTUDO**

O objetivo fundamental deste trabalho é conhecer as dificuldades do Programa SEBRAE da Qualidade Total nas micro e pequenas empresas gaúchas, bem como avaliar a situação do programa.

#### **4.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste estudo é identificar as principais dificuldades ou os motivos que levaram ao insucesso a implantação de programas da qualidade nas pequenas empresas gaúchas de diversos setores, através de uma pesquisa em um grupo de empresas que participaram do Programa SEBRAE da Qualidade Total, bem como avaliar a situação do programa nestas empresas.



## 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar, selecionar e classificar uma série de fatores que possam dificultar a implantação de programas da qualidade nas pequenas empresas gaúchas em quatro setores produtivos - indústria, comércio, serviço e construção civil.
2. Classificar as dificuldades identificadas segundo a sua influência na implantação de programas da qualidade nas pequenas empresas de acordo com a percepção dos empresários que gerenciam estas empresas.
3. Conhecer a situação atual dos programas da qualidade nas pequenas empresas do Rio Grande do Sul.
4. Avaliar os resultados do programa a médio e longo prazo, segundo a percepção dos empresários.

## 5. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A redução de custos e o constante aperfeiçoamento da qualidade são fatores cada vez mais essenciais para que qualquer empresa permaneça viva no competitivo mercado globalizado. O conhecimento dos fatores que determinam as dificuldades ou que levam ao insucesso os programas da qualidade nas pequenas empresas brasileiras dos diversos setores pode ser um importante instrumento para a priorização de atividades e para a prevenção ou correção dos erros que acontecem nas diversas fases e atividades de implantação de um programa da qualidade, proporcionando às empresas que estão passando ou irão passar por este processo um avanço mais consistente e maiores chances de sucesso. O conhecimento destes fatores pode ser ainda uma importante fonte de informações para subsidiar a adaptação dos diversos modelos de gestão em busca da qualidade - como o TQC japonês ou o TQM americano - à realidade das pequenas empresas brasileiras, bem como formatar programas diferenciados e dirigidos aos diferentes setores produtivos.

Analisar os processos de implantação de programas da qualidade e conhecer as causas fundamentais de suas dificuldades pode ser uma ótima forma de viabilizar, num prazo mais curto e com menor esforço, a obtenção de avanços e resultados mais efetivos do que se

têm conseguido atualmente. É importante que se aprenda com os erros ocorridos na implantação de programas da qualidade nas diversas empresas que passaram por esta experiência, não só para que não se volte a cometer os mesmos erros, mas igualmente para que se possibilite trabalhar com mais segurança no futuro, evitando desgastes e desperdícios desnecessários.

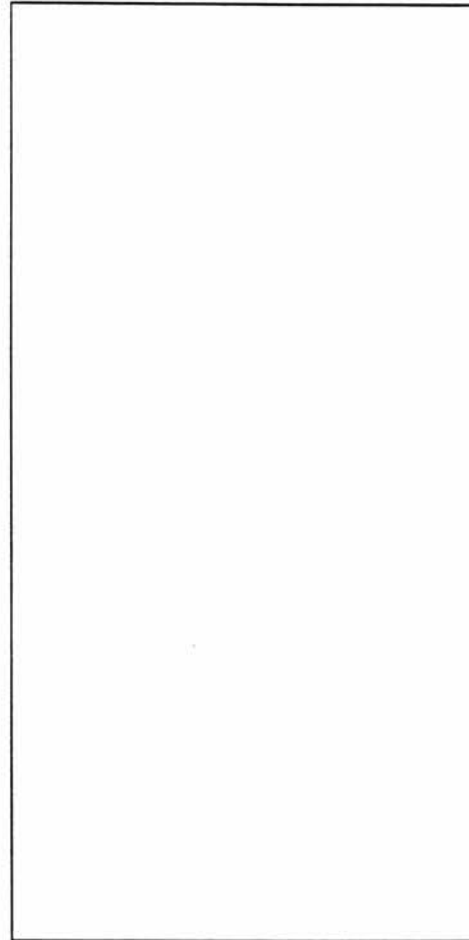
Este estudo pode fornecer subsídios aos diversos profissionais que atuam nos programas da qualidade nas empresas e que desejam iniciar de forma mais segura ou resgatar programas que não obtiveram sucesso ou mesmo que não desejam incorrer nos mesmos erros que outras empresas já incorreram, a partir do conhecimento prévio das dificuldades e motivos de insucesso dos programas da qualidade.

No caso do SEBRAE, as informações levantadas neste estudo poderão ser uma excelente fonte de dados para subsidiar possíveis correções ou mesmo uma reformulação de seu programa da qualidade, caso os dados obtidos demonstrem ser isto necessário.

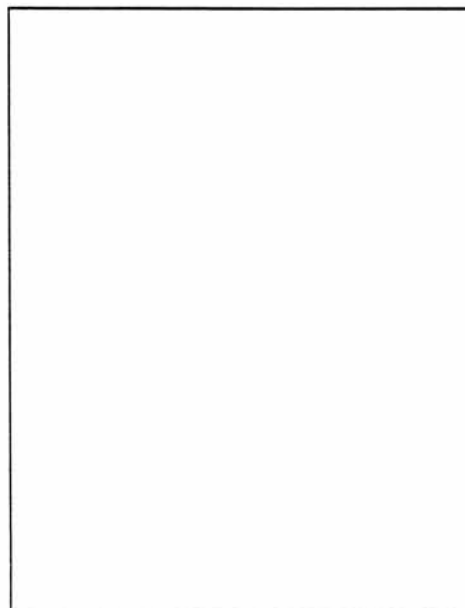
## **6. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

O objeto de estudo deste trabalho será uma pesquisa sobre as dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas gaúchas quando da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade Total.

A pesquisa será desenvolvida fazendo-se uso da experiência prática de profissionais das empresas que tenham participado diretamente do Programa SEBRAE da Qualidade Total - em sua maioria os próprios empresários - que analisarão uma série de motivos que podem ter dificultado a implantação do programa em suas empresas.



**FUNDAMENTAÇÃO  
TEÓRICA**



## **1. O PROGRAMA SEBRAE DA QUALIDADE TOTAL PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

O Programa SEBRAE da Qualidade Total é um projeto desenvolvido e aplicado nacionalmente pelo SEBRAE com o objetivo de capacitar pequenas empresas a implantar um programa da Qualidade Total.

O Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas está pautado em um método que possui dois princípios básicos: primeiro, visa capacitar o maior número de pequenas empresas no menor espaço de tempo possível. Segundo, tem como requisito básico ser autoimplantável, ou seja, os empresários, através de um treinamento e com algumas horas (em torno de 10 horas) de apoio do consultor na empresa, devem, após finalizado o processo de capacitação na método de implantação, poder “caminhar com suas próprias pernas”, continuando, ele próprio, o processo. O consultor exerce, neste caso, um papel de facilitador, com a função de repassar a metodologia e apoiar o processo de implantação na empresa durante repasse dos módulos.

### **1.1. O MÉTODO UTILIZADO PELO SEBRAE**

A partir de uma pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (1992) em 1.253 empresas de 14 estados da Federação chegou-se a conclusão que a melhor maneira de se introduzir um novo estilo gerencial é, na visão dos empresários, através da instrução autoaplicada com 34% das respostas, o treinamento vem em segundo lugar com 31% e o treinamento com consultoria em terceiro com 26%. A maior parte das empresas - 56% - estariam dispostas a alocar recursos para aumentar a segurança e a eficácia dos processos produtivos. Baseado nesta pesquisa o SEBRAE montou um programa que visava contemplar exatamente estas características: autoaplicável, com treinamento e consultoria. O Programa SEBRAE da Qualidade Total foi, então, desenvolvido em três etapas diferentes e complementares (SEBRAE, 1993):

#### **1ª Etapa - SEMINÁRIOS DE SENSIBILIZAÇÃO**

O Seminário de Sensibilização é uma palestra com duração de duas a três horas que

objetiva apresentar ao público empresarial de determinada região ou setor a forma como é desenvolvido o Programa SEBRAE da Qualidade Total, além de sensibilizá-lo para a importância da implantação de um programa da qualidade para a sobrevivência da pequena empresa a longo prazo e buscar sua adesão.

## **2ª Etapa - ETAPA DE CAPACITAÇÃO**

Consta de 14 seminários realizados semanalmente com grupos distintos de empresários, no total de 68 horas, visando a capacitação e instrumentação dos participantes em tornarem-se facilitadores e realizarem a implantação gradativa da Qualidade Total em suas empresas. Intercalados aos seminários são realizadas sessões de consultoria num total de 110 horas divididas entre as empresas do grupo, com o objetivo de prestar apoio complementar ao empresário no processo de implantação. O conteúdo modular apresentado nos 14 seminários desta etapa é dividido em dois blocos constituídos dos seguintes temas:

**BLOCO I: Fundamentos Básicos de Gestão pela Qualidade Total:** são introduzidos os conceitos básicos da Gestão pela Qualidade Total, levando ao empresário o conhecimento teórico dos princípios da Qualidade Total. O conteúdo programático desta fase é composto dos seguintes módulos:

- ✓ Conceitos Básicos da Qualidade
- ✓ Preparando para a Qualidade
- ✓ Satisfação dos Clientes
- ✓ Gerência Estratégica
- ✓ Gerência Participativa
- ✓ Eliminando o Desperdício
- ✓ Estrutura Direcionada ao Cliente
- ✓ Avaliação do Processo de Implantação

**BLOCO II: Ferramentas da Qualidade Total:** nesta fase são apresentados os mecanismos de análise e melhoria de processos, bem como ferramentas da qualidade. O conteúdo programático desta fase é composto dos seguintes módulos:

- ✓ Gerência de Processos
- ✓ Análise e Melhoria dos Processos I

- ✓ Análise e Melhoria dos Processos 2
- ✓ Indicadores da Qualidade
- ✓ Garantia da Qualidade
- ✓ Avaliação e Encerramento

### 3ª Etapa - ETAPA DE SUSTENTAÇÃO

Esta etapa do Programa SEBRAE é opcional. Nela são realizados seminários regulares, normalmente mensais, num total de 38 horas, objetivando auxiliar os empresários na continuidade da busca pela Qualidade Total.

Além das etapas apresentadas anteriormente, é colocado à disposição do grupo de empresas participantes do programa da qualidade os diversos produtos desenvolvidos pelo SEBRAE, dentre os quais encontra-se o **Treinamento de Facilitadores de Times da Qualidade** e o **Treinamento em Gerência Estratégica**, bem como os cursos de Treinamento Gerencial, abrangendo diversas áreas da administração, como *marketing*, custos, vendas, etc.

## 1.2. Algumas Características do Programa SEBRAE

O Programa SEBRAE da Qualidade Total para a Micro e Pequena Empresa começou a ser aplicado nacionalmente em 1993, a fim de levar as idéias da Qualidade Total às micro e pequenas empresas em todo o Brasil. Na época, os conceitos da qualidade estavam sendo amplamente difundidos e aplicados nas empresas, fundamentalmente em indústrias, de maior porte, que possuíam condições financeiras de contratar empresas ou profissionais especializados na aplicação de seus métodos. Não existia, porém, nenhum método que difundisse os conceitos da qualidade de uma forma adequada às micro e pequenas empresas, ou seja, de uma forma simples, com uma linguagem dirigida às suas características e a um custo suficientemente baixo. Foi pensando nisso que o SEBRAE desenvolveu seu Programa, com as seguintes características e objetivos:

- ✓ Massificar os conceitos da Gestão pela Qualidade Total, ou seja, disseminar os conceitos da qualidade ao maior número possível de micro e pequenas empresas.

- ✓ Ser autoimplantável. Os empresários e alguns funcionários são treinados no método de implantação e, após o apoio de um consultor por um período de tempo, a empresa deve estar capacitada para continuar o processo por conta própria.
- ✓ Ter um baixo custo de implantação e, por consequência, um preço final baixo para a empresa.
- ✓ Fornecer um material didático de apoio adequado às características e necessidades da micro e pequena empresa, com uma linguagem simples e de fácil compreensão, um texto objetivo, a utilização de exemplos e estruturado na forma de módulos com aplicação progressiva.
- ✓ Trabalhar com as lideranças das empresas, ou seja, a participação dos empresários é condição fundamental para o engajamento da empresa ao Programa.
- ✓ Trabalhar com grupos de empresas, o que facilita a troca de informações, promove o incentivo ao trabalho coletivo e reduz os custos globais do Programa.
- ✓ Trabalhar em parceria com entidades e associações de empresas, que se responsabilizam pela divulgação do Programa SEBRAE e o fornecimento da infra-estrutura necessária ao treinamento.

O Programa SEBRAE da Qualidade Total, embora possa ser aplicado a todos os setores, possui uma concepção básica, percebida através de seus textos e exemplos, bastante voltada ao setor industrial. Isto tem origem em dois fatores: primeiro, a própria origem da qualidade, que deu-se no setor industrial, sendo a imensa maioria das referências bibliográficas na época referentes a ele. Segundo, o público que buscava desenvolver programas da qualidade era, basicamente, do setor industrial.

## 2. A PEQUENA EMPRESA

Para fins de classificação do porte das empresas, onde é caracterizada a micro e a pequena empresa, o SEBRAE adota como critério o número de pessoas ocupadas. Conforme os censos econômicos do IBGE, o SEBRAE considera como pessoa ocupada aquela que recebe remuneração, independente de ter ou não vínculo empregatício. São classificadas como micro, pequena, média e grande as empresas que se enquadram nos seguintes parâmetros:

**TABELA 1 - Classificação do Porte das Empresas Segundo o Número de Pessoas Ocupadas**

	PESSOAS OCUPADAS			
	Micro Empresa (até)	Pequena Empresa (entre)	Média Empresa (entre)	Grande Empresa (acima de)
Comércio/Serviços	09	10/49	50/99	100
Indústria	19	20/99	100/499	500

Fonte: Micro e Pequena Empresa: A Necessidade de Prioridade na Política Econômica, Série Estudos e Pesquisas, Edição SEBRAE.

### 2.1. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DA PEQUENA EMPRESA

A pequena empresa possui características bastantes peculiares no que se relaciona à sua estrutura e cultura se comparada com empresas de médio e grande porte. Os pequenos negócios surgem normalmente a partir de três tipos de iniciativas pessoais (VIEIRA FILHO, 1995):

1. Profissionais liberais ou trabalhadores autônomos das mais diversas áreas que criam uma pequena estrutura empresarial a fim de sustentar sua atividade profissional.
2. Pessoas que com pouco ou nenhum conhecimento de mercado, mas com uma forte iniciativa empreendedora e vontade de produzir, montam suas empresas, muitas vezes com poucos recursos ou na ilegalidade e, somente após obterem bons resultados ou retorno



compensador, passam a legalizá-la.

3. Profissionais de grandes empresas que, ao saírem de seus empregos, iniciam um empreendimento com o objetivo de tornarem-se autosuficientes.

O objetivo da cada empresário de uma pequena empresa é ver seu negócio crescer e prosperar, tornando-se um grande empreendimento. Muitos chegam a alcançar o sucesso, e é esse o motivo que torna comum encontrar-se muitos empresários de grandes empresas que, no passado, foram proprietários de pequenos negócios.

Existe uma grande diversificação de perfis nas pequenas empresas, originadas das características pessoais dos empresários que as montaram. O ex-empregado de uma grande empresa tem escolaridade que vai do curso primário ao curso superior. Independente de sua formação, este profissional já possui, normalmente, uma noção de organização empresarial, segurança no trabalho, higiene e, não raro, um conhecimento de gerenciamento adquirido através de alguma metodologia para implantação de um programa de qualidade.

O trabalhador autônomo, que monta seu pequeno negócio aproveitando sua vivência, normalmente é de escolaridade baixa ou média, mas possui uma grande experiência operacional, adquirida dia a dia no desenvolvimento de sua atividade profissional.

O profissional liberal, ao contrário, normalmente origina-se de um curso superior, possuindo pouca vivência empresarial prática, mas com um conhecimento técnico bastante sólido em alguma área, permitindo-lhe desenvolver-se através de seu conhecimento teórico.

De qualquer forma, o empresário que tem pouco ou nenhum conhecimento administrativo e/ou técnico do negócio possui muitas dificuldades em questões de rotina como comandar, lidar com questões financeiras e organizar processos, tanto administrativos quanto técnicos. Embora sejam grandes empreendedores e responsáveis pela criação das micro e pequenas empresas, formando a base econômica do país, infelizmente muitos empresários enquadram-se na descrição acima (VIEIRA FILHO, 1995).

Para manter seu negócio ao longo do tempo, o empresário certamente irá adquirir, de

uma forma ou de outra, o conhecimento mínimo necessário à sua atividade. Entretanto, o autoaprendizado acontecerá do modo mais demorado e ineficaz e, muitas vezes, de forma insuficiente para atender às necessidades gerenciais que sua empresa ou o mercado em que ela está inserida requer a partir de um determinado momento da vida da empresa, quando o baixo conhecimento de gestão e o empirismo na tomada de decisões começam a trazer dificuldades para a sua sobrevivência. É nesse ponto que a capacitação gerencial tem um papel fundamental, onde os pequenos empreendedores devem concentrar suas ações, no sentido de gerenciar seus negócios de forma eficaz.

Embora as pequenas empresas possuam muitas características estruturais que poderiam auxiliar o empresário no desenvolvimento de seus negócios, como a flexibilidade e agilidade na tomada de decisões, contato direto dos administradores com a maioria dos clientes, poucos níveis hierárquicos, estrutura enxuta e de baixo custo, a velocidade na disseminação das informações e o contato direto da administração com todos os funcionários, a pequena empresa brasileira tem dificuldade em utilizar-se de seus pontos fortes por uma série de fatores, que vão desde o desconhecimento das técnicas gerenciais modernas até a autosuficiência de seus administradores que pensam, equivocadamente, que fazem o melhor por seus negócios.

A despeito de suas potencialidades, em sua maioria inexploradas, as pequenas empresas passam por muitas dificuldades devido a inúmeros fatores, alguns dos quais produzem importantes reflexos culturais, levando a dificuldades gerenciais que afetam a empresa como um todo. SAVIANI (1994) afirma que:

*“Há um clima de estagnação em quase todos os aspectos das pequenas organizações motivado pela razão do “sempre foi assim” defendido com todo o empenho pelos fundadores e ainda lastreado por algum sucesso que ainda perdura junto ao consumidor. A não aplicação de um processo criativo inovador gerando a “maldita rotina” do dia a dia perpetua procedimentos, posturas, vícios equivocados e ultrapassados.”*

A própria administração é responsável por esta situação, que reflete-se em todos os setores da empresa. Encastelados em seu saber ou carente de conhecimentos gerenciais modernos, a liderança que encontra-se no poder dita as normas e “leis”, muitas vezes

anacrônicas e falidas, sem nenhuma visão do que ocorre no outro lado da parede e sem nenhuma participação ou opinião dos demais membros da empresa. O reflexo disso se dá na falta de envolvimento das pessoas de todos os setores com os objetivos da empresa e até mesmo em suas próprias atividades.

Todo o saber da empresa emana do “dono”, que muitas vezes carece de um autoarejamento junto ao mercado, por meio de pesquisas competentes, ou de uma autoreciclagem profissional, nos aspectos de como dirigir uma empresa através de processos modernos de gestão. Por consequência, não existe incentivo por parte da empresa para que seus membros se reciclem, revisem suas condutas ou aperfeiçoem suas capacidades técnicas.

Para SAVIANI (1994), mesmo que os próprios funcionários reivindiquem algum tipo de reciclagem aos “donos” das empresas, cerca de 90% das respostas são negativas. “*Não adianta pedir, eles não dão mesmo!...*”. As tentativas de modificar ou melhorar são barradas por culturas voltadas ao trabalho “físico”, ficando o “intelectual” por conta dos empresários: “*Aqui só sei o que não posso fazer, não adianta sugerir que eles não aceitam...*”. Nestas condições, nada de novo, criativo ou inovador é feito. Só se faz o “feijão com arroz” e cada vez pior.

A manutenção da rotina e a ausência de perspectivas leva os funcionários à desmotivação e ao descaso. Quem tem maior potencial e ambição não permanece por muito tempo nos quadros da empresa, restando-lhe funcionários que, muitas vezes, não possuem qualificação técnica ou formação educacional suficiente para almejar maior sorte. Nestas condições, a empresa tem sérias dificuldades em implementar processos de melhoria a partir das atividades coletivas ou mesmo de ações individuais.

Os empresários pensam que a partir de comportamentos como os descrito acima, tem a situação ideal: ninguém reclama, ninguém questiona o que faz, enfim, não “incomodam”. A realidade, porém, é que muitas vezes a empresa está agonizando. Tendo em vista a dificuldade que as pessoas têm em perceber o declínio, apercebendo-se da situação somente quando acontecem as crises, muitas vezes as decisões, e principalmente as ações, para salvar as empresas, quando são tomadas, são tardias.

O reflexo das deficiências gerenciais das pequenas empresas pode ser avaliado a partir do resultado da REVISTA SUMA ECONÔMICA (1994):

- ⇒ 40% não fazem planejamento de produção.
- ⇒ 50% não fazem planejamento de vendas.
- ⇒ 45% não possuem sistema de apuração de vendas.
- ⇒ 47% não possuem sistema de controle de estoque.
- ⇒ 85% não utilizam técnicas de *marketing*.
- ⇒ 80% não realizam treinamento de recursos humanos.
- ⇒ 90% não utilizam recursos de informática.
- ⇒ 65% não possuem sistema de avaliação de produtividade.
- ⇒ 60% não possuem mecanismos de controle de qualidade.
- ⇒ 75% não tem um *layout* planejado.

Tendo em vista a grande importância das pequenas empresas para a economia nacional em todos os níveis, é fundamental que se reverta este quadro, buscando o desenvolvimento de uma maturidade administrativa que possa garantir-lhes um crescimento sustentado a partir da geração de produtos de qualidade, baseada na capacitação e satisfação dos empresários e seus colaboradores.

## **2.2. A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA EM ALGUMAS DAS PRINCIPAIS ECONOMIAS MUNDIAIS (SEBRAE, 1)**

As grandes e aceleradas transformações nas relações sociais, políticas, culturais e econômicas que estão ocorrendo em todo mundo, com acentuada ênfase na década de 90, estão proporcionando uma nova realidade, onde as inovações tecnológicas estão promovendo mudanças intensas nos hábitos de consumo. A queda das fronteiras e a formação dos blocos econômicos intensifica a concorrência nos mercados mundiais, oferecendo não só novos desafios mas maiores oportunidades, exigindo por parte das empresas um intenso aproveitamento de seus recursos humanos e materiais na busca da alta produtividade e qualidade de seus bens e serviços, impondo a necessidade de uma nova postura competitiva às empresas.

Em todas as nações, sejam elas desenvolvidas ou em desenvolvimento, o crescimento industrial e a prosperidade econômica passa, invariavelmente, pela atividade econômica exercida pelas pequenas empresas.

### **2.2.1. A Pequena Empresa nos Estados Unidos da América**

Nos Estados Unidos existem mais de 16 milhões de pequenas empresas, despontando como a base da mais potente economia do mundo com um PIB superior a 6 trilhões de dólares. Nos Estados Unidos as pequenas empresas são responsáveis por 65% da mão-de-obra em atividade no setor privado, 50% da produção e por 54% das vendas. Além disso, em torno de 90% das empresas de alta tecnologia são pequenas empresas. Devido a estes fatores, fica claro os motivos que levam os Estados Unidos a considerarem o fortalecimento das pequenas empresas como um permanente objetivo estratégico para o desenvolvimento de sua economia.

A SBA - *Small Business Administration*, órgão responsável pela política americana de apoio às pequenas empresas, possui 75 escritórios em todo o País, mantendo diversos programas de consultoria técnica e de financiamento específico para os pequenos negócios. Nos últimos 8 anos foram aplicados cerca de 2 bilhões e 300 milhões de dólares em atividades de pesquisa e desenvolvimento de pequenas empresas. Os frutos deste apoio são, entre outros, a geração, nos últimos 10 anos, de 15 milhões de novos empregos, tornando-se o maior setor empregador norte-americano.

### **2.2.2. A Pequena Empresa no Japão**

Referenciado como modelo às economias internacionais, com a estreita cooperação entre as pequenas empresas e as grandes corporações, o Japão dedica-se intensamente à atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, buscando a máxima terceirização e subcontratação na sua linha de produção através da compra, contratação e treinamento das pequenas empresas. Neste processo de integração, as pequenas empresas não

se restringem apenas ao fornecimento de subprodutos, peças e serviços, mas participam ativamente do desenvolvimento dos produtos, dos processos de produção e contribuem diretamente para a qualidade e os baixos preços dos bens finais e dos serviços, contribuindo permanentemente com a competitividade das empresas japonesas no mercado internacional.

A fim de fornecer condições propícias às relevantes atividades das pequenas empresas, o Governo nacional japonês, as províncias e as cidades, além das instituições públicas e de economia mista, proporcionam apoios financeiros como deduções e créditos fiscais para aplicação nas áreas de pesquisa em novos métodos de operação e gerenciamento e desenvolvimento de mercados, principalmente em setores chaves para a expansão da economia, como *software*, novos materiais, biotecnologia, eletrônica avançada, robótica e bens de capital. A Corporação Financeira Para a Pequena Empresa e o Banco de Desenvolvimento do Japão possuem linhas de créditos subsidiados, com juros de 6% ao ano e longos prazos de carência. Existem ainda no Japão 435 associações de crédito, 393 uniões de crédito e cerca de 50 mil cooperativas industriais que apoiam exclusivamente as pequenas empresas. As pequenas empresas representam cerca de 90% das indústrias e emprega mais de 80% da força de trabalho no Japão.

### **2.2.3. A Pequena Empresa na Alemanha**

Na Alemanha as pequenas e médias empresas são a base da cadeia produtiva e de toda a atividade econômica. O fortalecimento do *Mitellstand*, termo que designa o setor, tem grande importância no desenvolvimento econômico e social da antiga Alemanha Oriental e para a redução do desequilíbrio regional. A Alemanha possui um tratamento diferenciado para as pequenas empresas em concorrências públicas e encomendas governamentais e proporcionam subsídios que incluem ajuda na formação do capital, garantias oficiais para exportação, crédito a juros baixos, assessoria tributária e de gerenciamento, além de recursos para investimentos diretos nas empresas. Existem dezenas de organizações especializadas na defesa dos interesses das pequenas empresas, como bancos, cooperativas, associações comerciais, câmaras setoriais e *lobbys* para a defesa de seus interesses no parlamento.



#### **2.2.4. A Pequena Empresa na Itália**

Os pequenos negócios na Itália dão uma expressiva contribuição na diminuição das diferenças sociais entre as províncias do sul do País, onde sua atuação é intensa, e as regiões industriais do norte, tornando-se de vital importância para a vida do País. As pequenas empresas na Itália são responsáveis por mais de 70% do PIB e garantem, em muitos setores, mais de 90% da produção regional. É intenso o apoio do Governo e da iniciativa privada italiana aos pequenos negócios, através de incentivos financeiros, que subsidiam despesas de até 60% dos custos de implantação e aparelhamento, além de empréstimos e contribuições no primeiro triênio de operação da empresa. O Governo garante isenção fiscal parcial e assistência técnica na fase de implantação, além de consultoria gratuita e cursos de qualificação.

#### **2.2.5. A Pequena Empresa na Espanha**

O fortalecimento da economia socialista espanhola passa, também, pela valorização da pequena empresa. As linhas de crédito da ICO - Instituto de Crédito Oficial e do BEI - Banco Europeu de Investimentos - financiam até a metade dos recursos necessários à instalação de pequenas empresas, para pagamento em 5 a 7 anos, com 12 a 24 meses de carência. Diversas outras instituições apoiam o desenvolvimento do setor, como o IMPI - Instituto da Média e Pequena Empresa da Espanha, ligado ao Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, que busca a melhoria das condições de trabalho, no contexto técnico, tecnológico, normativo e financeiro, buscando a eliminação das desigualdades entre as pequenas empresas e os grandes negócios.

#### **2.2.6. A Pequena Empresa na Coreia do Sul**

O mais agressivo dos "Tigres Asiáticos", a Coreia do Sul, possui um sistema produtivo semelhante ao japonês, onde as pequenas empresas operam por trás das grandes corporações no fornecimento de subcomponentes, peças e serviços, servindo de base ao

sucesso exportador coreano. O Governo adota como prioridade o fortalecimento dos pequenos negócios, através de instituições como a Corporação para a Promoção da Pequena e Média Empresa que promove a reestruturação e modernização e o acesso das pequenas empresas aos contratos do setor público.

### **2.2.7. A Pequena Empresa no México**

Com a intenção de se preparar para ingressar no NAFTA, o México busca o fortalecimento de sua economia através do incentivo à pequena empresa. O Bancomex e a Nacional Financeira, o banco estatal de desenvolvimento, repassam, por determinação governamental, 90% dos recursos públicos destinados a financiar a produção para as pequenas empresas e apenas 10% às grandes empresas. Isso significou um repasse em 1993, apenas pelo Bancomex, de 13 bilhões e 500 milhões de dólares para investimento em programas de tecnologia e modernização das pequenas e médias empresas do setor de exportação, valor 5% superior ao aplicado em 1992.

### **2.2.8. A Pequena Empresa no MERCOSUL (SEBRAE, 2)**

O MERCOSUL - Mercado Comum do Cone Sul - é resultante de um acordo firmado entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, o chamado Tratado de Assunção, assinado em 25 de março de 1991. Os objetivos do MERCOSUL são, basicamente:

- ✓ A livre circulação de produtos (bens e serviços), capitais e pessoas a partir de 01/01/96 através da eliminação dos direitos alfandegários e das restrições não tarifárias.
- ✓ Tarifa externa e política comuns em relação a outros países que não integram o MERCOSUL.
- ✓ Coordenação para ter posições únicas nas discussões e acordos econômicos e comerciais, tanto regionais quanto internacionais.
- ✓ Condições adequadas de concorrência entre os países.
- ✓ Harmonização das legislações.



O MERCOSUL representa para o Brasil, e por conseqüência para a pequena empresa, uma ampliação de potencial de consumo de 150 milhões para 190 milhões de pessoas.

Ao mesmo tempo em que representa uma ampliação do mercado consumidor para produtos brasileiros, o MERCOSUL ampliará a concorrência em todos os setores produtivos, obrigando as empresas que participam deste mercado a melhorar de forma significativa sua competitividade, pois além das empresas de capital nacional argentino, uruguaio ou paraguaio, também as empresas transnacionais de capital Europeu, Asiático e Norte Americano, entre outros, concorrerão com as empresas brasileiras e somente as empresas em condições de competir a longo prazo sobreviverão nesta nova realidade.

No setor industrial e comercial são muitos os reflexos positivos trazidos pelo MERCOSUL para a pequena empresa que, além de ter a oportunidade de iniciar o aprendizado para o comércio internacional, ainda poderá:

- ✓ Adquirir com maior facilidade matérias-primas, componentes e equipamentos mais modernos, eficientes e eficazes, reduzindo os custos de produção.
- ✓ Formar parcerias e associações com empresas de outros países para inúmeras finalidades, entre elas a transferência de tecnologia.
- ✓ Ampliar a visão de negócios dos dirigentes para horizontes internacionais.
- ✓ Buscar novas tecnologias produtivas, comerciais e gerenciais, tornando-se mais competitivas.
- ✓ Formar associações de interesse econômico, como centrais de compra, de venda ou associação de grupos de empresas de um mesmo segmento.
- ✓ Obter maior circulação entre as partes da cadeia produtiva (fornecedores de matérias-primas, transportadoras, transformadores, distribuidores, etc.) com vistas à melhoria da qualidade e redução de custos.

Para desfrutar destas oportunidades, porém, as pequenas empresas têm que despender grandes esforços em melhorar a qualidade de seus bens e serviços, bem como a eficiência de seus processos produtivos. Para isso, os programas da qualidade podem ser uma ferramenta de fundamental importância, desde que sua aplicação resulte de melhorias suficientes às necessidades das pequenas empresas.

### 2.2.9. A Pequena Empresa no Brasil

No Brasil, a importância da pequena empresa não é menor que em qualquer economia mundial. Os pequenos negócios correspondem a 97% do total de estabelecimentos e são responsáveis por 48% da produção nacional, 59% dos empregos e 42% dos salários pagos, o que torna a pequena empresa um instrumento estratégico fundamental para o desenvolvimento do país.

Na maioria das pequenas cidades, as pequenas empresas representam o único exemplo de atividade econômica e sua presença possibilita a diminuição do desequilíbrio regional e uma melhor distribuição de renda.

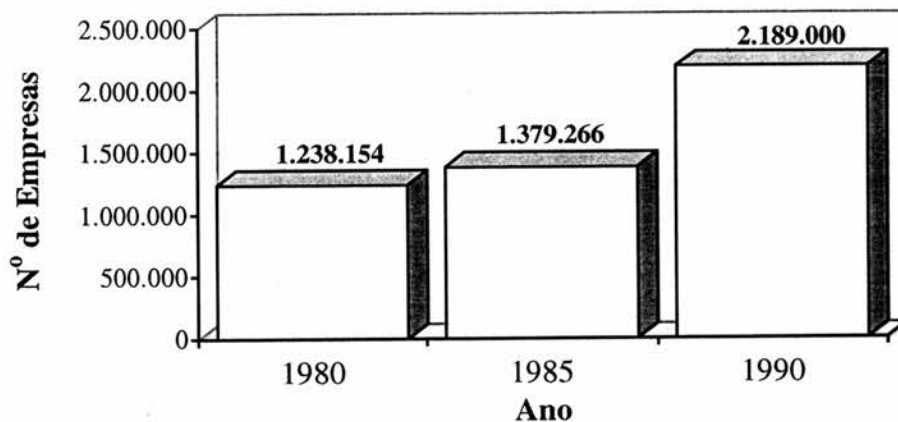
O próprio governo é o maior comprador de bens e serviços do País, representando uma cifra de aproximadamente 100 bilhões de reais por ano. Porém, as vendas das pequenas empresas representam apenas 5% das encomendas de todo o setor público, o que possibilita um grande potencial para estas empresas, caso haja uma política governamental satisfatória de desenvolvimento deste setor e a capacitação das pequenas empresas para competir neste mercado.

