

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO SERPRO –
UNIDADE CURITIBA

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999

MAURÍCIO KUEHNE JÚNIOR

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO SERPRO –
UNIDADE CURITIBA

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração referente ao Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

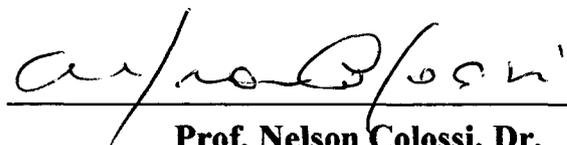
Prof. Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999

FOLHA DE APROVAÇÃO

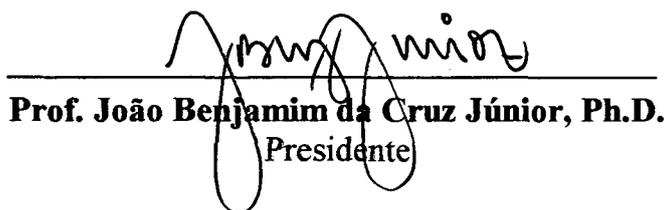
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO SERPRO –
UNIDADE CURITIBA

Esta Dissertação foi julgada para a obtenção do grau de Mestre em Administração -
concentração em Políticas e Gestão Institucional - e aprovada em sua forma final pelo
curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

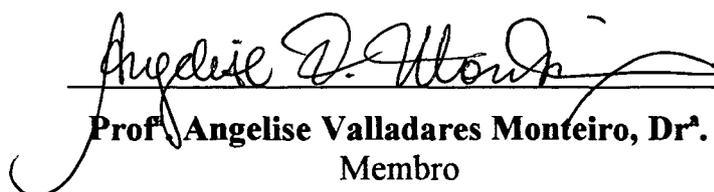


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Diretor do Curso

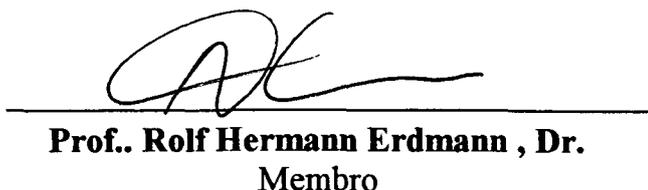
Apresentada e aprovada pela Comissão Examinadora composta pelos Professores:



Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.
Presidente



Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dr.ª.
Membro



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Membro

A Deus, pela saúde dada no decorrer deste trabalho, a meus Pais, Maurício e Leonilda, pelo incentivo e a minha esposa, Gewaner, pela compreensão durante os intermináveis momentos de minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Pela realização dessa dissertação agradeço, primeiramente, ao Professor Dr. João Benjamim da Cruz Junior, orientador e singular motivador.

Aos Professores Dr^a. Angelise Valladares Monteiro e Dr. Rolf Hermann Erdmann, componentes da Banca, pelas excelentes colaborações à esta dissertação.

Ao Professor Dr. Nelson Colossi, pelo apoio e esforço na viabilização do curso em Curitiba.

À FAE/CDE por propiciar tal oportunidade aos Professores.

À Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente aos Professores e aos Funcionários do CPGA, sempre prestativos em nossas necessidades.

Aos vitoriosos companheiros de aula, Mestrandos da 1^a. Turma de Mestrado em Administração na FAE/CDE, com profundo respeito e grandiosa admiração.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1 O QUE É QUALIDADE TOTAL.....	12
2.2 O PLANEJAMENTO DA QUALIDADE TOTAL.....	16
2.3 O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.4 SISTEMAS DE QUALIDADE	21
2.5 AS NORMAS ISO SÉRIE 9000.....	22
2.5.1 A Série ISO 9000	23
2.5.2 Alguns Conceitos utilizados nas normas série ISO 9000.....	25
2.5.3 Etapas do Processo de Certificação.....	25
2.5.3.1 Avaliação	26
2.5.3.2 Pós-avaliação.....	27
2.6 OS 5S'S	27
2.6.1 1ª Fase - <i>Seiri</i> (Descarte)	28
2.6.2 2º Fase - <i>Seiton</i> (Arrumação).....	29
2.6.3 3ª Fase - <i>Seiso</i> (Limpeza).....	30
2.6.4 4ª Fase - <i>Seiketsu</i> (Higiene)	31
2.6.5 5ª Fase - <i>Shitsuke</i> (Disciplina).....	32
2.7 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	32
2.7.1 A Necessidade de Mudança no Serviço Público: o problema da Qualidade.....	37
2.7.2 Os limites da Capacidade Gerencial na Empresa Pública	39
2.7.3 A Profissionalização nas Empresas Públicas.....	41

3. O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ.....	43
3.1 A HISTÓRIA DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO DA QUALIDADE - FPNQ	45
3.2 PROCESSO DE PREMIAÇÃO	46
3.3 FUNDAMENTOS DOS CRITÉRIOS	48
3.3.1 Qualidade centrada no cliente	48
3.3.2 Comprometimento da alta direção	49
3.3.3 Valorização das pessoas	50
3.3.4 Responsabilidade social	51
3.3.5 Visão de futuro de longo alcance	52
3.3.6 Foco nos resultados	53
3.3.7 Aprendizado contínuo	53
3.3.8 Gestão baseada em fatos e em processos.....	54
3.3.9 Enfoque pró-ativo e resposta rápida.....	55
3.4 ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS	56
3.4.1 Estratégia e planos de ação	57
3.4.2 Modelo de gestão	58
3.4.3 Características relevantes dos Critérios.....	59
4. METODOLOGIA	65
4.1 PRESSUPOSTO DE PESQUISA.....	65
4.2 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA.....	65
4.3 FONTES DE DADOS	67
4.4 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	68
4.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.6 MODELOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	71
5. ANÁLISE DOS DADOS	73
5.1 TABULAÇÃO SIMPLES DOS DADOS	74
5.2 ANÁLISE DO PROGRAMA	80
6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	106
6.1 ALGUMAS SUGESTÕES.....	109
6.2 CONCLUSÕES RELATIVAS À PROGRAMAS DE QUALIDADE.....	110
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXO - QUESTIONÁRIO	116

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS	57
FIGURA 2 – ESTÁGIOS DE ORGANIZAÇÃO.....	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - IDADE DOS PARTICIPANTES.....	74
TABELA 2 - GRAU DE ESCOLARIDADE	75
TABELA 3 - TEMPO DE SERVIÇO	77
TABELA 4 - PRIMEIRO EMPREGO.....	78
TABELA 5 - FUNCIONÁRIOS QUE GOSTARIAM DE SE APOSENTAR NO SERPRO.....	79
TABELA 6 - CRUZAMENTO ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO DOS SERVIDORES, IDADE E PERSPECTIVAS DE APOSENTADORIA.....	80
TABELA 7 - TS x QUESTÃO 1.1	81
TABELA 8 - TS x QUESTÃO 1.2	81
TABELA 9 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.1.....	82
TABELA 10 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.2.....	83
TABELA 11 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.3.....	84
TABELA 12 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.4.....	85
TABELA 13 - TS x QUESTÃO 3.1	86
TABELA 14 - TS x QUESTÃO 3.2	87
TABELA 15 - TS x QUESTÃO 3.3.....	87
TABELA 16 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 4.1.....	88
TABELA 17 - ESCOLARIDADE x QUESTÃO 4.1.....	89
TABELA 18 - ESCOLARIDADE x QUESTÃO 4.3.....	90
TABELA 19 - TS X QUESTÃO 5.1.....	91
TABELA 20 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 5.2.....	93
TABELA 21 - TS X QUESTÃO 6.1.....	94
TABELA 22 - TS X QUESTÃO 7.1.....	95
TABELA 23 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 7.2.....	96
TABELA 24 - TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 7.3.....	97
TABELA 25 - TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 8.2.....	99
TABELA 26 - TS X QUESTÃO 9.1.....	100
TABELA 27 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 9.2.....	101
TABELA 28 - TS X QUESTÃO 10.....	102
TABELA 29 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 10.2.....	103
TABELA 30 - TS X QUESTÃO 10.3.....	104
TABELA 31 - APOSENTADORIA X QUESTÃO 10.3	104

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IDADE DOS PARTICIPANTES	75
GRÁFICO 2 - GRAU DE ESCOLARIDADE	76
GRÁFICO 3 - TEMPO DE SERVIÇO	77
GRÁFICO 4 - PRIMEIRO EMPREGO	78
GRÁFICO 5 - FUNCIONÁRIOS QUE GOSTARIAM DE SE APOSENTAR NO SERPRO ..	79
GRÁFICO 6 - AFC - QUESTÃO 5.1 x TEMPO DE SERVIÇO	92
GRÁFICO 7 - AFC - QUESTÃO 5.2 x ESCOLARIDADE	93
GRÁFICO 8 - COMPARATIVO QUESTÃO 7.2 - SEMPRE E QUASE SEMPRE	97
GRÁFICO 9 - QUESTÃO 8.1 x APOSENTADORIA	98
GRÁFICO 10 - QUESTÃO 8.2 x QUASE NUNCA	99
GRÁFICO 11 - TS X QUESTÃO 10	102
GRÁFICO 12 - ESCOLARIDADE x QUESTÃO 10.2	103
GRÁFICO 13 - APOSENTADORIA x QUESTÃO 10.3	104

RESUMO

O Principal objetivo dessa pesquisa é analisar a implementação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ, em empresas públicas. Propõe-se a discussão do tema Qualidade, a partir de renomados e consagrados autores, até o estudo dos critérios do PNQ. Para viabilizar tal pesquisa, foi delimitado uma única empresa. O SERPRO, unidade Curitiba, foi a escolhida por ter participado no PNQ e por possuir um prêmio interno, denominado Prêmio SERPRO da Qualidade, PSQ, fundamentado nos critérios do PNQ. Ressalte-se que o Governo Federal Brasileiro está preocupado em melhorar a qualidade dos serviços oferecidos por todos os órgãos e empresas públicas. Entretanto, ao lado dessa percepção é natural que se encontrem outros interesses, que pesa, tanto ou mais do que a qualidade, mas que nem sempre são reconhecidos ou tornados públicos. Em virtude disso, os questionários não foram identificados, como condição de eficácia ao anonimato dos respondentes. Essa pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, efetuada entre os dias 10 e 26 de novembro de 1999, internamente ao SERPRO. Para o desenvolvimento da coleta de dados, utilizou-se de questionários com escalas do tipo Likert, de 5 variáveis e as análises e cruzamento de variáveis foram efetuadas com o auxílio do programa SPHINX. Os resultados indicam que a utilização dos critérios, quando bem implementados, são suficientes para a melhoria da organização. Entretanto, a forma de medição e os resultados levantados na tabulação dos dados, mostram que muitas vezes a organização coloca a forma ideal nos relatórios de gestão, porém os Funcionários não demonstram que tais técnicas ou métodos estão sendo aplicados ou que são conhecidos por todos. Algumas ressalvas são feitas quanto a aplicação de todos os critérios em empresas públicas, pois em se tratando de empresa do Governo Federal, está atrelada a uma série de Leis e regulamentos que, muitas vezes, impedem uma reformulação, por exemplo, no sistema de avaliação de desempenho e remuneração dos Funcionários, assim como na liberação orçamentária para treinamentos.

ABSTRACT

This research's main purpose is to analyze the implementation of the criteria from PNQ - National Quality Award - in public enterprises. A discussion is proposed about the Quality theme from well-known and consecrated authors, up to the PNQ's criteria studies. To make this a viable research, only one enterprise was taken. The SERPRO, Curitiba's branch, was chosen for having participated on the PNQ and for having an internal award, called PSQ, Quality SERPRO Award, based on the PNQ's criteria. It is emphasized that the Federal Brazilian Government is worried about improving the quality of the services offered by all the organs and public enterprises. However, altogether with this perception, it is natural to find other interests that are as important as or even more important than the quality itself but that are not always recognizable or made public. Therefore, the questionnaires were not identified, as an efficacious condition to the anonymity of the answers. This research is characterized as a case study and being done between November 10th to 26th, 1999, internally to SERPRO. For the development of the data collecting, questionnaires with Likert type scales of 5 variables were used and their analysis and crossing were done with the help of a SPHINX's program. The results indicate that the criteria usage, when well implemented, are enough to organization improvement. However, the measurement system and the results gotten with the data tabulation show that, many times, the organization put the ideal form in the management reports, but the collaborators do not show that such techniques or methods are being used or that they are known by everyone. Some safeguards are done in relation to the application of all of the criteria in public enterprises, because as being a Federal Government enterprise, it is attached to a series of laws and rules that, many times, avoid a reformulation, for example, in the performance evaluation and remuneration systems of the collaborators as well as in the budgetary discharge to the training sections.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa avaliar os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, implementados no SERPRO, unidade Curitiba, através do PSQ (Prêmio SERPRO da Qualidade).