De acordo com os dados publicados nos censos econômicos de 1991, tendo como base o ano de 1985, o Brasil possuía 1.379.266 estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços, conforme evolução demonstrada no Gráfico 1<sup>2</sup>:

---

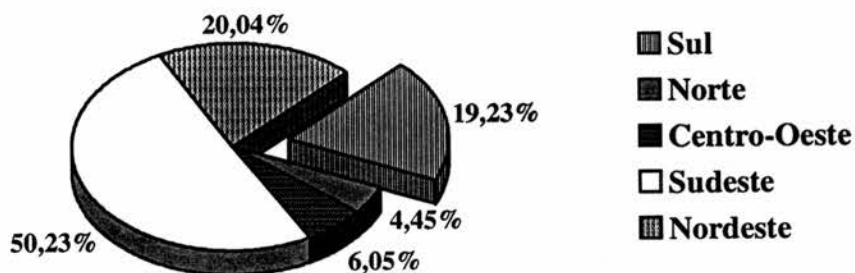
<sup>2</sup> Nesta pesquisa não está incluído o setor primário devido à dificuldade em adequar ao censo agropecuário a abordagem de mão-de-obra utilizada nas categorias industriais, comerciais e de serviços.

**GRÁFICO 1**  
**Nº de Micro e Pequenas Empresas**



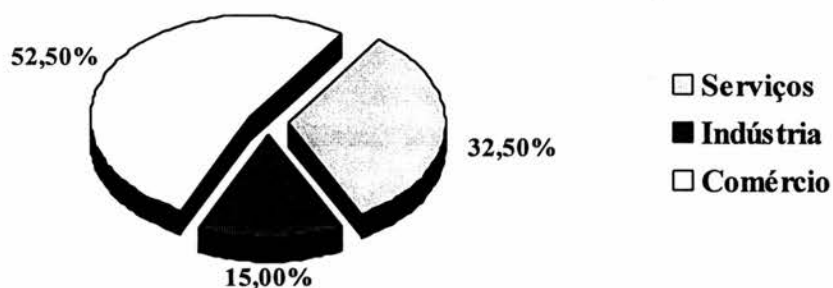
A seguir são apresentados diversos gráficos e tabelas demonstrando a participação das micro e pequenas empresas na economia nacional, baseados nos dados publicados nos censos econômicos de 1990 dos setores industrial, comercial e de serviços (SEBRAE, 3).

**GRÁFICO 2**  
**Distribuição Regional do Número de Empresas**



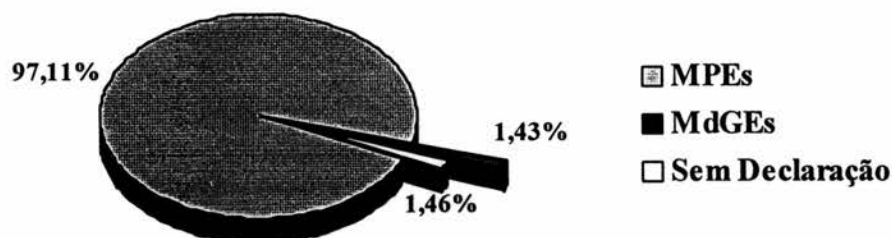
O gráfico acima demonstra a forte concentração de micro e pequenas empresas na região Sudeste, com mais de 50% das micro e pequenas empresas brasileiras. A região Sul concentra também um grande número de micro e pequenas empresas por Estado, pois mesmo possuindo aproximadamente o mesmo número de micro e pequenas empresas, em torno de 20% do total, possui somente três Estados, contra nove Estados da região Nordeste.

**GRÁFICO 3**  
**Distribuição dos Estabelecimentos por Setor**



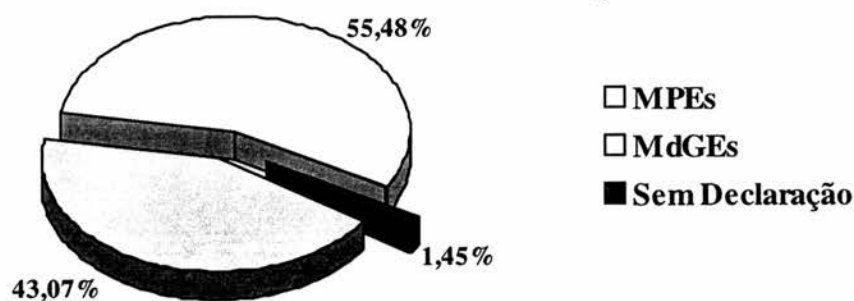
O gráfico 3 mostra que o setor de comércio concentra o maior número de micro e pequenas empresas, com 52,5% do total, seguido pelo setor de serviços, com 32,5%. O setor industrial detém apenas 15,0% do total de micro e pequenas empresas no Brasil.

**GRÁFICO 4**  
**Participação das MPEs no Total de Estabelecimentos**



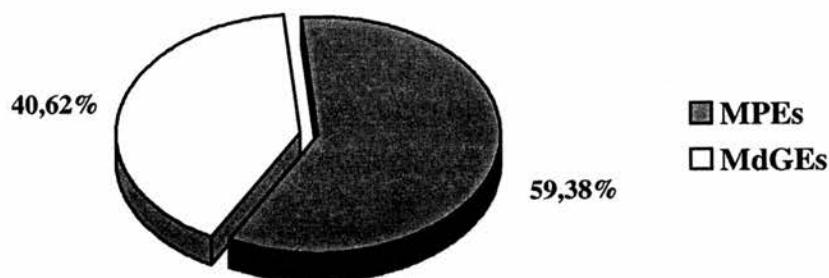
O gráfico 4 demonstra a importância das micro e pequenas empresas na disponibilização de produtos e serviços para os consumidores, já que a imensa maioria dos estabelecimentos são micro e pequenas empresas, com mais de 97% do total.

**GRÁFICO 5**  
**Participação das MPEs no Total das Receitas**



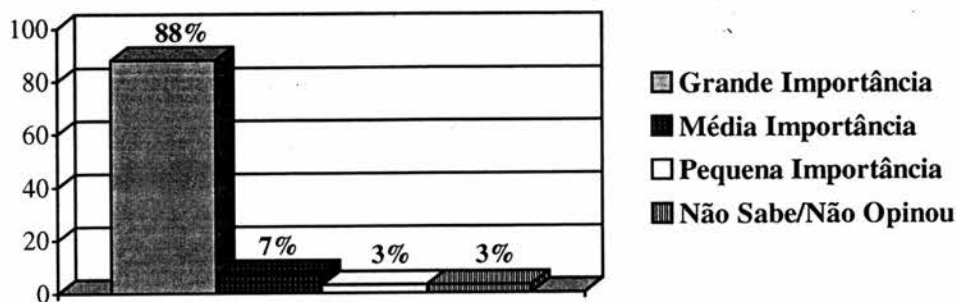
A comparação entre os gráfico 4 e 5 demonstra que, proporcionalmente, pela imensa diferença entre o número de estabelecimentos, as empresas micro e pequenas possuem uma participação relativamente baixa no total das receitas, mesmo que sua participação seja superior a 43% do total.

**GRÁFICO 6**  
**Participação das MPEs no Total de Empregos**



Embora as médias e grandes empresas possuam uma receita média 12% superior às micro e pequenas empresas, conforme o gráfico 6, são as micro e pequenas as que mais possuem postos de trabalho ativos, empregando cerca de 19% a mais de trabalhadores. A comparação entre estes dois gráficos demonstra que existe uma concentração de renda ocorrida nos setores produtivos urbanos, pois, embora empreguem cerca de 60% da mão-de-obra, tornando-se as grandes empregadores, as micro e pequenas empresas geram apenas 43% das receitas.

**GRÁFICO 7**  
**Pesquisa de Opinião Pública Sobre a Importância das MPES<sup>3</sup>**



O gráfico 7 mostra a grande importância dada às micro e pequenas empresas pela população.

Através desta rápida análise pôde-se perceber a fundamental importância dos pequenos negócios no desenvolvimento e riqueza das nações, na disseminação da tecnologia e na intensificação da eficiência e eficácia de toda atividade econômica. A busca da modernização e a promoção de um desenvolvimento integrado e global são fatores que passam a compor os critérios de modernidade e integração dos países ao meio produtivo internacional. E isto passa, necessariamente, pela ação das pequenas empresas.

Tendo em vista, a partir das informações apresentadas, a relevante contribuição das pequenas empresas para a economia das nações, e com ênfase fundamental na economia brasileira, é muito importante que estas empresas obtenham sucesso nas atividades operacionais e administrativas que visem o aumento da qualidade dos bens e serviços produzidos e na eficácia e eficiência de seus processos, a fim de que possam sobreviver e prosperar no competitivo mercado globalizado das próximas décadas. Este trabalho busca identificar os fatores que dificultaram a implantação dos programas da qualidade justamente com a finalidade de se evitar que erros possam ser cometidos no futuro, impedindo o desperdício de recursos e, mais significativamente, evitando que os programas da qualidade se deteriorem e não atinjam o fundamental objetivo de tornar as pequenas empresas competitivas a longo prazo.

<sup>3</sup> Pesquisa realizada pelo IBOPE no período compreendido entre 24 e 28 de novembro de 1993, envolvendo 824 entrevistas em todo o país.

### **2.3. A PEQUENA EMPRESA E AS DIFICULDADE EM IMPLANTAR A QUALIDADE**

A pequena empresa possui uma série de características próprias que devem ser consideradas no desenvolvimento de um sistema da qualidade, já que estes sistemas foram concebidos para organizações maiores e com elevado nível tecnológico.

As pequenas empresas brasileiras possuem uma série de deficiências organizacionais, que originam-se das características com as quais foram concebidas. De uma forma geral, as pequenas empresas são dirigidas pelo proprietário, na maioria das vezes seu fundador, normalmente um empreendedor que desenvolveu suas atividades imprimindo à empresa um estilo próprio, baseado em suas crenças pessoais e numa forte obstinação pelo trabalho. Tudo isso leva, quando utilizado no sentido contrário ao que propõe a teoria da qualidade, ao primeiro pecado que acaba sendo cometido contra o princípio da gerência participativa, adotada na gestão da Qualidade Total: a utilização de um estilo gerencial centralizador, não participativo e não integrado. Este fato conduz a outro ponto que causa muitas dificuldades à pequena empresa: a tendência ao conservadorismo e ao individualismo.

Na maioria das vezes os dirigentes ocupam grande parte de seu tempo na busca de garantir a sobrevivência da empresa frente às grandes dificuldades encontradas pelos pequenos negócios, principalmente no que se refere a obtenção de recursos financeiros que possam garantir receitas para os compromissos de curto prazo e uma maior estabilidade de caixa a médio prazo. A preocupação com o curto prazo, porém, é um fator que dificulta aos dirigentes fazer uma avaliação contínua de seu mercado e de seus clientes, para que possam perceber as ameaças da perda de competitividade perante os novos concorrentes ou as novas tecnologias que aparecem. Sem esta avaliação, torna-se muito difícil que os dirigentes preparem suas empresas para enfrentar as novas situações que a mudança nas condições de seu mercado determinam.

A ausência de uma visão de médio e longo prazo é outro fator crítico no processo de gestão das pequenas empresas, levando a uma situação onde a atuação gerencial se caracteriza por ações de improviso, que se sobrepõe permanentemente às ações planejadas.



Esta atitude eleva substancialmente o risco de erros nas decisões gerenciais, produzindo muitas vezes resultados bastante aquém do esperado, quando não comprometem recursos escassos ou inexistentes.

Segundo OLIVEIRA (1994) diversas pesquisas comprovam que as pequenas empresas não apresentam uma gestão financeira profissional o que, somado à ausência de planejamento, termina por deixá-las exposta e vulnerável às crises. Além disso, o desconhecimento e os erros na alocação dos recursos facilitam o desperdício e colocam o fluxo de caixa das empresas em constantes desequilíbrio.

Outra característica das pequenas empresas, para OLIVEIRA (1994), é o enfoque predominante no produto e não no mercado. Esta característica da empresa voltar-se para as ações focadas quase exclusivamente nos processos internos, prescindindo de manter uma relação de troca de informações com os clientes, acaba por levar a pequena empresa a uma “defasagem” em relação não só às empresas concorrentes, sejam de que tamanho for, mas também aos clientes, que buscam bens e serviços sempre mais adequados às suas necessidades, sejam financeiras ou tecnológicas.

Em relação aos processos de informação da empresa ocorre uma situação quase paradoxal. A pequena empresa possui uma grande facilidade para a troca de informações entre as pessoas devido à proximidade de seus setores, muitas vezes dividindo o mesmo ambiente. Isto, porém, não ocorre de fato e quando ocorre estas informações são trocadas no que se popularizou chamar “rádio corredor”, ou seja, as informações são trocadas informalmente, muitas vezes de forma não verídicas, e em nada contribuem para a melhoria dos processos da empresa, ao contrário, criam conflitos, dúvidas e insegurança. Os empresários, no intuito de amenizar esta situação, buscam esconder ainda mais as informações relativas à empresa, principalmente no que se refere à situação financeira, fortalecendo desta forma a ocorrência cíclica dos boatos. A pequena empresa, de uma forma geral, não possui um sistema interno de informações confiável e eficaz, que busque levar aos colaboradores informações relevantes e verdadeiras sob as reais condições da empresa e nem mesmo um sistema de informações de *marketing* para realizar a troca de informações com o mercado.



A pequena empresa possui, ainda, problemas no que se refere à utilização de uma política adequada de recursos humanos. Os funcionários possuem, em muitos casos, baixa qualificação profissional ou educação formal. Este fato, somado ao desinteresse ou ao desconhecimento por parte dos dirigentes da importância em se qualificar o quadro funcional através de investimentos em treinamento e educação, torna mais difícil o desenvolvimento de uma cultura voltada à qualidade. Além disso, os funcionários vêm, devido aos reduzidos níveis hierárquico das pequenas empresas, um limitante ao seu crescimento profissional, o que, aliado ao fato de que a pequena empresa lhe dá muito poucos benefícios sociais e nenhum *status* perante seus pares, acaba por desmotivar de forma significativa os colaboradores no engajamento a um programa da qualidade, que são vistos como benéficos à empresa e aos empresários, mas não a eles. Estes fatos levam o funcionário, na primeira oportunidade, a trocar o emprego na pequena empresa por outro em uma empresa de maior porte, elevando significativamente a rotatividade dos recursos humanos, fomentando todas as condições adversas relativas a esta situação.

Não obstante, as pequenas empresas possuem aspectos positivos que podem favorecer a implantação eficaz de um programa da qualidade. E estes aspectos positivos passam, necessariamente, pela dedicação e esforço pessoal do dirigente, o qual, como proprietário e empreendedor que desenvolveu seu negócio, possui uma forte liderança e influência sobre toda a empresa. Se ele decidir, de fato, implantar um sistema de qualidade, e manter-se firme neste propósito a despeito das dificuldades, isso acontecerá de maneira mais rápida e com maior chance de sucesso que nas empresas de maior porte, cuja propriedade se divide em sócios e acionistas, onde o funcionário tem dificuldade em ver com clareza quem, ao final, realmente decide.

Além da liderança exercida pelo dirigente, outro ponto positivo, segundo OLIVEIRA (1994), são as características da pequena empresa quanto ao seu tamanho e à sua estrutura hierárquica enxuta, além da proximidade nas relações entre todos os colaboradores. Este fato favorece a agilidade na criação de um sistema da qualidade, já que as informações podem ser trocadas de forma mais rápida e é possível que se trabalhe no processo de implantação em toda a empresa e ao mesmo tempo. Isto facilita a obtenção de resultados mais significativos e em um prazo de tempo menor.

### **3. O PROGRAMA SEBRAE DA QUALIDADE TOTAL PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dentre os inúmeros preceitos adotados como base para a aplicação de programas da qualidade, o SEBRAE adota como filosofia elementar para a implantação da Qualidade Total nas pequenas empresas os dez princípios apresentados a seguir. Para o SEBRAE existe a pressuposição de que uma empresa que conseguir implementar estes princípios, como base para as ações empresariais em busca da Qualidade Total, conseguirá atingir seus objetivos.

Os princípios da Qualidade Total adotados pelo SEBRAE, bem como o objetivo de cada um, são (SOUZA, 1996; FOLHA DE SÃO PAULO, 1994):

#### **1º. TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Na estrutura tradicional da empresa quase sempre os clientes são colocados como receptores passivos dos bens e serviços oferecidos e, não raro, são vistos como aqueles que perturbam a rotina das empresas. A Qualidade Total objetiva inverter este quadro e colocar o cliente como a pessoa mais importante da organização, tornando prioritário tudo o que se relaciona a ela.

A empresa que busca a qualidade deve estabelecer um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com os clientes. Depois, transformar essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação.

A empresa deve tentar prever as necessidades, buscando atender e sempre que possível superar as expectativas dos clientes. A gestão pela qualidade deve assegurar a satisfação de todos os que fizerem parte dos processos das empresa: clientes internos e externos, diretos e indiretos, fornecedores, parceiros e funcionários. Neste princípio, enfim, é buscada a disseminação por toda a organização da idéia do cliente vem em primeiro lugar, já que a total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela Qualidade Total e a força em torno da qual a empresa deve gravitar, pois os clientes são, ao final, a razão da existência da empresa.

## 2º. GERÊNCIA PARTICIPATIVA

A gerência participativa é um dos pilares fundamentais da Qualidade Total. É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos funcionários. A participação mobiliza forças, fortalece as decisões e gera compromisso de todos com o resultado, ou seja, gera responsabilidade.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo da Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informações, transformar grupos em verdadeiras equipes.

## 3º. DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

As pessoas são o recurso mais importante nas empresas produtivas. O contínuo investimento, desenvolvimento e valorização dos recursos humanos da organização, a partir da educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas, tornando-as aptas a participar, crescer e gerar desenvolvimento para si e para a empresa é a forma mais segura e rápida, senão a única, de se atingir a Qualidade Total.

É possível buscar o máximo controle externo sobre os funcionários, determinar normas, supervisionar, controlar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o autocontrole, baseado no espírito de colaboração e na iniciativa daquelas que acreditam no trabalho. É importante entender que as pessoas não buscam apenas remuneração adequada, mas espaço para demonstrar aptidões, participar e crescer profissionalmente. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho, contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Ignorá-los é condenar as pessoas à rotina e ao comodismo, clima completamente avesso ao espírito da Qualidade Total.

Para que os funcionários tenham uma nova postura em relação ao trabalho é preciso, em primeiro lugar, que cada um conheça os negócios e as metas da empresa. A organização também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos funcionários e investir

em educação treinamento, formação e capacitação das pessoas.

#### 4º. CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade.

O papel da administração é fundamental para que a organização possa acatar e aplicar os princípios da Qualidade Total. É preciso ter coerência nas idéias e transparências na execução dos projetos. A prioridade de qualquer projeto, dentro da empresa, é sempre determinada pela cobrança e principalmente pela atitude dos dirigentes.

Além disso, o planejamento estratégico é fundamental. A definição de propósitos, através do processo de planejamento participativo, integrado e baseados em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

#### 5º. APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

O avanço tecnológico e a renovação dos costumes e do comportamento levam a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem a sociedade - com contínuo aperfeiçoamento - é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que vem conquistado novas leis e regulamentos para a garantia da qualidade de bens e serviços.

Não há mais espaço para a acomodação, passividade, submissão, individualismo e paternalismo. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando uma empresa oferece mais do que lhe é cobrado, supera as expectativas e ganha a admiração dos clientes.

A empresa deve estar atenta:

- ✓ Ao permanente questionamento de suas ações.

- ✓ À busca de inovações nos bens, serviços e processos.
- ✓ À criatividade e à flexibilidade de atuação.
- ✓ À análise de desempenho da concorrência.
- ✓ À ousadia de propor e assumir novos desafios.
- ✓ À capacidade de incorporar novas tecnologias.

São esses os caminhos para a excelência. É importante, porém, salientar que é mais fácil melhorar o que pode ser medido. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois compará-la com as situações nas quais as melhorias e inovações introduzidas podem ser ampliadas.

## 6º. GERÊNCIA DE PROCESSOS

A gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, faz cair as barreiras entre as áreas da empresa, elimina feudos e provoca a integração. A empresa é um grande processo com a finalidade (missão) de atender as necessidades dos clientes/usuários através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos. O objetivo da gerência de processos é subdividir este grande processo empresarial em processos menores e mais simples, até a tarefa individual, integrando e interligando-os entre si segundo o conceito de cadeia cliente-fornecedor interno. A partir disso, o processo é gerenciado através ações planejadas, controladas e mensuradas por indicadores.

## 7º. DELEGAÇÃO

A melhor forma de controle sobre o indivíduo é aquela que resulta da própria responsabilidade atribuída e assumida por cada um. É impossível aos administradores relacionarem-se com todos os clientes em todas as situações. A saída, então, é delegar competência.

É necessário, porém, saber delegar: transferir responsabilidade e poder a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes foi delegado. É preciso contar com um ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e

responsabilidade.

O princípio da delegação tem como principal objetivo aumentar a autonomia das pessoas a fim de colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação, aumentando a capacidade da empresa em dar respostas rápidas às solicitações internas e externas à empresa. Delegar competências ajuda a aumentar a flexibilidade e velocidade no atendimento ao cliente, bem como compartilhar responsabilidades, descentralizar e redistribuir as cargas de trabalho.

## 8º. DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A implementação da Qualidade Total requer como pré-requisito a transparência e a credibilidade no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem conhecer e entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os projetos e planos empresariais. A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com a sua execução, servindo também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa. Além disso, a comunicação com os clientes, efetivos e potenciais, é imprescindível. É fundamental transmitir a eles a idéia de missão da empresa, seus objetivos, produtos e serviços.

## 9º. GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade está baseada no planejamento e na sistematização e formalização dos processos empresariais a partir de documentação escrita, de fácil entendimento e acesso e que permita identificar claramente o caminho a ser percorrido. O registro e o controle documental das diversas etapas dos processos proporciona garantia e confiabilidade aos produtos. Este princípio é a base da série de normas ISO 9000.

## 10º. NÃO ACEITAÇÃO DE ERROS

O padrão desejável na empresa deve ser, conforme preconizado por CROSBY (1988), do "zero defeito". Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar dos funcionários e dirigentes na busca da perfeição de suas atividades. Para isso, deve ser estabelecido na empresa a noção clara do que é certo a partir da formalização de procedimentos conforme o

princípio da garantia da qualidade. Os desvios devem ser medidos e avaliados a fim de localizar a causa principal e realizar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor do que o de corrigi-los, já que o erro é tanto mais oneroso quanto mais próximo do início do processo ele ocorre ou quanto mais tarde for descoberto. A não aceitação de erros deve ser incorporada a cultura da empresa na busca da Qualidade Total.

Na tabela 2, a seguir, pode-se ter uma visão resumida dos princípios da qualidade.



TABELA 2 - Resumo dos Princípios da Qualidade

<b>PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL</b>	
<b>1 TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>  Atendimento ao cliente Conhecimento dos clientes Avaliação sistemática dos clientes Parceria com o cliente Superação de expectativa Comparação de desempenho com os concorrentes	<b>2 GERÊNCIA PARTICIPATIVA</b>  Incentivo à manifestação de idéias e opiniões Compartilhamento de informações Participação nas decisões Estímulos à formação de Times da Qualidade Atitudes do gerente: liderança para orientar e facilitar as atividades
<b>3 DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS</b>  Valorização do ser humano Capacitação para o trabalho Educação Motivação para o trabalho Satisfação com o trabalho Convergência das ações	<b>4 CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b>  Persistência Continuidade Coerência nas atitudes e práticas Planejamento estratégico Alinhamento
<b>5 APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO</b>  Predisposição para melhorias Inovações Fixação de novas metas (desafios) Uso de novas tecnologias Utilização de indicadores de desempenho	<b>6 GERÊNCIA DE PROCESSOS</b>  Cadeia cliente-fornecedor Mensuração através de indicadores Integração de processos
<b>7 DELEGAÇÃO</b>  Descentralização Autonomia para a tomada de decisões Decisão onde está a ação Respaldo para as ações delegadas	<b>8 DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES</b>  Conhecimento do negócio, missão, propósito, estratégia e planos Troca de informações com o meio exterior Sistema interno de difusão das informações Credibilidade da informação Fluxo de informações rápido e constante Transparência da organização
<b>9 GARANTIA DA QUALIDADE</b>  Ações sistemáticas e planejadas Estabilidade dos processos e rotinas Confiabilidade/certificação Formalização do processo Garantia da qualidade em serviços	<b>10 NÃO ACEITAÇÃO DE ERROS</b>  Não se conformar com o erro Definição do que é certo Atitude preventiva Custo da qualidade



## **4. A BUSCA DA QUALIDADE TOTAL**

O intenso movimento mundial pela criação dos blocos econômicos, com a queda crescente das barreiras comerciais e o acesso fácil e amplo às comunicações, tem difundido produtos e serviços cada vez melhores aos quatro cantos do planeta, elevando dia a dia as expectativas e exigências dos consumidores quanto ao desempenho dos bens e serviços oferecidos. Esta condição tem forçado as organizações a realizarem esforços permanentes na busca da competitividade, melhorando constantemente os bens e serviços e, principalmente, aumentando a produtividade dos processos de produção a fim de oferecer preços continuamente menores. Por tudo isso, a Qualidade Total tem se tornado a principal ferramenta de gestão para as empresas que desejam manter-se em atividade nos próximos anos.

### **4.1. UMA VISÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE**

Após ter passado, no último século, pela revolução industrial, o mundo começou a vivenciar, no início dos anos 80, dois novos fenômenos interrelacionados que talvez possam ser chamados de revolução da informática e revolução das comunicações. Estes fenômenos começaram a mudar fortemente o comportamento das pessoas e a influenciar na cultura, estrutura administrativa e organização dos processos empresariais, produzindo mudanças que afeta todos os tipos de negócios: empresariais, institucionais e pessoais. Estas duas revoluções proporcionaram a difusão de um terceiro fenômeno: a revolução da qualidade.

GARVIN (1992) afirma que a qualidade, embora exista há muito tempo, só recentemente emergiu como forma de gestão. Ao se analisar a trajetória da qualidade a partir de 1900, observa-se que esta se desenvolveu ao longo do tempo em duas correntes distintas: no Japão ela evoluiu como um valor, passando a fazer parte de todas as atividades, sendo tratada como uma filosofia de vida e chegando a ser considerada por alguns como uma "atitude nacional". Por outro lado, no ocidente, a qualidade se desenvolveu como um atributo do bem ou serviço produzido, dando origem às normas da qualidade.

Em termos históricos, a qualidade sempre evoluiu atrelada à indústria, podendo ser classificada de acordo com quatro etapas distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e qualidade total.

A etapa de *inspeção* perdurou até o final da década de 20, sendo fortemente acelerada pela Revolução Industrial e pela adoção da Administração Científica desenvolvida por Frederick W. Taylor no final do século XIX e apresentada em seu livro *The Principles of Scientific Management* (Princípios da Administração Científica), em 1911.

O objetivo da Administração Científica era estruturar totalmente o trabalho, racionalizando a tarefa e formalizando as características dos cargos da atividade produtiva, visando a substituição da improvisação e do empirismo pelo planejamento e pela ciência (TAYLOR, 1966). TAYLOR (1966) pregava a separação do planejamento da execução, propondo que a administração planeje o método a ser utilizado pelo operário. Desta forma, dava ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, buscando aumentar a eficiência de cada trabalhador pela simplificação e racionalização das tarefas, com conseqüente especialização do trabalhador. Ao mesmo tempo, o taylorismo separou os funcionários responsáveis pela execução dos engenheiros responsáveis pelos projetos, métodos de trabalho e planejamento. Segundo TAYLOR (1966), com a utilização dos preceitos da Administração Científica, seria possível, como de fato ocorreu, aumentar consideravelmente a produtividade no nível das operações e, por conseqüência, a eficiência da empresa. A responsabilidade pela qualidade, porém, ficou vaga e houve, assim, a necessidade da criação dos departamentos de inspeção que controlavam a qualidade do que era produzido ao final do processo de produção.

Anteriormente à revolução industrial e à adoção da Administração Científica, quase tudo era fabricado por artesões e artífices ou trabalhadores experimentados e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício (GARVIN, 1992).

O controle da qualidade nesta época era feita pelo próprio artesão e se baseava em dois princípios: 1. a inspeção dos produtos pelo consumidor, que no momento da entrega estava em contato direto com o fabricante e 2. o conceito de artesanato, onde os compradores confiavam na capacidade técnica e na reputação dos artesões treinados e experientes (JURAN,

1993). O que ocorreu com a utilização da Administração Científica foi que a prioridade dada à qualidade caiu sensivelmente. Segundo JURAN (1993):

*“(...) a responsabilidade quanto a função da qualidade tornou-se vaga e confusa. Nos dias dos artesões, o mestre (então também o executivo-chefe) participava pessoalmente do processo de gerenciamento para a qualidade. O que surgiu foi um conceito no qual a alta gerência separou-se do processo de gerenciamento para a qualidade.”*

Não só a alta gerência se distanciou do processo de gerenciamento para a qualidade, como também o trabalhador se distanciou do produto final, dada a limitação deste à execução de uma única tarefa na linha de produção, e do controle de sua qualidade, devido à sua responsabilidade em respeitar os tempos de execução em busca da maior produtividade.

No início da década de 30, W. A. Shewart, aplicando conhecimentos de probabilidade e estatística, introduziu o **Controle Estatístico da Qualidade** através do conceito de variabilidade dos processos industriais, dando início a uma nova era, onde as ações gerenciais passavam a ser baseadas em dados e fatos. A forma como SHEWART (1931) buscava distinguir as variações aceitáveis e identificar as flutuações que indicassem o problema, derivou de seu conceito de controle estatístico:

*“Dir-se-á que um fenômeno está sob controle quando, recorrendo-se à experiência passada, se puder prever, pelo menos dentro de certos limites, como o fenômeno deve variar no futuro. Entende-se, aqui, que a previsão significa que se possa determinar, pelo menos aproximadamente, a probabilidade de que o fenômeno observado fique dentro de determinados limites.”*

Nesta época introduziu-se o uso de ferramentas estatísticas para o controle da qualidade, tais como gráficos de controle de processos, visando a prevenção de problemas, e técnicas de inspeção por amostragem. Com os gráficos de controle pôde-se entender que a variabilidade era inerente aos processos e que o problema era identificar até que ponto a variação poderia ser considerada normal. As técnicas de inspeção por amostragem permitiram receber materiais fixando-se riscos do produtor e do consumidor em aceitar lotes ruins ou rejeitar lotes bons, inspecionando-se apenas uma amostra do lote. JURAN (1993) agrupa o conceito de Shewart dentro de um grupo mais genérico chamado de Engenharia da

Qualidade. Segundo o autor, *“essa especialidade origina-se na aplicação de métodos estatísticos para o controle da qualidade em fabricação.”*

Além de ser o responsável pelo pontapé inicial do controle estatístico do processo, SHEWART (1931), ainda baseado nos fundamentos da Administração Científica de Taylor, complementava estabelecendo que o processo de produção deveria ser conduzido visando o bem-estar das pessoas.

Durante a Segunda Guerra Mundial passou-se a dar ênfase à indústria bélica, promovendo uma mudança drástica no perfil de produção, interrompendo a fabricação de vários produtos civis. Isso levou à queda da qualidade, uma vez que a prioridade era dada ao prazo de entrega. Devido a isso e a um enorme crescimento no poder de compra, inicia-se um ciclo de enorme escassez de bens. Foi somente no fim da década de 40 que a oferta se equiparou à demanda (JURAN, 1993).

Começa, a partir do início dos anos 50, um movimento que visava resgatar a idéia de que o controle da qualidade deveria conter uma abordagem mais ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituiria apenas um elemento. Com o início da busca pela **garantia da qualidade** passou-se a entender o controle da qualidade dentro de uma disciplina própria, antes restrita e baseada na produção fabril, agora com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos utilizados se expandiram para muito além da estatística, englobando quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito (SOUZA, 1995). Nesta época surge um novo departamento nas indústrias, responsável por planejar e analisar os aspectos referentes à qualidade, visando especialmente a prevenção dos defeitos: o Departamento de Controle da Qualidade.

O conceito de qualidade sofreu uma completa reformulação após a II Guerra Mundial. Anteriormente, qualidade referia-se somente às características estéticas e funcionais dos produtos industrializados. Mais tarde, o conceito passou a ser utilizado para pessoas, processos e a própria forma de organização industrial.

Em 1956, Armand Feigenbaun propôs o **Controle da Qualidade Total**, já que, segundo ele, produtos de alta qualidade não teriam condições de serem produzidos se o setor de produção fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Para Feigenbaun (apud GARVIN, 1992):

*“O princípio em que se assenta a visão da qualidade total (...) é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito. (...) O primeiro princípio a ser reconhecido é de que qualidade é um trabalho de todos.”*

A partir da década de 60, o ambiente de negócios começou a mudar. Os mercados nos países desenvolvidos tornaram-se mais restritos e competitivos e a demanda por produtos diferenciados aumentou. A alta tecnologia invadiu os processos produtivos e as barreiras no comércio internacional reduziram-se, permitindo o aumento da competição entre as nações. Neste contexto, passaram a assumir a liderança de mercado as empresas com capacidade de oferecer produtos altamente diferenciados a preços competitivos. Surgiram, assim, as condições para o desenvolvimento da Qualidade Total, em que as atenções são voltadas para a plena satisfação dos clientes e para uma gestão empresarial moderna (SOUZA, 1995).