O SERPRO caracteriza-se como sendo uma empresa Pública, que são as empresas dotadas de personalidade jurídica de direito privado e possuem a União como acionista exclusiva. Estas empresa mantém subordinação funcional e política a um determinado ministério, no caso, o Ministério da Fazenda

O SERPRO é especializado em serviços relacionados com tecnologia da informação para a Administração Pública Federal, especialmente a implantação de sistemas corporativos e estruturadores da ação do governo, como por exemplo o sistema financeiro e o sistema de pessoal utilizados pelo poder executivo.

A Empresa vem atuando nas áreas de consultoria, desenvolvimento e implantação de soluções Cliente/Servidor, com ênfase na integração com os sistemas e bases de dados já existentes em ambientes tradicionais de grande porte.

Muito embora a Gestão dos Processos tenha o reconhecimento mundial como um eficiente meio de otimizar os resultados de uma empresa, muita gente ainda não sabe como o conceito funciona na prática. Gestão implica em monitoramento, porque é impossível gerenciar sem saber se os resultados estão sendo atingidos, porém, isso não significa mensurar tudo. Muitas vezes aquilo que você está medindo não é importante para o seu cliente ou não vai agregar valor ao seu produto. Na Gestão de Processos é fundamental que os objetivos a serem alcançados sejam absolutamente claros e alinhados com os objetivos da Organização” (SERPRO, 1998).

O principal resultado foi o direcionamento do foco da empresa para o mercado e a aproximação com os clientes. A nova estrutura organizacional, decorrente dos processos redesenhados, fortaleceu as áreas de mercado. Após a implementação de um processo de Vendas Ativas, o tempo médio de atendimento de pedidos de grandes

clientes foi reduzido pela metade. Além disso, o projeto também contribuiu para a redução do tempo de entrega de produtos e aumento da produtividade (SERPRO, 1998).

A reengenharia de processos tem um componente desafiador: mexe com hábitos e comportamentos estabelecidos, tanto para os clientes, quanto para os provedores do serviço. Para transformar os processos do SERPRO, foram reformuladas primeiramente a sua estrutura e organização. Além da Gestão de Processos propriamente dita, a Empresa criou o Prêmio SERPRO da Qualidade - PSQ, que visa inspirar os empregados a, voluntariamente, produzirem resultados mais efetivos para si mesmos, para os clientes e para a Empresa. Criou, também, o Programa de Inovação em Serviço, por meio do qual investimentos educacionais, metodológicos e infraestrutura vêm sendo postos em prática, para que cada unidade de gestão empresarial possa de fato melhorar seus processos e se beneficiar da melhor forma possível desses vetores.

Para nortear essa melhoria e garantir a gestão efetiva de seus processos, o SERPRO elaborou um projeto de gestão de processos.. O ano de 1997 foi marcado pela disseminação dessa metodologia na Empresa. As Unidades de Gestão definiram sua questão empresarial crítica e as expectativas dos clientes. Os processos foram então mapeados, com a identificação e análise dos obstáculos que impedem ou minimizam a obtenção de resultados e, a partir daí, promoveram o redesenho. Esse trabalho é baseado numa metodologia clara e é uma meta a ser atingida, envolvendo uma equipe mista de clientes, executores e fornecedores (SERPRO, 1998).

No ano de 1999, o SERPRO além de dar continuidade aos trabalhos já realizados, também dedicar-se-á à reformulação dos processos corporativos e, para isso, está desenvolvendo o Sistema de Gestão de Serviços, que implantará o Sistema de Garantia da Qualidade, de acordo com a norma ISO-9000 - padrão mundial de qualidade que padroniza rotinas de trabalho, facilitando o monitoramento da sua execução e eficiência. O Sistema de Gestão de Serviços será baseado em regras que

proporcionem uniformidade às medidas tomadas, assim como considerem os aspectos próprios de cada serviço. Diversas áreas da Empresa já estão reformulando seus processos, um indicativo de que a iniciativa de criar as condições para a gestão tem receptividade.

Há três décadas, o SERPRO - Empresa do Ministério da Fazenda, vem contribuindo com a Administração Pública Federal, para proporcionar melhores serviços à sociedade. Além de informatizar rotinas e procedimentos complexos, a empresa pesquisa e desenvolve novos produtos na área de Tecnologia da Informação, que são empregados na modernização dos órgãos governamentais. A posição estratégica do SERPRO, depositário de dados e gerador de informações na esfera do Governo Federal, consolidou e fortaleceu seu compromisso ético com a sociedade brasileira.

Importante ainda esclarecer o que é o Prêmio Serpro da Qualidade (PSQ) e como este se relaciona com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o que são os Critérios do PNQ. O PSQ é um processo de premiação, interno ao SERPRO, que tem toda sua base fundamentada nos critérios do PNQ. O Prêmio Nacional da Qualidade, melhor explicado no capítulo 3, objetiva a premiação de diversos tipos de organização e que tem como meios de mensuração a implementação, por parte das organizações, dos Critérios do PNQ com a posterior avaliação, através dos auditores, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Os critérios nada mais são do que norteadores para que as organizações saibam o que é importante e de como elas serão mensuradas, focalizando os resultados da organização.

O envolvimento e o comprometimento dos membros da alta direção de uma organização são fatores fundamentais para um sistema de gestão que revolucione a qualidade, visando a excelência na administração de serviços.

Muito tem sido escrito sobre a revolução da qualidade. Inúmeros livros, métodos, ferramentas e treinamento têm sido desenvolvidos ao longo dos últimos anos, por um grupo cada vez maior de consultores e especialistas em qualidade, para

apoiar este movimento vital a muitas organizações. Algumas empresas vêm implantando com muita determinação a gestão da qualidade e a melhoria dos processos em todos os aspectos de seus negócios. Muitas outras encalharam em seus esforços, não por falta de informação em como alcançar a qualidade total, mas sim por falta de apoio da alta direção da empresa, fazendo com que muitos programas acabassem sem que nada tivesse sido feito.

Quando isto ocorre, de acordo com CROSBY (1990), é porque na maioria das vezes a alta direção se dizia envolvida com a qualidade porém com pouca ou quase nenhuma participação pessoal no processo da mudança, e geralmente alocando poucos recursos no apoio a esse processo. Isso faz com que os funcionários acreditem que qualidade na sua empresa é mais um programa a ser implantado e que, mais cedo ou mais tarde, alguma coisa nova irá surgir para substituí-lo. Funcionários em um ambiente de trabalho como esse desenvolvem uma apatia e, como consequência, possuem um baixo nível de entusiasmo.

Uma empresa honesta, segundo CAMPOS (1992), só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência. Sob este aspecto, a prioridade são os clientes, sejam eles externos ou internos. Os externos, como consumidores, devem se sentir satisfeitos para que desta forma eles retornem a usufruir do nosso serviço. Internos, como funcionários, também devem estar motivados para propiciar o melhor serviço aos seus clientes internos e consequentemente externos, aumentando desta forma a satisfação de todos.

Dentro desta linha, o SERPRO desenvolveu uma série de premissas para que a empresa tenha a certeza de que está realmente satisfazendo a todos os seus clientes assim como se preocupando em encantar o cliente. Dentro da linha de ação definida pelo SERPRO, são estas as premissas:

- Atender as necessidades dos clientes;
- Prestar serviços com elevado padrão de qualidade;
- Ter empregados motivados e satisfeitos;

Operar com equilíbrio econômico;

Empregar tecnologia adequada;

Força Motriz

Necessidades dos clientes.

Visão

O melhor em tecnologia da informação para o sucesso dos clientes.

Missão

Fornecer soluções, baseadas em tecnologia da informação, para o êxito das decisões e operações da administração das finanças públicas e das ações estruturadas e integradoras da administração federal, com inovação, qualidade e segurança, a preços competitivos.

Negócio

Informação.

Fatores críticos

Disponibilidade e Utilidade.

Produtos e Serviços

Informação, sistemas de informação e serviços de informática.

Valores

Orgulho de trabalhar no SERPRO.

Gosto por desafios.

Confidencialidade e segurança das informações.

Integridade pessoal.

Política de Gestão

O SERPRO DEVE, PERMANENTEMENTE, ...

... instrumentalizar os clientes para obter e utilizar informações.

...prover o melhor atendimento aos clientes, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro.

... especializar-se nas áreas de negócio, interesse e atuação dos clientes, para atender suas expectativas com níveis de serviço e qualidade crescentes.

... aperfeiçoar processos, adotando os requisitos da qualidade nas relações cliente-fornecedor, tanto internas quanto externas.

... garantir a utilidade, integridade, privacidade e disponibilidade das informações, mesmo em situações de contingência.

... assegurar a gestão do conhecimento relativo a suas áreas de competência e o domínio da tecnologia da informação aplicada aos serviços.

... estimular práticas inovadoras e comportamentos criativos e empreendedores voltados ao aperfeiçoamento dos serviços e ao aproveitamento de oportunidades de negócios.

... reconhecer os resultados da atuação dos empregados.

... praticar e avaliar a gestão empresarial de acordo com os referenciais de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e as diretrizes das Normas ISO.

A fim de viabilizar estas premissas básicas, o SERPRO desenvolve suas atividades calcado no organograma abaixo, preocupando-se em cada vez mais possuir uma estrutura enxuta e ágil, como requer o mercado (SERPRO, 1998).

A função de integração de soluções vem se destacando nos últimos dois anos, com atuação em projetos, implantação e administração de serviços em redes, sejam elas locais ou de longa distância. É possível destacar os seguintes pontos (SERPRO, 1998):

- presença em *grande parte do território nacional*, com dez Unidades Regionais, vinte e quatro Setores de Atendimento (Escritórios), atingindo cerca de 550 municípios com a Rede SERPRO de Computadores ;
- parcerias com fornecedores de hardware e software, como IBM, Microsoft, Novell, Attachmate, Consist e Oracle, entre outros, que oferecem ao SERPRO condições privilegiadas para a prestação de novos serviços ;
- corpo técnico altamente capacitado, garantindo a qualidade dos serviços, incluindo

profissionais capacitados como *System Enginners*, *Solution Developer* (Microsoft) e *Certified Netware Engineers* (Novell). Na área de treinamento, estão disponíveis ambientes completos nas dez Unidades Regionais, certificados como SP-ATEC (*Solution Provider-Authorized Technical Education Center*), com instalações e instrutores certificados pela Microsoft.

Acredita-se que a Gestão de Processos é um passo importante para a melhoria contínua do negócio. O dia-a-dia de uma organização compreende vários processos e rotinas de trabalho que materializam sua atuação produtiva e seus objetivos. Para otimizar esses procedimentos e garantir a satisfação do cliente as empresas estão tomando uma iniciativa de vanguarda: a Gestão de Processos – inovação implantada no SERPRO durante a sua Transformação Empresarial.

O ano de 1996 foi marcado por importantes iniciativas na Empresa. Foi criado o Prêmio SERPRO da Qualidade, sedimentando assim o processo de transformação iniciado em 1994, que estabeleceu novos paradigmas para a Empresa. De um clássico birô de serviços de informática, o SERPRO se transforma em parceiro de seus clientes, imprimindo qualidade, agilidade e inovação na prestação de serviços.

A adoção dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade passou a ser o referencial de avaliação de toda a Empresa, permitindo o aprimoramento dos processos de trabalho, com os conseqüentes reflexos em eficiência e eficácia nos negócios da organização.

No exercício fiscal de 1996, o SERPRO alcançou uma receita bruta de seiscentos e noventa e sete milhões de reais. Deduzidos os insumos necessários para a realização de suas atividades (locação de equipamentos de informática, serviços de comunicação, serviços profissionais e contratados, serviços públicos, entre outros) a riqueza gerada pela Empresa foi da ordem de quinhentos e seis milhões de reais. Desse montante, trezentos e sessenta e cinco milhões de reais correspondem a remuneração de mão-de-obra (salários, gratificações, FGTS, assistência médica, previdência privada etc.) e cento e vinte e três milhões de reais correspondem a remuneração de governo sob a forma de pagamentos de impostos e contribuições (Imposto de Renda, contribuição social, Cofins Pasep, ISS e INSS). O restante corresponde a remuneração de capital de terceiros (despesas financeiras e locação de imóveis e máquinas) e próprio, como lucros e dividendos da União (SERPRO, 1998).

Em relação aos benefícios sociais concedidos aos empregados e familiares, o SERPRO gastou setenta e quatro milhões de reais (11% da receita bruta), sendo que

vinte milhões de reais foram gastos em alimentação, vinte e um milhões de reais em previdência privada, vinte e um milhões de reais em saúde, oito milhões de reais em educação e quatro milhões de reais em Creche e Transporte (SERPRO, 1998).

No final de 1996, o número de empregados do SERPRO totalizou 11.377, sendo que desses, 108 portadores de deficiência. As mulheres representam a percentagem de 52,57%, sendo que 23% delas ocupam cargos de chefia. Além disso, a empresa contratou 607 estagiários, dentro do programa de integração escola-empresa, colaborando com o aperfeiçoamento técnico, cultural, científico e social dos estudantes (SERPRO, 1998).

Consciente de sua responsabilidade social e da contribuição que pode dar ao País para minimizar um dos problemas mais sérios, que é o acesso de camadas mais carentes da sociedade à educação, o SERPRO decidiu investir nessa área. Assim iniciou em meados de 1995 o programa de oficinas de computação pessoal destinado a jovens e adolescentes carentes e cujo objetivo é possibilitar o acesso à informática, utilizando-se da técnica de auto-estudo. É a aplicação do método Piaget ao ensino de informática, onde o aluno aprende com seus próprios meios e métodos. Instaladas através de convênios com escolas e órgãos públicos, as oficinas funcionam hoje no Distrito Federal, e nos estados do Rio de Janeiro e Pernambuco e já contribuíram para o treinamento de aproximadamente 250 jovens, sendo que cerca de 50% desses já foram absorvidos pelo mercado, em trabalhos temporários ou fixos.

Este trabalho está dividido em 6 capítulos. O capítulo 1 apresenta uma breve introdução do que é o SERPRO, o que é o PNQ, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa sobre o tema. O capítulo 2 compreende a revisão da literatura, desde o que é qualidade total, passando por sistemas de qualidade, a série ISO 9000, os 5S's e a qualidade no serviço público. O capítulo 3 descreve o que é o Prêmio nacional da Qualidade, desde sua criação até a forma de estruturação dos critérios. O capítulo 4 descreve a metodologia utilizada na coleta e análise dos dados, a delimitação da pesquisa, as perguntas de pesquisa, o

período de realização da pesquisa e os limites de pesquisa. O capítulo 5 expõe a análise dos dados, de forma descritiva e por fim o capítulo 6 interpreta os conteúdos descritos no capítulo 5 com base na literatura consultada, com sugestões a respeito da implementação dos critérios e conclusões a respeito dos programas de qualidade.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Dentro do contexto em que o SERPRO está inserido, pretende-se avaliar o desempenho do SERPRO, Unidade Curitiba.

Os sistemas formais de qualidade afirmam que para funcionar é necessário treinamento e escolaridade compatíveis. Mais do que isso, é necessário que tenhamos consciência do que realmente queremos e do que a organização em que estamos inseridos necessita.

Os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade devem estimular a melhoria da qualidade de produtos, através da gestão para a excelência do desempenho e a utilização de referenciais reconhecidos mundialmente como metas estratégicas, promovendo a imagem e a reputação internacionais de excelência dos produtos, onde incluem-se também os serviços, brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida.

Nesse contexto, podemos efetuar um questionamento, definido nessa dissertação como o problema de pesquisa, que foi definido da seguinte forma:

QUAIS SÃO OS FATORES DE SUCESSO E DE INSUCESSO QUE INTERAGEM NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA UTILIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, NA ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DO SERPRO, UNIDADE CURITIBA?

1.2 OBJETIVOS

A evolução tecnológica está mudando os paradigmas do mundo atual, fazendo-

se uma constante em quase todos os segmentos empresariais sociais e culturais. Para as empresas públicas isto não pode mais ser diferente. Cada vez mais elas estão tendo que andar com seus próprios pés sem dizer no já não mais fantasma da privatização que ronda todas elas.

O estudo proposto reside na investigação, como objetivo geral, de verificar quais os fatores de sucesso e de insucesso que interagem na implementação e manutenção da utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, na ótica dos funcionários do SERPRO, unidade Curitiba.

Pretende-se, através dos objetivos específicos:

- a) Identificar as expectativas individuais dos funcionários do SERPRO, unidade Curitiba, quanto a implementação dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade;
- b) Conhecer as percepções dos funcionários no tocante aos critérios do PNQ;
- c) Avaliar os fatores de sucesso que a adoção dos Critérios do PNQ trouxeram para o SERPRO;
- d) Diagnosticar os fatores de insucesso e sugerir ações que possam auxiliar na consolidação dos critérios do PNQ na instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

A opção pelo tema Qualidade se deve em virtude de que desde o início de século XIX as organizações vem se desenvolvendo tecnologicamente e gerencialmente buscando seu espaço em épocas que variam desde a produção pelos mestres na idade média até atualmente na era da competitividade. Cada época desta se passou e técnicas foram sendo testadas e aperfeiçoadas por criadores e simpatizantes. Esta evolução se deve a uma característica do ser-humano em nunca estar satisfeito com o que alcançou, o que foi e é, sem sombra de dúvidas, a principal característica que nos leva tão distante de nosso antepassados da idade da pedra.

São em número cada vez maior as iniciativas destinadas à disseminação da idéia

da qualidade no Brasil. Da criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, do Prêmio Nacional da Qualidade, do Código de Defesa do Consumidor e às diversas entidades com maiores ou menores ligações com o Poder Central, esses organismos se mobilizam para que a qualidade venha a ser uma prática constante em nosso País, levando-o a colocar-se em condições de igualdade no mercado internacional, cada vez mais seletivo.

Nesse sentido, como simpatizante de sistemas de qualidade, estudioso da área e observando que a área pública está despertando para a necessidade de qualidade em seus processos, bem como a existência de pouca, se não rara, pesquisa sobre qualidade em empresas públicas, e notícias que simplesmente reclamam ou denunciam algum problema, considero que este estudo poderá ser um auxílio a tantos outros que poderão se seguir a este, agregando novos conhecimentos e interpretações sobre este tema tão rico: Qualidade.

A obtenção da qualidade resulta da focalização sobre os processos. Todos nas organizações têm que se envolver e se responsabilizar pela qualidade. A visão de relações interfuncionais e interdepartamentais, em que o próximo processo é o seu cliente, seja ele cliente interno ou externo, deve ser bastante cristalina e compreendida por todos. Entretanto, mesmo que se verifique um maior envolvimento de todos na organização, não se pode afirmar com certeza, que tais produtos ou serviços atenderão as reais necessidades dos consumidores.

Em termos práticos, este estudo poderá contribuir com o SERPRO no sentido de rever algum processo ou método que não tenha sido bem elaborado bem como na tomada de decisão a nível estratégico da continuidade, na mesma linha ou em outra, nas áreas que ainda não implementaram o sistema de qualidade, objetivando uma maior satisfação de todos os funcionários e dirigentes para com a organização.

Observa-se com o passar dos anos, a qualidade ampliou o seu escopo de atuação, saindo dos limites de ações departamentais para toda a empresa e, mais ainda, chegando aos consumidores, atividade-fim de qualquer organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Analisando a atual estrutura do SERPRO e os programas de qualidade proposto por eles, será revisada a literatura a respeito das ferramentas e sistemas propostos pela organização bem como novas idéias e concepções, as quais serão adicionadas a este estudo objetivando sua implementação em programas desenvolvidos e a serem desenvolvidos pelo SERPRO.

Primeiramente fica bastante claro a opção pela empresa de utilizar, na fase de planejamento, as idéias de J. M. JURAN, que foram testadas em muitas organizações como forma de teste das idéias ali colocadas. Como exemplo, pode-se citar algumas como a Divisão automotiva da *American Society for Quality Control, U.S Department of Labor, Caterpillar, Ins, General Motors, The Perkin-Elmer Coprporation, British Telcom*, entre outras (JURAN, 1995).

Além disto, dentro do discurso de qualidade total da empresa, ela está se utilizando de uma ferramenta japonesa chamada 5S's, que foi e está sendo usada na etapa de implementação dos critérios do PNQ. A idéia da empresa é a de estar, também, dentro de poucos meses certificada pela Norma ISO 9002, como sendo o resultado por todos os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos.

O que chama atenção nesse início de estudo é que, até onde se sabe, não foi desenvolvido em empresas Brasileiras, muito menos em empresas públicas, objeto deste estudo, análises científicas a respeito da metodologia de JURAN e, mais especificamente, dos critérios de excelência do Programa Brasileiro da Qualidade, para o planejamento da Qualidade assim como de ferramentas como o 5S's, balisadoras do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública.

Não cabe aqui entrar no mérito da questão, se o método é bom ou não, se é científico ou não. O que se propõe a fazer é testar, cientificamente, a aplicabilidade do método para, após, tecer-se comentários a respeito da sua utilização dentro do

SERPRO, unidade Curitiba.

Na revisão bibliográfica, visto o vasto material encontrado, iniciou-se com uma seleção de autores de renome internacional que, de alguma forma, são citados na maioria dos livros de qualidade. Através desta revisão, pretende-se acompanhar as idéias propostas pelo programa juntamente com os demais Gurus da Qualidade, como são intitulados nos meios acadêmicos e organizacionais, autores como DEMING, JURAN, CROSBY entre outros.

Saliente-se, ainda, que existe uma forte limitação, decorrente do fato de que a literatura sobre Qualidade, quase que em sua totalidade, faz referências às experiências em ambiente fabril nas grandes indústrias. Para manter fidelidade às referências aos textos, optou-se por não proceder quaisquer ajustes às terminologias adotadas, transpondo-a, por interpretação, para a área de serviços, objeto do SERPRO.

2.1 O QUE É QUALIDADE TOTAL

O que é bom para o Japão pode ser bom para o Brasil. A tese é defendida por Vicente Falconi Campos. Segundo CAMPOS (1992), o TQC (*Total Quality Control*) ou Controle da Qualidade Total –método de gestão empresarial criado pelos norte-americanos, desenvolvido e difundido pelos japoneses– pode ser uma boa opção para o desenvolvimento do Brasil.

O TQC surgiu após a Segunda Guerra Mundial. Os Estados Unidos enviaram o professor Dr. Eduard DEMING, em 1950, para falar sobre estatísticas aos japoneses, que estavam com a indústria destruída. Além disso, a população estava sem poder aquisitivo.

Mas a experiência ajudou pouco. Quatro anos depois, o norte-americano Joseph JURAN chegou ao Japão para falar sobre gestão. JURAN já deu o “caminho das pedras” aos empresários japoneses: "Se vocês quiserem revolucionar suas empresas, façam com que elas atendam as necessidades do consumidor" (JURAN, 1995, p.11).

CAMPOS (1992) explica que aqui está uma das grandes diferenças do estilo japonês e do norte-americano. Enquanto o oriental prega a satisfação do cliente, o ocidental visa o lucro como primeira meta. Outra diferença: o japonês tem um conceito holístico de sua empresa, ou seja, a vê como parte da sociedade. O funcionário também é visto como parte pensante da empresa, seja qual for sua posição.