TABELA 3 - As Quatro Principais Etapas da Qualidade

IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS	ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE			
	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	QUALIDADE TOTAL
CONCEITO DA QUALIDADE	Qualidade é um problema	Qualidade é um problema	Qualidade é um problema que deve ser enfrentado positivamente	Qualidade é uma oportunidade de concorrência
OBJETIVO PRINCIPAL	Obter conformidade do produto por meio de inspeção final	Obter a conformidade do produto por meio de controle estatístico de processos e inspeção final por amostragem	Obter a conformidade do produto, atuando preventivamente desde o projeto até o mercado	Atender às necessidades do mercado e do consumidor
RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE	Departamento de inspeção	Departamentos de inspeção e engenharia	Todos os departamentos da empresa	Todos as pessoas da empresa, incluindo os fornecedores externos
ÊNFASE	No produto	No produto	No produto	No cliente externo e interno

Fonte: SOUZA, 1995. Pág. 22

## 4.2. ALGUNS CONCEITO RELATIVOS À QUALIDADE

O termo qualidade, embora amplamente utilizado e difundido, continua sendo mal entendido com relativa facilidade. A abrangência da qualidade envolve não somente o primitivo conceito de atendimento às especificações dimensionais e às qualificações de produto, mas atinge também as relações de negociações. O mercado tem se mostrado cada vez mais competitivo e desafiante. Para que se possa, além de sobreviver e permanecer no mercado, alçar vôos mais altos explorando as potencialidades do mercado globalizado, torna-se indispensável a adoção de um processo de aperfeiçoamento contínuo que só se consegue atingir através de um sistema de gerenciamento da qualidade eficiente e eficaz.

Na trilogia da sobrevivência empresarial: preço, qualidade e prazo, a que merece maior destaque é a qualidade, pois à medida em que ela cresce, reduzem-se os custos face à



redução de falhas, a menos retrabalho e a um sucateamento com forte tendência a zero.

Segundo GARVIN (1992), os sinônimos de qualidade vão desde luxo e mérito até excelência e valor. Portanto, é importante que se defina aqui alguns conceitos sobre qualidade para um melhor entendimento do termo, embora deva ser ressaltado a concordância com OAKLAND (1994), quando afirma que a noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção da cada um. O que tem qualidade para alguns pode não atender as necessidades de outros. Portanto, o primeiro conceito a ser entendido é que a qualidade depende da percepção de cada indivíduo.

Quando se fala em qualidade, não raras vezes, os conceitos de **qualidade de produto** e **qualidade de processo** são vistos como uma coisa só, ou seja, não existe uma clara separação e identificação destes conceitos dentro das idéias do Controle da Qualidade Total. Portanto, é importante deixar claro a definição destes conceitos.

Qualidade de produto são as características intrínsecas de um produto que o tornam aceito de forma satisfatória pelo mercado ao qual se propõe a atender, ou seja, são características necessárias e presentes em um produto ou serviço que atendem e satisfazem as pessoas que o adquirem. Ao se falar de qualidade de produto, existe uma referência centrada no conceito de eficácia, já que para garanti-la é necessário ter-se foco no mercado e a capacidade de atendê-lo qualitativa e quantitativamente.

Qualidade de processo são as condições necessárias para que o processo possa garantir que os produtos atendam a especificações requeridas - como preço, qualidade, volume, prazo, etc. - para atender ao mercado (pessoas) ao qual ele se destina. A qualidade de processo refere-se, como pode-se perceber, ao conceito de eficiência, ou seja, a utilização racional de métodos e técnicas que proporcione a menor quantidade possível de recursos consumidos para produzir uma maior quantidade de bens ou serviços requeridos.

Na concepção de TEBOUL (1991), a qualidade é, antes de mais nada, a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente na hora da compra e também a longo prazo, bem como aquele “algo mais” de sedução e de excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade.

De acordo com a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

Enquanto a AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL (1983) define a qualidade sob a ótica do produto e do processo. Qualidade para a ASQC é *“a totalidade de requisitos e características de um produto ou serviço que estabelecem a sua capacidade de atender determinadas necessidades.”*

Para GARBO (1994), qualidade significa antecipar-se às necessidades dos clientes, traduzindo essas necessidades em produto útil e confiável e criando um sistema que possa produzir o produto ao menor preço possível, a fim de que represente algo de real valor para o cliente e lucro para a empresa.

Para ISHIKAWA (1993), a gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Taguchi (apud TEBOUL, 1991) salienta ainda que a qualidade consiste em minimizar as perdas causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas também à sociedade, ao longo do tempo.

Enquanto para CROSBY (1979) qualidade quer dizer conformidade com as exigências dos clientes, FEIGENBAUN (1986) apresenta uma visão bem mais sistêmica da qualidade. Para ele:

*“(...) qualidade é a composição total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço, através das quais o produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do cliente.”*

Além disso, FEIGENBAUN (1986) salienta que a qualidade possui uma relação direta com o preço. Segundo ele:

*“A palavra qualidade não tem o significado popular de ‘melhor’, no sentido absoluto. Ela significa ‘melhor para certos requisitos do*



*consumidor'. Estes requisitos são: a) o uso real e b) o preço de venda do produto."*

Já MÖLLER (1992) entende a qualidade através de dois fatores: a **Qualidade Técnica** e a **Qualidade Humana**. A Qualidade Técnica visa satisfazer exigências e expectativas concretas tais como: tempo, qualidade, preço, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia. A Qualidade Humana, por sua vez, visa satisfazer expectativas e desejos emocionais como lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção. É importante salientar que a Qualidade Técnica e a Qualidade Humana são complementares.

Para Lee (apud WINDER, 1994), a qualidade é mais do que um modelo de gestão: qualidade é uma filosofia e terá um impacto maior que qualquer outro movimento na economia global deste século.

A qualidade não deve ser entendida apenas sob o aspecto técnico de controle, mas sim em seu aspecto amplo de gestão, como utilizado no modelo TQC, onde a cultura influi diretamente na produtividade e na competitividade das empresas, tornando-se fator determinante na sua sobrevivência. Feigenbaum (apud ISHIKAWA, 1996), já nos anos. 60 dizia:

*"O TQC é um sistema voltado para propiciar a satisfação ao consumidor, gerando produtos através de um sistema produtivo de forma econômica e com assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da organização contribuam para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade global."*

Ter qualidade pode ser resumida enfim como a capacidade que as empresas devem ter de satisfazer as necessidades dos clientes, sejam eles compradores ou consumidores, através da oferta de bens e serviços adequados, tanto antes e durante a compra, quanto durante a sua utilização. Isto deve ser feito ao menor custo possível, minimizando as perdas, maximizando o valor agregado e fazendo melhor que os concorrentes.

Deve-se considerar ainda, conforme Takeuchi & Qualch (apud JURAN & GRUNA, 1991), que os fatores que influenciam a percepção do cliente quanto à qualidade do produto

variam conforme o momento em relação à compra. Na tabela a seguir pode-se identificar os fatores de influenciarem o comprador nos diversos momentos que envolvem a compra.

**TABELA 4 - Fatores que Influenciam o Cliente Quanto à Qualidade do Produto**

ANTES DA COMPRA	NO MOMENTO DA COMPRA	APÓS A COMPRA
✓ Marca e imagem da empresa	✓ Especificações de desempenho	✓ Facilidade de instalação e uso
✓ Experiência prévia	✓ Comentários de vendedores	✓ Tratamento de reparos, reclamações e garantia
✓ Opinião de amigos	✓ Garantias	✓ Disponibilidade de peças de reposição
✓ Reputação de fornecimento	✓ Políticas de assistência técnica e serviços oferecidos	✓ Efetividade de serviços
✓ Resultados de testes publicados	✓ Programas de suporte	✓ Confiabilidade
✓ Preço anunciado para o desempenho	✓ Preço cotado para o desempenho	✓ Desempenho comparativo

Fonte: Takeuchi & Qualch (apud JURAN & GRINA, 1991)

Segundo PICCHI (1993), o estágio mais atualizado e ampliado do conceito da qualidade consiste em considerar a qualidade como a “*capacidade de entusiasmar o cliente*”. O aumento da concorrência tem feito com que as empresas passem a ter como meta oferecer aos clientes o *delight factor* (uma possível tradução seria “fator de entusiasmo”). Esta visão sai do campo puramente racional e adiciona fatores emocionais.

*“Dizer que qualidade consiste em satisfazer as necessidades do usuário na questão de defeitos ou erros é adotar uma atitude neutra ou pelo menos passiva e sem emoção. Não basta reduzir as reclamações e as queixas para que os clientes nos corram atrás. É necessário que os olhos deles brilhem de desejo. A qualidade inclui também o desejo, a sedução, o prazer e o encantamento (...)”* (TEBOUL, 1991). “(...) não queremos satisfazer o cliente, queremos seduzí-lo, queremos que ele vibre de desejo.” (Peters apud TEBOUL, 1991).

### 4.2.1. Enfoques da Qualidade

Muitas disciplinas como a filosofia, economia, *marketing*, administração da

produção, embora sob diferentes óticas, têm-se preocupado com as questões relativas à qualidade. GARVIN (1987) identifica cinco enfoques para a qualidade:

- ✓ Enfoque transcendental.
- ✓ Enfoque baseado no produto.
- ✓ Enfoque baseado no usuário.
- ✓ Enfoque baseado na produção (fabricação).
- ✓ Enfoque baseado no valor.

O **enfoque transcendental** é explicado pela definição de Pirzig (apud GARVIN, 1987) de que *“a qualidade não é nem matéria nem espírito, mas uma terceira entidade independente (...) mesmo porque a qualidade não pode ser definida, você sabe o que ela é.”*

Este enfoque, proveniente da filosofia, tem pouca ou nenhuma aplicabilidade prática nos sistemas de produção ou nas trocas comerciais, já que a qualidade seria uma propriedade simples e não analisável que possui uma definição muito particular, a qual, assim como o conceito filosófico de beleza, aprende-se a perceber e reconhecer somente através da experiência. No enfoque transcendental encontra-se a definição do Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda, o qual afirma que *“numa escala de valores, a qualidade é o que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa.”*

O **enfoque baseado no produto** entende a qualidade como uma variável precisa e mensurável, refletida em características tecnológicas dos produtos. Portanto, a qualidade, no enfoque baseado no produto, pode ser definida e mensurada por uma série de características bem definidas e inerentes aos produtos e que atendem a determinados requisitos e necessidades.

O **enfoque baseado no usuário** parte da premissa que a qualidade é definida pelo comprador e/ou usuários, ou seja, a qualidade é avaliada e identificada como tal segundo a percepção de quem tem, de alguma forma, algum tipo de relação com o produto em questão, seja como comprador, seja como usuário.

O **enfoque baseado na produção** destaca o atendimento às especificações e ao projeto dos produtos, a ausência de defeitos e a eficiência do processo.

O **enfoque baseado no valor** apoia a afirmação de que qualidade seria aquilo que proporciona desempenho a um preço aceitável ou conformidade a um custo aceitável. Em outras palavras, qualidade seria a maximização do valor do produto. Utilizando-se da engenharia de valor, do ponto de vista do mercado, tem-se: valor = satisfação do cliente/preço de venda (JURAN & GRZYNA, 1991).

Embora existam diferentes enfoques para a qualidade, GARVIN (1987) salienta a importância em se utilizar estes diferentes enfoques de forma combinada. Por exemplo, a partir de uma pesquisa de mercado (enfoque baseado no usuário) pode-se estabelecer características que serão utilizadas como atributos identificáveis dos produtos (enfoque baseado no produto) e organizar o processo produtivo de forma a se obter produtos segundo determinadas especificações (enfoque baseado na produção). É fundamental, entretanto, que todos os envolvidos entendam os objetivos de priorização de cada um dos enfoques em cada etapa onde ele se aplica e situar o enfoque no contexto geral.

#### **4.2.2. Dimensões e Componentes da Qualidade**

De acordo com a AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL (1983), para que se possa garantir, controlar ou melhorar a qualidade é necessário ser capaz de avaliá-la. Para que se possa avaliar a qualidade segundo as suas características é necessária a utilização de diferentes escalas, uma vez que as características da qualidade são de diferentes naturezas. Nos trabalhos mais analíticos, particularmente na etapa de definição do produto e projeto, é importante analisar as características da qualidade, identificando as suas diferentes dimensões.

Na tabela a seguir são apresentadas diferentes dimensões da qualidade na visão de três autores.

**TABELA 5 - Dimensões da Qualidade Conforme Juran & Gryna, Garvin, Teboul**

JURAN & GRYNA (1991)	GARVIN (1997)	TEBOUL (1991)
✓ Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempenho</li> <li>✓ Características</li> <li>✓ Acessórias</li> <li>✓ Conformidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempenho funcional e de uso</li> <li>✓ Proteção e segurança</li> </ul>
✓ Relacionada com o tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confiabilidade</li> <li>✓ Durabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidade</li> </ul>
✓ Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estética</li> <li>✓ Qualidade percebida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algo mais de serviço e auxílio ao uso</li> <li>✓ Algo mais de estima e sedução</li> </ul>
✓ Contratual	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assistência técnica</li> </ul>	
✓ Ética		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformidade às promessas</li> <li>✓ Problemas e perdas para a sociedade</li> </ul>

Fonte: PICCHI, 1991. Vol. 1. Pág. 64

Além das dimensões apresentadas acima, a qualidade do produto recebido pelo cliente é o resultado de diversos componentes que são incorporados ao longo do processo de produção. A identificação destes componentes contribui para a avaliação da qualidade e para a compreensão dos participantes no processo e da sua contribuição para a qualidade do produto a ser entregue ao cliente.

Quanto aos componentes, os seguintes merecem destaques (JURAN & GRYNA, 1991; Toledo apud PICCHI, 1993):

- ✓ Qualidade de projeto.
- ✓ Qualidade de conformação (processo).
- ✓ Qualidade de serviço.

A **qualidade de projeto** refere-se ao grau em que o produto atende às necessidades e expectativas dos clientes através da sua concepção e especificações. De uma forma geral, uma melhor qualidade de projeto exige a agregação de características que implicam em custos adicionais.

A **qualidade de conformação (processo)** está vinculada a aspectos como o atendimento às especificações e ao projeto e à eficiência dos processos de produção. Isto se

dá, por exemplo, através da redução do número de defeitos e desperdícios. De uma forma geral, uma melhor qualidade de conformação resulta menores custos de produção.

A **qualidade de serviços** envolve o atendimento e informações ao consumidor, bem como a assistência pós-venda e a assistência técnica.

O conhecimento destes componentes auxilia os colaboradores de uma organização a compreenderem melhor seu papel na qualidade final dos produtos que chegam aos clientes, uma vez que cada setor de uma organização tem um papel fundamental a desempenhar em um ou mais componentes. É importante salientar que o que cliente recebe e percebe é formado pelos três componentes: se um deles falhar, por melhor que sejam os demais, a qualidade final estará comprometida.

### **4.3. A QUALIDADE ATRAVÉS DA NORMALIZAÇÃO**

Quando se fala em normalização ou em padronização, pode-se reportar a algumas centenas de anos atrás e imaginar as dificuldades encontradas pelos viajantes no início das grandes navegações ao enfrentar distâncias imensuráveis, sabendo que cada navio era um projeto diferenciado de outro e suas velas, mastros, remos, etc. não eram intercambiáveis. Pode-se ainda voltar até a Roma dos Césares onde qualquer construção que ruísse sofreria, como primeira atitude das autoridades, a medição de seus tijolos e se eles não estivessem de acordo com os padrões estabelecidos, independente da causa do desabamento, o construtor era condenado à decapitação.

A partir disso, pode-se notar que por necessidade de preservação (das viagens ou das vidas) iniciou-se um processo de normalização que cada vez mais torna-se presente no dia a dia dos indivíduos e, por consequência, das organizações.

Lembrando ainda de antigamente, quem jamais ouviu falar nos célebres violinos de Stradivarius, nome que trazia consigo um sinônimo de qualidade. É objetivo dos processos de normalização, então, levar as marcas das empresas a serem também sinônimos da qualidade, porém com produtividade, ao contrário de antigamente onde um fabricante de violinos



produzia um instrumento a cada seis meses.

Os Sistemas da Qualidade evoluíram juntamente com os grandes empreendimentos, em nível mundial, partindo da primeira norma desenvolvida nos Estados Unidos nos anos 50: a MIL-Q-9858A (Military Specification Quality Program Requirements - U.S. Department of Defense), criada durante a Segunda Guerra Mundial. Nos anos 60, com o desenvolvimento da indústria nuclear, criaram-se vários sistemas da qualidade, entre eles o mais conhecido é o 10 CFR 50-APPENDIX B (Quality Assurance Criterial for Nuclear Power Plant - USA Atomic Energy Comission Code of Federal Regulations), conhecido como "18 critérios", que regulamentavam a utilização da energia nuclear nos Estados Unidos. Posteriormente foi desenvolvido, para a exploração do petróleo no Mar do Norte, o sistema britânico BS 4891/72 (A Guide to Quality Assurance - BSI). A indústria de geração elétrica convencional, no Canadá, desenvolveu o primeiro sistema a apresentar níveis distintos da qualidade, conhecido como Série CSA-Z-299 (Canadian Standards Association).

No limiar do ano 2000 as barreiras alfandegárias vão paulatinamente sendo substituídas pelas barreiras técnicas e, no atual contexto da história, as normas da qualidade começam a adquirir uma importância vital para quem deseja inserir-se no mercado globalizado.

Com o objetivo de normalizar os procedimentos da qualidade, a Europa - e posteriormente outros blocos de países - resolveu adotar um documento que estabelecesse diretrizes para que se criassem normas objetivando o atingimento da Qualidade Total. Para tanto, a Organização Internacional para a Padronização (ISO - International Organization for Standardization) com sede em Genebra, por meio de seu comitê técnico n.º 176, elaborou o projeto das normas da série ISO 9000, voltadas para a área da qualidade, que abrangem produtos e serviços, situações voluntárias e contratuais.

Em constante evolução, e obtendo grande sucesso com a aplicação de sistemas da qualidade, a globalização da economia nos propiciou a normalização destes sistemas através das normas da série ISO 9000. Este sistema de normas é um conjunto de documentos internacionalmente ajustados, no qual são descritos os elementos de um sistema de garantia da qualidade de acordo com a situação atual. Ele representa o mais aperfeiçoado sistema de

normas internacionais específicas existentes até o presente momento, com o objetivo expresso de apresentar, de forma explicativa e descritiva, o que hoje em dia se entende por sistema da qualidade. As normas da série ISO 9000 fornecem indicações sobre como estruturar e desenvolver um sistema da qualidade correspondente ao "estado da técnica" e define qual é, em âmbito abrangente, o dever empresarial de zelo no que se refere à garantia da qualidade, visando o atingimento de uma elevada capacidade em produzir qualidade por parte da empresa. Os que aplicam esta norma ficarão, então, em condições de, a partir deste acervo básico de elementos de gestão e garantia da qualidade, proceder a uma seleção para estruturar um sistema próprio, específico para a empresa quanto à extensão e profundidade.

O campo de aplicação é ilimitado. A norma é entendida como regulamento universal para toda espécie de *hardware*, *software* e de prestação de serviços (produtos materiais ou imateriais). Além disto pode-se partir da suposição de que sistemas nacionais de normas também irão basear-se nesta coletânea possuindo, portanto, uma importância fundamental para a própria sobrevivência empresarial no mundo globalizado e cada vez mais intolerante com erros.

A implantação das normas da série ISO 9000, e sua conseqüente certificação por organismos auditores, surge como uma fórmula com a qual os clientes podem avaliar seus fornecedores, em qualquer parte do mundo, sob um mesmo critério. Por se tratar de normas aceitas internacionalmente, receber uma certificação de conformidade às normas da série ISO 9000 constituirá, num futuro não muito distante, uma exigência do mercado mundial.

O impacto causado pela série ISO 9000 não vai se dissipar com o passar do tempo. Grandes clientes já estão solicitando de seus fornecedores que os mesmos se enquadrem em uma das normas da série, em função da necessidade de garantia da qualidade no fornecimento de seus produtos ou serviços. Além disso, para as empresas que exportam ou desejam exportar, a ISO é uma forma de garantia da manutenção dos negócios.

Na maioria dos casos as empresas decidem pela implantação da norma por um dos motivos acima e que são, sem dúvida nenhuma, motivos bastante suficientes para a tomada desta de decisão. No entanto, com a implantação, os empresários vão perceber que a ISO bem implantada trará sobretudo lucros para a empresa, pois a norma dará subsídios para a



identificação de problemas, suas causas e as soluções para que os mesmos não mais se repitam. Aí está o grande benefício da implantação. Além disso, com a redução dos custos de produção, devido aos menores retrabalhos, sucateamentos, etc., a empresa poderá ter um preço mais competitivo no mercado, ganhando mais clientes e trazendo benefícios para todos os envolvidos no processo. E a ênfase dada à respeitabilidade é a garantia que o mercado necessita.

Esta série de normas assume, nos vários países onde já é adotada, diferentes denominações. No Brasil chama-se NBR 19000, porém seu conteúdo básico é o mesmo da série original ISO 9000, respeitando as alterações e revisões feitas na origem.

#### **4.4. TQC - O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL NO MODELO JAPONÊS**

Na década de 50 se inicia o movimento de Controle da Qualidade Total no Japão - independente das discussões sobre as origens das bases referenciais da Qualidade Total, a origem do TQC, como é tecnicamente aplicado, se deu efetivamente no Japão, a partir de condições muito particulares pela qual se encontrava na época.

Apresentado como o mais importante modelo de gestão - ou pelo menos de renovação na maneira de se pensar os processos - das últimas três décadas, o **Controle da Qualidade Total** ou **TQC (Total Quality Control)** no estilo japonês surgiu como uma proposta revolucionária para a solução dos problemas de qualidade e produtividade, propondo fazer uma verdadeira revolução no fluxo de caixa das empresa que apostarem na utilização de suas técnicas.

Analisando-se o contexto histórico percebe-se que a Segunda Guerra Mundial trouxe, sob a liderança dos Estados Unidos, uma nova concepção tecnológica e estratégica às empresas através de fatores importantes como as profundas modificações nas relações comerciais e, por consequência, econômicas. O início de uma nova era tecnológica promove a substituição dos materiais tradicionais, o desenvolvimento da microeletrônica, das comunicações e da informática. Na área gerencial, surgem técnicas avançadas para controle

da qualidade de produtos e processos, análise funcional (engenharia e análise de valor), controle intensivo do desperdício e a agregação de alto valor tecnológico aos produtos. Ao final da guerra nasce a necessidade da reconstrução dos países derrotados e, com o apoio financeiro e tecnológico dos Estados Unidos, o Japão começa a realizar um processo global de desenvolvimento nacional que, aliado a existência de uma base cultural, ética e moral para as questões relacionadas ao trabalho, irá servir de base para o surgimento, na década de 50, do TQC.

O TQC teve seu campo fértil no Japão a partir das idéias que o estatístico norte-americano Edward Deming transmitiu aos empresários japoneses em uma série de palestras conferidas à convite de um japonês chamado Kaoru Ishikawa. Os empresários japoneses acabaram por aceitar e aplicar as proposições de Deming e disseminar entre as empresas japonesas as suas idéias.

A proposta de Deming (apud BRÜSH, 1993) que deu origem ao TQC era de:

*“(...) melhorar a qualidade para melhorar a produtividade para diminuir custos com melhor uso dos recursos humanos, equipamentos e materiais para diminuir os custos globais para conquistar o mercado com melhor qualidade e preço para manter-se no negócio para gerar empregos para gerar mais empregos”.*

As discussões sobre a questão da qualidade não se resumem a aplicação dos conceitos técnicos do TQC Japonês, mas promovem incursões sobre os diversos campos onde o “fenômeno” da Qualidade Total exerce sua influência. As discussões e questionamentos sobre a Qualidade Total vão desde a sua origem até os resultados de sua prática, passando por questões sociais, políticas e econômicas, pedagógicas e trabalhistas, analisando métodos, técnicas e características.

Os objetivos do TQC podem ser resumidos, conforme enunciados por CAMPOS (1993) nos seguintes princípios básicos:

- ✓ Produzir e fornecer bens e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente.
- ✓ Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da

qualidade (a proposição apresentada de que quanto maior a qualidade, maior a produtividade, foi discutida anteriormente).

- ✓ Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas).
- ✓ Falar, raciocinar e decidir com dados e com base nos fatos (tomar decisões em cima de dados e fatos concretos e não com base na “experiência, bom senso, intuição ou coragem”).
- ✓ Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre, a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo).
- ✓ Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causa fundamentais (os problemas decorrem das dispersões nas variáveis do processo).
- ✓ O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos.
- ✓ Procurar prevenir a origem do problema cada vez mais a montante.
- ✓ Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- ✓ Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- ✓ Definir e garantir a execução da visão e estratégia da alta direção da empresa.

Embora o enfoque ocidental seja voltado para sistemas, aspectos técnicos, especialistas da qualidade e demonstração, enquanto a ênfase da qualidade japonesa esteja focada no melhoramento contínuo, nos aspectos gerenciais e motivacionais, na participação coletiva e na satisfação do cliente, o ocidente tem buscado aproximar-se do modelo japonês. A comparação entre os dois enfoques despertam grande interesse das instituições ocidentais que desenvolvem a qualidade, na busca de respostas ao enorme avanço industrial japonês. Maciel Neto (apud PICCHI, 1991) compara, conforme apresentado na tabela adiante, alguns aspectos que diferenciam os enfoque ocidental do japonês.

TABELA 6 - Comparação Entre o Enfoque Ocidental e Japonês

ÊNFASE	ENFOQUE OCIDENTAL	ENFOQUE JAPONÊS
✓ No objetivo	✓ Cumprimento de regulamentações governamentais, códigos, etc.	✓ Atendimento às expectativas dos clientes na forma mais econômica possível
✓ Na implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manuais, procedimentos e registros de resultados</li> <li>✓ Cada departamento cumpre as suas obrigações com a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivação, conscientização e capacitação do homem</li> <li>✓ Forte interação entre os departamentos na busca de objetivos comuns</li> </ul>
✓ No aperfeiçoamento tecnológico	✓ Técnicas de inspeção e controle da qualidade	✓ Engenharia de produto e processos de fabricação
✓ No mecanismo de Controle	✓ Auditorias técnicas	✓ Acompanhamento do desempenho em serviço

Fonte: Maciel Neto apud PICCHI, 1991. Vol. 1. Pág. 77

A experiência japonesa proporciona um *feedback* ao estilo gerencial ocidental, através de um conjunto de "lições aprendidas", das quais JURAN & GRZYNA (1991) destacam:

- ✓ Gerenciamento da qualidade por toda a empresa.
- ✓ Participação da alta gerência.
- ✓ A trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria.
- ✓ Clientes internos.
- ✓ O grande Q (gerenciamento da qualidade estendido a todos os produtos e processos, inclusive os administradores) e o pequeno Q (limitado a processos industriais).
- ✓ Melhoria da qualidade.
- ✓ Planejamento da qualidade.
- ✓ Controle da qualidade (com ênfase da detecção antecipada e autocontrole).

#### 4.5. O QUE PRECONIZAM ALGUNS DOS PRINCIPAIS PENSADORES DA QUALIDADE

Para que se possa fazer uma análise completa e segura dos problemas que dificultam a implantação de programas da qualidade é necessário que se conheça a origem destas idéias. Para isto, será apresentada a proposta de três dos mais conhecidos pensadores da qualidade: Deming, Juran e Crosby. Estes pensadores foram escolhidos pois, além de fazer parte de um

seleto grupo de especialistas, são considerados por inúmeros autores, como TEBOUL (1991), OAKLAND (1994), GARVIN (1992), SCHOLTS (1992), entre outros, como os “gurus” da qualidade americana. Estes autores são respeitados em todo o mundo por seus métodos para administrar a qualidade.

#### 4.5.1. William Edward DEMING

Deming é considerado o mais importante dentre todos os pensadores da qualidade. Seus 14 princípios fundamentais para a administração, chamados **14 Princípios de Deming**, são mundialmente difundidos, reconhecidos e utilizados por inúmeras empresas como base para sua filosofia da qualidade. Estes princípios são, de forma resumida (BRÜSH, 1993):

1. Ter propósitos consistentes de melhorar produtos e serviços através de um plano direcionado à competitividade e permanência nos negócios. Este plano deve ser publicado para todos os funcionários como uma declaração de objetivos e propósitos da organização. A gerência deve demonstrar constantemente o comprometimento e a perseverança em perseguí-los.
2. Adotar uma nova filosofia. Estando numa nova era econômica não é possível conviver com os níveis de atraso, erros, materiais defeituosos e recursos humanos não adequados como é normalmente aceito.
3. Não se pode depender da inspeção massiva, devendo-se buscar evidências estatísticas, entendendo que o propósito da inspeção é o melhoramento do processo e a redução de custos.
4. Deve-se pôr fim à prática de fazer negócios tendo como base somente os preços, mas considerar qualidade e preço em conjunto e eliminar fornecedores que não possuam evidência estatística da qualidade. Os gerentes de compra têm um novo trabalho e devem aprender a fazê-lo.
5. Descobrir problemas no sistema de produção e serviço e melhorá-lo continuamente (projeto, fornecedores, materiais, manutenção, equipamentos, treinamento e supervisão).
6. Instituir métodos modernos de treinamento no trabalho.
7. Instituir métodos modernos de supervisão dos trabalhadores através do desenvolvimento de lideranças e conscientização para o autocontrole, mudando o enfoque da quantidade

pelo da qualidade.

8. Acabar com o medo que as pessoas possuem de expressar o que está bem e o que está mal no trabalho (autoexpressão), de modo que seja possível trabalhar “efetivamente” na empresa. Criar um clima de confiança e inovação.
9. Romper a barreira entre os departamentos e incentivar o trabalho em equipe. Otimizar os esforços grupais de assessoria em relação a consecução dos objetivos e propósitos organizacionais.
10. Eliminar a exortação ao trabalho através de *posters* e *slogans* que não sejam acompanhados das indicações de como fazer o trabalho. Somente exortações não são suficientes.
11. Eliminar os padrões de trabalho que indiquem somente metas quantitativas e não a qualidade, eliminando o gerenciamento por objetivos. Mencionar o que a administração está fazendo para melhorar os sistemas e métodos de trabalho. Conhecer a capacidade dos processos e instituir métodos de melhoramento.
12. Remover as barreiras que impedem que o trabalhador tenha direito de sentir orgulho pela execução de seu trabalho. Determinar se um trabalho está sendo feito de forma adequada ou inadequada, baseado em dados e fatos.
13. Instituir um vigoroso programa de educação e treinamento e encorajar a educação e o autodesenvolvimento de todos.
14. Criar uma estrutura na alta administração que impulse, dia a dia, os treze pontos anteriores e trabalhar incessantemente para realizar a transformação da organização.

DEMING (1993) ainda enfatiza a necessidade de um contínuo trabalho em grupos e criação de pequenos grupos de melhoria, que foram posteriormente chamados de CCQ - Círculo de Controle da Qualidade. Essa fase foi um marco importante na evolução da qualidade e até hoje muitas empresas ainda acreditam e vinculam o trabalho da qualidade a pequenos grupos de melhoria.

Os profissionais da área de controle da qualidade foram os primeiros a vivenciar essa transformação. É natural também que muitos deles tenham preservado, mesmo que parcialmente, sua visão original de qualidade e que profissionais de outras áreas, como ocorria no passado, acreditem que os antigos CQs (não importa o nome que tenham hoje) devem se ocupar de prover qualidade aos clientes. DEMING (1990) afirma que fazer com que



a qualidade seja apenas responsabilidade dos departamentos de controle da qualidade proporcionaria uma qualidade pobre e a convicção de que se obterão bons resultados a partir da inspeção de grandes lotes. Mesmo que os departamentos de controle da qualidade tenham que apresentar todas as respostas ou soluções necessárias, eles não terão o poder de mudar o resto da organização.

#### 4.5.2. Joseph M. JURAN

A abordagem de JURAN (1992) é uma abordagem menos prescritiva e que propõe a melhoria da qualidade em uma base de “projeto-a-projeto”.

JURAN (1993) foi o primeiro a definir a qualidade como *fitness for use* - adequação ao uso - indicando que o usuário de um produto ou serviço para ter qualidade deve desempenhar o que lhe foi determinado. Para JURAN (1993), porém, nem sempre o usuário final sabe quais são as especificações dos produtos ou serviços ofertados. Sua avaliação baseia-se no fato de que o produto está apto ao uso e que ele continuará assim e este deve ser o objetivo das empresas que buscam a qualidade.

JURAN (1990) propôs uma seqüência típica de atividades que são empregadas para colocar os produtos no mercado, denominado de **Espiral do Progresso na Qualidade**. Esta espiral é formada pela seguinte seqüência de atividades: Clientes  $\Rightarrow$  Desenvolvimento do Produto  $\Rightarrow$  Operações  $\Rightarrow$  Marketing  $\Rightarrow$  Clientes...

Esta seqüência deve estar presente em todas as etapas do processo, ou seja, em todas as funções da empresa e em toda a sua extensão (áreas, unidades, departamentos, etc.). Em função disso, JURAN (1990) conceitua clientes internos como sendo as áreas ou as pessoas que participam das atividades intermediárias na geração dos produtos. Estes clientes internos devem ser atendidos e satisfeitos, redundando, assim, em uma qualidade final que satisfaça o cliente externo, denominada cadeia **cliente-fornecedor**.

Outro conceito que se destaca na abordagem de JURAN (1993) é o **Princípio de**

**Pareto**, que prevê que uma pequena parcela das causas - cerca de 20% - seria responsável por 80% dos problemas, defeitos e disfunções existentes nas organizações. Ele desenvolveu o “Gráfico Pareto” para demonstrar graficamente este princípio. JURAN (1993) propõe que os poucos e vitais problemas devem ser atacados com especial atenção para que se possa consolidar as melhorias. Os muitos e restantes devem receber atenção mais padronizada. Esta é a forma, segundo JURAN (1993), para progredir e atingir resultados maximizados com recursos limitados, o que é o caso das pequenas empresas.

As bases para as mudanças no intuito de atingir estes objetivos são representadas por três grandes conjuntos de ações, denominadas de **Trilogia de Juran**: o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e a melhoria da qualidade.

#### PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

Através disso seriam fornecidos os meios de produção necessários e a capacidade de fazer produtos que atendam às necessidades dos clientes. Segundo CAMPOS (1992) no planejamento da qualidade são definidas as características da qualidade a serem agregadas ao produto ou serviço em cada processo interno, de forma a garantir a satisfação das necessidades do consumidor. Destaca-se aí a necessidade de se conhecer as capacidades dos processos (meios de produção) em termos qualitativos para definir sua adequação às necessidades. O planejamento para a qualidade envolve uma série de etapas:

- ✓ determinar quem são os clientes;
- ✓ determinar quais são as necessidades dos clientes;
- ✓ desenvolver produtos e serviços que correspondam às necessidades determinadas pelos clientes;
- ✓ desenvolver processos que sejam capazes de produzir as características necessárias dos produtos;
- ✓ transferir os planos resultantes às forças operacionais.