Os norte-americanos acreditam que a empresa precisa ter alguns planejando e outros executando seus planos. De acordo com CAMPOS, as organizações precisam se liberar desses princípios. Tudo deve ser baseado em um velho princípio de causa e efeito: A toda ação corresponde uma reação.

As metas precisam ser estabelecidas em primeiro lugar (CAMPOS, 1992; JURAN, 1995; DEMING, 1997). De acordo com CAMPOS (1992, p.17), "Gerenciar é atingir meta por definição". Neste sentido, observe-se o conceito do PDCA: *Plan, Do, Check and Action*, ou planeje, faça, verifique e atue corretivamente, em uma tradução livre.

Este método deve ser usado para que a empresa possa atingir sua meta, seja qual for. De acordo com Kaoru Ishikawa, "Se você não tem controle, você não gerencia" (*apud* CAMPOS, 1992, p.29).

Em todo o mundo, funcionários e empresários tomam consciência de que é preciso ter mais qualidade - eliminando desperdícios e melhorando o ambiente de trabalho. Nada, porém, impulsiona tanto a busca pela qualidade, no país, quanto a abertura que se faz às importações: Japão, os Tigres, o Primeiro Mundo são, nessa última década do segundo milênio, vizinhos de prateleira da empresa nacional, nas lojas e nos supermercados.

Quem entendeu os sinais do tempo está fazendo bons negócios: qualidade gera fidelidade, expansão de clientela, garante mercado e proporciona maiores lucros. Qualidade é para quem quer competir. Entretanto nem todos têm acesso, especialmente as pequenas empresas, ao conhecimento do que é Qualidade Total.

Seja qual for o ramo de negócio, o empresário não pode estar sozinho nessa

batalha. É preciso mobilizar toda a empresa nessa direção. Qualidade Total exige a participação de todos, empregados e funcionários, sem exceção. Representa uma nova cultura a ser introduzida.

De acordo com CAMPOS, tudo que for feito precisa possuir um método, que será a chave para se atingir as metas. O autor define Método usando a origem do termo. “Método é uma palavra de origem grega e é a soma das palavras *meta* (que significa “além de” e de *hodos* (que significa “caminho”). Portanto método significa “caminho para se chegar a um ponto além do caminho”. (CAMPOS, 1992, p.29).

Segundo PALADINI (1994), a implantação de programas de Qualidade Total começa com o entendimento do que ela significa. De fato, torna-se relevante saber o que é, exatamente, qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la sejam corretamente direcionados. Entretanto, ocorre que quando se fala em Qualidade existem uma diversidade de elementos necessários para viabilizar a sua colocação em prática. Daí a necessidade de se situar e definir alguns deles. Deve-se lembrar, novamente, que a idéia não é, e nem poderia ser, a de esgotar o assunto. Em virtude disto mesmo, e da amplitude com que o tema é tratado, o estudo será direcionado para o que se pode chamar de Qualidade Aplicada, que nada mais são do que técnicas e ferramentas que podem e devem ser utilizadas nas organizações. O problema todo é como usar.

“Qualidade é adequação ao Uso” (JURAN, 1995, p.12). Provavelmente não se conseguirá encontrar outra definição que expresse, em 4 palavras, tão bem o que é qualidade. Curiosamente JURAN escreve em seu livro que é muito tentador aceitar uma frase descritiva e concisa para se definir algo. Muitas vezes, afirma JURAN, frases curtas são uma armadilha. Ele afirma em sua obra que muitas organizações estão se defrontando com sérias perdas e desperdícios que são devidos principalmente às deficiências no processo de planejamento da qualidade, que se inicia com a correta definição do que a empresa entende a respeito de qualidade e de como ela chegou a esta conclusão. Um erro neste processo inicial é crucial.

Qualidade tem vários significados. Um dos significados mais conhecidos é a respeito do desempenho dos produtos. Este desempenho resulta das características do produto que proporcionam satisfação aos consumidores e que levam a comprar mais e mais vezes. Outro significado de qualidade é a ausência de deficiências. As deficiências de um produto criam a insatisfação com o produto e isso leva os clientes a reclamarem.

Importante fazer lembrar que o termo “cliente” inclui todos aqueles que são afetados por nossos processos e produtos, direta ou indiretamente. Quando se observa um funcionário realizando as suas tarefas de forma mal feita, repassando adiante aquele produto sem qualidade, o seu cliente interno, o funcionário do outro processo, não ficará satisfeito. Se estes defeitos saírem da organização, o cliente externo é que não ficará satisfeito podendo, inclusive, deixar de ser cliente e não mais consumir nossos produtos.

PALADINI (1994) complementa a análise a respeito de Qualidade Total quando afirma que, pela abrangência do conceito, envolve a todos na organização. Pelo nível em que se encontra a questão, é uma das grande metas da empresa, fixada em termos de política globais a melhoria da qualidade nas organizações.

O conceito de Qualidade Total confere ao cliente um grau de importância que o transforma no referencial básico de toda a estrutura. Deve-se sempre lembrar, que quando fala-se em cliente, focam-se os clientes internos e externos e não só externos como muitos estudos mercadológicos pregam. Como se pode facilmente imaginar, esta ênfase requer um conjunto bem definido de ações na empresa. Essas atividades envolvem um modelo específico de missão da organização e incluem ações específicas, que vão do processo de conhecimento do cliente até a definição das formas mais adequadas que a empresa dispõe para atendê-lo.

Constitui-se missão básica de qualquer organização o pleno atendimento à sociedade na qual ela se insere, independente das fronteiras de grupo social, de suas características ou porte. A existência da empresa é justificada pelo produto, método ou

serviço que ela fornece à comunidade, independente de sua natureza ou utilidade.

2.2 O PLANEJAMENTO DA QUALIDADE TOTAL

De acordo com JURAN (1995) o planejamento da qualidade consiste no desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para atender as necessidades dos clientes. Existem as seguintes atividades básicas:

- Identificação dos clientes e suas necessidades;
- Desenvolvimento de um produto ou processo que responda a essas necessidades;
- Desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto.

Efetuando-se uma análise mais detalhada, observa-se que é possível generalizar um roteiro para o planejamento da qualidade, como segue:

1. Identificar quem são os clientes;
2. Determinar as necessidades deste clientes;
3. Traduzir estas necessidades à nossa linguagem;
4. Desenvolver um produto que possa responder a essas necessidades;
5. Otimizar as características do produto de modo a atender tanto as nossas necessidades quanto a dos clientes;
6. Desenvolver um processo que possa fabricar o produto;
7. Otimizar o processo;
8. Provar que o processo pode fabricar o produto em condições normais de operação;
9. Transferir o processo aos meios de produção.

Desta forma, adotando este procedimento, efetivamente se está desenvolvendo um planejamento para a Qualidade Total.

DEMING (1989), outro *Guru* da Qualidade, afirma, em seu primeiro ponto, que a administração tem dois conjuntos de problemas: Os de hoje e os de amanhã. Os problemas de hoje dizem respeito às necessidades imediatas das empresas como a qualidade atual, lucros, previsão de vendas, etc. Entretanto, afirma Dr., DEMING,

nenhuma empresa sobrevive sem um plano para o futuro. Quando os funcionários trabalham em uma empresa que investe para o futuro, sentem-se mais seguros e têm menos probabilidade de trocar a empresa atual por outra que lhes pareça mais promissora. Para esse autor, ter planejamento significa possuir inovação, pesquisa e educação, constante aperfeiçoamento do produto ou serviço e novas maneiras de gerenciar, tanto na administração como na área-fim.

CROSBY (1990) faz um comentário a respeito do planejamento da qualidade no passado, presente e futuro onde coloca que antigamente a qualidade era uma característica desejável e que o padrão de desempenho de qualidade era de “níveis aceitáveis”. Este conceito, segundo o autor, veio se atualizando e atualmente, a qualidade é parte importante do pensamento empresarial. Isto provocou uma explosão de energia e esforços mais árduos e melhores em relação ao controle da qualidade, com resultados palpáveis. CROSBY possui alguns fundamentos que devem ser usados quando se planeja qualidade:

- ✓ A qualidade é definida como conformidade aos requisitos e não como bondade; acrescentaria a definição de CROSBY que é definido em conformidade com os requisitos dos clientes e não dos fabricantes;
- ✓ A qualidade é conseguida por meio de prevenção e não de avaliações;
- ✓ O padrão de desempenho da qualidade é o zero defeitos, não níveis de qualidade aceitáveis;
- ✓ A qualidade é medida pelo preço da não-conformidade, não por índices.

CROSBY (1989) complementa que o nível de dedicação e o esforço necessários para levar a empresa a uma qualidade de classe internacional tem paralelo com o que é necessário para alguém tornar-se atleta de nível internacional. Outro ponto interessante da obra de CROSBY é que ele afirma que no futuro a qualidade não será apenas algo bonito de se ter mas sim o preço necessário de admissão ao mercado. Hoje, nove anos após a publicação do livro, isto já uma realidade.

2.3 O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo JURAN (1995), a alta administração deve possuir uma visão holística, estruturada, de toda a organização. Nas grandes empresas é comum que se criem divisões as quais recebem autonomia considerável sobre setores específicos dos negócios da empresa. O Gerenciamento da Qualidade deve então possuir uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade por toda a empresa. A fim de contrastar com métodos atuais, deve-se analisar alguns métodos antigos. Um ponto interessante era o seguinte discurso:

- “Todo o departamento é responsável em atingir as metas departamentais.
- Todo o departamento tem a responsabilidade de executar sua função (por exemplo Marketing ou Produção) e executá-la apropriadamente. As metas departamentais eram estabelecidas e os Gerentes recompensados em atingir estas metas.” (JURAN, 1995, p. 353).

Até certo ponto, existe uma boa dose de merecimento nesse arranjo. As pessoas que têm metas a atingir geralmente fazem mais e melhor do que as que não tem. Entretanto, existem grandes problemas. No caso da qualidade, as metas foram atingidas, porém estavam erradas:

- Novos produtos foram desenvolvidos para atingir as necessidades de clientes externos mas não as necessidades de clientes internos;
- Características propensas a erros de produtos anteriores foram perpetuadas por serem mantidas nos projetos de novos produtos;
- Um alto custo de má qualidade foi perpetuado por ter sido embutido nos padrões de custo.

A crise da qualidade dos anos oitenta foi principalmente o resultado do surgimento de novas maneiras de gerenciar para a qualidade – maneiras que evitavam a perpetuação dessa deficiência. O que se está aprendendo é que para lidar

efetivamente com essas tradições poderosas é necessário que se busque a qualidade por toda a empresa, fazendo da qualidade uma parte do planejamento estratégico da empresa.

Entretanto, não se pode ficar alheios à problemas que a implementação de um programa de qualidade total também pode gerar. Principalmente a alta administração, que precisa estar bastante atenta ao clima organizacional da empresa. É sabido que atualmente se convive com a competição organizacional, com a organização dos consumidores cada vez mais exigentes com a estabilização econômica e com o enxugamento do quadro de empregados nas organizações. Repetindo, hoje a qualidade é uma questão de sobrevivência, de vida ou morte. FERRAZ (1997) afirma que a qualidade total pode gerar estresse em virtude da necessidade de adaptação aos programas de qualidade total. O estresse pode ter conseqüências positivas com o aumento da energia do organismo, como também pode ter conseqüências negativas que debilitam o organismo, quando exposto continuamente a situações estressantes, produzindo reações físicas de esgotamento. É claro que se pode realizar uma dissertação sobre o estresse provocado pela implementação de um programa de qualidade total, porém não é este o nosso objetivo.

De qualquer forma, é de extrema importância um diagnóstico do nível de estresse da organização antes de entrar com um programa de Qualidade Total, que com certeza vai exigir mudanças, adaptações, transformações, esforços e, conseqüentemente aumento do nível do estresse.