#### CONTROLE (GERÊNCIA) DA QUALIDADE

O conceito de controle é no sentido de manter o *status quo*, mantendo o processo planejado de forma que ele continue capaz de atingir as metas operacionais. Esta ação está na identificação das deficiências que ocorrem ao longo da produção. Este processo consiste nos seguintes passos:



- ✓ avaliar o desempenho da qualidade real;
- ✓ comparar o desempenho real com as metas da qualidade;
- ✓ atuar nas diferenças.

## MELHORIA DA QUALIDADE

A melhoria significa a execução organizada de mudanças benéficas e a obtenção de níveis inéditos de desempenho. Melhoria, neste caso, é um sinônimo de “inovação”. O método de melhoria consiste de quatro etapas:

- ✓ estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade atual;
- ✓ identificar as necessidades específicas para o melhoramento e desenvolver projetos de melhoramento;
- ✓ estabelecer, para cada projeto, uma equipe de projeto que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem sucedido;
- ✓ fornecer os recursos, motivação e treinamento necessários às equipes para: diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução, estabelecer controles para manter os ganhos.

Além dos conceitos acima, Juran foi responsável pela definição de outros conceitos e ferramentas para a operacionalização da qualidade, como por exemplo a capacidade qualitativa do processo, onde todos os processos teriam uma capacidade implícita de desempenho que poderia ser avaliada através da coleta e análise de dados.

### **4.5.3. Philip CROSBY**

Crosby é mais um dos consultores da qualidade internacionalmente reconhecidos por ter introduzido, em 1961, o conceito de “zero defeito”, que acabou sendo um importante termo de referência com uma abordagem aplicada principalmente no setor de serviços.

A visão de CROSBY (1988) traz uma abordagem desenvolvida em torno de um tema central: o gerenciamento e descreve, ainda, 14 pontos de um padrão de qualidade. O

programa enfatiza a prevenção ao invés da detecção e enfatiza a mudança da cultura organizacional ao invés de ferramentas estatísticas e analíticas.

O programa de 14 pontos de CROSBY (1988) foi desenvolvido como um guia a fim de assegurar o comprometimento da gerência e obter o envolvimento dos funcionários através de ações como **O Dia do Zero Defeito**. Os 14 pontos são:

1. COMPROMISSO DA GERÊNCIA COM A QUALIDADE. Nas empresa que buscam a qualidade é importante o compromisso de todos para conquistá-la, porém este processo passa fundamentalmente pelo comprometimento da gerência da organização.
2. TIMES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE. O trabalho de busca e obtenção de melhorias deverá ser desenvolvido por grupos formados por pessoas de diferentes áreas, que deverão trabalhar em equipe.
3. MEDIÇÃO DA QUALIDADE. Qualidade e defeitos ou problemas ocorridos são coisas mensuráveis e devem ser medidos e monitorados.
4. AVALIAÇÃO DO CUSTO DA QUALIDADE. A falta de qualidade acarreta custos que também deverão ser medidos. São os custos da má qualidade e representam um importante indicador.
5. CONHECIMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO PARA A QUALIDADE. As pessoas devem conhecer perfeitamente o que representa qualidade no que fazem, entendendo a importância da conformidade com os requisitos do produto e os custos da não conformidade.
6. AÇÃO COLETIVA. Qualidade é o resultado do trabalho conjunto. Sendo assim, é preciso ter uma visão sistêmica e do trabalho em equipe para se atingir a qualidade.
7. PLANEJAMENTO DO "ZERO DEFEITO". A meta do "zero defeito" deve ser seguida e será a forma de se planejar a qualidade. Buscar em todas as ações a eliminação dos possíveis motivos de falhas.
8. EDUCAÇÃO PARA A QUALIDADE. Os conceitos devem ser incorporados pelas pessoas que produzirão a qualidade.
9. DIA DO "ZERO DEFEITO". Trata-se de um marco que deve ser estabelecido na busca pela qualidade.
10. DEFINIÇÃO DE METAS DE MELHORIA. Serão importantes na evolução contínua, pois para transformar um comprometimento em ação as pessoas devem estabelecer metas de melhoria para si próprias e para as equipes.
11. REMOÇÃO DAS CAUSAS DOS ERROS. Estudando e eliminando causas dos erros persegue-se

continuamente a meta de zeros defeitos.

12. RECONHECIMENTO. Deve-se reconhecer e valorizar os subordinados e equipes da qualidade que atingem sua meta da qualidade.
13. CONSELHOS DA QUALIDADE. São grupos de decisão atuando como uma das figuras da estrutura da qualidade.
14. FAÇA TUDO DE NOVO, EM RELAÇÃO AOS 14 PONTOS.

A estes 14 pontos são adicionados, ainda, as **quatro máximas da qualidade**:

1. Defina qualidade em termos concretos, objetivos e não simplesmente como “fazer bem feito”.
2. Use um sistema de prevenção em vez de um de detecção de defeitos e de avaliação de qualidade.
3. Use um padrão de desempenho “zero defeito”. A expressão “zero defeito” foi usada como *slogan* em programas de melhoria da qualidade nos anos 60. Principalmente no setor de serviços, no qual o resultado do trabalho das empresas é consumido enquanto é produzido e, portanto, não é permissivo a erros. A busca da perfeição ao se desenvolverem as tarefas no setor de serviços encontrou, então, um espaço à abordagem de CROSBY (1990) e esta tem sido considerada a mais adequada.
4. Meça a qualidade usando o custo da não conformidade. A eliminação das causas dos erros seria, segundo o autor, uma versão ativa do sistema de “caixa de sugestões”. As pessoas apontam as causas dos erros, os times combatem-nas. Uma idéia interessante da visão deste especialista é que a qualidade melhoraria se fossem eliminados os fatores que geram controvérsias entre os empregados.

OAKLAND (1994) comparou as abordagens dos três autores através de 12 fatores diferentes, conforme demonstrado na tabela 7, a seguir:

TABELA 7 - As Visões da Qualidade de Três importantes Autores Americanos

<b>Critério</b>	<b>CROSBY</b>	<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>
<b>Definição da Qualidade</b>	Conformidade com os requisitos	Um grau previsível de uniformidade e confiança a baixo custo e adequado ao mercado	Adequação ao uso
<b>Grau de responsabilidade da gerência sênior</b>	Responsável pela qualidade	Responsável por 94% dos problemas da qualidade	Menos de 20% dos problemas da qualidade são devidos aos trabalhadores
<b>Padrão de desempenho/ Motivação</b>	Zero-defeito	A qualidade tem muitas escalas. Usar estatística para medir o desempenho em todas as áreas. Crítico do Zero-defeito	Evitar campanhas para "fazer trabalho perfeito"
<b>Abordagem geral</b>	Prevenção, não inspeção	Reduzir a variabilidade através de contínuos melhoramentos em massa	Abordagem de gerenciamento geral da qualidade - especialmente dos elementos "humanos"
<b>Estrutura</b>	14 passos para a melhoria da qualidade	14 passos para o gerenciamento	10 passos para a melhoria
<b>Base de melhoramento</b>	Um "processo". não um programa. Metas de melhoria	Contínuo, para reduzir a variação. Eliminar metas sem método	Abordagem de grupos projeto-a-projeto. Estabelecer metas.
<b>Trabalho em grupos</b>	Grupos de melhoria da qualidade. Conselhos da qualidade	Participação do funcionário na tomada de decisão. Demolir as barreiras entre os departamentos	Abordagem de grupos e círculos da qualidade
<b>Custo da qualidade</b>	Custo da não qualidade. A qualidade não tem custo	Não existe ótimo - a melhoria é contínua	A qualidade não é isenta de custo - existe um ótimo
<b>Compras de mercadorias recebidas</b>	Formular os requisitos. O fornecedor é uma extensão do negócio. A maior parte das falhas é devido aos próprios compradores	A inspeção é demasiado tardia - permite que os defeitos entrem no sistema. A evidência estatística e os gráficos de controle são necessários	Os problemas são complexos. Realizar análises formais
<b>Avaliação dos fornecedores</b>	Necessária para fornecedores e compradores. Auditorias da qualidade são inúteis	Não crítico na maioria dos sistemas	Sim, porém deve-se ajudar o fornecedor a melhorar

FONTE: OAKLAND, 1994, P. 442-443

## 5. A BUSCA DA COMPETITIVIDADE PELA QUALIDADE TOTAL

Aumentar a competitividade das pequenas empresas brasileiras em curtíssimo espaço de tempo é o maior desafio que se apresenta para seus dirigentes atualmente. Do aumento da competitividade se sustenta a sobrevivência das pequenas empresas no mercado. FEIGENBAUN (1986) afirma que:

*“(...) mesmo em muitas fábricas altamente organizadas, existe o que se pode chamar de ‘fábrica oculta’, atingindo 15% a 40% da capacidade produtiva, dependendo de circunstâncias particulares. Esta é a proporção da capacidade da fábrica que existe para retrabalhar partes insatisfatórias, para repor produtos retornados do campo, para retestar e reinspecionar unidades rejeitadas. Não há meio melhor para aumentar a produtividade do que converter esta fábrica oculta em produtiva, e os modernos programas da qualidade propiciam um dos mais importantes e práticos meios para atingir este objetivo nos dias de hoje.”*

Esta visão é reforçada por JURAN & GRUNA (1991):

*“As estimativas indicam que, dependendo da natureza da indústria, os custos devidos à má qualidade consomem entre 20% e 40% do esforço despendido pelas empresas. Aproximadamente um terço do que é feito nos Estados Unidos consiste em refazer o que havia sido feito anteriormente”.*

No Brasil a ênfase na qualidade ficou mais evidente a partir de 1990 pois, entre outros motivos, teve início uma série de mudanças conjunturais importantes, das quais as principais foram a estabilização da moeda e a abertura do mercado brasileiro à economia mundial. Essas mudanças vieram para ficar e determinam o nível de competitividade a ser atingido pelas pequenas empresas que quiserem sobreviver e se beneficiar de um mercado de nível mundial. Reforçando esta idéia e salientando o potencial de crescimento do mercado brasileiro. KANITZ (1994) afirma que:

*“O Brasil passou ao longo dos últimos dez anos por grandes mudanças que não transpareceram nas estatísticas econômicas. E graças a essas mudanças o País vive um novo ciclo de desenvolvimento, iniciado timidamente em 1992 e consolidado em 1994, que se estenderá provavelmente até o ano 2005. Será um novo*

*milagre econômico semelhante ao da década de 1970, o período mais rico já registrado na história econômica brasileira."*

A despeito desta transformação, que pode proporcionar um sólido crescimento na demanda por bens e serviços, também o crescente nível de educação e informação vem mudando a postura dos mercados consumidores, que tornam-se mais críticos e exigentes quanto a qualidade e o preço dos bens e serviços ofertados, o que impõe que as pequenas empresas estejam preparadas, a fim de se beneficiarem das oportunidades oferecidas por este novo mercado.

Sujeitas a alterações constantes e rearranjos nos diversos ambientes em que atuam, as pequenas empresas passaram a buscar e continuam buscando novos caminhos para aumentar sua competitividade e com isso garantir maiores chances de sobreviver e crescer. MIRANDA (1994) diz que as empresas brasileiras, subitamente expostas à competitividade internacional em qualidade e preço, como acontece no MERCOSUL, estão compelidas a ingressar no movimento mundial da gestão da qualidade. Nesse contexto, os programas da qualidade fomentados pelo governo, através do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), apoiados e desenvolvidos por entidades públicas e privadas, como é o caso do SEBRAE, demandados pelos clientes com exigências crescentes em relação à eficácia de bens e serviços e, por fim, divulgados como instrumento de *marketing* pelas empresas que os adotam, fizeram com que surgisse forte movimento pela qualidade no Brasil, associado diretamente à competitividade que envolve as empresas.

Entretanto, o espectro de ameaça à própria sobrevivência das empresas e a característica multifacetária que os programas da qualidade assumiram, tornaram sua adoção e sucesso nos resultados uma tarefa nada fácil. É muito apropriada a afirmação de NEVES (1993) de que apesar da febre verde-amarela da qualidade, é perceptível a ocorrência de um enorme descompasso entre o discurso e a prática.

De fato, passar do discurso para a efetividade no âmbito da qualidade tem representado um desafio para os dirigentes das pequenas organizações, que se questionam continuamente se seria através de programas da qualidade a forma mais adequada para promover as mudanças necessárias nas empresas. "*Conquistar e manter os negócios dos*



*clientes é simples de ser dito, mas atualmente praticar isto demanda que os dirigentes aprendam a administrar de uma forma inteiramente diferente" (ALBRECHT, 1992).*

## **5.1. QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE**

Uma das justificativas para que as pequenas empresas demonstrem tanto interesse em programas da qualidade e se mostrem dispostas a uma reestruturação, mexendo em coisas que não vem dando certo há muito tempo, é que seus dirigentes estão entendendo que o mercado está passando por um processo muito rápido de mudança e reestruturação e que a sobrevivência de suas empresas depende da capacidade em tornarem-se competitivas em um período de tempo cada vez mais curto. É emergente a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das pequenas organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumam entre as empresas.

### **5.1.1 Qualidade e Competitividade**

Os empresários das pequenas empresas têm acreditado, embora muitas vezes de forma bastante empírica, que implantando programas da qualidade com foco em questões comportamentais ou buscando promover mudanças nas estruturas de recursos das empresas, como máquinas e equipamentos, *layout*, fluxo de materiais ou informações, fazendo enfim qualquer coisa que possa ser enquadrada no abrangente significado da qualidade, estejam fortalecendo suas empresas e podem recuperar ou reduzir o elevado volume de perdas que suas empresas sofrem atualmente.

Em princípio, poderia se pensar que qualidade, na visão original, e competitividade não poderiam ser trabalhadas de forma conjunta. Seria possível realizar enxugamentos de empresas, redução de custos e aumento da competitividade, mas não seria possível melhorar a qualidade ao mesmo tempo que se aumenta a competitividade. Tem-se ainda um entendimento distorcido que através de um programa da qualidade possa ser feita a redução

na folha de pagamento que uma determinada empresa possa estar precisando. WERNECK (1994) afirma que:

*“(...) ainda hoje, infelizmente, se confunde em programa de Qualidade Total com um programa de enxugamento das empresas com “enorme” redução do quadro de profissionais, apostando-se que, se não fosse assim, qualidade não proporcionaria lucros.”*

Um entendimento oposto, mas não menos distorcido que o primeiro, é de que para organizar melhor o trabalho seria necessário um maior número de pessoas, portanto, um programa da qualidade exigiria um aumento de pessoal.

Uma terceira maneira de se ver um programa da qualidade é levando em conta a concepção de tecnologia de maquinário ao se pensar erradamente que qualidade requer necessariamente novos equipamentos, significando um aumento dos custos e grandes investimentos. É verdade que, algumas vezes, para que se possa atingir a qualidade requerida são necessários investimentos de adequação de processos, uma vez que os baixos investimentos feitos nas pequenas empresas nos últimos anos, em função de fatores como as sucessivas crises econômicas, o alto custo do dinheiro ou as reservas de mercado, fizeram com que o maquinário e os equipamentos se tornassem obsoletos. No entanto, isso não é regra nos processos em busca da qualidade.

Apesar destes aparentes antagonismos entre qualidade e competitividade, numa análise mais objetiva, identifica-se que por trás dos programas da qualidade o que as pequenas empresas necessitam é buscar intensivamente maior produtividade e garantia da qualidade, pois estão cada vez mais conscientes que o que realmente as manterá viva e proativa no mercado é a garantia de que a competitividade seja sustentável a longo prazo. Segundo CAMPOS (1992), estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, competitividade decorre da produtividade e a produtividade da qualidade (valor agregado). Ser mais competitivo, portanto, é ter maior qualidade entre todos os seus concorrentes.



### 5.1.2. Produtividade e Competitividade

A utilização do conceito de produtividade como medida de melhoria na produção é bastante amplo e recente. Embora os economistas do meado do século XIX já afirmassem que não poderia existir uma ciência econômica válida sem o estudo profundo do progresso técnico, da produtividade e de seus efeitos sobre a produção e o trabalho, só no início do século XX, a partir do trabalho de Frederick Winslow Taylor, foi que começou-se a realizar apreciações quantitativas do progresso técnico com a utilização de métodos e critérios científicos, ou seja, a partir de uma avaliação técnica e baseado em dados e fatos experimentais.

A produtividade é mais importante dos indicadores sob o ponto de vista da estratégia de produção, já que o desenvolvimento ou incorporação de tecnologia para incrementar este indicador pode gerar um diferencial competitivo mais significativo e sustentável a longo prazo.

A OECE - Organização Européia de Cooperação Econômica, entendendo a fundamental importância da análise da produtividade em programas de desenvolvimento e recuperação econômica entendia que era imperativo definir, de uma forma lógica, o que era produtividade, estabelecendo numa nota publicada em 1950 os seguintes conceitos de produtividade (FONTES et al., 1982): *"1. Produtividade é a relação entre a produção e um de seus fatores e 2. Produtividade é o quociente entre o que é produzido e tempo gasto na produção. Moreira (1991) afirma ainda que "dado um sistema de produção a produtividade do mesmo é definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo período de tempo."*

Os conceitos acima são conceitos clássicos de produtividade e demonstram a relação, no sentido amplo, da produção com os fatores de produção e indicando que a produtividade é medida, sempre, em unidades de tempo alocado na realização da atividade e relacionada geralmente a cada um dos fatores de produção de forma independente. A produtividade geral do sistema se dará pela produtividade de cada um de seus componentes relacionadas entre si, chamado por MOREIRA (1991) de **nível ou índice absoluto de**

**produtividade.**

Tendo em vista que o objetivo do aumento da produtividade é o aumento da eficiência dos processos organizacionais, estes conceitos estão intimamente ligados. O conceito de eficiência está relacionado ao método, a forma ou maneira certa de se realizar determinada atividade. O nível de eficiência pode ser definido pela relação entre o volume produzido e os recursos consumidos para a sua produção. Uma organização é eficiente quando consegue que um volume de produtos tenha sido produzido com o menor volume possível de recursos consumidos.

A principal forma de aumentar a eficiência dos processos produtivos é pelo aumento da produtividade, que pode ocorrer de duas formas: pelo aumento do rendimento dos fatores de produção ou pela incorporação de tecnologia.

O rendimento dos bens de produção influenciam diretamente na produtividade. Quando maior for o rendimento de uma máquina, ferramenta ou qualquer outro recurso incorporado à produção, maior será a produtividade deste processo. É muito importante salientar que, neste caso, a variação no rendimento individual de um bem de produção necessariamente precisa ter seus efeitos sentidos pelo processo como um todo. Para que se possa fazer uma análise do rendimento de cada um dos recursos utilizados no processo de produção é necessário levar em conta as restrições deste processo e a influência de cada recurso tem no seu resultado, conforme demonstrado por GOLDRATT (1990).

A produtividade pode ser incrementada também pela incorporação direta de tecnologia ao processo de produção. Esta tecnologia pode ser, por exemplo, pela utilização da ciência da ergonomia, que pode aumentar consideravelmente a produtividade da mão-de-obra. Outra forma de aumentar a produtividade de um processo pelo incremento da tecnologia é através de inúmeras técnicas de produção, como *just-in-time*, *kanbam*, células de produção, CIM, Manutenção Preventiva Total, entre tantas outras, que resultam na utilização mais racional dos recursos e aumentam a sua produtividade. É importante salientar porém que o aumento da produtividade não se dá pela utilização ótima de um ou alguns recursos e fatores de produção isoladamente, mas sim da otimização do sistema como um todo.

Tendo em vista que um sistema de produção é um sistema de transformação de insumos em bens ou serviços, para qualquer atividade que processe esta transformação, seja no setor industrial, comercial, serviços ou *agrobusiness*, em qualquer organização ou grupo de organizações, haverá algum índice de produtividade que pode ser definido e avaliado.

## 5.2. A QUALIDADE E SEUS RESULTADOS

Caso se faça uma retrospectiva da forma como as empresas, de uma forma geral, vinham trabalhando antes da Qualidade Total, pode-se observar que muitas empresas obtiveram resultados práticos que efetivamente justificam a sua importância nas empresas.

De uma forma geral se reconhece, baseado na experiência de muitas empresas e países, que através da Qualidade Total aplicada aos processos empresariais pode-se conseguir melhorias de qualidade em uma escala e velocidade que anteriormente dificilmente seria admitida pelas empresas. Alguns aspectos relacionados aos ganhos obtidos pela Qualidade Total podem ser salientados, conforme MAIN (1994):

- ✓ Empresas bem sucedidas têm obtido significativas melhorias em espaços muito curtos de tempo.
- ✓ A busca de parcerias íntimas, sólidas e permanentes entre fornecedores e clientes, um dos pilares da qualidade, tem trazido significativos ganhos para ambas as partes, derrubando relações distantes e antagônicas, onde um dos lados buscava levar todo tipo de vantagem em detrimento ao ganho de outro, e substituindo por processos de ganha-ganha, onde o sucesso de um depende do sucesso de outro.
- ✓ Passou-se a reconhecer a importância do treinamento contínuo e permanente dos funcionários a partir do entendimento de que funcionários qualificados são fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva a longo prazo e não apenas um custo a mais.
- ✓ Passou-se a aceitar mais e a buscar a idéia do trabalho em equipe. Após os tropeços iniciais dos Círculos de Controle da Qualidade as empresas estão se familiarizando mais com as equipes e avançando na direção de equipes autogeridas e que tomem decisões importantes sobre seu próprio trabalho.
- ✓ Entendeu-se mais sobre a importância das informações gerenciais, os tipos de informações

necessárias para administrar as organizações e como utilizá-las. A necessidade de avaliar as atividades voltadas à qualidade obriga as organizações a desenvolver indicadores, descobrir quais as medidas são importantes e usar os resultados para orientar as ações.

- ✓ Aprendeu-se que não é suficiente projetar um bom produto, é preciso projetar um eficiente processo de produção.

## 6. A PARTICIPAÇÃO E A MOTIVAÇÃO NA BUSCA DA QUALIDADE

Fica evidente na análise do comportamento humano que as pessoas têm diferentes interesses umas das outras e por isso é fácil verificar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É justamente da diversidade de interesses pessoais que se obtém a imensa riqueza de fatores que redundam na motivação humana.

Sempre que se fala em qualidade, tanto com referência à qualidade dos produtos fabricados ou serviços prestados quanto da qualidade dos processos que gera estes produtos e serviços, existe unanimidade por parte dos estudiosos do assunto em salientar a importância do fator humano na sua obtenção.

É fundamental, quando se busca incrementos de qualidade e produtividade nas organizações através de novas técnicas gerenciais, levar em consideração a importância da motivação das pessoas para a realização das atividades necessárias, tendo em vista o grande peso da participação, sempre direta e constante, do trabalho humano na obtenção de resultados desejáveis. Devido a isto, está no fator humano a maior relação custo/benefício em todas as atividades produtivas de uma organização. Entretanto, e estranhamente, o investimento nas pessoas são esporádicos e, quando ocorrem, significativamente baixos.

Parece óbvio que as organizações que buscam a qualidade de um forma global não possam prescindir da efetiva participação e colaboração dos trabalhadores num esforço coletivo em busca da qualidade, caso contrário, os esforços se restringem, no máximo, a ações isoladas de fiscalização, com duvidosos resultados práticos, já que, dentre as diversas relações de trabalho existentes no desempenho das tarefas administrativas, de desenvolvimento ou operacionais em uma organização, a relação entre as pessoas é, sem sombra de dúvida, a mais importante, a que consome mais tempo e a que requer um melhor preparo por parte dos envolvidos nesta relação.

A eficiência e eficácia dos processos que resultam na qualidade dos bens e serviços e no aumento da produtividade, mesmo que muitas vezes não possam ser quantificáveis, dependem, em grande parte, da forma como as pessoas realizam suas atividades e os aspectos motivacionais são o fator que induz as pessoas a se preocuparem com maior ou menor

intensidade com a forma como realizam essas atividades. É fundamental, portanto, que os administradores estejam a par dos diversos componentes que levam ao melhor desempenho e motivação dos trabalhadores.

A NORMA SÉRIE ISO 9000 (NBR 19000) afirma textualmente que:

*"(...) os esforços para motivar os empregados através da qualidade do desempenho não deve ser dirigido aos trabalhadores da produção, mas também ao pessoal de marketing, projeto, documentação, compras inspeção, testes, embalagem e serviços de manutenção. Gerentes, profissionais e todas as equipes empregadas devem estar incluídas."*

O que a norma busca também é demonstrar a importância do engajamento e da motivação de todas as pessoas na busca da qualidade dos produtos e serviços.

BERGAMINI (1986) salienta quatro características básicas que definem a orientação de pessoas motivadas que, além de serem freqüentemente observadas, acabam, segundo ela, por se transformarem em verdadeiras razões pessoais pelas quais a vida vale a pena ser vivida.

A primeira característica das pessoas motivadas é a crença de que pessoas motivadas dão prioridade à ação, transformando-se em verdadeiros geradores de força dentro dos grupos com o qual convivem para conseguirem, de forma vigorosa, que os resultados apareçam o mais rápido possível.

A segunda característica é que as pessoas motivadas movimentam-se com maior precaução em seu meio ambiente, por acreditarem que a boa qualidade das decisões repousa sobre critérios ditados pela lógica e, portanto, a organização e sistematização dos fatos concretos antes de emitir qualquer resposta retrata a forma de agir dos que estão mais motivados em evitar perdas do que tentar a obter grandes ganhos por se sentirem mais seguros.

A terceira característica é a de estar constantemente perseguindo o melhor, senão o excelente, buscando fazer jus à responsabilidade que lhe foi atribuída, computando para sua

autorealização o sucesso dos demais.

Por fim, a quarta característica das pessoas motivadas é a de manterem-se irrestritamente abertas ao convívio social e em harmonia com todos, desejando serem bem aceitos e merecedores de consideração por parte dos demais e acreditando que com tato se chega a uma boa negociação.

Antes de discutir as características dos aspectos motivacionais e a influência da motivação nos processos organizacionais e na qualidade dos resultados destes processos, é importante definir e explicar o que seja motivação, muito embora a busca da definição mais objetiva da motivação humana esteja num contexto muito mais rígido e pragmático do que ocorre de fato com o indivíduo, já que a motivação humana é, na realidade, muito mais ligado aos aspectos emocionais internos do que aos aspectos lógicos e racionais.

Resumidamente pode-se conceituar a palavra *motivação* como sendo um motivo ou uma razão para se realizar uma determinada ação. É óbvio que o significado da motivação humana não é tão simplista como o conceito da palavra, sendo assunto discutido e estudado por diversos pesquisadores ao longo do tempo.

Segundo GELLERMAN (1976), motivação, no sentido mais comum do vocábulo,

*“(...) é o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como a ambição do dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto as metas pelas quais as pessoas parecem lutar ao serem analisadas freqüentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental.”*

Para GELLERMAN (1976), a maior motivação é tornar real a idéia de que a pessoa faz de si mesmo, isto é, viver da maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado do modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considera equivalente às suas aptidões. Nestas condições o indivíduo está permanentemente procurando alcançar a situação que se julga merecedor, tentando fazer com que suas idéias subjetivas se convertam em realidades objetivas.



Mesmo que a motivação seja um aspecto eminentemente individual, ligado a fatores psicológicos do indivíduo, é importante salientar, conforme BERGAMINI (1986), que a pessoa em movimento necessita do condicionamento externo ininterrupto, seja ele de caráter positivo ou negativo para continuar ou interromper o curso de sua ação, ou seja, são necessárias influências constantes do meio externo para que o indivíduo realize ou deixe de realizar as ações a que ele se propõe.

## **6.1. RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Para que os aspectos motivacionais possam contribuir para o sucesso dos programas da qualidade é necessário uma análise mais detalhada da relação entre a motivação e a satisfação dos indivíduos no trabalho. Porém, antes de se falar nesta relação, é importante definir o que se entende por satisfação no trabalho. Para BERGAMINI (1990), a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores pessoais.

A associação de um estado de prazer emocional à execução de algum tipo de atividade está ligado à própria etimologia da palavra trabalho, que origina-se do termo em latim *tripalium*, que é um instrumento de tortura, levando a idéia de que o trabalho está ligado a uma sensação ou sentimento de sofrimento. Com o passar do tempo a palavra trabalho adquiriu um novo significado, vindo a associar-se inclusive a sensação de satisfação e realização pessoal.

Existe uma série de fatores que podem ser mensurados quando se fala em satisfação no trabalho. Dois destes fatores são considerados básicos segundo BERGAMINI (1990): o primeiro diz respeito à satisfação em relação ao conteúdo e tipo de trabalho realizado e o segundo fator é representado pela satisfação dos funcionários de uma organização com relação à política de recursos humanos definidas e que servem de guia para a gestão dos funcionários. Como grande parte dos aspectos relacionadas à motivação do indivíduo, a satisfação no trabalho é, também, um conceito bastante complexo e intimamente ligado a



percepções pessoais, envolvendo dimensões comportamentais, emocionais e cognitivas.

Para ARCHER (1978), as duas principais fontes de polêmica e contradição em torno da satisfação no trabalho são as proposições de que é possível desenvolver técnicas, esquemas ou "receitas" para motivar as pessoas para o trabalho e que a motivação e a satisfação no trabalho são termos sinônimos.

Na concepção apresentada por ARCHER (1978), motivação é sinônimo de necessidade, logo os diferentes tipos de necessidades humanas é que seriam os reais fatores de motivação para o trabalho. Devido a isso os meios pelos quais estas necessidades são atendidas representam os fatores de satisfação ou insatisfação para o trabalho.

Quando encarado desta forma, a satisfação no trabalho, tal como a motivação, torna-se essencialmente subjetiva, ou seja, depende das percepções e experiências pessoais e particulares dos indivíduos. Isto mostra a origem da argumentação de que é muito difícil motivar diretamente alguém, já que a real motivação é intrínseca tanto em relação ao trabalho quanto à pessoa que o executa.

## **6.2. MOTIVAÇÃO E INCENTIVOS NA BUSCA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

Segundo GARVIN (1992) a motivação está intimamente ligada à qualidade e à produtividade e estas possuem raízes comuns, devendo haver uma correlação direta entre elas, a não ser a prazo muito curto ou quando as medidas tomadas em relação às atividades forem imprecisas. GARVIN (1992) afirma que *“uma mão-de-obra mais estável e treinada significa que os trabalhos serão feitos com maior eficiência e erros inadvertidos serão menos freqüentes.”*

É importante que se busquem, então, constantes e contínuas ações juntos aos trabalhadores na obtenção de uma maior estabilidade para a obtenção da qualidade e produtividade desejada e este é o papel fundamental das diversas técnicas de gerenciamento da qualidade utilizadas no mundo.

Uma das formas de buscar o aumento da qualidade e produtividade do trabalho humano mais utilizadas pelas organizações são os incentivos. Basicamente, existem três tipos de incentivos, a saber:

- ✓ INCENTIVOS NÃO FINANCEIROS: Os incentivos não financeiros são aqueles relacionados ao reconhecimento da importância dos sentimentos do indivíduo, respeitando sua liberdade de iniciativa e proporcionando a ele o desenvolvimento de sua criatividade e sentimentos de crescimento individual, autorealização e reconhecimento profissional e pessoal, além da necessidade de pertencer a um grupo, o que lhe proporciona a satisfação social.
- ✓ INCENTIVOS SEMIFINANCEIROS: Estes incentivos não contam diretamente com o dinheiro como fator de incentivo, mas se concentram em benefícios extras como vales-refeição, facilidade de transporte, carros da empresa, etc.
- ✓ INCENTIVOS FINANCEIROS: Estes incentivos são as recompensas pecuniárias diretas. Este tipo de incentivo é utilizado, em muitos casos, para motivar a realização de tarefas difíceis e naturalmente desmotivantes. Estes incentivos têm efeito curto e efêmero.

Embora não seja um fator de motivação constante e estável, os incentivos financeiros podem proporcionar uma forma mais clara e objetiva de relacionar em um dado instante, e geralmente de forma rápida, a remuneração e a atividade realizada, isto é, buscar o melhor desempenho do trabalhador, reforçado por uma base regular, fazendo com que o trabalhador veja mais fácil e rapidamente os resultados de proporcionar um comportamento desejado.

Para DRUCKER (1981), não existe solução para o conflito econômico criado pelas pessoas além do vínculo econômico que as une, a partir do instante em que estas deixam de ser autosuficientes e começam a trocar os frutos do seu trabalho e é preciso saber conviver com tal fato. Segundo ele, para induzir um trabalhador a alcançar um rendimento elevado com relação a uma determinada tarefa, tem-se que fazer com que isto seja refletido em sua remuneração, isto é, pagá-lo mais a medida que seu rendimento seja maior. Isto se denomina **aplicação de um incentivo salarial** (*wage-incentive*).

O que acontece na realidade das pequenas organizações parece que não fica longe desta afirmação, porém é preciso entender e equacionar muito bem o conflito econômico pois ele proporciona uma situação que resulta no pagamento de incentivos para os trabalhadores

realizarem as tarefas comuns e em seu ritmo normal. já que de um lado estão os trabalhadores constantemente tentando substituir o modelo de incentivos por uma taxa de remuneração alta e que compense e elimine as constante flutuações que ocorre em suas rendas e de outro lado estão os administradores que relutam em realizar esta substituição com medo de aumentarem o custo do trabalho sem ter um retorno compensador.

### **6.3. A IMPORTÂNCIA DA DIREÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

A grande maioria dos dirigentes de empresas e dos trabalhadores são pessoas acessíveis e de fácil relacionamento, que se conduzem de forma satisfatória para os requisitos da organização quando tratadas com dignidade e respeito. São bem menos incapazes de serem criativos e produtivos e de trabalharem harmoniosamente em conjunto do que muitas vezes se supõe. Ao cometerem erros, e isto acontecerá muitas vezes já que isto é da natureza humana, lhes é dada demasiada publicidade, assim como se deixa de levar em conta sua capacidade e dar-lhes oportunidade de aprenderem com seus enganos. Os conflitos existentes nas organizações não são, ao contrário do que muitos supõe, da natureza humana e sim da cultura e condições existentes, que não valorizam ou buscam no trabalho em grupo e na capacidade que as pessoas tem de realizar esforços construtivos a fonte de melhoria das relações e aumento da eficiência dos processo internos das organizações.

Aspectos como desconfiança, cinismo, ausência de comprometimento, aparente desmotivação, etc. são inclinações que levam ou são levadas pelo indivíduo a considerar o trabalho um mal necessário. Estas características nascem freqüentemente nas experiências do indivíduo com o comportamento cultural da organização e pelas tarefas realizadas que são muitas vezes desnecessariamente aborrecidas.

Segundo GELLERMAN (1976), existem pelo menos três razões para que haja dedicação dos administradores na busca constante em aumentar a motivação e a satisfação dos indivíduos no trabalho através de medidas que visem proporcionar a sua satisfação em participar dos esforços da empresa em busca da qualidade. A primeira é que tal interesse é compensado pelo aumento da lucratividade operacional através de aumento da produtividade

e qualidade no que se relaciona ao trabalho humano ou, no mínimo, de conseguir uma maior adaptação da empresa às suscetíveis mudanças às quais as organizações estão expostas atualmente pela participação mais ampla e dedicada dos funcionários. A segunda refere-se a diminuição ou eliminação de fatores que levem a baixa produção, a oposição às modificações requeridas e às greves. A terceira razão, e talvez a mais importante das três, é a utilização eficiente dos recursos humanos, que são a grande fonte de melhorias e crescimento das empresas e não podem, de forma alguma, serem desprezadas e relegados a um mero insumo da organização. E este talvez seja um dos grandes problemas da gerência atualmente.

Não existe, necessariamente, nenhum obstáculo intransponível para que se possa harmonizar a motivação de cada trabalhador com as atividades realizadas por eles e para que se crie uma cultura dentro da organização que propicie o aumento da eficiência e qualidade dos processos e produtos gerados pela empresa e a maior satisfação dos profissionais que realizam as atividades. O fundamental é saber se a administração preocupa-se em tornar o trabalho e a empresa como um todo mais agradável para o trabalhador, aumentando a sua satisfação pessoal com relação ao trabalho, pois, segundo SCHEIN (1972):

*“Os administradores não só possuem o poder de influenciar o que se passa nas suas imediações, como também o poder de determinar estruturas organizacionais e sistemas de recompensa, que vão determinar toda uma gama de outros procedimentos, como quem se comunica com quem (...), quão motivados estarão seus subordinados dos níveis mais inferiores e assim por diante.”*

#### **6.4. A IMPORTÂNCIA DA GERÊNCIA PARTICIPATIVA PARA A QUALIDADE**

A Qualidade Total estimula os administradores a adotarem o papel de “facilitadores”, cabendo-lhes, entre outras responsabilidades, a função de gerenciar equipes e promover o desenvolvimento das pessoas a eles subordinados. Além disso, vários estudos da teoria administrativa enfatizam os novos papéis dos gerentes, ligados ao relacionamento interpessoal. Para BRADFORD & COHEN (1986) *“a função central do líder é desenvolver as condições e a capacidade dos subordinados de forma que estes compartilhem cada vez mais da gerência da unidade.”*

A implantação e o desenvolvimento da Qualidade Total nas organizações tem como um de seus pilares fundamentais a gerência participativa, não só devido à importância motivacional do envolvimento dos indivíduos em atividades coletivas, mas também devido à eficiência e à eficácia das ações coletivas, já que o gerenciamento participativo é o único modo de se resolverem problemas complexos (KILMANN, 1991). Daí a importância em se analisar as características da administração participativa.

MOTTA (1991) salienta as vantagens de estimular esta prática:

*“A participação facilita a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional à medida que possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa.”*

Embora fundamental, a gerência participativa por si só não garante o desenvolvimento da Qualidade Total nas organizações. Segundo JURAN & GRZYNA (1991):

*“Ambientes de trabalho participativos não podem, por si só, garantir grandes contribuições dos trabalhadores para a melhoria da qualidade se os trabalhadores não forem capazes de atuar no aperfeiçoamento do sistema.”* Deve haver um meio “(...) para levar à administração os problemas que exigam sua atenção.”

Para a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997) a alta administração possui uma função bem definida na sua relação com os funcionários e o seu comprometimento é fundamental para o desenvolvimento dos processos participativos dentro da organização:

*“A alta administração precisa estabelecer e compartilhar a visão, missão e políticas da organização, fixar rumos e criar foco no cliente, valores claros e visíveis e elevadas expectativas. O reforço dos valores e das expectativas requer comprometimento e envolvimento pessoal. (...) A alta administração precisa estar comprometida com o desenvolvimento de todos os funcionários, estimulando sua participação, aprendizado e criatividade. Através de seu envolvimento pessoal em atividades como planejamento, comunicações, análise crítica do desempenho da organização e reconhecimento dos resultados obtidos pelos funcionários, a alta direção serve como modelo a ser imitado, reforça os valores e encoraja a liderança e a iniciativa na organização como um todo.”*

Das ponderações sobre administração participativa apresentadas, pode-se levantar algumas evidências:

1. O conceito de participação contém múltiplas dimensões, sendo algumas delas a liberdade de expressão do subordinado, sua autonomia, a influência e o controle que ele pode exercer sobre sua própria atividade e a oportunidade de tomar decisões por si próprio.
2. A participação se baseia nas concepções ou pressupostos da natureza humana. Assim, a forma de administrar pode incentivar ou reprimir a participação, resultando em gestões mais ou menos participativas.
3. A participação pode ser utilizada como instrumento ou ser uma finalidade. Na Qualidade Total, a participação é um instrumento para a satisfação dos clientes da organização e, ao mesmo tempo um fim, que é a satisfação dos próprios funcionários, muito embora, a princípio, possa parecer o contrário.
4. A função gerencial a ser desempenhada na administração para a qualidade assenta-se em grande parte nas relações interpessoais e, conseqüentemente, numa gestão participativa.
5. A maneira como os gerentes administram - ou o estilo de liderança - é uma forma de difundir cultura. Portanto, o estilo de liderança está embutido na cultura da organização. Este fato leva a crer que ao variar-se qualquer um dos sistemas - a cultura ou o estilo de liderança - variam-se os dois.



## 7. AS DIFICULDADES DE UM PROGRAMA DA QUALIDADE

Embora seja o objetivo final deste trabalho identificar as dificuldades fundamentais dos programas da qualidade nas pequenas empresas, muitos autores já discutiram de forma crítica a aplicabilidade e colocaram em dúvida os efetivos resultados da Gestão da Qualidade Total. Jeremy Main é um dos autores mais contundentes na avaliação crítica da Qualidade Total. MAIN (1994) levanta a transitoriedade dos processos da Gestão da Qualidade Total e questiona muitos dos efetivos resultados obtidos por ela desde 1980 nos Estados Unidos da América, questionando onde efetivamente os EUA estão em termos de qualidade:

*"Será que aprendemos uma nova forma de trabalho que gera produtos e serviços economicamente e transforma o trabalho em algo mais agradável? Ou será que simplesmente estamos nos entregando a outro destes modismos passageiros que regularmente afligem a comunidade empresarial e que regularmente decepcionam suas expectativas exageradas? Se estamos fazendo a coisa errada, o que devemos fazer a partir de agora?"*

Muitas questões como essas ainda carecem de respostas e isto pode contribuir para manter a Qualidade Total como uma incógnita quando se trata da busca de soluções para os problemas que afligem a grande maioria das empresas.

A efetiva implementação da Qualidade Total necessita vencer muitos obstáculos que ainda existem ou que passarão a existir com a mudança dos mercados e das relações empresariais. Mesmo que esteja significativamente disseminado no meio empresarial, muitos ainda estão descrentes ou são críticos de seus métodos e resultados. Além disso, parece já haver uma aura de saturação em relação à Qualidade Total, mesmo que muito poucos tenham efetivamente trabalhado ou sequer conhecido algo sobre ela.

O próprio MAIN (1994), porém, acredita e salienta a importante mudança proporcionada pela Qualidade Total nos Estados Unidos após os anos 80 - que podem ser igualmente referentes ao Brasil dos anos 90 - afirmando que:

*"A despeito da crítica, obstáculos, dificuldades e muitas falhas e*

*decepções. a melhoria da qualidade teve, em alguns anos, desde que os Estados Unidos começaram a levá-la a sério, enorme impacto na forma como trabalhamos e administramos nossas empresas e outras organizações. O TQM talvez seja substituído por alguma outra abordagem gerencial. Certamente evoluirá. Os que obtiveram sucesso com o TQM não o vêem como um conjunto estático de métodos, mas como uma família de atividades com o objetivo maior de satisfazer o cliente. Empresas bem sucedidas continuam aprimorando e acrescentando elementos novos à sua política da qualidade. É difícil pensar em abandonar tudo o que se conquistou e voltar para onde estávamos em 1980.”*

MAIN (1994) afirma, ainda, que o Estados Unidos é atualmente um concorrente mais forte do que era na década de 1980 e isso demonstra que está sendo criada uma nova e melhor forma de trabalhar.

Embora se possa argumentar que os programas da qualidade tenham decepcionado em muitas empresas ou simplesmente não tenham sido aceitos em muitas outras, a larga utilização da Qualidade Total em todo o mundo, por todos os segmentos empresariais e por empresas de todos os tamanhos, demonstram que ela tem muito a contribuir para a melhoria dos níveis de qualidade dos bens e serviços ofertados e na busca constante pelo aumento da eficiência dos processos empresariais.

## **7.1. A INFLUÊNCIA DA CULTURA DA NÃO MUDANÇA NA QUALIDADE**

Como já foi salientado, os últimos séculos deste milênio, e mais precisamente as últimas décadas deste século, têm se caracterizado pelas profundas e rápidas mudanças e inovações tecnológicas que estão ocorrendo em todos os setores da atividade humana, sejam eles produtivos, sociais, políticos, culturais, científicos ou religiosos. Estas mudanças têm se refletido profundamente na forma como as empresas realizam suas atividades internas e na forma como operam no mercado. Devido a isso os administradores, de conhecedores e seguros da situação estável em que pensavam se encontrar suas empresas, passam a ter a necessidade de se tornarem agentes ativos destas transformações, sob o risco de colocarem suas empresas à margem do mercado em um curto espaço de tempo.



Apesar destas transformações, impostas às empresas pela evolução do mercado e patrocinado pela constante incorporação de novas tecnologias, estarem cada vez mais evidentes em todo o mundo, muitas empresas no Brasil tem se mantido resistentes a elas. Esta luta contra a mudança começa a se intensificar sempre que as estruturas cristalizadas se deparam com as crises de identidade que ocorrem nas emergentes transições ou transformações sociais, políticas ou econômicas.

São muitos os fatores que se verificam e permitem avaliar os motivos da resistência às mudanças das organizações em busca de novas formas de desenvolver suas atividades. Um fator importante é o medo do desconhecido que, devido às incertezas e inseguranças trazidas pela mudança nas estruturas já cristalizadas e à crença de que mudanças produzem resultados transitórios, gera incredulidade nas novas técnicas utilizadas e na garantia dos resultados da mudança. A tentativa de manutenção do *status quo*, que tem garantido uma posição vantajosa na hierarquia social ou econômica no mercado em que a empresa atua, e o paradigma de que o que foi sucesso no passado pode continuar dando certo no futuro, sendo mais fácil manter a estrutura empresarial como está do que arriscar numa mudança profunda em busca de um futuro mais promissor, tem igualmente forte influência na cultura da não mudança.

A rápida transformação das estruturas empresariais em busca da qualidade requer, por parte dos agentes sociais e econômicos, uma maior agilidade e capacidade de adaptação em curto espaço de tempo. Enquanto muitos estão aproveitando as grandes oportunidades que estas transformações estão proporcionando, outros ainda estão tentando se agarrar aos restos de uma estrutura empresarial ineficiente, buscando sustentar os privilégios que os mantiveram no topo desta estrutura, subjugando e atrelando todo um sistema social à manutenção de seus interesses pessoais. Em muitas empresas as coisas não têm sido diferentes. Muitos tem buscado a manutenção de numa estrutura empresarial que ainda lhes tem dado uma sobrevida, mas que velozmente vem se tornando anacrônica, improdutiva e ineficaz para competir de forma segura num mercado globalizado.

O forte espírito "antimudança", que justifica a existência de uma cultura conservadora, baseada nos motivos já rapidamente citados, foi demonstrado, com muita propriedade, por TOFFLER (1980):

*"Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas e por toda a parte há cegos tentado suprimi-la. (...) Quer saibamos ou não, a maioria das pessoas já está empenhada ou em resistir a nova civilização ou em criá-la. (...) Milhões de pessoas já estão sintonizando suas vidas no ritmo de amanhã. Outros, aterrados diante do futuro, estão empenhados numa fuga inútil para o passado e tentam restaurar o mundo moribundo que lhes deu o ser."*

Com amplos reflexos em todos os setores produtivos, tanto no Brasil como em qualquer país do mundo, a cultura conservadora ou da antimudança está presente e suas raízes são componentes ativos em todos os níveis e atividades das organizações. No caminho inverso da Qualidade Total, a cultura da não mudança, que acaba por resultar na cultura da não melhoria, leva a inúmeros problemas que, entre outros, conduz ao desperdício de recursos, muitas vezes escassos ou caros à empresa ou ao meio-ambiente, e ao desgaste das relações internas e externas à empresa. As perdas em escala significativa e o desgaste das relações acabam por conduzir à desvalorização e ao desinteresse dos indivíduos, que têm na motivação e na colaboração elementos fundamentais para o desenvolvimento da organização na busca pela Qualidade Total.

A cultura de não mudança perpetua técnicas inadequadas ou defasadas e comprovadamente ineficientes de gerência, colocando a organização num círculo vicioso onde ela se torna mais atrasada e menos competitiva. Além disso, a cultura da não mudança resulta também por criar fortes obstáculos à criatividade e à inovação, importantes valores para as pequenas empresas atuarem no competitivo mercado globalizado.

A cultura da não mudança impõe, portanto, sérios riscos a uma evolução organizacional estável e harmônica, subjugando a necessidade de muitos ao desejo de poucos e criando obstáculos à melhoria da qualidade em todos os setores de atividade empresarial.

## **7.2. OS MOTIVOS DE INSUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DA QUALIDADE**

Para levantar o grupo inicial de variáveis de pesquisa utilizou-se uma adaptação de 110 fatores que foram adotados por PIERACCANI (1995), quando do desenvolvimento da

dissertação de mestrado sob o título "O Insucesso na Implantação de Programas de Qualidade".

PIERACCIANI (1995) realizou uma análise da problemática que existe em torno da qualidade na visão dos principais especialistas sobre a matéria, onde foram identificados e destacados 112 possíveis motivos de insucesso dos programas da qualidade. Desta lista de 112 fatores foram retirados e adaptados 110 fatores que possuem afinidade com o objetivo deste trabalho. Deste grupo de 110 motivos genéricos, adaptados do trabalho de PIERACCIANI (1995), foram selecionados 46 motivos. Isto foi feito a partir de uma pesquisa junto aos consultores do SEBRAE que participaram da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade para as Micro e Pequenas Empresas. Nesta pesquisa foram igualmente identificados 12 fatores relacionados ao próprio método utilizado pelo SEBRAE em seu programa.

Não será feita nenhuma análise mais aprofundada do trabalho de Pieracciani ou comparação de resultados do seu trabalho com este, ficando sua pesquisa como referência para consulta.

Os 110 fatores genéricos e os 12 fatores relacionados ao método SEBRAE utilizados neste trabalho são apresentados a seguir:

#### **DIFICULDADES OU MOTIVOS DE INSUCESSO QUE DERAM ORIGEM AOS FATORES UTILIZADOS NESTE TRABALHO**

1. Falta de uma definição de uma política da qualidade.
2. Desconsidera-se as demandas e necessidades dos clientes internos.
3. Não se valoriza a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).
4. Faz-se uso inadequado (excessivo ou muito pouco) das ferramentas da qualidade.
5. Desvaloriza-se a busca de melhorias nos fornecedores de matérias-primas e serviços.
6. Não existe uma relação de parceria com os fornecedores.
7. Permite-se a proliferação de fornecedores no cadastro da empresa, promovendo-se a contínua troca de fornecedores.
8. Não se escuta ou se escuta pouco os clientes.

9. Não se conhece com profundidade os clientes ou o mercado em que a empresa atua.
10. Não se avalia as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.
11. Não se mede ou leva em conta o valor agregado nos processos.
12. Não se leva em conta a sistematização (visão de conjunto) e a interdependência das atividades, avaliando-se as atividades de forma isolada.
13. Faltam propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.
14. Não existe uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.
15. Não existe uma cultura de pesquisa, medição e avaliação de resultados.
16. Não existe uma cultura de prevenção dos problemas. (Deixa-se ocorrer para resolvê-los depois).
17. Não se utiliza a análise estatística para medir processos e/ou resultados.
18. Não se utiliza documentação escrita para a garantia da qualidade.
19. Acredita-se que especificações escritas sejam suficiente para a garantia da qualidade.
20. A rigidez e complexidade das especificações dificultam e prejudicam a melhoria da qualidade.
21. Não existe uma política ou sistematização de treinamento.
22. Usam-se *slogans* como "Nossa qualidade brilha...", sem que se tenha uma cultura da qualidade implantada, criando um clima de ironia e desprezo à qualidade.
23. Dá-se ênfase a cotas numéricas.
24. Dá-se ênfase ao curto prazo.
25. Pratica-se o gerenciamento por números que não refletem a realidade.
26. Utiliza-se abordagens e métodos da qualidade de forma incompleta e/ou inadequada.
27. O estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) é inadequado ou superado.
28. Dá-se grande confiança e excessiva importância a "brinquedos tecnológicos" como aparatos de informática, etc.
29. Confia-se exclusivamente no controle da qualidade no final do processo.
30. Iniciam-se programas e não há continuidade.
31. Utilizam-se testes inadequados de protótipos (diferença entre laboratório e prática).
32. Utilizam-se dados e medições que são inúteis ou que não demonstram a realidade.
33. Avaliam-se produtos levando-se em conta o *design* e/ou o desempenho dos produtos, sem se preocupar com a forma com que serão produzidos.
34. Avaliam-se produtos levando-se em conta a forma com que serão produzidos, sem se preocupar com o desempenho desejado pelo cliente.

35. Tenta-se resolver todos os problemas, sem se priorizar os poucos, mas vitais.
36. As abordagens da qualidade não são sistematizadas (não existe rotina para a qualidade).
37. Combate-se os efeitos e não as causas da falta de qualidade.
38. Não se faz a medição e avaliação dos custos da má qualidade.
39. Não existe um planejamento para a busca do "zero-defeito".
40. Não existe nenhum sistema de detecção de falhas.
41. Não há avaliação do poder do mercado sobre a empresa.
42. Não se sabe por onde começar o programa de qualidade.
43. Passa-se a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).
44. As abordagens e a filosofia da qualidade não abrangem toda a empresa.
45. Os métodos para a implantação da qualidade são inadequados.
46. Entende-se qualidade como sendo informatização e automação.
47. Acredita-se que a qualidade está baseada somente nas atividades das equipes (times).
48. Acredita-se que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).
49. Acredita-se que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.
50. Acredita-se que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.
51. Acredita-se que a qualidade é um atributo exclusivo dos produtos.
52. Acredita-se que a qualidade se obtém ao fim do processo de produção, através da inspeção.
53. Acredita-se que a qualidade se obtém somente a partir de intervenções e controles na etapa de produção.
54. Acredita-se que a qualidade se obtém somente no desenvolvimento dos projetos.
55. Acredita-se que é possível se obter qualidade sem levar em conta todas as etapas do processo.
56. Acredita-se que a qualidade exija aumento de pessoal.
57. Acredita-se que a qualidade gera aumento de custos. São necessários muitos investimentos.
58. Vê-se qualidade como luxo.
59. Acredita-se que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.
60. Existe uma visão distorcida sobre qualidade em função das diferentes formações e experiências das pessoas.
61. Não se acredita que a qualidade proporcione maiores lucros.
62. Acredita-se que a competitividade pode ser maior enxugando-se empresa.

63. Acredita-se que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.
64. Tenta-se implantar qualidade em empresas com conceitos superados de administração.
65. Acredita-se que a qualidade ameaça a estrutura de poder na empresa.
66. Acredita-se que a qualidade é inimiga da rapidez.
67. A qualidade é vista como uma forma de resolver problemas isolados ("incêndios").
68. Misturam-se diferentes métodos e técnicas, gerando grande confusão.
69. Acredita-se que seja impossível implantar no Brasil algo que dê resultado a longo prazo.
70. Acredita-se que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".
71. Acusam-se os funcionários por problemas que aconteçam após o início do programa.
72. Não se acredita em ajuda externa (consultores).
73. Acredita-se que é impossível pensar em qualidade em meio a tantas crises econômicas.
74. Falta entendimento claro das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.
75. Confundem-se equipes (times) com comitês.
76. Acredita-se que a qualidade só é possível mudando completamente o que já existe e não melhorando um pouco de cada vez.
77. Existe incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade
78. Falta engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.
79. Acredita-se que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.
80. A responsabilidade pela condução do programa é atribuída a pessoas inadequadas.
81. Acredita-se que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.
82. Falta treinamento para a qualidade ou o treinamento é insuficiente.
83. Falta participação efetiva da alta administração no programa.
84. Não há continuidade nas ações administrativas.
85. Os funcionários tem medo de assumir riscos ou posições.
86. Não existe delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.
87. Falta visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.
88. Não existe uma cultura de trabalho em equipe.
89. Faltam confiança no trabalho das equipes (times).
90. Faltam valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.



91. As pessoas tem dificuldades em trabalhar em equipe.
92. Faltam sistemas de avaliação de desempenho que enfatize, o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.
93. Existem avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.
94. Não existe reconhecimento pelas ações de melhoria.
95. Falta compromisso efetivo das pessoas com a mudança.
96. Existem fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.
97. Não existe uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.
98. Falta educação básica nas pessoas.
99. Falta aptidão e vocação do brasileiro à cultura da qualidade da perfeição.
100. Falta de dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.
101. Não há acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.
102. Falta clima adequado à implantação do programa de qualidade.
103. Existem barreiras e isolamento entre as áreas e/ou departamentos da empresa.
104. Os custos tributários são excessivos e impossibilita as ações pela qualidade.
105. Faltam incentivos efetivos por parte do governo.
106. Falta de capital de giro e altas taxas de juros comprometem o programa.
107. Os maquinários e equipamentos obsoletos impedem a melhoria da qualidade.
108. Os custos para se obter tecnologia de gestão (honorários de consultores, etc.) são altos.
109. Desconhece-se a capacidade dos processos em termos qualitativos.
110. Falta um processo de remuneração justo.

#### **FATORES LIGADOS AO PROGRAMA SEBRAE DA QUALIDADE TOTAL**

1. A metodologia adota pelo SEBRAE é inadequada à implantação da qualidade na sua empresa.
2. A metodologia adota pelo SEBRAE é inadequada à implantação da qualidade no setor no qual sua empresa atua.
3. O programa apresentado é pouco prático ou de difícil aplicação.
4. O conteúdo do material utilizado não se adequa as necessidades das micro e pequenas



empresas.

5. Os conceitos apresentados no programa são muito superficiais.
6. Os conceitos apresentados no programa são difíceis ou complexos.
7. Os conceitos apresentados no programa são insuficientes ou inadequados.
8. O material utilizado é da baixa qualidade teórica.
9. O tempo de treinamento dos facilitadores é inadequado.
10. O tempo de consultoria nas empresas é insuficiente.
11. Falta maior apoio do SEBRAE no processo de implantação.

## 8. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL - AQO

Analisar o Método de Avaliação da Qualidade Organizacional não é objetivo deste trabalho, porém é importante que se tenha uma idéia de seus objetivos, pois alguns deles são comuns aos objetivos deste trabalho.

A AQO é um instrumento específico desenvolvido pela CLARK WILSON GROUP (1997) para detectar os fatores críticos que afetam a Gestão da Qualidade Total (GQT), identificando as áreas e/ou os níveis que necessitam de intervenção.

A AQO utiliza como método de levantamento de dados uma entrevista com funcionários em todos os níveis<sup>4</sup>, que preenchem um questionário com questões pertinentes à qualidade na organização. Como consequência, tem-se uma análise clara da efetividade das comunicações e dos pontos fortes e fracos da Gestão da Qualidade. Os objetivos básicos da AQO são:

- ✓ Identificar as áreas e/ou os níveis que necessitam de intervenção, para a melhoria de desempenho dos negócios.
- ✓ Diagnosticar o posicionamento da empresa em relação à Gestão da Qualidade Organizacional.
- ✓ Identificar as causas das disfunções e elaborar planos de ações para mudanças.

A AQO fornece normas/medidas para iniciativas de GQT e avaliações para dar seqüência aos processos de mudança. Os resultados são avaliados segundo os mesmos critérios de avaliação utilizados pelo PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade, que é um programa que busca elevar a qualidade da gestão e da saúde organizacional. Serão utilizados, portanto, os mesmos critérios para a avaliação dos resultados deste trabalho pois existem objetivos comuns quanto ao resultado da pesquisa, quais sejam:

- ✓ Diagnosticar os fatores críticos de sucesso para um desempenho satisfatório na implantação da Qualidade Total na empresa.
- ✓ Identificar as causas de disfunções na implantação de um programa da qualidade, fornecendo subsídios para ações de melhoria.

---

<sup>4</sup> Neste trabalho, entrevistou-se somente os empresários que participaram da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade Total.

## 8.1. O CICLO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: CRITÉRIOS RACIONAIS

As sete medidas de GQT utilizados pela AQO são uma seqüência lógica de habilidades organizacionais interdependentes. Vista globalmente esta seqüência de GQT representa a combinação vital de competências gerenciais e de liderança, o que efetivamente não são a mesma coisa. Competências de gestão mantêm o desempenho da organização em níveis desejáveis e sob controle. Competências de liderança adicionam a visão e a direção para a mudança e a competitividade.

Os fatores primordiais que influenciam a GQT são a visão e a dinâmica da direção das empresas na busca de uma organização competitiva e a sensibilidade para as necessidades de apoio da organização para elevar o desempenho. Estes princípios gerais são operacionalizados como uma seqüência de atividades práticas e iniciativas que são repetidas freqüentemente no chamado ciclo de GQT. Os sete critérios operacionais, definidos no Prêmio Nacional da Qualidade e adotados pela Avaliação da Qualidade Organizacional utilizados neste trabalho, funcionam da seguinte maneira na seqüência de Gestão da Qualidade Total:

### **Critério 1 - LIDERANÇA**

O ponto de partida é a visão e o dinamismo da alta gerência e o seu impacto em gestores de nível médio e nos operadores. Não haverá resultado algum se não houver liderança forte e competências de gestão no topo da empresa. Este é o motivo pelo qual Liderança é a primeira fase do Ciclo de GQT.

Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 1** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade à inadequação do papel de liderança desempenhado pela direção da empresa.

## **Critério 2 - INFORMAÇÃO E ANÁLISE**

Não há mudanças significativas sem administradores e funcionários capazes de lidar efetivamente com a informação. Competência adequada e acurada é crucial para executivos, gestores e operadores para fazerem mudanças significativas, a fim de obter e monitorar a competitividade. Porém, mais importante ainda são os processos para disseminar esta informação, separando o relevante e oportuno do insuficiente e inconseqüente.

Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 2** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade às deficiências ou carências no sistema de informações da empresa.

## **Critério 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Essa inteligência se traduz em *marketing* criativo e planejamento organizacional. Este é o papel do executivo e das competências de liderança. Esta é a tarefa de focar e estruturar o trabalho da organização. Um planejamento efetivo falha se não for precedido por uma liderança forte e informação adequada.

Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

*nos diferentes setores e unidades da organização.”*

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 3** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade à ausência de um plano estratégico para gestão dos processos internos e externos da organização, bem como o estabelecimento de metas e objetivos nos diversos níveis da organização.

#### **Critério 4 - DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS**

Não importa quão cuidadosamente se estrutura os planos estratégicos e táticos, eles não atingirão seus objetivos se não houver o apoio dos recursos humanos e os programas de comunicação não forem implementados com o mesmo cuidado que é dado ao planejamento operacional. Políticas e programas de recursos humanos não produzem resultados, a menos que estejam baseados numa liderança forte e numa informação confiável, comunicada de maneira apropriada e que sejam projetados para apoiar as estratégias operacionais.

Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 4** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade às deficiências na gestão de recursos humanos, não havendo ações em prol de um desenvolvimento apoiado na capacitação e desempenho das pessoas.

#### **Critério 5 - GESTÃO DE PROCESSOS**

É crucial que a alta gerência monitore o desempenho para assegurar que os planos produzam os resultados esperados. Um *feedback* efetivo conduz a uma garantia de qualidade em todas as operações. Isto é vital para superar falhas nas fases básicas precedentes.

Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 5** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade às deficiências na gestão dos processos empresariais em todos os níveis da organização, tanto relativo às atividades de produção e de apoio, quanto ao relacionamento da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

### **Critério 6 - RESULTADOS DO NEGÓCIO (Indicadores de Desempenho)**

Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

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

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 6** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade à ausência de um sistema de avaliação e informações quanto ao desempenho da organização nas suas diversas áreas e suas relações e quanto aos resultados das atividades exercidas pela empresa.

### **Critério 7 - FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO**

Estas são conseqüências diretas da implementação das seis fases precedentes do Ciclo GQT. Caso se tenha um equilíbrio de pontos fortes em todas as fases do Processo de Qualidade, a organização obterá os máximos resultados e manterá sua participação no mercado.

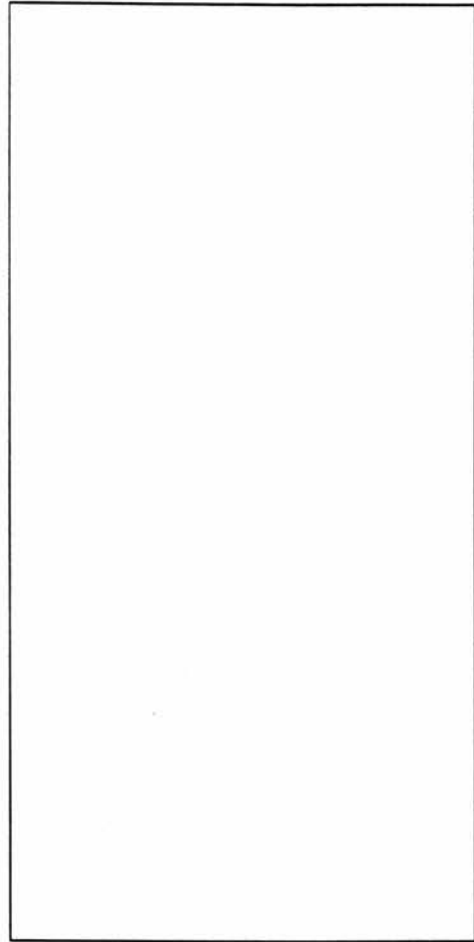
Segundo a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997):

*“O critério Foco no Cliente e no Mercado examina como a*

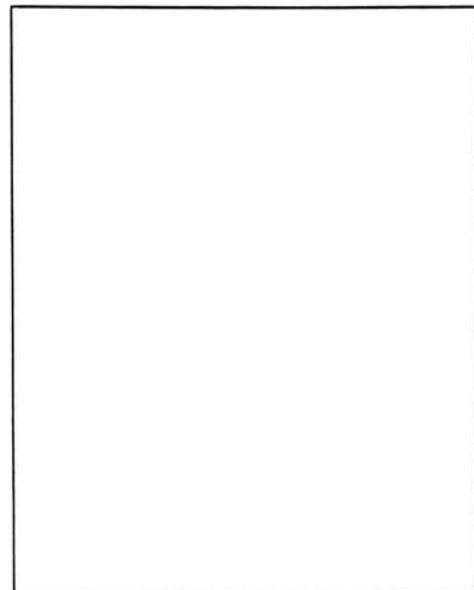
*organização identifica os requisitos e as expectativas do cliente e do mercado. Também são examinados as formas como a organização estreita seu relacionamento com o cliente, bem como mede e intensifica a sua satisfação."*

O grupo de fatores relacionados ao **Critério 7** atribui as dificuldades na implantação dos programas da qualidade à ausência de foco da empresa no mercado e no cliente, através da clara identificação de suas necessidades e desejos, bem como do resultado que seus produtos estão produzindo no mercado.





**MÉTODO DE  
PESQUISA**



## 1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O resultado deste estudo depende da clara e objetiva identificação e avaliação das dificuldades na implantação dos programas da qualidade nas empresas que participaram do Programa SEBRAE da Qualidade Total. Para tanto será de particular interesse deste estudo definir e compreender o tipo de pesquisa que será utilizada a fim de que se possa ter claramente identificada a estrutura da pesquisa.

Segundo GIL (1993), uma pesquisa pode ser classificada segundo dois aspectos: o objetivo geral e os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa ou, segundo ele, seu *design*. No objetivo geral, GIL (1993) classifica as pesquisas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é a identificação dos motivos (fatores) que podem dificultar a implantação dos programas da qualidade (fenômeno), foi utilizado, neste trabalho, uma pesquisa explicativa, que tem como finalidade, segundo SAMARA & BARROS (1993), identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, procurando explicar a razão das coisas e estabelecer um relação de causa e efeito entre as variáveis analisadas.

Segundo GIL (1991), as pesquisas classificam-se ainda, pelo segundo critério, de acordo com os procedimentos técnicos utilizados. Neste caso pode-se estruturar a pesquisa através de procedimentos **baseados em papel** ou **baseados em pessoas**. Os procedimentos baseados em papel são as pesquisas bibliográficas e as pesquisas documentais. As pesquisas baseadas em pessoas, utilizadas neste trabalho, são as pesquisas experimentais, as pesquisas *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso. A pesquisa utilizada neste estudo foi a *ex-post-facto*, que se configura, como ocorre neste caso, pelo experimento que se realiza após o fato ter ocorrido, no qual não mais se tem controle sobre as variáveis da pesquisa.