Não menos importante, outro fator psicológico que surge com a implementação de sistemas de Qualidade Total segundo FERRAZ (1997) são as resistências a mudanças. É comum encontram-se processos de implementação de Qualidade Total que emperram ou, até mesmo, fracassam devido a inabilidade dos gestores em tratar a resistência a mudança. Existem alguns sinais evidentes como as manifestações de irritabilidade, ansiedade, tensão, alienação, e tantas outras que surgem com o decorrer do processo. Segundo RAMOS (1989) o conjunto de crenças, valores e representações

que se adquirem ao longo de nossas vidas se denominam de cultura. Esta proporciona a referência para as nossas ações e determinam o nosso ajustamento social. É necessário que haja uma transformação de paradigmas, que sejam construídas novas formas de ajustamento social, baseados nos valores que agora irão fazer parte do cotidiano das pessoas. Se não houver esta transformação, poder-se-ão ver as pessoas esgotarem a sua capacidade de resistência e, conseqüentemente, o início de um processo de exaustão.

Mudar a filosofia de gestão das empresas para a filosofia da Qualidade Total esbarra em resistências. Este fenômeno é uma questão de paradigma. Paradigma é um conjunto de regras, regulamentos, padrões ou rotinas, nem sempre reconhecíveis, que mostra como resolver problemas dentro de certos limites. Paradigmas influenciam fortemente a maneira de ver e analisar problemas, afetando sensivelmente as decisões. Impedem a previsão do futuro, bloqueiam a criatividade. Com isso, todo mundo tende a buscar, nas experiências do passado, soluções para novos problemas, apoiadas em "velhos paradigmas".

Os paradigmas filtram novas experiências. As pessoas vêem o mundo, o tempo todo, através de seus paradigmas. Constantemente, selecionam informações do que de melhor se ajusta a suas regras e regulamentos, e tentam ignorar o resto.

Por isso há tantas divergências na interpretação de um mesmo fato. A versão que cada pessoa dá a um acontecimento está condicionada a seu paradigma particular.

O fenômeno chamado de "efeito paradigma" pode cegar empresários diante de novas oportunidades, fazer com que vendedores não percebam novos mercados e que gerentes não considerem novas formas mais eficazes de administrar negócios e pessoas. O efeito paradigma tem também seu lado positivo: concentra a atenção e aumenta a confiança em resolver problemas. Mas é preciso cuidado: o efeito paradigma pode bloquear a visão de futuro.

As pessoas se aprisionam a uma maneira específica de resolver problemas. E tentam fazer isso usando seus próprios paradigmas. Ao surgir uma nova maneira de

fazer as coisas, tendem a rejeitá-la por não se enquadrar aos padrões sempre utilizados (e que, segundo elas, são tão bons).

A mudança de paradigma representa um novo e revolucionário modo de se pensar nos velhos problemas. Por exemplo: de "a Terra é chata" para "a Terra é redonda", do "Muro de Berlim" à "Glasnost". Ela ocorre geralmente quando as regras do jogo estabelecidas não conseguem oferecer soluções eficazes para os problemas. Quando uma nova visão, uma explicação diferente ou uma descoberta oferecem perspectivas que revolucionam a compreensão. Quando a velha estrutura de percepção cede lugar à nova.

Lida-se com paradigmas o tempo todo. Na vida das organizações não é diferente. Entretanto, pode-se observar na cultura das empresas, uma série de paradigmas que, quando presentes, dificultam muito a implantação de programas de gestão pela Qualidade Total. É necessário que todos da organização estejam conscientes das implicações destes paradigmas, para que possam mudá-los.

DEMING (1995) coloca como prática atual que a responsabilidade pela qualidade não pode mais ser delegada a alguém ou a algum grupo. A melhor prática é que a responsabilidade da qualidade permaneça com a alta administração.

2.4 SISTEMAS DE QUALIDADE

Um sistema de qualidade, segundo DEMING (1995, p.41) "é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema. Um sistema deve ter um objetivo. Sem um objetivo, não existe sistema. O objetivo do sistema deve ser claro para qualquer pessoa que se encontra no sistema e incluir planos para o futuro".

De uma forma geral, as organizações convivem com problemas ou resultados indesejáveis internos que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis (equipe GRIFO, 1996). Desta

forma, as organizações acabam por conviver com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos.

Um sistema de Qualidade deve indicar a necessidade de se considerar as expectativas, não só dos clientes internos ou externos, mas também de outros interessados no negócio. São os acionistas, ou os clientes, ou os funcionários, ou a sociedade ou todos aqueles que podem manter algum interesse no negócio. Qualquer sistema de qualidade, segundo a equipe GRIFO (1996), para ser eficaz deve ser capaz de identificar, medir e atender às expectativas e necessidades dos interessados além de proporcionar a integração dos três fatores básicos para o sucesso do negócio de qualquer organização: uma estratégia eficaz, uma tecnologia eficaz e um gestão eficaz.

Qualidade é o resultado de uma política operacional, de um sistema, e não apenas de um amontoado de técnicas. Muitas organizações acabam por querer implementar sistemas de qualidade em forma de “pacotes” e depois se surpreendem quando algo dá errado. Existe uma série de passos que devem ser cumpridos para somente após iniciar o sistema propriamente dito (CROSBY, 1990).

Já DEMING (1997) escreve que um sistema deve criar algo de valor, ou seja, resultados. Os resultados pretendidos, em conjunto com as considerações dos receptores e do custo, moldam a meta do sistema. Fica claro para se compreender que é uma obrigação da liderança patrocinar e energizar a determinação da meta que, qualquer que seja o ponto de origem, deverá haver em toda a organização um sentimento de concordância a respeito do objetivo.

2.5 AS NORMAS ISO SÉRIE 9000

É um sistema de gestão com foco na prevenção de não-conformidades, incluindo ações reativas e corretivas. A ISO, Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*), foi fundada em Genebra, Suíça, da qual todos os órgãos nacionais de normas são membros. É

responsável pela auditoria e publicação da ISO 9000.

Segundo a equipe GRIFO (1996), uma empresa provê garantia da qualidade interna quando assegura, à sua própria administração, através da gestão da qualidade, de que o sistema da qualidade implementado executa ações planejadas e sistemáticas capazes de atender, de forma preventiva, às reais necessidades e expectativas dos clientes.

A melhor prova de que uma empresa fornece produtos e serviços de qualidade é o atendimento às normas internacionais ISO Série 9000. A chamada Certificação de Sistema da Qualidade é o processo pelo qual um organismo credenciado de certificação realiza uma auditoria em uma organização fornecedora de bens e/ou serviços para verificar se o sistema de qualidade implementado está de acordo com uma das normas da série ISO 9000.

Essas normas estabelecem os requisitos mínimos de garantia da qualidade que permitem a avaliação de empresas fornecedoras de bens e serviços. Têm sua aplicação abrangente e multidisciplinar às seguintes categorias genéricas de produto: hardware, software, materiais em processo e serviços.

A Certificação de Sistema da Qualidade é o reconhecimento de que a empresa possui um sistema de qualidade implementado. A certificação é um fator de marketing e comprometimento com a qualidade. É também um processo para o melhoramento das operações da empresa.

Além disso, permite acesso a novos mercados, ou seja, fica mais fácil atender às exigências de importadores no comércio internacional. A certificação também facilita o cumprimento de exigências contratuais do setor público.

2.5.1 A Série ISO 9000

Dentro de um sistema de qualidade, não se pode jamais esquecer da formalização do mesmo. Tendo em vista a necessidade de se criar normas a serem

seguidas, o ideal é que se adote normas mundialmente reconhecidas e certificáveis. Nesta linha, relata-se a série de normas denominadas ISO 9000. Estas, além de certificáveis (9001, 9002 e 9003) possuem critérios mundialmente aceites fazendo com que, organizações que estejam certificadas com as mesmas, sejam aceitas no mundo inteiro. As Normas Série ISO 9000 (Normas de gestão da qualidade, diretrizes de seleção e uso) se dividem em:

➤ ISO 9001

Sistemas de qualidade. Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Especifica requisitos de sistemas da qualidade para uso, onde um contrato entre duas partes exige a demonstração da capacidade do fornecedor para projetar e fornecer produtos.

➤ ISO 9002

Sistemas de qualidade. Modelo para garantia da qualidade em produção e instalações. Esta norma especifica os requisitos de sistemas da qualidade para uso, quando o contrato entre duas partes exige a demonstração da capacidade do fornecedor em controlar os processos que determinam a aceitabilidade do produto fornecido.

➤ ISO 9003

Sistema de qualidade. Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais. Igual à 9002, só que especificamente quanto à capacidade do fornecedor em detectar e controlar a disposição de qualquer produto não-conforme, durante as etapas de inspeção e ensaios finais.

➤ ISO 9004

Gestão da qualidade e elementos de sistemas de qualidade-diretrizes. Descreve conjunto básico de elementos, básicos sistemas de gestão da qualidade para que

possam ser desenvolvidos e implementados.

➤ ISO 9004.2

Gestão da qualidade e elementos de sistemas de qualidade-diretrizes para serviços. Baseia-se na ISO 9004, com enfoque na responsabilidade gerencial em prevenir falhas e também em promover a satisfação do cliente, considerando os objetivos da organização.

2.5.2 Alguns Conceitos utilizados nas normas série ISO 9000.

As normas ISO 9000 se utilizam de alguns termos, motivo pelo qual, para a compreensão das mesmas, é necessário que os conheçamos. O primeiro, rastreabilidade, significa que, em todos os estágios de um processo (do recebimento de um componente enviado por um fornecedor, passando pela produção, embalagem e expedição) são atribuídas responsabilidades pelas tarefas relevantes, que afetam diretamente a qualidade do produto, eliminando as dúvidas sobre "quem faz o quê".

O segundo ponto, certificação, é o reconhecimento, por parte de órgãos certificadores, de que uma organização alcançou o *status* de atingir uma determinada norma. Também conhecida como registro, é normalmente expressa num certificado.

O terceiro, e último, são as expectativas, que são o que o cliente gostaria de receber de seu fornecedor. O que o cliente pensa que pode ser razoavelmente fornecido ou que pode ser obtido de um concorrente.

2.5.3 Etapas do Processo de Certificação

Segundo o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), de acordo com a ISO 9000 (no Brasil, NBR 19000) são essas as etapas para se obter o processo de certificação:

- * solicitação da certificação
- * análise do processo pelo organismo de certificação
- * visita preliminar
- * preparação da auditoria pelo organismo de certificação

A empresa que pretende obter a certificação deve encaminhar um formulário ao organismo de certificação. Após a aceitação do processo, o organismo pode pedir informações adicionais à empresa. É nessa etapa que pode ser necessária a realização de uma visita preliminar à organização. Durante a visita, a empresa vai saber como será a auditoria. O organismo de certificação toma conhecimento dos processos e operações, determina se a empresa está preparada para receber a auditoria e estabelece o perfil dos auditores que vão avaliar a empresa, pois devem possuir experiência no setor tecnológico em questão. A empresa tem o direito de vetar qualquer integrante da equipe de auditoria escolhida, por conflito de interesses.

O organismo de certificação aprova o manual de qualidade da empresa, que apresenta as políticas e diretrizes globais estabelecidas em relação à qualidade.

2.5.3.1 Avaliação

É a auditoria propriamente dita. Antes de mais nada, é preciso realizar uma reunião entre a equipe de auditores e os gerentes para que a empresa conheça os procedimentos que vão ser utilizados na auditoria e defina o canal de comunicação entre a equipe de auditores e a gerência.

Na auditoria, serão avaliados os aspectos de operacionalização e implementação dos procedimentos necessários ao cumprimento da norma de base contratual que está sendo aplicada.

Concluída a avaliação, a equipe de auditores realiza nova reunião com a gerência para mostrar até que ponto o sistema de qualidade da empresa está adequado à norma ISO e onde foram detectadas não-conformidades.

Nesta fase, os auditores recomendam, ou não, a certificação da empresa.

2.5.3.2 Pós-avaliação

O relatório de auditoria é analisado pelo organismo de certificação, que vai dar a decisão final sobre a concessão da certificação. Se as não-conformidades detectadas forem relevantes, o organismo dará um prazo para que a empresa implemente as ações corretivas, solicitando posteriormente uma nova avaliação.