Quanto ao tipo de informação resultante, pode-se ainda classificar as pesquisas como quantitativas e qualitativas. Tendo em vista o caráter deste estudo, utilizou-se uma pesquisa qualitativa pois, segundo GORDON & LANGMAID (1988), as pesquisas qualitativas

tem como objetivo responder a questões como **o que**, **por que** ou **como**, não havendo preocupação em responder o **quanto**, finalidade das pesquisas quantitativas e que não são objetivos deste trabalho.

A partir do que foi apresentado e pelas características deste estudo a pesquisa realizada neste trabalho foi: explicativa, *ex-post-facto*, baseada em pessoas e qualitativa.

## 2. PLANO AMOSTRAL

A população pesquisada neste trabalho é formada pelas pequenas empresas que participaram do Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas nos dois últimos anos de aplicação do Programa, 1996 e 1997.

Nos anos de 1996 e 1997 o SEBRAE promoveu a implantação de seu Programa da qualidade em 376 empresas, constituindo-se do total da população objeto deste estudo. Neste caso foram enviados 376 questionários, correspondente ao número total de empresas cadastradas no SEBRAE, utilizando-se para tabulação dos resultados o número de questionários devolvidos, em número de 77, correspondendo a mais de 20% da população.

## 3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Tendo em vista o elevado número de fatores a serem avaliados, o que dificultaria a resposta por parte dos empresários, as variáveis de pesquisa definitivas foram definidas a partir de uma pré-seleção dos 110 fatores levantados por PIERACCIANI (1995), apresentados no Capítulo 7.2. Esta pré-seleção foi feita através de uma pesquisa realizada junto a 28 consultores do SEBRAE que participaram da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade Total nas MPes, conforme modelo do anexo 2. Da pré-seleção foram retirados 46 fatores que compuseram a pesquisa final. Os fatores utilizados na pesquisa final foram os considerados pelos consultores de **forte** e **média** influência na dificuldade em implantar um programa da qualidade.

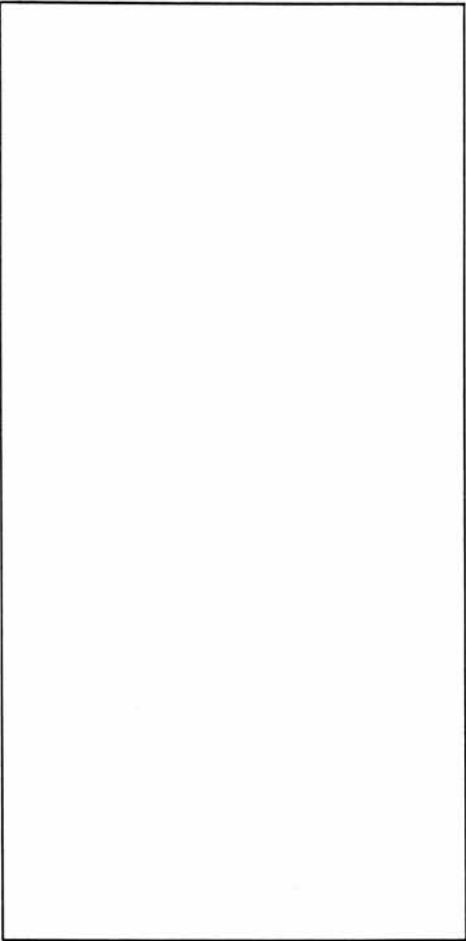
Além dos 48 fatores que dificultariam a implantação de programas da qualidade, foram avaliados também 12 itens relativos ao método utilizado pelo SEBRAE. Estes 12 itens foram levantados em pesquisa junto aos consultores que implantaram o Programa SEBRAE da Qualidade Total quando da realização da pesquisa de pré-seleção, conforme modelo do anexo 2.

#### **4. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

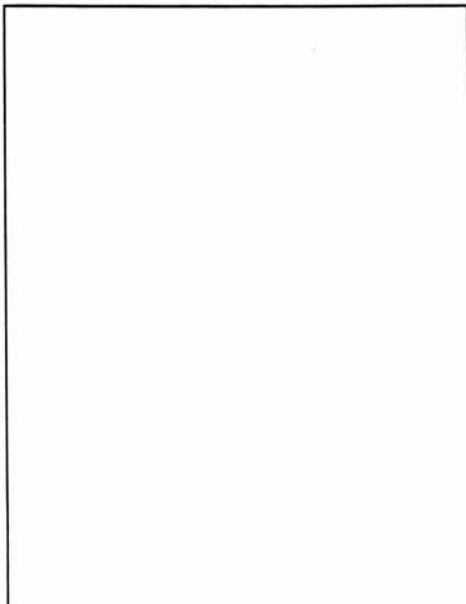
A etapa fundamental do trabalho foi realizada através de pesquisas individuais estruturadas, realizadas junto aos empresários que participaram do processo de implantação do Programa em sua empresa. A pesquisa continha uma série de 46 fatores que poderiam dificultar a implantação dos programas da qualidade. Analisando esta série de fatores, o entrevistado avaliou e julgou cada quesito de acordo com o grau de dificuldade considerado por ele em uma escala que variava de **zero** - **nenhuma influência** na dificuldade de implantação do Programa SEBRAE a **quatro** - **Influência muito forte**, conforme apresentado no modelo do anexo 3.

A avaliação do método SEBRAE segue os mesmos princípios, porém avaliou-se o Programa segundo os seguintes critérios: **0 - ruim, 1 - regular, 2 - bom, 3 - muito bom, 4 - ótimo**.

Foi ainda identificado o setor ao qual a empresa pertence e avaliado a situação do Programa segundo os critérios apresentados ao final do modelo do anexo 3.



**ANÁLISE DOS  
RESULTADOS**



## 1. MÉTODO DE CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS

Com a finalidade de classificar os dados para avaliação dos resultados deste trabalho utilizou-se duas formas de classificação: primeiro, classificou-se os fatores segundo a ordem das médias obtidas na pesquisa. Segundo, classificou-se os dados utilizando-se os mesmos critérios adotados pelo método de **Avaliação da Qualidade Organizacional (AQO)**, descrito no referencial teórico, porém adaptados às características deste trabalho.

Em relação ao método de Avaliação da Qualidade Organizacional, o fundamental para o resultado deste trabalho são os critérios utilizados neste método para agrupar os fatores a serem avaliados na pesquisa, já que as questões pesquisadas e a forma como a AQO pesquisa e avalia os resultados diferem da que foi aqui utilizada, não sendo, portanto, a ampla utilização do Método AQO objeto deste estudo.

### 1.1. RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS E OS FATORES DE AVALIAÇÃO

Esta pesquisa foi inicialmente planejada para uma avaliação feita exclusivamente pela ordenação dos fatores segundo a opinião dos empresários pesquisados, sem a aglutinação dos fatores segundo os critérios adotados pela Avaliação da Qualidade Organizacional, o que foi feito após a realização da pesquisa.

Devido ao fato da adoção da forma de avaliação utilizada pela AQO ter-se dado posteriormente a realização da pesquisa, não houve uma preocupação maior em buscar um equilíbrio no número de fatores por critério ou em adotar fatores que atendam diretamente aos objetivos dos critérios, mas buscou-se utilizar realmente os fatores considerados mais influentes para os objetivos da pesquisa. A relação do fator com o critério utilizado, portanto, foi feita a partir de uma análise e opinião pessoal.

Na tabela 8, a seguir, é apresentada a relação dos fatores pesquisados com os critérios adotados, bem como a justificativa pela qual foram agrupados os fatores a cada um dos critérios.

TABELA 8 - Relação Entre os Critérios e os Fatores de Avaliação

Fatores	Crit.	Relação Fator x Critério
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não definir uma política da qualidade para a empresa</li> <li>2. Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa</li> <li>3. Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado</li> <li>4. Iniciar-se programas e não dar continuidade</li> <li>5. Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.)</li> <li>6. Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas</li> <li>7. Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa</li> <li>8. Não dar continuidade nas ações administrativas</li> <li>9. Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas</li> </ol>	<b>1</b>	<p>Esta critério relaciona-se à responsabilidade da liderança da alta administração quanto à criação de uma estrutura capaz de garantir o desenvolvimento dos processos adequados de qualidade na organização.</p> <p>Os fatores atribuem as dificuldade de implantação do programa ao inadequado papel de liderança desempenhado pela direção das empresas.</p> <p>Considera-se, portanto, que a responsabilidade pelos fatores relacionados a este critério é exclusiva da liderança da empresa e cabe a ela tomar ações para que este critérios sejam avaliados e desenvolvidos com sucesso.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas</li> <li>2. Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade</li> <li>3. Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente"</li> <li>4. Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa</li> <li>5. Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa</li> <li>6. Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e intequipes</li> <li>7. Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize, o trabalho em equipe e o resultado das tarefas</li> <li>8. Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna</li> <li>9. Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes</li> </ol>	<b>2</b>	<p>Este critério busca avaliar o sistema de informações e análise da empresa e sua influência no desempenho do sistema de gestão utilizado.</p> <p>Os fatores deste critério atribuem as dificuldades na implantação do programa às deficiências e carências no sistema de informações da empresa.</p> <p>A adoção deste critério para aglutinar estes fatores tem, portanto, o objetivo de compreender a eficácia com a qual são utilizadas e trabalhadas as informações na empresa.</p>



Fatores	Crit.	Relação Fator x Critério
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los</li> <li>2. Dar-se ênfase somente ao curto prazo</li> <li>3. Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade</li> </ol>	<b>3</b>	<p>O planejamento estratégico determina as diretrizes adotadas pela empresa no processo de gestão.</p> <p>Os fatores deste critério atribuem as dificuldades na implantação do programa à ausência de um plano estratégico de gestão.</p> <p>Estes fatores são agrupados sob este critério no intuito de avaliar, portanto, a influência do planejamento para o sucesso do sistema de gestão da empresa.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes</li> <li>2. Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela</li> <li>3. Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade</li> <li>4. Não ter treinamento para a Qualidade ou treinamento insuficiente</li> <li>5. Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições</li> <li>6. Não existir uma cultura de trabalho em equipe</li> <li>7. Não ter confiança no trabalho das equipes (times)</li> <li>8. As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe</li> <li>9. Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes</li> <li>10. Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria</li> <li>11. Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança</li> <li>12. Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho</li> <li>13. Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas</li> <li>14. Falta de educação básica nas pessoas</li> <li>15. Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade</li> </ol>	<b>4</b>	<p>A capacitação e a utilização eficaz dos recursos humanos é condição fundamental para que as atividades de melhoria dos processos de gestão atinjam os objetivos esperados.</p> <p>Os fatores deste critério atribuem as dificuldades na implantação do programa à deficiência na gestão de recursos humanos.</p> <p>Sob este critério estão relacionados os fatores que sofrem uma influência direta da capacitação dos recursos humanos ou são influenciados por eles.</p>

Fatores	Crit.	Relação Fator x Critério
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos</li> <li>2. Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times)</li> <li>3. Não ter bordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade)</li> <li>4. Acreditar que a qualidade não dependa das atividades da equipes (times)</li> <li>5. Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas</li> <li>6. Não ter visão sistêmica. enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas</li> </ol>	<b>5</b>	<p>O critério de gestão de processos examina os principais aspectos relacionados à gestão das rotinas internas e da sua relação com parceiros e fornecedores, bem como são projetados e estruturados os processos.</p> <p>Os fatores deste critério atribuem as dificuldades na implantação do programa às deficiências na gestão dos processos da empresa.</p> <p>Utilizou-se este critério, então, para a avaliação dos fatores relacionados ao eficácia na gestão dos processos em prol da qualidade.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.</li> </ol>	<b>6</b>	<p>Este critério relaciona-se diretamente à avaliação dos resultados dos programas de melhoria.</p> <p>O fator deste critério atribui as dificuldades na implantação do programa à ausência de informações que possam dimensionar os resultados financeiros obtido pela empresa.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não se escutar ou se escutar pouco os clientes</li> <li>2. Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua</li> <li>3. Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes</li> </ol>	<b>7</b>	<p>A avaliação da relação da empresa com seus clientes e com o mercado em que a empresa atua é uma função típica deste critério, que avalia o foco da empresa no cliente e no seu mercado.</p> <p>Os fatores que estão agrupados neste critério atribuem as dificuldades na implantação do programa à ausência de foco da empresa no cliente e no mercado.</p>

## 2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em vista do elevado número de variáveis a serem correlacionadas neste trabalho, serão adotados os critérios discriminados a seguir para a análise dos resultados. Quaisquer outras análises, avaliações ou correlações que se queira e não foram feitas neste trabalho poderão ser feitas a partir das tabelas de resultados apresentadas. No anexo 1 estão classificados todos os 48 demais fatores (classificados pela média de todos os setores).

1. Serão analisados os fatores ordenados pelo grau de influência na dificuldade da implantação de programas da qualidade. Inicialmente serão analisados os resultados gerais (média de todos os setores) e em seguida os resultados dos seguintes setores: indústria, comércio, serviços e construção civil. Tendo em vista o elevado número de fatores (46), serão considerados, para fins de avaliação, os 11 primeiros fatores na média geral e no setor comercial, os 12 primeiros fatores no setor industrial e de serviços e os 13 primeiros fatores no setor da construção civil.
2. Após a análise dos fatores ordenados pelo grau de influência, serão analisados os resultados subdivididos em grupos de critérios, conforme definidos no modelo de Avaliação da Qualidade Organizacional. Da mesma forma que o item anterior, serão avaliados os resultados gerais e, posteriormente, divididos por setor.
3. A etapa seguinte da análise será da avaliação do método SEBRAE, bem como a sua relação com a situação atual do programa da qualidade nas empresas.
4. Como os fatores em sua maioria se repetem, não serão analisados todos os fatores que aparecem em cada setor ou analisados todos os setores, mas apenas os que não tenham sido comentados anteriormente ou que requeiram uma observação diferenciada, quando for o caso.
5. É importante lembrar que o critério utilizado para avaliar os 46 fatores foi uma escala que varia de **ZERO** - **NENHUMA INFLUÊNCIA** na dificuldade de implantação do Programa a **QUATRO** - **INFLUÊNCIA MUITO FORTE**. No método SEBRAE avaliou-se o Programa segundo os seguintes critérios: **0 - RUIM**, **1 - REGULAR**, **2 - BOM**, **3 - MUITO BOM**, **4 - ÓTIMO**.

## 2.1. ANÁLISE DOS FATORES SEGUNDO A MÉDIA DA PESQUISA

<b>GERAL (todos os setores)</b>	<b>Médias</b>	<b>Critério</b>
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	3,592	1
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	3,566	1
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	3,474	1
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	3,421	7
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3,421	3
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	3,408	7
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	3,395	7
Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	3,368	4
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	3,355	2
Não dar continuidade nas ações administrativas.	3,355	1
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	3,303	4

<b>INDÚSTRIA</b>	<b>Médias</b>	<b>Critério</b>
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	3,500	7
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	3,462	1
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	3,423	7
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3,423	3
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	3,385	1
Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	3,346	4
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	3,346	1
Não dar continuidade nas ações administrativas.	3,346	1
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3,308	3
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	3,231	7
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	3,231	1
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	3,231	4

<b>COMÉRCIO</b>	<b>Médias</b>	<b>Critério</b>
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	3,636	7
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	3,591	1
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	3,545	1
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	3,545	2
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	3,545	1
Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	3,500	4
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	3,500	4
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3,455	3

Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	3,455	2
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	3,455	4
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	3,409	7

<b>SERVIÇOS</b>	<b>Médias</b>	<b>Critério</b>
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	3,900	1
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	3,800	1
Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	3,500	5
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3,500	3
Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	3,500	4
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	3,500	2
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	3,500	4
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	3,450	1
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	3,350	7
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	3,350	1
Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	3,350	1
Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	3,350	4

<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>	<b>Médias</b>	<b>Critério</b>
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	3,667	7
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	3,667	1
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	3,556	1
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	3,556	7
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	3,444	7
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3,444	3
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	3,444	1
Não dar continuidade nas ações administrativas.	3,444	1
Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	3,333	1
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3,222	3
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	3,222	1
Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	3,222	4
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	3,222	4

- **Não definir uma política da qualidade.** fator classificado em primeiro lugar na avaliação geral - e que aparece entre os três primeiros lugares na avaliação dos setores individualmente - mostra claramente que os programas da qualidade iniciam-se sem que a empresa avalie sua implantação dentro de um plano estratégico mais amplo, definido pela direção da empresa. Conforme o PNQ (pág. 110) as políticas da qualidade são referências expressas pela liderança das empresas, pelas quais espera-se que a empresa se guie em busca do desenvolvimento da qualidade. Definir a política da qualidade é uma atribuição exclusiva da direção da empresa. Cabe a ela e a ninguém mais defini-la e disseminá-la por todos os departamentos e monitorar sua observação como referência para as ações em prol da qualidade. Como não existe esta política, percebe-se a que a direção das empresas não dão o "start" ao Programa dentro das condições necessárias à sua implantação.
  
- ⇒ Pode-se observar, a partir da análise acima, que as empresas participam do Programa SEBRAE como uma experiência: se o "dono" engajar-se ao processo, a empresa segue e isso acontecerá de maneira mais rápida e com maior chance de sucesso devido a sua forte liderança e influência sobre toda a empresa (pág. 45). Caso contrário, e como acontece na maioria das vezes, conforme resultado da pesquisa neste trabalho, o Programa pára ou continua, porém com inúmeras dificuldades.
  
- ⇒ Existe uma clara coerência entre o primeiro e o segundo fator - **a ausência da definição de uma política da qualidade e não ter o comprometimento e a participação efetiva da direção da empresa** - tendo em vista que se a direção não define uma política da qualidade para a empresa, sua participação, como elemento impulsionador das ações, fica comprometida. Pode-se aferir, baseado na posição destes dois fatores, que a implantação de programas da qualidade ocorrem por influências externas ou objetivos secundários, ou mesmo, com já foi dito, como uma experiência. A ausência de um objetivo maior emergente de um desejo consciente da direção das empresas da necessidade em implantar efetivamente um programa da qualidade leva a ausência de uma política inicial para pautar as ações da qualidade e releva o Programa a um plano secundário, deixando-o carente do comprometimento e da participação efetiva da liderança da empresa e, portanto, acéfalo.
  
- ⇒ Ao contrário das revoluções, que nascem das bases, a qualidade é uma evolução dos processos empresariais e ocorre, embora com a participação das bases, de cima para baixo.



Portanto, conforme o primeiro dos 14 princípios de Crosby (pág. 78), é responsabilidade direta e intransferível da direção da empresa, e fator decisivo para o sucesso de um programa da qualidade, sua efetiva participação e comprometimento ao longo do processo.

- ⇒ O terceiro, o quinto e o décimo fator classificado na pesquisa - **iniciar-se programas e não dar continuidade, carecer de propósitos consistentes e perseverança para buscá-los e não dar continuidade nas ações administrativas** - demonstram novamente a ausência de liderança no processo de implantação da qualidade. Ações não orientadas por algum tipo de planejamento estratégico desenvolvido pela direção da empresa e com objetivos claramente definidos tendem a esvaziarem-se e acabam por parar em definitivo. Aparece aí, novamente, a ausência da responsabilidade e do comprometimento por parte da administração em manter vivas as ações em busca da qualidade. A ausência de propósitos e de perseverança comprometem a continuidade do programa, o que se reflete no baixo número de empresas que mantêm seus programas sólidos e em andamento, com somente 20,8% das empresas pesquisadas.
  
- ⇒ Os fatores classificados em quarto, sexto e sétimo lugares - **não conhecer com profundidade os clientes e o mercado em que a empresa atua e não se escutar ou se escutar pouco os clientes** - mostram a pouca relação que a empresa tem com o mercado em que está inserida e com seus clientes, tendo em vista a característica da pequena empresa em focar-se muito no produto e pouco no cliente (pág. 44). A mudança desta postura é fundamental para o desenvolvimento da qualidade, conforme a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (pág. 60), já que a qualidade, embora inerente ao produto, deve adicionar valor para o cliente e, portanto, ser direcionada a ele.
  
- ⇒ Pode-se aferir, ainda referente aos fatores mencionados acima, que a relação da empresa com seus clientes se mantém baixa mesmo durante a implantação do Programa SEBRAE, pois percebe-se, pelo resultado da pesquisa, o desconhecimento dos clientes e do mercado, bem como a pouca relação de troca de informações com os clientes. Este fatores, portanto, mantém-se como um dificultador na implantação do Programa, quando deveriam ser uma meta para os processos de melhoria.



- ⇒ No oitavo fator - **acreditar que a qualidade não depende de mudança de atitudes** - aparece a questão relativa à influência da cultura da não mudança na qualidade, perpetuando os métodos defasados de gestão, o que acaba por resultar na cultura da não melhoria, levando a inúmeros problemas que, entre outros fatores, conduz ao desperdício de recursos, muitas vezes escassos ou caros à empresa ou ao meio-ambiente, e ao desgaste das relações internas e externas à empresa (pág. 102).
  
- ⇒ O nono e o décimo primeiro fator avaliado - **não haver o engajamento das pessoas no Programa e ninguém assumir a responsabilidade pela qualidade** - mostra a desmotivação dos funcionários com a implantação do Programa. A desmotivação e falta de envolvimento das pessoas é um dos problemas comuns nas pequenas empresas (pág. 45 e 89) e percebe-se que surge aí, novamente, a ausência da liderança das empresas na condução do Programa, bem como a carência de informações sobre as condições requeridas a um programa da qualidade, o que vai contra o 8º Princípio da Qualidade: disseminação de informações (pág. 50). Esta situação mostra o desconhecimento do caminho a ser percorrido e das condições requeridas para desenvolvimento efetivo do Programa, bem como a ausência de uma preparação adequada do quadro funcional para a sua implantação.
  
- ⇒ O décimo primeiro fator - **acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém cuida dela** - é fator crítico para o sucesso de um programa da qualidade. Feigenbaun (pág. 57) afirma que para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto estiver nas mãos do cliente e este satisfeito. Para evitar isso, Feigenbaun (pág. 57) afirma que o primeiro princípio a ser reconhecido é de que a **qualidade é um trabalho de todos**. Para obter isso Crosby afirma em seu 8º Princípio (pág. 78) que deve haver "educação para a qualidade", ou seja, os conceitos relativos à qualidade devem ser incorporados por quem irá produzi-la.
  
- ⇒ Nota-se que os três primeiros fatores na avaliação geral são fatores que pertencem ao critério 1, que trata do envolvimento pessoal e da liderança da direção da empresa no desenvolvimento do sistema da qualidade. Isto demonstra claramente dois aspectos:

primeiro, a importância fundamental da participação e do comprometimento da liderança das empresas na implantação de um programa da qualidade, como já foi tratado neste trabalho. Segundo, a possível falta de eficácia nas ações da liderança das empresas, quando não a sua ausência e falta de envolvimento no processo de implantação do Programa.

- ⇒ Observa-se, ainda na avaliação geral, a predominância do critério 1, que relaciona-se, conforme observado e descrito na análise acima, à participação da liderança e o critério 7, que atribui as dificuldades na implantação do Programa à ausência de foco da empresa no cliente e no mercado, demonstrando a insipiente relação das pequenas empresas com seu mercado e seus clientes. Outro critério que aparece por mais de uma vez é o 4, cujos fatores atribuem as dificuldades na implantação do Programa às deficiências de capacitação e a utilização ineficaz dos recursos humanos que, tratando-se do 3º Princípio da Qualidade - **desenvolvimento dos recursos humanos** (pág. 47), é um importante quesito no desenvolvimento de um programa da qualidade.
  
- ⇒ No setor industrial, o primeiro e o terceiro fatores avaliados - **não se escutar ou se escutar pouco os clientes e não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes** - podem ser compreendidos pela distância em que este setor encontra-se dos consumidores. Esta distância, aliada a fatores como a falta de organização do cadastro das pequenas empresas, despreparo das pessoas em avaliar os clientes e a ausência de uma cultura de voltar as ações da empresa para o mercado em que atua, serve de justificativa para que as informações não sejam levantadas junto aos clientes e utilizadas como ferramenta para a melhoria dos processos da empresa. Esta situação peca também contra o primeiro dos conjuntos de ações determinado por Juran em sua Trilogia: planejamento para a qualidade (pág. 76) onde, entre outras etapas no planejamento da qualidade, ele salienta a necessidade de determinar quem são os clientes e quais são as suas necessidades, a fim de desenvolver produtos e serviços que correspondam a essas necessidades. Isto é importante também para adequar processos a fim de torná-los capazes de produzir as características necessárias aos bens e serviços produzidos.
  
- ⇒ Aparece, como nono fator dificultador para a implantação do programa da qualidade no

setor industrial, a **incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da melhoria**. Este fator levanta duas questões: uma delas já anteriormente tratada nesta análise, é o problema das informações, pela ausência de uma postura voltada a vincular o que se prega e difunde na organização a ações efetivamente adotadas em busca da qualidade (pág. 44), levando a uma disfunção entre a atitude e a prática.

- ⇒ Na décima segunda posição na indústria, décima no comércio e décima terceira na construção civil, aparece o fator relativo a **ausência do compromisso efetivo das pessoas com a mudança**. Isto mostra a dificuldade que as pessoas tem em mudar suas atitudes para uma nova forma de trabalhar. Conforme descrito no referencial teórico deste estudo (pág. 100), existe um cultura conservadora presente nas pequenas empresas, passando por todos os setores, desde a direção até o mais simples funcionário. A cultura de manter as coisas como sempre foram impede o desenvolvimento dos programas da qualidade, pois criam barreiras psicológicas que aparecem sempre que se tenta mexer em algum ponto da estrutura que atinge direta ou indiretamente alguém. O bloqueio nas ações de mudança, resultado da dificuldade em se adotar uma postura diferente ou mesmo pela ausência de uma consciência da necessidade em mudar, aparece como um dos fatores que mais dificultam a implantação de programas da qualidade, pois a qualidade é um processo de mudança e caso as pessoas não estejam dispostas e comprometidas com ela, as coisas não acontecem. Novamente aparece aí a ausência de uma postura positiva e de uma ação mais forte por parte da direção da empresa (liderança do processo).
- ⇒ Não aparece, nos setores comercial e de serviços, o fator referente a incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas. Esta situação deve-se, provavelmente, ao fato de que as atividades nas pequenas empresas destes setores, por suas características, estão pautadas na relação direta entre o empresários e/ou seus funcionários com os clientes, ou seja, as ações tomadas dependem da relação direta entre as pessoas e, portanto, as atitudes adotadas são fácil e rapidamente percebidas.
- ⇒ O décimo segundo fator que aparece no setor de serviços e construção civil refere-se, novamente, à questão fundamental para o desenvolvimento da qualidade: o treinamento dos recursos humanos, questão referida por Deming em seu 13º Princípio (pág. 74).

Deming salienta a necessidade de se instituir um vigoroso programa de educação e treinamento e encorajar a educação e o autodesenvolvimento de todos.

## 2.2. ANÁLISE DOS FATORES SEGUNDO A ORDEM DOS CRITÉRIOS

<b>GERAL (todos os setores)</b>	<b>Critério</b>	<b>Médias</b>
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	1	3,592
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	1	3,566
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	1	3,474
Não dar continuidade nas ações administrativas.	1	3,355
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	1	3,250
Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	1	3,171
Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.	1	3,158
Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	1	3,132
Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).	1	2,684
<b>Média do Critério</b>	<b>1</b>	<b>3,265</b>
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	2	3,355
Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	2	3,197
Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	2	3,013
Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	2	2,987
Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	2	2,974
Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	2	2,868
Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	2	2,855
Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	2	2,829
Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	2	2,684
<b>Média do Critério</b>	<b>2</b>	<b>2,974</b>
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3	3,421
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3	3,237
Dar-se ênfase somente ao curto prazo.	3	2,658
<b>Média do Critério</b>	<b>3</b>	<b>3,105</b>

Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	4	3,368
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	4	3,303
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	4	3,289
Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	4	3,224
Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	4	3,118
Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	4	3,079
Não existir uma cultura de trabalho em equipe.	4	3,053
Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	4	3,026
Não ter confiança no trabalho das equipes (times).	4	3,013
Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.	4	2,961
Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	4	2,803
Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	4	2,737
Falta de educação básica nas pessoas.	4	2,684
As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.	4	2,645
Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	4	2,566
<b>Média do Critério</b>	<b>4</b>	<b>2,991</b>
Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	5	3,263
Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	5	3,158
Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	5	3,118
Não ter abordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).	5	3,066
Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).	5	3,013
Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	5	2,947
<b>Média do Critério</b>	<b>5</b>	<b>3,094</b>
Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.	6	2,961
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	7	3,421
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	7	3,408
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	7	3,395
<b>Média do Critério</b>	<b>7</b>	<b>3,408</b>

<b>INDÚSTRIA</b>		<b>Critério</b>	<b>Médias</b>
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	1	3,462	
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	1	3,385	
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	1	3,346	
Não dar continuidade nas ações administrativas.	1	3,346	
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	1	3,231	
Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.	1	3,115	
Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	1	3,077	
Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	1	3,077	
Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).	1	2,692	
<b>Média do Critério</b>	<b>1</b>	<b>3,192</b>	
Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	2	3,154	
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	2	3,154	
Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	2	3,038	
Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	2	2,960	
Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	2	2,923	
Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	2	2,920	
Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	2	2,846	
Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	2	2,769	
Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	2	2,692	
<b>Média do Critério</b>	<b>2</b>	<b>2,940</b>	
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3	3,423	
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3	3,308	
Dar-se ênfase somente ao curto prazo.	3	2,615	
<b>Média do Critério</b>	<b>3</b>	<b>3,115</b>	



Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	4	3,346
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	4	3,231
Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	4	3,154
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	4	3,115
Não ter confiança no trabalho das equipes (times).	4	3,077
Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	4	3,038
Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	4	3,000
Não existir uma cultura de trabalho em equipe.	4	2,962
Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.	4	2,923
Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	4	2,923
As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.	4	2,769
Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	4	2,731
Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	4	2,654
Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	4	2,423
Falta de educação básica nas pessoas.	4	2,423
<b>Média do Critério</b>	<b>4</b>	<b>2,918</b>
Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	5	3,154
Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	5	3,154
Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	5	3,077
Não ter abordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).	5	3,077
Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).	5	3,077
Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	5	2,923
<b>Média do Critério</b>	<b>5</b>	<b>3,077</b>
Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.	6	2,962
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	7	3,500
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	7	3,423
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	7	3,231
<b>Média do Critério</b>	<b>7</b>	<b>3,385</b>

**COMÉRCIO**

	<b>Critério</b>	<b>Médias</b>
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	1	3,591
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	1	3,545
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	1	3,545
Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.	1	3,364
Não dar continuidade nas ações administrativas.	1	3,364
Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	1	3,318
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	1	3,182
Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	1	3,136
Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).	1	2,727
	<b>Média do Critério</b>	<b>1 3,308</b>
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	2	3,545
Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	2	3,455
Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	2	3,182
Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	2	3,136
Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	2	3,091
Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	2	3,000
Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	2	2,909
Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	2	2,909
Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	2	2,818
	<b>Média do Critério</b>	<b>2 3,116</b>
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3	3,455
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3	3,045
Dar-se ênfase somente ao curto prazo.	3	2,909
	<b>Média do Critério</b>	<b>3 3,136</b>

Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	4	3.500
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	4	3.500
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	4	3.455
Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	4	3.273
Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	4	3.182
Não existir uma cultura de trabalho em equipe.	4	3.136
Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	4	3.136
Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	4	3.091
Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.	4	3.045
Não ter confiança no trabalho das equipes (times).	4	2.909
Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	4	2.864
Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	4	2.864
Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	4	2.818
Falta de educação básica nas pessoas.	4	2.818
As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.	4	2.773
<b>Média do Critério</b>	<b>4</b>	<b>3.091</b>
Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	5	3.364
Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	5	3.273
Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	5	3.273
Não ter abordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).	5	3.091
Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).	5	3.045
Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	5	3.000
<b>Média do Critério</b>	<b>5</b>	<b>3.174</b>
Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.	6	3.364
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	7	3.636
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	7	3.409
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	7	3.364
<b>Média do Critério</b>	<b>7</b>	<b>3.470</b>

<b>SERVIÇOS</b>	<b>Critério</b>	<b>Médias</b>
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	1	3,900
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	1	3,800
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	1	3,450
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	1	3,350
Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	1	3,350
Não dar continuidade nas ações administrativas.	1	3,300
Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	1	3,250
Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.	1	3,100
Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).	1	2,850
<b>Média do Critério</b>	<b>1</b>	<b>3,372</b>
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	2	3,500
Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	2	3,300
Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	2	3,150
Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	2	3,100
Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	2	3,100
Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	2	3,000
Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	2	3,000
Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	2	2,950
Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	2	2,700
<b>Média do Critério</b>	<b>2</b>	<b>3,089</b>
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3	3,500
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3	3,250
Dar-se ênfase somente ao curto prazo.	3	2,750
<b>Média do Critério</b>	<b>3</b>	<b>3,167</b>

Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	4	3,500
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	4	3,500
Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	4	3,350
Não ter confiança no trabalho das equipes (times).	4	3,300
Não existir uma cultura de trabalho em equipe.	4	3,250
Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	4	3,200
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	4	3,200
Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	4	3,150
Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	4	3,150
Falta de educação básica nas pessoas.	4	3,050
Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.	4	3,000
Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	4	2,900
Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	4	2,900
As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.	4	2,650
Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	4	2,550
<b>Média do Critério</b>	<b>4</b>	<b>3,110</b>
Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	5	3,500
Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	5	3,200
Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	5	3,150
Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).	5	3,050
Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	5	3,050
Não ter abordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).	5	3,000
<b>Média do Critério</b>	<b>5</b>	<b>3,158</b>
Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.	6	2,800
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	7	3,350
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	7	3,300
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	7	3,300
<b>Média do Critério</b>	<b>7</b>	<b>3,317</b>

<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>		<b>Critério</b>	<b>Médias</b>
Iniciar-se programas e não dar continuidade.	1	3,667	
Não definir uma política da qualidade para a empresa.	1	3,556	
Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	1	3,444	
Não dar continuidade nas ações administrativas.	1	3,444	
Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	1	3,333	
Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	1	3,222	
Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.	1	3,000	
Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	1	2,444	
Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores. etc.).	1	2,222	
<b>Média do Critério</b>	<b>1</b>	<b>3,148</b>	
Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	2	3,111	
Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	2	2,889	
Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	2	2,889	
Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	2	2,667	
Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	2	2,556	
Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	2	2,444	
Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	2	2,222	
Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	2	2,000	
Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	2	1,778	
<b>Média do Critério</b>	<b>2</b>	<b>2,506</b>	
Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3	3,444	
Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3	3,222	
Dar-se ênfase somente ao curto prazo.	3	2,000	
<b>Média do Critério</b>	<b>3</b>	<b>2,889</b>	



Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	4	3,222
Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	4	3,222
Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	4	3,000
Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	4	3,000
Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	4	2,889
Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.	4	2,778
Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	4	2,778
Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	4	2,667
Não existir uma cultura de trabalho em equipe.	4	2,667
Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	4	2,667
Não ter confiança no trabalho das equipes (times).	4	2,444
Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	4	2,444
Falta de educação básica nas pessoas.	4	2,222
Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	4	2,111
As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.	4	2,111
<b>Média do Critério</b>	<b>4</b>	<b>2,681</b>
Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	5	3,111
Não ter abordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).	5	3,111
Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	5	3,000
Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).	5	2,667
Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	5	2,667
Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	5	2,444
<b>Média do Critério</b>	<b>5</b>	<b>2,833</b>
Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.	6	2,444
Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	7	3,667
Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	7	3,556
Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	7	3,444
<b>Média do Critério</b>	<b>7</b>	<b>3,556</b>



- ⇒ Dentre os fatores avaliados, tanto na análise geral quanto por setor, os fatores relacionados ao critério 1, que trata do envolvimento pessoal e da liderança da direção da empresa no desenvolvimento do sistema da qualidade, juntamente com o critério 7, que examina como a organização identifica os requisitos e as expectativas do cliente e do mercado, são os que apresentam a maior média, ou seja, são os fatores relacionados à responsabilidade da liderança quanto ao Programa, bem como os aspectos relacionados ao foco no cliente os maiores dificultadores na implantação do Programa. Isto demonstra, como foram identificados nas análises anteriores, os problemas gerados pela falta de envolvimento da direção da empresa com o Programa.
- ⇒ O critério 7, onde estão agrupados os fatores que atribuem as dificuldades na implantação do programa à ausência de foco da empresa no cliente e no mercado, possui a maior média entre todos os critérios. Este fato demonstra que os maiores motivos que dificultam a implantação dos programas da qualidade nas pequenas empresas referem-se justamente à falha no principal objetivo do Controle da Qualidade Total que é, conforme Feigenbaun (pág. 61): um sistema voltado para propiciar a satisfação ao consumidor, ou seja, um sistema que deve ser voltado ao cliente e ao mercado.
- ⇒ A maior média no setor industrial encontra-se no critério 1 - **foco no cliente e no mercado** - demonstrando a distância em que a indústria encontra-se de seus clientes e de seu mercado, como já foi salientado nesta análise.
- ⇒ O setor comercial juntamente com o de serviços são os que apresentam médias mais altas em relação a praticamente todos os critérios. Isso demonstra a dificuldade que estes setores têm com a adaptação do método SEBRAE a suas características, já que, como foi referenciado neste estudo (pág. 27), existe um maior direcionamento do Programa SEBRAE aos setores de produção, no caso, a indústria geral e a construção civil.
- ⇒ Excetuando-se o critério 7 - **Foco no cliente e no mercado** - critério em que apresenta a maior média entre todos os setores, o setor de construção civil é o que apresenta menor média em todos os demais critérios. O que demonstra que o grande problema do setor em relação a implantação de um programa da qualidade está na sua relação com os clientes e com o mercado.

- ⇒ O grupo de fatores com menor média, ou seja, que gera menos dificuldades na implantação do Programa é o grupo agrupado sob o critério 4 - **Desenvolvimento e gestão de pessoas**. Dentre os fatores, os que contribuíram mais para a baixa média do critério 4 são os relacionados diretamente à educação e à capacitação das pessoas, como a falta de educação básica, a dificuldade em trabalhar em equipe e a inabilidade das pessoas em buscar a qualidade. Porém, os fatores de maior média neste grupo estão ligados à cultura e ao envolvimento das pessoas com o processo de qualidade na empresa, com médias elevadas nos fatores como a dificuldade na mudança de atitude das pessoas em relação à qualidade, o fato de ninguém assumir a responsabilidade pela qualidade e não haver um compromisso efetivo com a mudança.
  
- ⇒ O que surpreende, no caso da construção civil é a baixa média (menor que 2,0) do critério 4 - **Desenvolvimento e gestão de pessoas**, já que um dos clássicos problemas da construção civil relaciona-se aos recursos humanos, devido à sua baixa escolaridade e à alta rotatividade dos recursos humanos. Outro setor que possui uma baixa média neste critério é o setor industrial, com média também inferior a 2,0.
  
- ⇒ Dentre os fatores alocados sob o critério 1, o que foi considerado menos problemático na ótica dos empresários, em todos os setores, relaciona-se à **transferência da responsabilidade da implantação para terceiros**. Isto deve advir, provavelmente, do fato de que, em vista de sua estrutura, ele não tenha para quem delegar e, portanto, não o faça. Isto leva a uma conclusão: ou o empresário assume o programa e ele é desenvolvido sob sua coordenação ou o programa não é implementado na sua empresa.
  
- ⇒ Em todos os setores, excetuando a construção civil, os fatores que se alternam nas duas primeiras posições do critério 2 - que avalia a deficiência no sistema de informações da empresa - são ligadas à **falta de engajamento das pessoas ao Programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira** ou por **não acreditarem em seu resultado** e a **crença de que a qualidade não se aplica àquele tipo de empresa**. Esta situação pode dever-se ao fato da empresa carecer do que Crosby chama de “educação para a qualidade” (pág. 78), ou seja, as pessoas podem estar desinformadas ou, o que é pior, mal informadas sobre o que é a qualidade, quais são seus pressupostos e quais seus

objetivos.

- ⇒ Os seis primeiros fatores do critério 4 - que atribui as dificuldades na implantação do programa à deficiência na gestão de recursos humanos - excetuando-se o quarto fator - estão relacionados a uma mudança de comportamento ou de cultura em prol da qualidade. Isto demonstra duas situações: a primeira situação refere-se a importância de haver um comprometimento de todos em torno da qualidade, conforme apresentado na fundamentação teórica (pág. 86), já que as organizações que buscam a qualidade de um forma global não podem prescindir da efetiva participação e colaboração dos trabalhadores num esforço coletivo em busca da qualidade, caso contrário os esforços se restringem, no máximo, a ações isoladas de fiscalização, com duvidosos resultados práticos. A segunda situação refere-se ao fato das pessoas terem dificuldade ou não terem motivos para mudar suas atitudes na busca da qualidade. Saviane (pág. 30) afirma que há um clima de estagnação em quase todos os aspectos das pequenas organizações, justificado pela desculpa de que “sempre foi assim”. A não aplicação de um processo criativo inovador, gerando a rotina diária que perpetuar posturas, vícios, equivocados e procedimentos ultrapassados. Esta desmotivação para a melhoria pode vir da própria característica dos pequenos negócios no que se refere a uma inadequada política de recursos humanos (pág. 45).

### 2.3. ANÁLISE DO MÉTODO SEBRAE

<b>Setor onde a empresa atua:</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Indústria	33,8%	26
Comércio	28,6%	22
Serviços	26,0%	20
Construção civil	11,7%	9
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>77</b>

<b>GERAL (todos os setores)</b>	<b>Médias</b>
10. O tempo de consultoria para a implantação nas empresas.	1,639
12. Capacitação dos Times da Qualidade pelo Programa.	1,792
11. Apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	1,889
2. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	1,958
4. Facilidade na implementação ou aplicação do Programa apresentado.	2,000
1. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade na sua empresa.	2,042
9. O tempo de treinamento dos facilitadores.	2,069
5. Adequação do conteúdo do material utilizado às necessidades das micro e pequenas empresas.	2,250
3. Utilidade prática do Programa apresentado.	2,264
6. A utilidade dos conceitos apresentados no Programa (suficientes/insuficientes).	2,319
8. A Qualidade teórica do material utilizado.	2,347
7. A forma como os conceitos são apresentados (fáceis/difíceis).	2,542
<b>Os resultados do Programa à curto prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,833</b>
<b>Os resultados do Programa à longo prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,944</b>
<b>O Programa de uma forma geral foi...</b>	<b>2,069</b>

<b>Situação atual do Programa da Qualidade no geral:</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Parou Completamente	23,4%	18
Continua mas com dificuldades e/ou ações isoladas	55,8%	43
Está solidificado e em andamento	20,8%	16
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>77</b>

<b>INDÚSTRIA</b>	<b>Médias</b>
10. O tempo de consultoria para a implantação nas empresas.	1,560
11. Apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	1,760
2. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	1,920
12. Capacitação dos Times da Qualidade pelo Programa.	1,920
9. O tempo de treinamento dos facilitadores.	2,080
1. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade na sua empresa.	2,200
4. Facilidade na implementação ou aplicação do Programa apresentado.	2,200
3. Utilidade prática do Programa apresentado.	2,320
6. A utilidade dos conceitos apresentados no Programa (suficientes/insuficientes).	2,360
8. A Qualidade teórica do material utilizado.	2,480
5. Adequação do conteúdo do material utilizado às necessidades das micro e pequenas empresas.	2,560
7. A forma como os conceitos são apresentados (fáceis/difíceis).	2,600
<b>Os resultados do Programa à curto prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,960</b>
<b>Os resultados do Programa à longo prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>2,080</b>
<b>O Programa de uma forma geral foi...</b>	<b>2,120</b>

<b>Situação atual do Programa da Qualidade na indústria:</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Parou Completamente	19,2%	5
Continua mas com dificuldades e/ou ações isoladas	53,8%	14
Está solidificado e em andamento	26,9%	7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>26</b>

<b>COMÉRCIO</b>	<b>Médias</b>
10. O tempo de consultoria para a implantação nas empresas.	1,200
11. Apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	1,600
12. Capacitação dos Times da Qualidade pelo Programa.	1,600
5. Adequação do conteúdo do material utilizado às necessidades das micro e pequenas empresas.	1,700
1. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade na sua empresa.	1,800
2. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	1,800
4. Facilidade na implementação ou aplicação do Programa apresentado.	1,850
9. O tempo de treinamento dos facilitadores.	1,900
3. Utilidade prática do Programa apresentado.	1,950
6. A utilidade dos conceitos apresentados no Programa (suficientes/insuficientes).	2,200
8. A Qualidade teórica do material utilizado.	2,300
7. A forma como os conceitos são apresentados (fáceis/dífceis).	2,450
<b>Os resultados do Programa à curto prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,600</b>
<b>Os resultados do Programa à longo prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,650</b>
<b>O Programa de uma forma geral foi...</b>	<b>1,900</b>

<b>Situação atual do Programa da Qualidade no comércio:</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Parou Completamente	31,8%	7
Continua mas com dificuldades e/ou ações isoladas	59,1%	13
Está solidificado e em andamento	9,1%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>22</b>

<b>SERVIÇOS</b>	<b>Médias</b>
12. Capacitação dos Times da Qualidade pelo Programa.	1,895
9. O tempo de treinamento dos facilitadores.	2,053
4. Facilidade na implementação ou aplicação do Programa apresentado.	2,105
10. O tempo de consultoria para a implantação nas empresas.	2,158
1. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade na sua empresa.	2,211
2. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	2,211
6. A utilidade dos conceitos apresentados no Programa (suficientes/insuficientes).	2,316
8. A Qualidade teórica do material utilizado.	2,368
11. Apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	2,421
3. Utilidade prática do Programa apresentado.	2,474
5. Adequação do conteúdo do material utilizado às necessidades das micro e pequenas empresas.	2,526
7. A forma como os conceitos são apresentados (fáceis/difíceis).	2,632
<b>Os resultados do Programa à curto prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>2,053</b>
<b>Os resultados do Programa à longo prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>2,211</b>
<b>O Programa de uma forma geral foi...</b>	<b>2,211</b>

<b>Situação atual do Programa da Qualidade nos serviços:</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Parou Completamente	20,0%	4
Continua mas com dificuldades e/ou ações isoladas	55,0%	11
Está solidificado e em andamento	25,0%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>



<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>	<b>Médias</b>
4. Facilidade na implementação ou aplicação do Programa apresentado.	1,667
12. Capacitação dos Times da Qualidade pelo Programa.	1,778
10. O tempo de consultoria para a implantação nas empresas.	1,889
11. Apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	1,889
1. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade na sua empresa.	2,000
2. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	2,000
5. Adequação do conteúdo do material utilizado às necessidades das micro e pequenas empresas.	2,111
8. A Qualidade teórica do material utilizado.	2,222
3. Utilidade prática do Programa apresentado.	2,444
7. A forma como os conceitos são apresentados (fáceis/díficeis).	2,444
6. A utilidade dos conceitos apresentados no Programa (suficientes/insuficientes).	2,556
9. O tempo de treinamento dos facilitadores.	2,556
<b>Os resultados do Programa à curto prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,667</b>
<b>Os resultados do Programa à longo prazo segundo os objetivos do Programa</b>	<b>1,778</b>
<b>O Programa de uma forma geral foi...</b>	<b>2,111</b>

<b>Situação atual do Programa da Qualidade na construção civil:</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>
Parou Completamente	22,2%	2
Continua mas com dificuldades e/ou ações isoladas	55,6%	5
Está solidificado e em andamento	22,2%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>

Com 11.7% das empresas pesquisadas, o setor de construção civil é o que possui menor representatividade na pesquisa. Existe um equilíbrio na participação de empresas nos setores comercial e de serviços, com uma ligeira vantagem para o setor comercial, com 28,6% contra 26%. O setor industrial possui a maior representação, com 33,8% das empresas pesquisadas.

Tendo em vista que o cadastro fornecido pelo SEBRAE para esta pesquisa não estar agrupado por setor não foi possível fazer uma segmentação setorial para esta pesquisa. Entretanto, em virtude do significativo número de respostas, superior a 20% da população, será considerado que tem-se uma amostra das empresas que permite uma avaliação bastante representativa e suficiente para o bom resultado deste estudo. É necessário contudo que se faça uma observação quanto a representatividade dos setores na pesquisa: por se considerar a dimensão da amostra representativa dos setores é possível fazer-se uma análise da situação geral das pequenas empresas, bem como uma avaliação da situação de cada setor isoladamente. Entretanto, como a amostra não foi construída segundo a distribuição real das empresas por setor, não é possível fazer uma comparação estatisticamente fiel da situação do Programa entre os setores, embora possa se fazer uma inferência possivelmente bastante próxima da situação real.

A partir dos dados recolhidos é possível fazer uma avaliação bastante ampla da situação do Programa SEBRAE, conforme apresentado adiante.

⇨ Relembrando que a avaliação se deu segundo a seguinte escala: 0 - ruim, 1 - razoável, 2 - bom, 3 - muito bom, 4 - ótimo, a primeira percepção que se tem ao analisar o resultado da pesquisa são as baixas médias que os fatores relativos ao Programa obtiveram. Nenhum dos fatores da avaliação geral ou da avaliação por setor atingiram a média 3, ou seja, nenhum dos fatores avaliados foi considerado, pela média das avaliações, muito bom. Onze dos doze fatores ficaram com a média geral na faixa de 1,5 a 2,5, ou seja, entre o razoável e levemente superior a bom. Este fato é bastante negativo para o Programa SEBRAE, tendo em vista que a média 2,0 é exatamente 50% da escala, ou seja, o meio termo entre o critério ruim e ótimo. Nenhum dos fatores avaliados atingiu 75% da escala, critério considerado muito bom.

- ⇒ Quatro fatores (34%) aparecem com uma média inferior a 2.0, ou seja, inferior a bom, o que é igualmente um fato bastante negativo para o Programa.
  
- ⇒ Dentre os fatores gerais o **tempo de consultoria para a implantação do Programa nas empresas** foi o que recebeu menor nota. O tempo de consultoria adotado pelo SEBRAE em seu programa da qualidade é de 100 horas divididas pelo número de empresas participantes - no mínimo 8, o que daria 12,5 horas por empresa e no máximo 14, reduzindo o tempo de consultoria para pouco mais de 7 horas. A partir da análise da pesquisa pode-se auferir que o tempo de consultoria, tomando-se por base uma média de 10 horas por empresa, é insuficiente para a implantação do programa da qualidade. Percebe-se nesta situação que os empresários das pequenas empresas carecem de um maior apoio por parte do consultor ao longo do processo de implantação. Pode considerar também, a partir deste fator, que o objetivo de ser "autoimplantável" (pág. 27) não está sendo atingido, já que existe uma elevada dependência do apoio do consultor.
  
- ⇒ Percebe-se, pelo segundo fator avaliado, que há uma deficiência na capacitação de uma equipe de apoio para a implantação do Programa. O Programa SEBRAE prevê a capacitação dos times da qualidade em um treinamento opcional para as pessoas selecionadas pela empresa para coordenar os times. Porém, muitos empresários optam por não realizar este treinamento com seus funcionários. A afirmação de Garvin (pág. 93) que *"uma mão-de-obra mais estável e treinada significa que os trabalhos serão feitos com maior eficiência"* demonstra a importância em se capacitar mais pessoas, além do empresário, para auxiliar na condução do Programa e, pelo fato de não ocorrer, começam a surgir os problemas referentes a carência de pessoas aptas e capacitadas a formar e coordenar as equipes de apoio para a implantação do programa. Essa carência, após um certo tempo, começa a ficar bastante clara, motivo pelo qual este fator aparece como o segundo mais problemático.
  
- ⇒ Após a finalização do repasse do Programa, o SEBRAE não possui nenhuma forma eficaz de apoio às empresas para a continuidade do Programa. Isso ocorre em parte devido aos próprios objetivos do Programa SEBRAE: ter um custo baixo e ser autoimplantável (pág. 27). Esta postura porém reflete-se na avaliação, aparecendo a falta de apoio do SEBRAE com terceiro fator mais problemático.

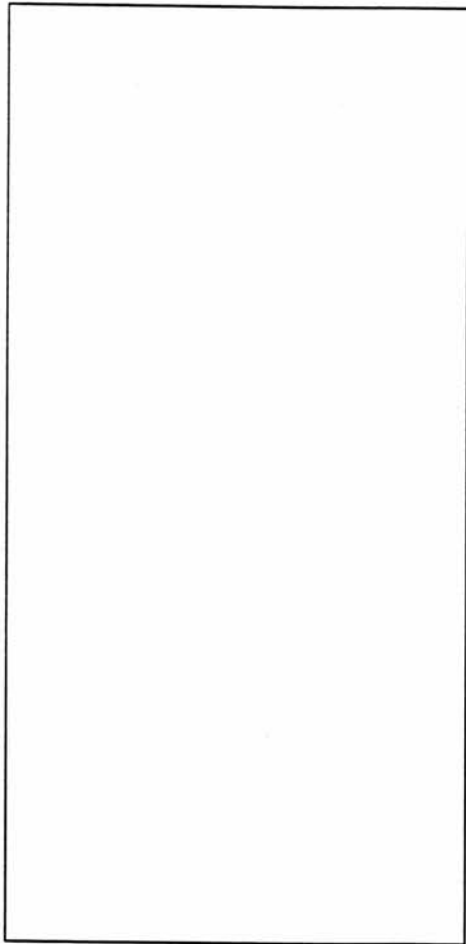
- O terceiro fator de menor média refere-se à **falta de adequação da metodologia SEBRAE ao setor onde a empresa atua** é seguido, em quinto lugar, pela **inadequação da metodologia à implantação no tipo de empresa**. Esta situação revela um problema quanto a uma das concepções fundamentais do Programa SEBRAE, que é a massificação, ou seja, levar os conceitos da qualidade ao maior número de empresa possíveis a um baixo custo (pág. 26). Para que isso se tornasse possível, o Programa teria que ser bastante abrangente, não aprofundando-se significativamente em temas relacionados a um setor específico. E isto efetivamente acontece em todos os setores, excetuando-se o setor industrial, setor ao qual a maioria dos exemplos e linguagem dos textos estão voltadas (pág. 27), ficando bastante distante dos demais setores, que possuem características bastante peculiares. O Programa possui uma abrangência suficiente para ser aplicado em qualquer tipo de empresa e por consequência não aprofunda-se em temas e questões específicas de nenhum setor. Esta análise leva à conclusão de que a obtenção do sucesso na implantação do Programa passa, necessariamente, por uma metodologia que se aprofunde nos conceitos da qualidade e seja diferenciado por setor a fim de atender às suas características peculiares e necessidades.
- ⇒ Os fatores melhor avaliados, mas mesmo assim com valores avaliados apenas entre razoável e bom, são os referentes à qualidade do material utilizado pelo Programa e à forma como o Programa é apresentado e repassado aos empresários.
- ⇒ Percebe-se que não existe incoerência entre as médias dos fatores e a situação atual do Programa. As baixas médias apresentadas pelos 12 fatores refletem-se claramente no resultado do Programa: apenas 20,8% das empresas pesquisadas têm seus programas implantados com solidez. A maioria das empresas: 55,8%, têm dificuldades e realizam apenas ações isoladas de melhoria, ou seja, não possuem a qualidade de forma sistematizada. Em 23,4% das empresas o programa parou completamente. Ao final pode-se considerar que perto de 80% das empresas que participaram do Programa não obtiveram sucesso em sua implantação. A falta de apoio do SEBRAE após a conclusão do repasse da metodologia que pudesse auxiliar na manutenção do Programa, fator que ficou em terceiro lugar como dificultador do Programa, pode ter contribuído para isso. Esta avaliação demonstra porém que podem existir oportunidades de se resgatar o Programa, já que a maioria das empresas participantes (55,8%), embora com dificuldades e ações

isoladas, continuam tentando melhorar suas empresas.

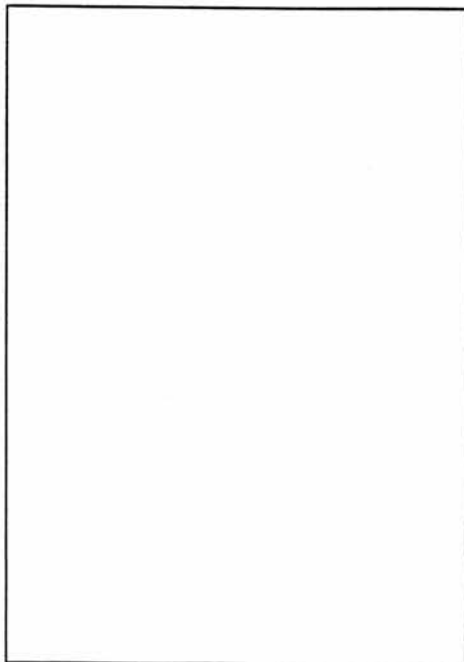
- ⇒ Os resultados do Programa a curto e médio prazo são bastante modestos, com média inferior a 2.0, o que não é surpresa, tendo em vista a baixa média dos fatores avaliados e a situação atual do Programa nas empresas. De uma forma geral, o Programa recebeu o conceito bom por parte dos empresários, embora este conceito esteja a 50% da escala, o que é pouco para a pretensão de qualquer programa que objetive resultados razoáveis. Aparentemente, o conceito bom advém não dos resultados do programa, mas de sua avaliação quanto ao seu ganho pessoal dos empresários que participaram do Programa, ou seja, o Programa lhes agregou muitos conhecimentos, além de despertar-lhes para uma nova visão de seus negócios.
- ⇒ A indústria, com a amostra mais representativa da pesquisa, possui avaliação bastante próxima da geral. Neste setor, bem como o setor de serviços, o número de empresas em que o Programa está solidificado e em andamento supera o número de empresas nas quais o Programa parou completamente.
- ⇒ No caso do comércio ocorre exatamente o contrário. O número de empresas em que o Programa parou completamente (31,8%) é mais de três vezes o percentual de empresas onde o Programa está solidificado e em andamento (9,1%). Estes dois fatores demonstram que o método utilizado pelo SEBRAE possui características que se adaptam muito melhor ao setor industrial e de serviços que ao comercial. Este fato é bastante claro, conforme apresentado na fundamentação teórica (pág. 27), devido à origem e à forma com o Programa SEBRAE é apresentado (conteúdos e exemplos).
- ⇒ Respalhando o que é apresentado acima, percebe-se que o setor comercial é o que possui as menores médias em todos os fatores avaliados, com nove dos doze fatores com médias inferiores a 2.0. O setor comercial é o único onde o resultado geral do Programa tem igualmente um valor inferior a 2.0 (1,9), ou seja, na avaliação dos empresários o Programa não chega a ser considerado bom.
- ⇒ Os empresários do setor de serviços foram os que melhor avaliaram o Programa SEBRAE. Todos os fatores avaliados, excetuando o primeiro, ficaram com médias superiores a 2,0

(bom). Esta situação deve-se ao fato de que o setor de serviços, por suas características, está ligado, na grande maioria das vezes, a atuação direta e exclusiva dos empresários com seus clientes. Caso os conceitos apresentados tenham despertado ou mobilizado os empresários para a importância em dar o melhor atendimento possível aos clientes, o que é provável que tenha acontecido em muitos casos, o resultado é direto e perceptível.

⇒ Embora seja considerada uma atividade industrial, a construção civil que possui características muito peculiares e que são bastante conhecidas por quem tem alguma familiaridade ou informações sobre este setor. Duas destas características porém ficaram bastante patentes na avaliação feita pelos empresários da construção: a baixa escolaridade da grande maioria dos funcionários e a grande rotatividade da mão-de-obra. Estes dois aspectos se refletem claramente no fator avaliado como o mais problemático para o setor: **a facilidade na implantação ou aplicação do Programa**. Este fato ocorre, de uma forma mais significativa, quando tem-se problemas relacionados ao desenvolvimento dos recursos humanos. De uma forma geral, o setor de construção civil assemelha-se ao setor industrial, ficando por conta de suas particularidades as diferenças na avaliação.



**CONCLUSÃO**



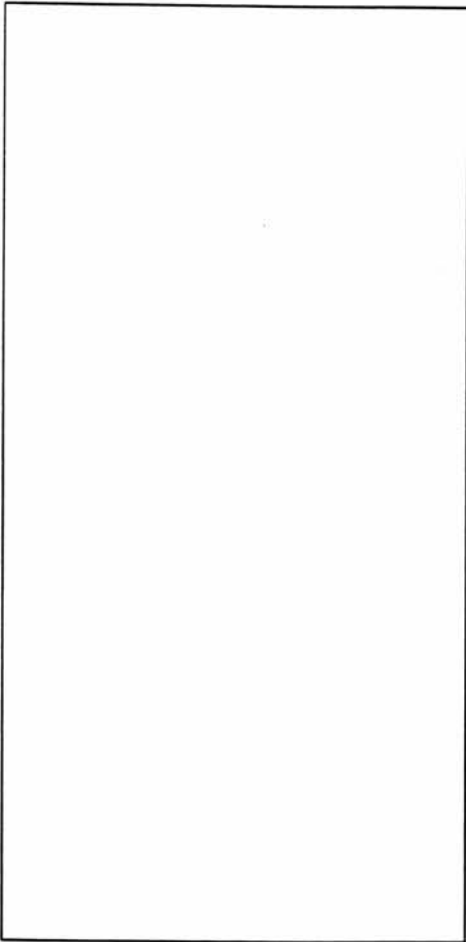


Este trabalho identificou e classificou uma série de fatores que contribuíram para dificultar ou levar ao insucesso o programa da qualidade em muitas micro e pequenas empresas. Resolver, porém, as dificuldades identificadas neste trabalho, bem como resgatar os programas que já foram iniciados requerem esforços que vão muito além da identificação dos fatores que têm impedido que as empresas atinjam seus objetivos quanto à qualidade.

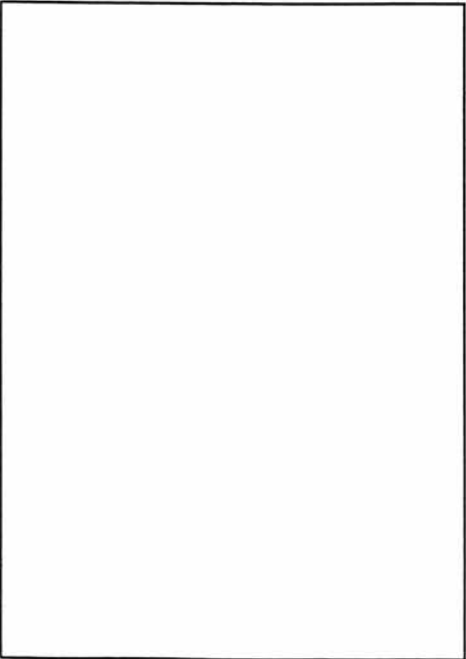
No âmbito destas empresas, a utilização das informações aqui contidas, bem como as que podem ser geradas em trabalhos subseqüentes, podem reduzir e/ou facilitar o difícil caminho rumo a implantação efetiva de um programa da qualidade de sucesso, pois é fundamental que as pequenas empresas possuam informações e possam tomar decisões e realizar ações de melhoria de seus processos pautadas em dados reais e objetivos que possam auxiliá-las a enxergar os percalços e evitar que cometam o erro de relegar para segundo plano questões importantes na implantação de seus programas da qualidade, como os que foram aqui classificados. Saber onde está o problema, entretanto, não basta. É necessário que a direção das empresas decidam reverter o quadro demonstrado neste trabalho e assumam para si a responsabilidade pelas ações de melhoria. Neste caso, o SEBRAE pode desenvolver um produto mais adequado às novas necessidades das micro e pequenas empresas.

Para apoiar o SEBRAE, este trabalho apresenta os principais problemas relacionados ao método utilizado e a forma com ele é aplicado e fornece uma importante ferramenta para uma avaliação e possível adaptação do seu Programa às reais necessidades levantadas pelas micro e pequenas empresas.

A partir das informações aqui apresentadas, o SEBRAE poderá reformular seu Programa, contemplando, em uma nova formatação, critérios para reduzir os efeitos negativos que as dificuldades levantadas neste trabalho criam para o sucesso dos programas da qualidade nas pequenas empresas. Além disso, parece importante que o SEBRAE desenvolva estágios mais avançados do seu Programa da Qualidade, para que as pequenas empresas possam continuar o processo de melhoria tendo por base um método que lhes forneça os subsídios necessários e adequados à sua real necessidade e, principalmente, direcionado aos setores onde estas empresas atuam.



**COMENTÁRIOS FINAIS**



A implantação de um programa da qualidade poderá produzir uma série de frustrações e levar a qualidade ao descrédito, pois existe uma complexa rede de relações interpessoais e atitudes que necessitam ser trabalhadas ao longo do processo, como pode ser visto no resultado da pesquisa pela elevada média do critério 1. Esta é uma tarefa da fundamental da liderança e não pode ser delegada. Portanto, para que a empresa possa reciclar suas atitudes e buscar uma nova alternativa para suas atividades rumo ao desenvolvimento e à modernidade é preciso um trabalho de conscientização dos dirigentes das pequenas empresas. Estabelecer metas, ter atitudes positivas e buscar todos os caminhos para atingi-la é fundamental para o sucesso de um programa de qualidade, mas conhecer e, fundamentalmente, trabalhar os fatores dificultadores da implantação pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. É importante salientar, ainda, que a lentidão na mudança da organização já não é mais aceito pelo dinâmico mercado atual e, portanto, poderá levar a empresa à insolvência antes dela aperceber-se da sua própria condição.

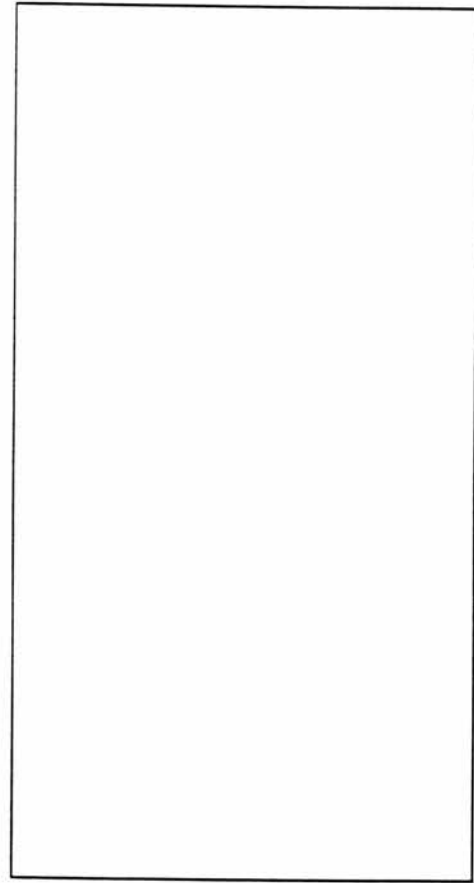
É necessário que se elimine definitivamente da pequena empresa os princípios já falidos de perpetuação da cultura existente, desde a direção até o mais humilde funcionário. É importante que se criem novas perspectivas para as pessoas. Deve-se implementar formas de ascensão profissional para que os funcionários tenham motivos para buscar soluções criativas para os seus desafios. Mais, a empresa deve criar um processo contínuo de desafios em busca da melhoria. A insatisfação permanente com a condição atual deve ser uma constante nas metas e ações da empresa. A empresa deve desafiar seus funcionários de forma contínua e permanente, com novas atribuições e responsabilidades e os funcionários devem desafiar a empresa na busca da melhoria das condições de trabalho e reciclagem profissional e pessoal a partir de treinamentos e da melhoria dos processos da organização como um todo.

O arejamento profissional da empresa deve começar pela própria administração. Para tanto, é necessário manter-se uma convivência mais direta com o mercado em que a empresa atua, analisando-se amplamente os bens e serviços concorrentes, as posturas gerenciais modernas adotadas por empresas com excelência no setor e buscar uma relação mais aberta com os clientes através de canais de comunicação eficazes que visem uma troca constante e competente de informações.