- * análise do relatório de auditoria pelo organismo de certificação
- * emissão do certificado e contrato
- * acompanhamento

Se a empresa conseguir o certificado, receberá os seguintes registros:

- * relatório de auditoria
- * informe de não-conformidades
- * certificado de conformidade e anexos
- * procedimento para utilização do símbolo de empresa certificada
- * lista de empresas certificadas

A certificação tem acompanhamento constante, para verificar a continuidade da conformidade do sistema de qualidade da empresa aos procedimentos estabelecidos. O organismo de certificação tem o poder de suspender, cancelar ou revogar o certificado obtido pela empresa.

2.6 OS 5S'S

Segundo CAMPOS (1992), o método "5S" foi a base da implantação da Qualidade Total nas empresas do Japão. É possível eliminar o desperdício (tudo que gera custo extra) em cinco fases, com base no método "5S", surgido no Japão no fim da década de 60. Foi um dos fatores para a recuperação de empresas japonesas e a base

para a implantação dos métodos da Qualidade Total naquele país.

A metodologia se divide em 5 etapas, as quais comentaremos a seguir.

2.6.1 1ª Fase - *Seiri* (Descarte)

Nessa fase, o que se planeja é que deve-se ter só o necessário, na quantidade certa. Cada pessoa deve saber diferenciar o útil do inútil. Só o que tem utilidade certa deve estar disponível. Eliminando-se o que não é útil, você pode se concentrar apenas no que é útil.

Vantagens do descarte:

- Reduz a necessidade de espaço, estoque, gastos com sistemas de armazenamento, transporte e seguros.
- Facilita o transporte interno, o arranjo físico, o controle de produção, a execução do trabalho no tempo previsto.
- Evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos a materiais ou produtos armazenados.
- Aumenta o retorno do capital empregado.
- Aumenta a produtividade das máquinas e as pessoas envolvidas.
- Traz maior senso de organização e economia, menor cansaço físico, maior facilidade de operação.

A operacionalização, segundo CAMPOS (1992), pode ser efetuada da seguinte forma: Escolha seu local de trabalho para uma experiência de descarte. Faça uma série de fotografias (ou filmagens) do ambiente para, no final da tarefa, comparar os resultados obtidos. Defina quem faz o que, onde, quando e como. Dê atenção a tudo que estiver dentro de seu ambiente de trabalho (máquinas, ferramentas, estoques, móveis, papéis entre outros) e defina o que é necessário através de instruções claras, para que todos possam separar o útil do inútil.

Quantifique e avalie o que está sendo descartado, respondendo:

- O que deve ser jogado fora?
- O que deve ser guardado num depósito?
- O que pode ser útil para outro setor?
- O que deve ser consertado?
- O que pode ser vendido?

Após colocar em um local determinado aquilo que será descartado, convide as pessoas de outros setores, para que escolham, entre os itens disponíveis, o que de fato lhes interessar

2.6.2 2º Fase - *Seiton* (Arrumação)

Um lugar para cada coisa. Cada coisa em seu lugar. Cada item de material tem o seu único e exclusivo lugar. Cada coisa, após o uso, deve estar sempre disponível e próximo do local de uso. Ter o que é necessário, na quantidade certa, na qualidade certa, na hora e lugar certos traz vantagens:

- Menor tempo de busca do que é preciso para operar.
- Menor necessidade de controles de estoque e produção.
- Facilita transporte interno, controle de produção e a execução do trabalho e prazo.
- Evita a compra de materiais e componentes desnecessários e os danos a materiais ou produtos armazenados.
- Aumenta o retorno do capital.
- Aumenta a produtividade das pessoas e máquinas.
- Maior racionalização do trabalho, menor cansaço físico e mental, melhor ambiente.

A implementação se inicia com uma análise a situação atual - Analise como as coisas estão colocadas, onde e por quê. Arrumação é um estudo de eficiência e esta depende da velocidade necessária para pegar e colocar as coisas em seus devidos lugares.

CAMPOS (1992) afirma que para a definição de um lugar para cada coisa, é necessário criar critérios à colocação das coisas nos lugares. Desta forma, algumas

perguntas devem ser respondidas:

- É possível reduzir os estoques?
- O que está à mão precisa mesmo estar ali?
- Os nomes das coisas estão padronizados?
- Qual o melhor local para cada coisa?

Dessa maneira, analisando o estoque e conhecendo as características de cada item, é que se decidirá como armazená-las.

2.6.3 3ª Fase - *Seiso* (Limpeza)

Cada pessoa deve saber a importância de estar em um ambiente limpo. Cada pessoa na empresa deve, antes e depois de qualquer trabalho realizado, retirar o lixo resultante e dar-lhe o fim que foi previamente acordado. Um ambiente limpo lembra qualidade e segurança. O desenvolvimento do senso de limpeza proporciona:

- Maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho.
- Facilita a venda do produto ou serviço.
- Evita perdas e danos de materiais e produtos.
- É fundamental para a imagem (interna e externa) da empresa.

Os principais pontos/áreas que se deve atacar com a limpeza são: processos relativos ao produto ou serviço, postos de trabalho, setores, estoques em geral, sucatas, depósitos, arquivos, lixo, áreas externas, fachadas, jardins, atendimento.

Com a ajuda do Time da Qualidade, os funcionários aprenderão a importância e os benefícios da máxima limpeza no ambiente de trabalho. Cada um passa a ser responsável pela limpeza em seu local de trabalho.

- Todos devem deixar ferramentas e utensílios limpos antes de guardá-los.
- As mesas, armários e móveis devem estar limpos e em condições de uso.
- Nada deve ser jogado no chão.
- Diariamente, retirar pó e sujeira dos pisos, paredes, tetos, janelas, portas, prateleiras, armários, mesas, cortinas, cadeiras e locais usados.

- Não existe exceção quando se trata de limpeza. O objetivo não é impressionar visitantes, mas proporcionar o ambiente ideal para se obter a Qualidade Total.

É importante levantar sugestões para a melhoria e limpeza do local do trabalho.

No Dia da Limpeza, todos devem fazer a limpeza básica em conjunto, varrendo, tirando lixo, teias de aranha, jogando papéis fora, fazendo pequenos consertos. Dessa forma estará se iniciando uma mudança na atitude de todos.

2.6.4 4ª Fase - *Seiketsu* (Higiene)

Higiene é manutenção de limpeza, da ordem. Quem exige e faz qualidade cuida muito da aparência. Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade.

Ter a empresa limpa e asseada requer gastos com sistema e materiais de limpeza. Requer manutenção da ordem, da limpeza e da disciplina. As vantagens são muitas:

- Facilita a segurança e o melhor desempenho dos empregados.
- Evita danos à saúde do operário e do consumidor.
- Melhora a imagem da empresa internamente e para o cliente.
- Eleva o nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho e a empresa.

Na promoção de uma política de higiene na empresa, alguns recursos visuais são úteis:

- avisos que ajudem as pessoas a evitar erros nas operações, em seus locais de trabalho;

- avisos de perigo e outras advertências;
- indicações de locais onde coisas devem ser colocadas;
- designações e/ou informações sobre equipamentos e máquinas;

- lembretes de advertência e/ou lembretes operacionais;
- avisos de manutenção preventiva;
- instruções necessárias ao trabalho.

Ao optar pela comunicação visual, CAMPOS (1992) ressalva alguns pontos:

- os avisos e comunicados devem ser visíveis à distância;
- devem estar colocados em locais pertinentes;
- devem ser claros, objetivos e de rápido entendimento;
- devem contribuir para a criação de um local de trabalho motivador.

2.6.5 5ª Fase - *Shitsuke* (Disciplina)

É a rotinização da melhoria alcançada, a obediência à rotina, a busca constante da melhoria, a educação do ser humano. A disciplina, que segundo CAMPOS (1992) trás alguns benefícios como:

- Reduz a necessidade de controle.
- Facilita a execução de toda e qualquer tarefa/operação.
- Evita perdas oriundas do não surgimento de rotinas.
- Traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação.
- Os produtos ficam dentro dos requisitos de qualidade, reduzindo a necessidade de controles ou pressões dentre outros.

2.7 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

A ministra da Administração e Reforma do Estado, Cláudia Costin, em artigo para a Folha de São Paulo de 18 de setembro de 1998, comentou que o vice-presidente dos EUA, Al Gore, afirmou certa vez que um governo deve ter como metas administrar com foco nos resultados e reconhecer o povo como cliente, colocando-o sempre em primeiro lugar. A comparação tão explícita entre os

modelos público e privado de administração leva a reflexões interessantes e mostra o quanto ainda se está distante de compreender, no Brasil, a magnitude e a dimensão do que significa se colocar como clientes diante de nossos governos.

A verdade é que existe, sim, alguma similaridade, como faz supor o comentário de Al Gore, entre as maneiras de administrar um país e uma empresa. O mais importante é que, em ambos os casos, a satisfação do cliente constitua prioridade. É hora de os políticos que se propõem a governar nossos Estados e municípios incorporarem essa visão, transformando a retórica habitual de defesa do "interesse público" em prática administrativa.

Em outras palavras, é importante que os governantes passem a encarar o brasileiro como cliente. Da mesma forma, é chegado o momento de o próprio cidadão começar a se ver como cliente do Estado. A administração pública estará preparada, então, para completar a revolução iniciada pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira em 1995.

Nesta linha de raciocínio é que foi instituído o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, o qual será analisado dentro de um contexto atual, bem como será efetuado um paralelo com as mais modernas técnicas de qualidade pregadas pelos *Gurus*. Cabe, antes de iniciar com o tópico, traçar um breve histórico de como surgiu este programa de qualidade.

O ex-ministro da Administração e da Reforma do Estado - MARE - Luiz Carlos Bresser PEREIRA(1998), propôs um novo modelo de prestação de serviços públicos. É o caso dos serviços que atendem à democracia substantiva, ou seja, à efetivação da cidadania: os serviços de saneamento básico, de saúde pública, de educação e de segurança.

No Brasil, segundo o ex-ministro, confunde-se freqüentemente as tarefas tradicionais do Estado, intransferíveis porque inerentes à soberania nacional e à autoridade pública - defesa externa, relações exteriores e manutenção da ordem econômica, social e política e a formulação e execução de um projeto de

desenvolvimento -, e os serviços que o Estado eventualmente chama a si, levado pela necessidade de atenuar as desigualdades sociais e os desequilíbrios regionais. Por isso, sempre que se fala em serviço público, subentende-se aquele de que o Estado é o agente direto. E, por outro lado, sempre que se menciona alguma reforma na sistemática de prestação desses serviços, surge a suspeita de pura e simples privatização; e vêm à tona as invectivas contra o Estado mínimo, rótulo pejorativo do Estado esquecido de sua função social. O ex-ministro Bresser Pereira quer a reforma do Estado brasileiro em termos positivos, isto é, uma reinstituição do Estado a partir da sociedade politicamente organizada. Seu modelo ultrapassa as reformas de que se vinha falando até bem recentemente, necessárias, mas de agenda negativa: desregulamentação, descentralização, desburocratização, desestatização. Cujos horizontes, evidentemente, não iriam além do equilíbrio das finanças públicas.

Há uma crise atual do Estado, de que se ressentem mesmo nações desenvolvidas. Nos Estados Unidos, Bill Clinton encarregou o vice-presidente Al Gore de elaborar um modelo de governo que funcione melhor e custe menos. Mas o Brasil tem sua crise específica, remontando a um avassalamento da sociedade pelo Estado, que chegou a seu clímax com os governos militares. Transformado numa superinstituição, esse Estado viu sua legitimidade contestada tão logo se deu a abertura política, e bem antes de ter mostrado sua exaustão, com a crise econômico-financeira dos anos 80.

Desde 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, incentivador do PNQ, tem atingido êxito principalmente no setor Industrial.. No que se refere à atuação do Programa na área pública, pode-se dizer que, muito embora tenha havido, desde o início, a preocupação com a internalização dos princípios da Qualidade, o esforço empreendido não logrou o mesmo dinamismo e intensidade conseguidos pela indústria, pelos mais variados motivos, sendo o principal a total desvinculação das diretrizes da reforma da estrutura organizacional e administrativa implantada no Governo da época com o PBQP.