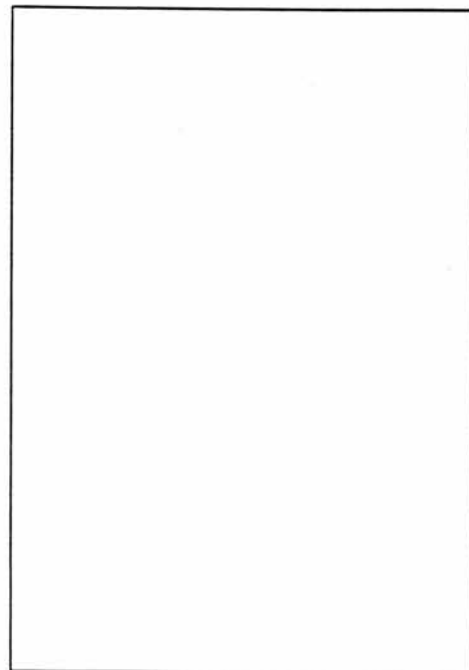
Existem atitudes muito simples que devem ser tomadas para se fazer progressos na

implantação de programas da qualidade, mas cujas carências puderam ser observados neste trabalho:

- ✓ Começar as ações por meio da conscientização e participação efetiva das lideranças.
- ✓ Trabalhar com informações sólidas e confiáveis, para dar aos dirigentes e funcionários autoconsciência e segurança quanto ao desenvolvimento dos processos de qualidade, bem como estabelecer objetivos e metas desafiantes e alcançáveis por meio de ações pautadas no conhecimento.
- ✓ Adotar estratégias para a melhoria, desenvolvidas com a ajuda de todos os participantes da empresa. Cada equipe deve desenvolver planos estratégicos de melhoria, baseado na política da qualidade, em seus setores.
- ✓ Buscar um melhor desempenho e ações profissionais dos recursos humanos através de treinamento e de uma gerência eficaz do trabalho e das pessoas.
- ✓ Realizar um acompanhamento permanente para permitir que os participantes dos processos de melhoria da qualidade saibam que estão fazendo progressos.



**REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



- ALBRECHT, Karl. **Revolution the Customer**. Flight Deck. Setembro/1992.
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL. **Glossary and Tables for Statistical Quality Control**. Milwaukee, 1993.
- 
- \_\_\_\_\_. **Principles of Quality Costs**. Milwaukee, 1996.
- ARCHER, E. R.. **The Myth of Motivation**. USA: The Personnel Administrator, 1978.
- BAKER, Joel A.. **Future Edge**. New York: William Morrow, 1992
- BARROS, Aidil de Jesus Paes & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.
- BERGAMINI, C. W. & CODA, R.. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BRADFORD, D.L. & COHEN, A. R.. **Excelência Empresarial: Como Levar as Organizações a um Alto Padrão de Desempenho**. São Paulo: Habra, 1986.
- BRÜSH, Lúcio de Fraga. **Material da Disciplina de Fundamentos de Gestão pela Qualidade**. Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Porto Alegre: PUC, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.
- CROSBY, Philip B.. **Quality is Free**. New York: McGraw Hill, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade é Investimento**. São Paulo: José Olympio, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade - Falando Sério**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- DEMING, William Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DEMING, W. E., IN, Townsend & PATRICK, L.. **Qualidade em Ação**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DRUCKER, Peter. F.. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, Peter. F.. **Administrando Para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FLÁVIO, Ramos & FONSECA, José Leite de Assis. **A Grande Dimensão da Pequena Empresa: Perspectivas de Ação**. Brasília: SEBRAE, 1995.

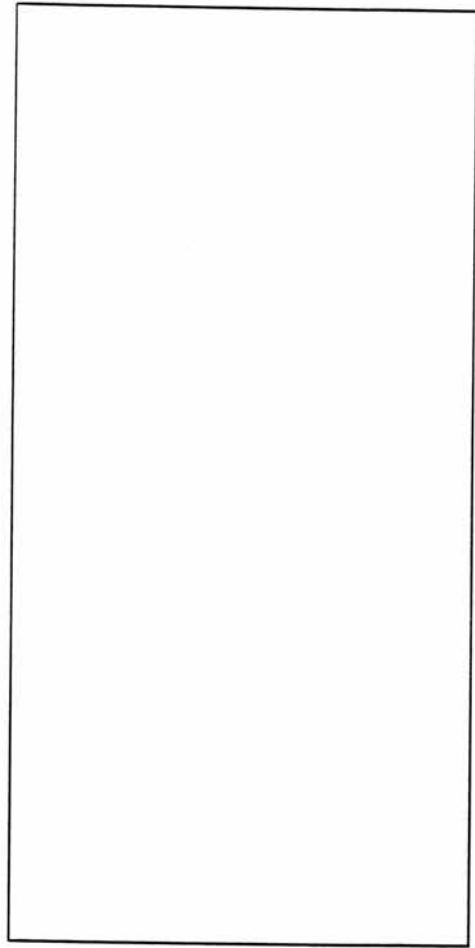
- FEIGENBAUM, A. V.. **Total Quality Control**. 3<sup>a</sup> ed.. New York: McGraw-Hill, 1986.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Série Qualidade Total**. São Paulo: Folha de São Paulo - SEBRAE/N 13/03/1994 a 01/05/1994.
- FONTES, Lauro. GOTTSCHALK, Elson. BORBA & Gelminez Gonzaga. **Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1982.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência: O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho**. São Paulo: Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1997.
- GARBO A. **The Man Who Changed The World**. USA: International Manager, vol 43, n<sup>o</sup> 3, 1988.
- GARVIN, David A.. **Competing on the Eight Dimensions of Quality**. Chicago: Harvard Business Review, novembro-dezembro/1987, p. 101-109.
- GARVIN, David A.. **What does 'Product Quality' Really Means**. IN: SEPHERI, Mehran (ed.). **Quest for a Quality: Managing the Total System**. Atlanta: Industrial Engineering and Management Press, 1987. p. 34-52.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GELLERMAN, S. W.. **Motivação e Produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOLDRATT, Eliyahu. COX, Jeff. **A Meta**. 4<sup>a</sup> ed.. São Paulo: IMAN, 1990.
- GOLDRATT, Eliyahu. FOX, Robert E.. **A Corrida pela Vantagem Competitiva**. 2<sup>a</sup> ed.. São Paulo: IMAN, 1991.
- GORDON, Wendy & LANGMAID, Roy. **Qualitative Market Research: A Practitioner's an Buyer's Guide**. England: Gower Publishing Company LTD, 1988.
- ISHIKAWA, Kaoru. **TQC - Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- \_\_\_\_\_. **What is TQC? The Japanese Way**. USA: Englewood Cliffs: Praticce Hall, 1993.
- JURAN, Joseph M.. **Juran na Liderança pela Qualidade - Um Guia para Executivos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.



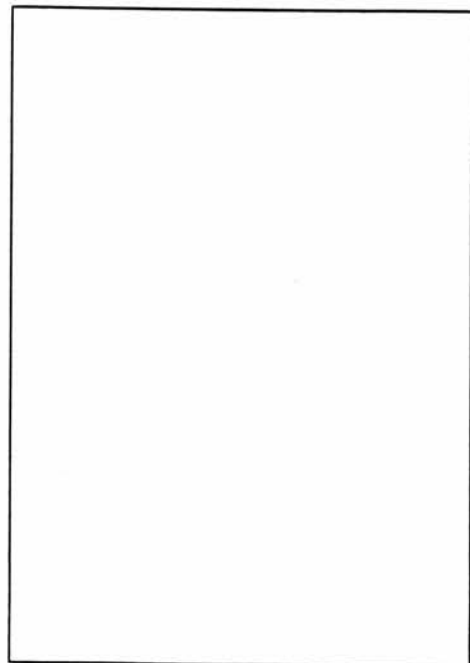
- \_\_\_\_\_. **Qualidade Desde o Projeto: Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J. M. & GRZYNA, F.M. (Editores). **Juran: Controle da Qualidade Handbook.** São Paulo: Makron/McGraw Hill, 1991.
- KANITZ, Stephen. **O Brasil Que Dá Certo: O Novo Ciclo de Crescimento - 1994-2004.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- KILMANN, Ralph H.. **Gerenciamento Sem Recorrer a Soluções Paliativas: Um Programa Totalmente Integrado Para Manter o Sucesso Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- MAIN, Jeremy. **Guerras Pela Qualidade: Os Sucessos e Fracassos da Revolução da Qualidade.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MIRANDA, Roberto Lira. **O Dilema do Gerente de Qualidade.** São Paulo: Makron Books informa, março-abril/1994.
- MÖLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a Qualidade de Produtos Através do Desenvolvimento das Pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Medida da Produtividade na Empresa Moderna.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NEVES, Carlos. **Em Busca de Um Mundo Antigo mas Moderno.** São Paulo: Revista T&D, Treinamento de Desenvolvimento, n<sup>o</sup> 8, agosto/1993.
- OAKLAND, J. S.. **Gerenciamento da Qualidade Total.** São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Qualidade: O Desafio da Pequena e Média Empresa.** Fortaleza: Qualitymark, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática.** São Paulo: Atlas, 1994.
- PICCHI, Flávio Augusto. **Sistemas da Qualidade: Uso em Empresa de Construção.** Tese de Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1993.
- PIERACCIANI, Valter. **O Insucesso na Implantação de Programas da Qualidade.** Dissertação de Mestrado do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. São Paulo: PUC, 1995.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva.** São Paulo: Campus, 1980.

- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1985.
- REVISTA SUMA ECONÔMICA. **Deficiências Gerenciais nas Micro e Pequenas Empresas**. Edição especial n<sup>o</sup> 176, março/98
- SAMARA, Beatriz S. & BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hills, 1994.
- SANTOS, Fransisco de Araújo. **A Emergência da Modernidade**. Porto Alegre: Vozes, 1990.
- SAVIANI, José Roberto. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas: Como Adequar os Processos de Administração aos Novos Conceitos de Modernidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHEIN, Edgard H.. **Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- SCHOLTES, Peter. **Times de Qualidade: Como Usar Equipes Para Melhorar a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SEBRAE. **Pequena Empresa - A Riqueza e o Poder das Nações**. Brasília: Informativo SEBRAE/N, 1.
- \_\_\_\_\_. **A Grande Dimensão da Pequena Empresa**. Brasília: Informativo SEBRAE/N, 1.
- \_\_\_\_\_. **O MERCOSUL e a Pequena Empresa**. Série Comércio Internacional. Brasília: SEBRAE/N, 2.
- \_\_\_\_\_. **Micro e Pequena Empresa: A Necessidade de Prioridade na Política Econômica**. Série Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE/N, 3.
- \_\_\_\_\_. **Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: SEBRAE/N, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional Sobre Adequação do Programa Qualidade Total à MPE**. Sumário Executivo. Brasília: SEBRAE/SBI, outubro/1992.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa do Projeto Qualidade Total**. Série Estudos e Pesquisas. Porto Alegre: SEBRAE/RS, fevereiro/1996.
- SHEWART, Walter. A.. **The Economic Control of Quality of Manufactured Product**. New York: Van Nordstrand, 1931. (Reimpresso em 1981 pela ASQC - American Society for Quality Control).
- SOLOMON, Steven. **A Grande Importância da Pequena Empresa: A Pequena Empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

- SOUZA, Roberto et al.. **Sistemas de Gestão da Qualidade Para Empresas Construtora**. São Paulo: Pini, 1995.
- TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática**. 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 1978.
- TAYLOR, Frederick W.. **Princípios da Administração Científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 1966.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade Industrial: Conceitos, Sistemas e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA FILHO, Geraldo. **Planejar Para a Qualidade - Caminho para o Desenvolvimento das Pequenas Empresas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1995.
- WERNECK, Dorothea. **A Resistência da Média Gerência**. São Paulo: Revista Controle da Qualidade, n° 22, março/994.
- WINDER, Richard E.. **Reengineering Quality - Deming Style**. USA: ASQC 48<sup>th</sup> Annual Quality Congress Proceedings, 1994.
- ZERAFIAN, Philippe. **As Novas Abordagens da Produtividade**. São Paulo: EPUSP, 1990.



**ANEXOS**



## ANEXO 1 - Classificação dos 48 fatores pesquisados pela média geral

Fatores	Médias	Critério
1. Não definir uma política da qualidade para a empresa.	3,592	1
28. Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.	3,566	1
11. Iniciar-se programas e não dar continuidade.	3,474	1
5. Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	3,421	7
7. Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	3,421	3
4. Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.	3,408	7
6. Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.	3,395	7
17. Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	3,368	4
23. Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	3,355	2
29. Não dar continuidade nas ações administrativas.	3,355	1
24. Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	3,303	4
40. Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	3,289	4
3. Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	3,263	5
8. Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.	3,250	1
22. Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	3,237	3
27. Não ter treinamento para a qualidade ou treinamento insuficiente.	3,224	4
20. Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	3,197	2
31. Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	3,171	1
2. Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	3,158	5
10. Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.	3,158	1
25. Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.	3,132	1
15. Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	3,118	5
42. Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	3,118	4
41. Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	3,079	4
12. Não ter abordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).	3,066	5
33. Não existir uma cultura de trabalho em equipe.	3,053	4
39. Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	3,026	4
14. Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).	3,013	5
21. Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	3,013	2
34. Não ter confiança no trabalho das equipes (times).	3,013	4
45. Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	2,987	2
16. Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	2,974	2
18. Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.	2,961	6
30. Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.	2,961	4
32. Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	2,947	5
35. Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	2,868	2
44. Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	2,855	2

37. Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	2,829	2
46. Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	2,803	4
26. Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	2,737	4
13. Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).	2,684	1
19. Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	2,684	2
43. Falta de educação básica nas pessoas.	2,684	4
9. Dar-se ênfase somente ao curto prazo.	2,658	3
36. As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.	2,645	4
38. Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	2,566	4

## ANEXO 2 - Pesquisa com os consultores para classificação dos fatores

Porto Alegre, 02 de outubro de 1997.

Prezado amigo!

Estou desenvolvendo uma dissertação de mestrado no PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS, sob o título "*Dificuldades e Motivos de Insucesso na Implantação de Programas de Qualidade nas Micro e Pequenas Empresas*". A dissertação é um trabalho de pesquisa exploratória junto às pequenas e micro empresas que participaram do *Programa SEBRAE de Qualidade Total* que procura identificar as dificuldades encontradas na implantação e/ou os motivos que levaram o Programa ao insucesso. A fim de selecionar os fatores que comporão a pesquisa, estou solicitando a colaboração dos consultores externos que participaram do *Programa SEBRAE de Qualidade Total*. Para isso, gostaria que você, baseado em sua experiência, respondesse a pesquisa em anexo.

Existem, no questionário em anexo, 123 fatores pré-selecionados por mim que podem dificultar a implantação ou influenciar no insucesso de um Programa da Qualidade. Gostaria que você, a partir de sua experiência, avaliasse o grau de influência de cada um dos fatores apresentados, segundo os critérios apresentados antes do questionário.

Tendo em vista o curto prazo para a conclusão deste trabalho, apreciaria se você me enviasse a folha de pesquisa respondida com a maior brevidade possível. Você poderá entregara pesquisa à Mari ou Paulo no SEBRAE ou enviar para mim pelo correio no envelope em anexo.

*MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO, ELA É FUNDAMENTAL PARA A REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO.*

Com os melhores cumprimentos,

Ismar França Panigas



<i>Crêterios:</i>	<b>F:</b> Forte Influência	<b>M:</b> Média influência	<b>f/N:</b> Fraca ou Nenhuma Influência
-------------------	----------------------------	----------------------------	---

1. Falta de uma defini�o de uma política da qualidade.	F	M	f/N
2. Desconsidera-se as demandas e necessidades dos clientes internos.	F	M	f/N
3. Não se valoriza a forma�o e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).	F	M	f/N
4. Faz-se uso inadequado (excessivo ou muito pouco) das ferramentas da qualidade.	F	M	f/N
5. Desvaloriza-se a busca de melhorias nos fornecedores de matérias-primas e serviços.	F	M	f/N
6. Não existe uma rela�o de parceria com os fornecedores.	F	M	f/N
7. Permite-se a prolifera�o de fornecedores no cadastro da empresa, promovendo-se a contínua troca de fornecedores.	F	M	f/N
8. Não se escuta ou se escuta pouco os clientes.	F	M	f/N
9. Não se conhece com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.	F	M	f/N
10. Não se avalia as necessidades e/ou o grau de satisfa�o dos clientes.	F	M	f/N
11. Não se mede ou se leva em conta o valor agregado nos processos.	F	M	f/N
12. Não se leva em conta a sistematiza�o (visão de conjunto) e a interdependência das atividades, avaliando-se as atividades de forma isolada.	F	M	f/N
13. Faltam propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.	F	M	f/N
14. Não existe uma cultura de inova�o e busca da melhoria na empresa.	F	M	f/N
15. Não existe uma cultura de pesquisa, medi�o e avalia�o de resultados.	F	M	f/N
16. Não existe uma cultura de preven�o dos problemas. (Deixa-se ocorrer para resolvê-los depois).	F	M	f/N
17. Não se utiliza a análise estatística para medir processos e/ou resultados	F	M	f/N
18. Não se utiliza documenta�o escrita para a garantia da qualidade.	F	M	f/N
19. Acredita-se que especifica�es escritas sejam suficiente para a garantia da qualidade.	F	M	f/N
20. A rigidez e complexidade das especifica�es dificultam e prejudicam a melhoria da qualidade.	F	M	f/N
21. Não existe uma política ou sistematiza�o de treinamento.	F	M	f/N
22. Usam-se <i>slogans</i> como "Nossa qualidade brilha...", sem que se tenha um a cultura da qualidade implantada, criando um clima de ironia e desprezo � qualidade.	F	M	f/N
23. D�-se ênfase a cotas numéricas.	F	M	f/N
24. D�-se ênfase ao curto prazo.	F	M	f/N
25. Pratica-se o gerenciamento por números que não refletem a realidade.	F	M	f/N
26. Utiliza-se abordagens e métodos da qualidade de forma incompleta e/ou inadequada.	F	M	f/N
27. O estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) � inadequado ou superado.	F	M	f/N
28. D�-se grande confiança e excessiva importância a "brinquedos tecnológicos" como aparatos de informática, etc.	F	M	f/N
29. Confia-se exclusivamente no controle da qualidade no final do processo.	F	M	f/N
30. Iniciam-se programas e não há continuidade.	F	M	f/N
31. Utilizam-se testes inadequados de protótipos (diferença entre laboratório e prática).	F	M	f/N

32. Utilizam-se dados e medições que são inúteis ou que não demonstram a realidade.	F	M	I/N
33. Avaliam-se produtos levando-se em conta o <i>design</i> e/ou o desempenho dos produtos, sem se preocupar com a forma com que serão produzidos.	F	M	I/N
34. Avaliam-se produtos levando-se em conta a forma com que serão produzidos, sem se preocupar com o desempenho desejado pelo cliente.	F	M	I/N
35. Tenta-se resolver todos os problemas, sem se priorizar os poucos, mas vitais.	F	M	I/N
36. As abordagens da qualidade não são sistematizadas (não existe rotina para a qualidade).	F	M	I/N
37. Combate-se os efeitos a não as causas da falta de qualidade.	F	M	I/N
38. Não se faz a medição e avaliação dos custos da má qualidade.	F	M	I/N
39. Não existe um planejamento para a busca do "zero-defeito".	F	M	I/N
40. Não existe nenhum sistema de detecção de falhas.	F	M	I/N
41. Não há avaliação do poder do mercado sobre a empresa.	F	M	I/N
42. Não se sabe por onde começar o programa de qualidade.	F	M	I/N
43. Passa-se a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).	F	M	I/N
44. As abordagens e a filosofia da qualidade não abrange toda a empresa.	F	M	I/N
45. Os métodos para a implantação da qualidade são inadequados.	F	M	I/N
46. Entende-se qualidade como sendo informatização e automação.	F	M	I/N
47. Acredita-se que a qualidade está baseada somente nas atividades das equipes (times).	F	M	I/N
48. Acredita-se que a qualidade não dependa das atividades da equipes (times).	F	M	I/N
49. Acredita-se que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.	F	M	I/N
50. Acredita-se que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.	F	M	I/N
51. Acredita-se que a qualidade é um atributo exclusivo dos produtos.	F	M	I/N
52. Acredita-se que a qualidade se obtém ao fim do processo de produção, através da inspeção.	F	M	I/N
53. Acredita-se que a qualidade se obtém somente a partir de intervenções e controles na etapa de produção.	F	M	I/N
54. Acredita-se que a qualidade se obtém somente no desenvolvimento dos projetos.	F	M	I/N
55. Acredita-se que é possível se obter qualidade sem levar em conta todas as etapas do processo.	F	M	I/N
56. Acredita-se que a qualidade exija aumento de pessoal.	F	M	I/N
57. Acredita-se que a qualidade gera aumento de custos. São necessários muitos investimentos.	F	M	I/N
58. Vê-se qualidade como luxo.	F	M	I/N
59. Acredita-se que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.	F	M	I/N
60. Existe uma visão distorcida sobre qualidade em função das diferentes formações e experiências das pessoas.	F	M	I/N
61. Não se acredita que a qualidade proporcione maiores lucros.	F	M	I/N
62. Acredita-se que a competitividade pode ser maior enxugando-se empresa.	F	M	I/N
63. Acredita-se que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.	F	M	I/N

64. Tenta-se implantar qualidade em empresas com conceitos superados de administração.	F	M	I/N
65. Acredita-se que a qualidade ameaça a estrutura de poder na empresa.	F	M	I/N
66. Acredita-se que a qualidade é inimiga da rapidez.	F	M	I/N
67. A qualidade é vista como uma forma de resolver problemas isolados ("incêndios").	F	M	I/N
68. Misturam-se diferentes métodos e técnicas, gerando grande confusão.	F	M	I/N
69. Acredita-se que seja impossível implantar no Brasil algo que dê resultado a longo prazo.	F	M	I/N
70. Acredita-se que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".	F	M	I/N
71. Acusam-se os funcionários por problemas que aconteçam após o início do programa.	F	M	I/N
72. Não se acredita em ajuda externa (consultores).	F	M	I/N
73. Acredita-se que é impossível pensar em qualidade em meio a tantas crises econômicas.	F	M	I/N
74. Falta entendimento claro das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.	F	M	I/N
75. Confundem-se equipes (times) com comitês.	F	M	I/N
76. Acredita-se que a qualidade só é possível mudando completamente o que já existe e não melhorando um pouco de cada vez.	F	M	I/N
77. Existe incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade	F	M	I/N
78. Falta engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.	F	M	I/N
79. Acredita-se que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.	F	M	I/N
80. A responsabilidade pela condução do programa é atribuída a pessoas inadequadas.	F	M	I/N
81. Acredita-se que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.	F	M	I/N
82. Falta treinamento para a Qualidade ou o treinamento é insuficiente.	F	M	I/N
83. Falta participação efetiva da alta administração no programa.	F	M	I/N
84. Não há continuidade nas ações administrativas.	F	M	I/N
85. Os funcionários tem medo de assumir riscos ou posições.	F	M	I/N
86. Não existe delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.	F	M	I/N
87. Falta visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.	F	M	I/N
88. Não existe uma cultura de trabalho em equipe.	F	M	I/N
89. Faltam confiança no trabalho das equipes (times).	F	M	I/N
90. Faltam valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.	F	M	I/N
91. As pessoas tem dificuldades em trabalhar em equipe.	F	M	I/N
92. Faltam sistemas de avaliação de desempenho que enfatize, o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	F	M	I/N
93. Existem avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	F	M	I/N
94. Não existe reconhecimento pelas ações de melhoria.	F	M	I/N

95. Falta compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	F	M	I/N
96. Existem fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	F	M	I/N
97. Não existe uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	F	M	I/N
98. Falta educação básica nas pessoas.	F	M	I/N
99. Falta aptidão e vocação do brasileiro à cultura da qualidade da perfeição.	F	M	I/N
100. Falta de dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	F	M	I/N
101. Não há acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	F	M	I/N
102. Falta clima adequado a implantação do programa de qualidade.	F	M	I/N
103. Existem barreiras e isolamento entre as áreas e/ou departamentos da empresa.	F	M	I/N
104. Os custos tributários são excessivos e impossibilita as ações pela qualidade.	F	M	I/N
105. Faltam incentivos efetivos por parte do governo.	F	M	I/N
106. Falta de capital de giro e altas taxas de juros comprometem o programa.	F	M	I/N
107. Os maquinários e equipamentos obsoletos impedem a melhoria da qualidade.	F	M	I/N
108. Os custos para se obter tecnologia de gestão (honorários de consultores, etc.) são altos.	F	M	I/N
109. Desconhece-se a capacidade dos processos em termos qualitativos.	F	M	I/N
110. Falta um processo de remuneração justo.	F	M	I/N
111. A metodologia adota pelo SEBRAE é inadequada a implantação da Qualidade na sua empresa.	F	M	I/N
112. A metodologia adota pelo SEBRAE é inadequada a implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	F	M	I/N
113. O programa apresentado é pouca utilidade prática.	F	M	I/N
114. O programa apresentado de difícil implementação ou aplicação.	F	M	I/N
115. O conteúdo do material utilizado não se adequa as necessidades das micro e pequenas empresas.	F	M	I/N
116. Os conceitos apresentado no programa são muito superficiais.	F	M	I/N
117. Os conceitos apresentados no programa são difíceis ou complexos.	F	M	I/N
118. Os conceitos apresentados no programa são insuficientes ou inadequados.	F	M	I/N
119. O material utilizado é da baixa qualidade teórica.	F	M	I/N
120. O tempo de treinamento dos facilitadores é inadequado.	F	M	I/N
121. O tempo de consultoria nas empresas é insuficiente.	F	M	I/N
122. Falta maior apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	F	M	I/N
123. Falta maior capacitação dos Times da Qualidade	F	M	I/N

Caso você ainda tenha um ou mais fatores que você considera de muita influência para o insucesso ou que dificulta a implantação do *Programa*, por favor descreva abaixo (e atrás desta folha, se necessário):

Seu nome (opcional): \_\_\_\_\_



## ANEXO 3 - Pesquisa nas empresas

Porto Alegre, 18 de dezembro de 1997.

Amigo Empresário(a)!

Estou desenvolvendo uma dissertação de mestrado no PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS, sob o título "*Dificuldades na Implantação de Programas de Qualidade nas Micro e Pequenas Empresas - Uma Avaliação do Método SEBRAE*". A dissertação é um trabalho de pesquisa junto às empresas que participaram do Programa SEBRAE de Qualidade Total no anos de 1996/97 e objetiva, justamente, identificar as dificuldades encontradas pela empresas na implantação de um Programa da Qualidade.

Existem, no questionário em anexo, 58 fatores que podem dificultar a implantação de um Programa da Qualidade. Solicito que V. Sa. avalie o grau de influência de cada um dos fatores da pesquisa, segundo os critérios apresentados abaixo e antes do questionário, conforme o exemplo:

1. Não definir uma política da qualidade para a empresa.	(nº)
--	------

Caso você considere que o item acima:

- Dificultaria do forma **MUITO FORTE** a implantação de um Programa da Qualidade, coloque o nº **4** no quadrinho à direita,
- Teria uma influência **FORTE**, coloque o nº **3**
- Teria uma influência **MÉDIA**, coloque o nº **2**,
- Se a influência deste fator na implantação de um Programa da Qualidade for **BAIXA**, coloque o nº **1**
- Se este fator não tem **NENHUMA INFLUÊNCIA**, coloque o nº **0**.

Os demais itens serão respondidos segundo o mesmo critério (é importante que todos os itens sejam avaliados).


Tendo em vista o curto prazo para a conclusão deste trabalho (janeiro de 1998), eu apreciaria se V. Sa. enviasse a folha de pesquisa respondida no dia seguinte ao recebimento da mesma. Para facilitar sua postagem no correio e não lhe causar nenhum custo, basta colar as folhas de pesquisa com a etiqueta em anexo que já possui meu endereço (mantendo as mesmas dobras) e postar no correio, pois já estão seladas.

*O SUCESSO DESTA TRABALHO DEPENDE, FUNDAMENTALMENTE, DE QUE **TODOS** OS QUESTIONÁRIOS SEJAM RESPONDIDOS. POR ISSO, SOLICITO ENCARECIDAMENTE QUE V. SA. ENVIE-ME O QUESTIONÁRIO RESPONDIDO, CASO CONTRÁRIO, NÃO PODEREI CONCLUIR MINHA DISSERTAÇÃO CONFORME O PROJETO. TENHA CERTEZA QUE ESTES MINUTOS DESPENDIDOS POR V. SA. SERÃO FUNDAMENTAIS PARA A CONCLUSÃO DESTA TRABALHO E AJUDARÃO MUITO A ESTRUTURAÇÃO DE TRABALHOS FUTUROS EM BUSCA DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.*

*MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO, ELA É REALMENTE FUNDAMENTAL E SEM ELA ESTE TRABALHO NÃO PODERÁ SER REALIZADO.*

Desejando ótimas festas e um brilhante novo ano, deixo a V. Sa. e sua família os meus melhores cumprimentos.

ISMAR FRANÇA PANIGAS

Critérios:	Nenhuma Influência : 0	1	2	3	4 : Influência Muito Forte
					
1. Não definir uma política da qualidade para a empresa.					
2. Desconsiderar-se as demandas e necessidades dos clientes internos.					
3. Não se valorizar a formação e/ou os resultados do trabalho das equipes (times).					
4. Não se escutar ou se escutar pouco os clientes.					
5. Não se conhecer com profundidade os clientes ou o mercado que a empresa atua.					
6. Não se avaliar as necessidades e/ou o grau de satisfação dos clientes.					
7. Não ter propósitos consistentes e perseverança em buscá-los.					
8. Não ter uma cultura de inovação e busca da melhoria na empresa.					
9. Dar-se ênfase somente ao curto prazo.					
10. Ter um estilo de gerenciamento (práticas gerenciais) inadequado ou superado.					
11. Iniciar-se programas e não dar continuidade.					
12. Não ter bordagens da qualidade sistematizadas (não ter rotinas para a qualidade).					
13. Passar a responsabilidade da implantação para terceiros (consultores, etc.).					
14. Acreditar que a qualidade não dependa das atividades das equipes (times).					
15. Acreditar que a qualidade ocorre normalmente na empresa, sem ações estruturadas.					
16. Acreditar que a qualidade seja a implementação de soluções prontas.					
17. Acreditar que a qualidade não dependa de mudança de atitudes.					
18. Não acreditar que a qualidade proporcione maiores lucros.					
19. Acreditar que existe uma só receita ou uma só fórmula de se obter qualidade.					
20. Acreditar que a qualidade não se aplica a esta empresa pois "os problemas aqui são diferentes" ou "por que esta empresa é diferente".					
21. Não ter um claro entendimento das funções das equipes (times) e da sua relação com a empresa.					
22. Existir incoerência entre o que é difundido e as ações tomadas em busca da qualidade					
23. Não ter o engajamento das pessoas ao programa por acreditarem que a qualidade é uma moda passageira ou por não acreditarem nos resultados do programa.					
24. Acreditar que a qualidade é responsabilidade de todos, porém ninguém assume ou cuida dela.					
25. Atribuir a responsabilidade pela condução do programa a pessoas inadequadas.					
26. Acreditar que as pessoas são inabilitadas para entender ou querer melhor qualidade.					
27. Não ter treinamento para a Qualidade ou treinamento insuficiente.					
28. Não ter o comprometimento e a participação efetiva da alta administração no programa.					
29. Não dar continuidade nas ações administrativas.					
30. Os funcionários terem medo de assumir riscos ou posições.					
31. Não existir delegação de poder para que sejam tomadas ações imediatas.					
32. Não ter visão sistêmica, enxergar a empresa como um todo e entender a interdependência das pessoas.					
33. Não existir uma cultura de trabalho em equipe.					
34. Não ter confiança no trabalho das equipes (times).					
35. Não ter valores comuns e compartilhados entre as equipes e interequipes.					
36. As pessoas terem dificuldades em trabalhar em equipe.					

37. Faltar sistemas de avaliação de desempenho que enfatize, o trabalho em equipe e o resultado das tarefas.	
38. Fazer avaliações do desempenho individual, sem levar em consideração o desempenho das equipes.	
39. Não haver reconhecimento pelas ações de melhoria.	
40. Não haver um compromisso efetivo das pessoas com a mudança.	
41. Existir fortes resistências em relação a novas formas de fazer o trabalho.	
42. Não existir uma cultura de educação (mudança de comportamento) das pessoas.	
43. Falta de educação básica nas pessoas.	
44. Faltar dispositivos de ampla e efetiva comunicação interna.	
45. Não haver acesso direto a todas as informações da empresa, inclusive sobre a necessidade dos clientes.	
46. Falta de clima adequado a implantação do programa de qualidade.	

<b>ITENS RELATIVOS AO PSQT - dê uma nota: 0 (ruim), 1 (regular), 2 (bom), 3 (muito bom), 4 (ótimo)</b>	
1. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade na sua empresa.	
2. Adequação da metodologia adota pelo SEBRAE à implantação da Qualidade no setor no qual sua empresa atua.	
3. Utilidade prática do Programa apresentado.	
4. Facilidade na implementação ou aplicação do Programa apresentado.	
5. Adequação do conteúdo do material utilizado às necessidades das micro e pequenas empresas.	
6. A utilidade dos conceitos apresentados no Programa (suficientes/insuficientes).	
7. A forma como os conceitos são apresentados (fáceis/difíceis).	
8. A Qualidade teórica do material utilizado.	
9. O tempo de treinamento dos facilitadores.	
10. O tempo de consultoria para a implantação nas empresas.	
11. Apoio do SEBRAE ao processo de implantação.	
12. Capacitação dos Times da Qualidade pelo Programa.	
<b>13. Os resultados do Programa à curto prazo segundo os objetivos do Programa</b>	
<b>14. Os resultados do Programa à longo prazo segundo os objetivos do Programa</b>	
<b>15. O Programa de uma forma geral foi...</b>	

- Qual o setor em que sua empresa atua? ( ) indústria ( ) comércio ( ) serviços  
( ) agropecuário ( ) Construção civil
- O Programa da Qualidade em sua empresa: ( ) parou completamente ( ) continua mas com dificuldades e/ou ações isoladas ( ) está solidificado e em andamento
- Existe algum(uns) outro(s) fator(es) que você acha que dificulta a implantação de um Programa da Qualidade? (Caso necessário, por favor, responda atrás da outra folha)

---



---



---