Em razão do exposto, foi concebido o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, formalmente aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, que tem como objetivo principal a retomada da capacidade de governança do Estado, fundamentada na introdução de metodologias de modernização da gestão pública, na revisão do sistema jurídico/legal e das formas de propriedade do Estado. De acordo com o MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), muito embora os projetos do PBQP guardem entre si uma unidade de objetivos estratégicos, o esforço de implantar a qualidade no campo da Administração Pública apresenta algumas especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, ausentes no setor privado, que desaconselha a mera reprodução, para o setor público, das diretrizes e ações adotadas na absorção da metodologia no setor privado. As principais diferenças são:

- as finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade, enquanto os objetivos da atividade pública são imbuídas do ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum;
- a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- o cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe.
- as políticas voltadas para a Qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- as diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Dessa forma, o grande objetivo do Programa de Qualidade instituído pelo MARE é o de contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos servidores. O que será analisado, é qual as implicações diretas que este programa trás para os servidores do SERPRO, sem esquecer dos pressupostos e dos mandamentos do sistemas de qualidade sugeridos pelos *Gurus* e, se existirem, quais as falhas do sistema proposto pelo MARE.

Nessa linha, é importante lembrar daquele que executa as tarefas: o Servidor. O paradigma que se consolidou evidencia, de um lado, o profundo descontentamento e desmotivação dos bons, dos que trabalham, dos que se dedicam como facilitadores das demandas do cidadão, e de outro lado, a convivência injusta com os insatisfatórios, que negligenciam o trabalho.

Nesse contexto, e já se enquadrando no Critérios de Excelência da FPNQ, está sendo instituído um processo de avaliação de desempenho. A grande questão é a de como os servidores se posicionarão perante esta nova realidade.

Como toda inovação, principalmente aquelas que afetam diretamente as pessoas, demandando mudanças de visão, de atitudes e de comportamentos, a primeira reação é sempre de rejeição e resistência.

Entretanto, outras visões otimistas podem ser consideradas. A avaliação correta de desempenho coloca sob a responsabilidade do próprio servidor a sua empregabilidade no serviço público, ou seja, a manutenção de seu emprego.

De qualquer forma, o importante é que existam critérios claros e bem definidos sobre processos de avaliação e, além destes, de gestão no serviço público. Nesta linha de pensamento é que foi instituído o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, que visa a correta mensuração de diversas organizações objetivando a premiação por meio de critérios mundialmente aceitos.

Saliente-se , também, os desajustes financeiros do governo. Isto vem a integrar o rol de dificuldades do setor público federal, e diretamente nas empresas públicas, na

implementação de sistemas de qualidade, pois atingem de forma contundente o seu quadro funcional. O fato é que a perda contínua do poder de compra dos salários dos servidores resulta em forte conteúdo desmotivacional. NETO (1993, p.5) comenta que "... é baixo o nível de engajamento dos servidores e do corpo gerencial das instituições públicas, em função da remuneração inadequada, insuficiente e/ou não isonômica, da falta de incentivos, da perda de identidade de algumas organizações, da falta de profissionalização e de gerenciamento de recursos humanos (que possibilitem o progresso funcional a partir da avaliação de desempenho)". Ainda o mesmo autor, reconhece as dificuldades da adoção de uma gestão pela Qualidade Total na administração pública, condicionando-o a uma "grande esforço, vontade política, perseverança e, sobretudo, comprometimento dos níveis estratégicos e decisórios.

2.7.1 A Necessidade de Mudança no Serviço Público: o problema da Qualidade

Por detrás de qualquer movimento de mudança organizacional existem muitas motivações, peculiares aos diversos envolvidos. Uma das mais importantes é justamente a percepção de que é possível melhorar a qualidade do serviço prestado. De autor desconhecido, existe o seguinte pensamento: Todos diziam que realizar determinada tarefa ou mudança era impossível; Até um dia, em que alguém que não sabia que aquela tarefa era impossível, executou-a.

Os usuários dos serviços públicos são os maiores interessados na melhoria de qualidade. Ao contrário dos produtos, HOROVITZ (1993, p.31) afirma que "os serviços têm pouca ou nenhuma materialidade. Só existem como experiências vividas". Os serviços, como produtos de experiência, só podem ser apreciados e julgados simultaneamente à produção ou após seu consumo.

Proporcionar qualidade como o cliente a define, significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço. As poderosas técnicas introduzidas por Deming e Juran lidam, sobretudo, com

qualidade do produto. Se você é um cliente, a qualidade do produto é o que você obtém. Nos fornecimentos de serviços, a qualidade do produto consiste de aspectos tangíveis e quantificáveis do serviço.

A qualidade na prestação de serviços é fator primordial, principalmente no serviço público, onde toda a sociedade, direta ou indiretamente, depende dele. Os serviços públicos devem ser imparciais e eficientes e oferecer, acima de tudo, qualidade. Esta adaptação, ou readaptação do setor público, pode ser considerada com algo difícil, pois as técnicas empregadas, os recursos disponíveis, a velocidade das mudanças e a viabilidade de programas de qualidade são muito distintas entre o setor público e o setor privado.

Também se deve ressaltar a dificuldade, de acordo com DEMING (1990), de que não é possível referir a qualidade simplesmente à satisfação das expectativas e das necessidades do cliente, porque há vários clientes, com expectativas conflitantes e necessidades difíceis de determinar.

Não se pode, entretanto, perder de vista que a necessidade de uma reforma é inquestionável, mas o jeito de fazê-la não. SHEPHERD E VALENCIA (1996) comentam que há uma ebulição de novas idéias e discussões sobre mudanças na área pública nas nações mais avançadas. Alguns países estão, inclusive, introduzindo conceitos de mercado e competição em áreas tradicionais da administração pública, especificamente para criar mecanismos baseados naqueles conceitos que permitam aos gerentes maior liberdade para administrar.

Neste sentido, percebe-se que é através da experimentação empírica, que se está verificando algumas novas idéias que estão por detrás das reformas. Existe uma ponte que, gradualmente, está sendo construída a partir da prática e da teoria nos países mais avançados, para os países da América Latina. O nosso maior receio é que esta ponte esteja pela metade e que estas nações menos desenvolvidas tentem implementar alguma nova idéia antes que estas tenham sido testadas e diagnosticadas .

O vice-presidente norte-americano, Al Gore, encomendou um diagnóstico sobre

os problemas existentes na administração federal norte-americana em 1997, e chegou a alguns resultados surpreendentes. A primeira e mais importante conclusão do trabalho foi a de que o modelo convencional de reformas do setor público centrado no combate à burocracia e na criação de novas leis e regulamentos não mais se aplica nesse final de milênio. A revitalização do setor público exige um novo paradigma de mudança. No Brasil este paradigma alguns chamam de reengenharia do setor público. Esta reengenharia objetiva a criação do estado moderno e democrático além de empreendedor, que deve priorizar as ações sociais e deve, também, ser dotado de capacidade de planejar ações de forma democrática e descentralizada (MELO NETO, 1995).

2.7.2 Os limites da Capacidade Gerencial na Empresa Pública

Da mesma forma como perdurou durante muito tempo a crença de que os governos podiam tudo, os quadros humanos governamentais acalentaram a ilusão de que eram capazes de planejar, gerenciar e executar tudo o que a sociedade brasileira demandava. Enquanto alguns setores, especialmente as empresas estatais e algumas empresas públicas, onde o estado age descentralizadamente, encontram-se nichos de excelência gerencial e executiva, em muitos outros, notadamente aqueles que se dedicam à prestação de serviços públicos tradicionais, as diferenças de recursos humanos qualificados é bastante sensível e nichos de excelência mais raros (CASTOR, 1987).

Na mesma linha, percebe-se que a limitação da capacidade gerencial é um dos limites mais importantes enfrentados pelo atual modelo brasileiro de administração pública, dado o elevado grau de centralização administrativa que caracteriza nosso país. O problema se agrava quando esta dominante presença do Estado substituem as forças de mercado na alocação de recursos. E nesses casos, apenas a força política de alguns segmentos é que falam mais alto.

Dessa forma se pode entender o porque do setor privado ser mais eficiente do que o serviço público. A resposta tradicional é que o setor privado está sujeito às pressões do mercado competitivo, enquanto que o serviço público não sofre este tipo de restrições.

Deve-se, portanto, ter em mente, a necessidade de redução de grandes estruturas decisórias e operacionais e procurar aproveitar a capacidade existente ao longo de toda a cadeia. Analisando as palavras do autor, "Afinal, não deixa de ser irônico que as escolas de samba, organizações em que a maioria dos membros tem escolaridade formal baixa ou nula, sejam capazes de produzir um espetáculo que mobiliza milhares de pessoas e exige uma logística e uma coordenação sofisticadas, enquanto que o Governo, com seus quadros e sistemas gerenciais modernos, suportados por uma bateria de computadores, não foi até agora capaz de, sequer, projetar um sistema decente para vender os ingressos para o desfile...".

A maioria das reformas da administração e do serviço público são dirigidas para a elevação do desempenho das tarefas governamentais. Privatização, desregulamentação, cortes nos gastos públicos e no emprego público. Todas estas envolvem, além da remoção de muitas funções do governo central, o recrutamento de um novo tipo de funcionário, o gerente público.

Entretanto, além de uma necessária profissionalização, entende-se ser necessária uma transformação em busca de um novo tipo de administração pública. O redesenho do serviço público é essencial para fornecer ao governo o conhecimento e as perspectivas necessárias para o desenvolvimento de outras tarefas, ainda mais importantes. De qualquer forma, acredita-se ser mais fácil redesenhar toda a administração do que reduzir a ignorância de muitos políticos e torná-los mais virtuosos.

2.7.3 A Profissionalização nas Empresas Públicas

A necessidade de se profissionalizar as atividades públicas é latente em qualquer artigo, livro, palestra ou seminário sobre qualidade no serviço público. Até mesmo autores estrangeiros, como DEMING, em a Nova Economia, afirmam tal necessidade. Mas porque todos se ressentem deste problema?

Em primeiro lugar, o que se percebe é a necessidade sentida, dentro e fora daquele determinado serviço, de se oferecer, com o exercício do mesmo, maior e mais efetivo alcance de fins, metas e objetivos. Através da profissionalização, espera-se que ele apresente maior produção e, melhor que isto, uma melhora na produtividade. Estas, em um primeiro momento, beneficiarão nitidamente os usuários. Como resultado, isto trará uma melhora de imagem para o serviço público. Esta melhora, perante os usuários, trará também uma melhora da auto-imagem sentida pelas próprias pessoas, servidores, que exercem tal serviço.

Esta necessidade se deve, também, em virtude da necessidade de inovação para a implementação de um novo modelo de desenvolvimento. MELO NETO (1995) afirma que este novo modelo de desenvolvimento é "um conjunto de medidas inovadoras e senadoras de gestão pública que, ao serem implementadas, objetivam inserir o Brasil no contexto internacional, tornando a nossa economia mais competitiva e o Estado mais eficiente no trato das questões sociais". O autor acredita que o Estado já não mais responde com eficiência e rapidez necessárias às demandas do serviço público provenientes da sociedade civil. Corroborando com esta idéia, pode-se ainda levantar a escassez de recursos, imobilismos burocrático, práticas conservadoras e retrógradas de gestão além dos males do serviço público como corporativismo, clientelismo e paternalismo.

Na administração pública, segundo BURIGO (1997, p.46) a qualidade está relacionada com a questão da cidadania. Os cidadãos são "clientes das organizações públicas, que mantêm a máquina do governo através do pagamento de impostos, taxas

e contribuições e, por direito, devem receber serviços públicos de qualidade". DEMING (1997) responde a um questionamento por muitos feito e por muitos respondido, porém sem a objetividade do autor. A resposta para o questionamento de onde é feita a qualidade, resume-se a duas linhas: "na alta administração. A qualidade do resultado de uma organização não pode ser melhor do que aquela determinada pela alta administração."

Some-se a tudo isto, que mesmo nas empresas públicas, se desencadeia a introdução de novas tecnologias, particularmente no que diz respeito à informática e às telecomunicações. Elas alteram não só os procedimentos operacionais, mas, sobretudo, os relacionamentos entre as pessoas: dos gerentes com seus clientes internos e externos e destes com a organização e desta com a sociedade maior onde se insere (MARQUES, 1998 *apud* Trabalho Organizações e cultura).

O Governo federal está empenhado em transformar radicalmente a administração pública brasileira para o próximo século. Não se trata de reformar, modernizar ou aprimorar. A palavra é transformar.

3. O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, os desafios enfrentados são crescentes e complexos a cada dia. Assim é fundamental que uma organização tenha uma forma de avaliar o quanto está preparada para responder a esses desafios.

O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O Prêmio busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade além da troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando se adotou integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, dos Estados Unidos da América, utilizado em mil novecentos e noventa e um.

A escolha do modelo *Baldrige* decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o *Deming Prize*, do Japão.

O modelo *Baldrige* teve preferência sobre os demais por estabelecer seus critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas específicas de gestão. Além disso, uma ampla bibliografia disponível sobre o mesmo facilitou a sua aplicação.

Durante os ciclos 1992 e 1993, os membros do comitê Critérios de Excelência do PNQ estreitaram o relacionamento com dirigentes, juizes e examinadores do *Malcolm Baldrige*, o que permitiu enriquecer sobremaneira o processo. Em 1993, existiu uma aproximação da *European Foundation for Quality Management - EFQM*, administradora do prêmio europeu, o que possibilitou uma coleta adicional de valiosos subsídios. Em 1994, houve uma aproximação maior com o *Swedish Institute for*

Quality - SIQ e com o *Mouvement Français pour la Qualité - MFQ*, que administram, respectivamente, os prêmios sueco e francês. Também em 1994, alguns prêmios sul-americanos forneceram subsídios adicionais.

Em 1995, foram feitas alterações significativas, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no modelo Baldrige. Naquele ano estabeleceu-se um contato mais estreito com o *National Quality Institute - NQI*, que administra o prêmio canadense.

Em 1996, os critérios do *Malcolm Baldrige* não sofreram alterações relevantes. Assim, para 1996, a revisão concentrou-se no alinhamento às pequenas alterações do Baldrige e na melhoria da legibilidade dos Critérios de Excelência.

Ainda nesse ano, em participações nas reuniões das redes sul-americana e mundial de organizadores de prêmios nacionais se obteve, como resultado de proposições apresentadas nestes encontros, o acréscimo da Categoria de Premiação "Médias Empresas".

Em meados de 1997, atendendo a uma solicitação do Governo Federal, passou-se a contar com a Categoria de Premiação "Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal".

Ainda em 1997, a equipe de membros do PNQ foi convidada a participar da reunião anual de melhoria do Malcolm Baldrige, o chamado *Improvement Day Meeting*. Nessa reunião foram discutidas as principais melhorias a serem implementadas no prêmio americano e, com base nessas recomendações, foi introduzido um conjunto de alterações nos Critérios de 1998.

Em 1998, contou-se com a colaboração dos Comitês Critérios de Excelência, Processo de Premiação, Categoria Saúde e Categoria Associações, Institutos e Fundações de direito privado, além de outros funcionários, para a elaboração deste documento, bem como para aperfeiçoar a avaliação do próximo ciclo.

3.1 A HISTÓRIA DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO DA QUALIDADE - FPNQ

Em outubro de 1991, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e todas as atividades decorrentes da premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do Prêmio Nacional da Qualidade nos fóruns internacionais.

Desde sua criação, a FPNQ implementou 7 ciclos de premiação do PNQ, dos quais participaram 105 candidatas, sendo 9 premiadas e 17 finalistas. Foram habilitados cerca de 1.800 Examinadores do PNQ, entre 1992 e 1998, e mais de 2.500 profissionais foram treinados na aplicação dos Critérios de Excelência, tendo sido distribuídos 120.000 exemplares dos mesmos.

Da experiência adquirida ao longo destes anos, cumprindo com a sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais e regionais. O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o modelo bem sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras, bem como as sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres no exterior, geraram a credibilidade que hoje sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade.

No Brasil, através dos programas estaduais, foram criadas as preempções regionais que utilizam um modelo simplificado do PNQ, a partir do lançamento dos Primeiros Passos para a Excelência, sendo utilizados pelo Prêmio Qualidade RS, desde 1994; pelo Prêmio Qualidade Bahia, a partir de 1997; e pelo Prêmio Gestão Rumo à Excelência (RJ), desde 1997.

Outras premiações setoriais têm se destacado pela adoção de referenciais avaliatórios alinhados aos Critérios do PNQ, tais como; Prêmio da Qualidade no

Transporte Público Urbano de São Paulo, Prêmio ANTP da Qualidade, Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio ABES da Qualidade, Prêmio Qualidade do Governo Federal e Prêmio Qualidade na Administração Pública do Rio Grande do Sul.

Algumas organizações vêm utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, induzindo a reestruturação do sistema de gestão a partir dos resultados advindos da autoavaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso do SERPRO, da Petrobras, do Senai, das Delegacias Federais de Agricultura, dentre outros.

Assim, o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade de produtos e serviços, através da gestão para a excelência do desempenho e a utilização de referenciais reconhecidos mundialmente como metas estratégicas, promovendo a imagem e a reputação internacionais de excelência dos produtos e serviços brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida.

3.2 PROCESSO DE PREMIAÇÃO

A participação no Prêmio Nacional da Qualidade ocorre em uma das 6 diferentes Categorias de Premiação:

- Manufaturas; Prestadoras de Serviços; Médias Empresas; Pequenas e Micro-empresas;
- Associações, Institutos e Fundações de direito privado e sem fins lucrativos;
- Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal.

As organizações elegíveis que desejam participar necessitam elaborar um Relatório da Gestão, abordando os Itens dos Critérios de Excelência. Para cada uma das 6 Categorias de Premiação, podem ser entregues até 2 troféus por ano.

As organizações premiadas podem fazer uso do Prêmio para publicidade. É solicitado às organizações premiadas que compartilhem informações sobre suas

práticas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização do modelo do PNQ.

O Prêmio está baseado em um conjunto de Critérios para a excelência do desempenho, criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado.

As organizações candidatas ao Prêmio devem fornecer informações sobre seu sistema de gestão, sobre seus processos de melhoria e sobre os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado por esses Critérios. Essas informações têm por objetivo demonstrar que a candidata utiliza enfoques eficazes e exemplares, que possam ser úteis também para outras organizações.

Esses Critérios estão desenhados não somente para servir como fundamento à premiação, mas, principalmente, de tal forma a permitir um diagnóstico, seja qual for o tipo de organização, no que se refere ao sistema de gestão do desempenho.

A avaliação das candidatas é realizada por membros da Banca Examinadora, de acordo com procedimentos rigorosos, estabelecidos no Código de Ética da FPNQ. Esse processo se dá em três etapas:

- Etapa I - análise crítica individual, por 6 a 10 membros da Banca Examinadora;
- Etapa II - análise crítica individual, por outros 4 a 6 membros da Banca Examinadora, para candidatas bem sucedidas na Etapa I e a análise crítica de consenso, a partir das análises críticas individuais, liderada por um Examinador Sênior;
- Etapa III - visita às instalações das candidatas bem sucedidas na Etapa II, por 4 a 6 membros da Banca Examinadora, liderados por um Examinador Sênior .

Os juizes decidem sobre as premiadas com base nos Relatórios dos membros da Banca Examinadora e demais informações prestadas pela FPNQ. A decisão é encaminhada ao Conselho Curador para divulgação.

Todas as candidatas recebem um Relatório de Avaliação. Esse Relatório de Avaliação tem como base o Relatório da Gestão e, para organizações consideradas

finalistas, isto é, as bem sucedidas na Etapa II, se baseia, também, nas observações feitas durante a visita.

3.3 FUNDAMENTOS DOS CRITÉRIOS

Os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ, servem de diagnóstico e representam um modelo de gestão que pode ser utilizado como referência. Nos setores mais competitivos e eficientes, as organizações com resultados classe mundial são capazes de atingir uma pontuação próxima de 700 pontos na escala do PNQ.

Esses critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, compõem um modelo de gestão não prescritivo e orientado para resultados, que foi desenvolvido a partir dos seguintes fundamentos:

3.3.1 Qualidade centrada no cliente

A qualidade é inerente ao produto, mas é julgada pelo cliente. A qualidade deve levar em conta as características dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam sua preferência. O conhecimento das necessidades do cliente é, portanto, o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização.

A qualidade estará totalmente centrada no cliente quando toda a gestão da organização se orientar em função da crença de que a promoção da satisfação e conquista da fidelidade dos clientes vêm em primeiro lugar. Todos os processos de gestão se desdobram a partir deste fundamento buscando elementos que promovam este foco.

Os principais desdobramentos diretamente ligados a este fundamento abrangem:

- desenvolvimento de uma estratégia voltada para responder ao mercado e seus clientes;
- contínuo mapeamento do mercado, com clientes atuais e potenciais, e de suas necessidades atuais e futuras;
- a ênfase em melhorar continuamente o relacionamento e captar o nível de satisfação e de fidelidade;
- a agilidade em responder às novas demandas dos clientes e dos mercados;
- a promoção do conhecimento do cliente sobre a organização, seus produtos e marcas;
- conhecimento sobre a concorrência ou as soluções concorrentes ou alternativas;
- a capacidade de gerenciamento da cadeia de fornecimento e de agregação de valor ao produto;
- emprego de tecnologia para geração de valor agregado, melhoria do desempenho e aumento de produtividade;
- a redução e a eliminação de falhas de produtos e de processos.

3.3.2 Comprometimento da alta direção

A força propulsora da excelência organizacional está também fundamentada na capacidade de liderar pessoas, por meio do desenvolvimento de um sistema de gestão eficaz, que estimule grupos humanos a um mesmo propósito, levando em conta valores comuns, diretrizes e estratégias da organização, e comprometendo-os com resultados.

Espera-se dos líderes, o equilíbrio no entendimento e atendimento das necessidades de todas as partes interessadas na organização, promovendo seu desenvolvimento harmônico, sustentado e perene.

Os principais desdobramentos diretamente ligados a este fundamento abrangem:

- desenvolvimento de um sistema de gestão eficaz, que promova o desenvolvimento harmônico da organização, com foco no cliente;
- a responsabilidade dos líderes na valorização e no desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho;
- a participação nos mecanismos de busca de oportunidades, definição de rumos e diretrizes, bem como na sua comunicação por toda a organização;
- estabelecimento de alianças estratégicas com outras organizações para agregar competências complementares;
- envolvimento pessoal nas ações de responsabilidade social da organização;
- desenvolvimento de atitudes e comportamentos exemplares.

3.3.3 Valorização das pessoas

A contínua aquisição de conhecimentos, habilidades e competências pelas pessoas que compõem a força de trabalho, bem como o seu bem-estar e a sua satisfação em colaborar com a organização, são fundamentais para que se obtenha a excelência do desempenho. Grande parte da capacidade de produzir bens ou serviços que satisfaçam o cliente está relacionada à excelência e ao moral dos profissionais da organização.

Adicionalmente, a promoção do trabalho participativo também se destaca como um elemento de fundamental importância para se obter sinergia entre pessoas com habilidades e competências diversas e complementares.

Os principais desdobramentos diretamente ligados a este fundamento abrangem:

- a adoção de práticas de seleção, avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e encarecimento;
- a promoção da qualidade de vida para o trabalho;
- desenvolvimento e de alinhamento a novas exigências da estratégia da organização;

- o desenvolvimento de novas competências, por meio da educação e do treinamento, expandindo a capacidade de contribuição do indivíduo e o seu crescimento;
- a criação de condições propícias para o florescimento de idéias e sugestões, promovendo a criatividade e a inovação;
- estímulo à formação de grupos de trabalho multidisciplinares e harmônicos e de estruturas de trabalho mais ágeis;
- aumento da empregabilidade das pessoas que compõem a força de trabalho para responder às condições do mercado;
- a identificação e preparo de novas lideranças para a organização do futuro.

3.3.4 Responsabilidade social

A responsabilidade social da organização é fundamental para que o seu desenvolvimento ocorra em harmonia com os interesses da sociedade, comunidade e meio-ambiente onde está inserida.

A organização interage com os sistemas sociais de diversas formas: atuando dentro das leis e dos regulamentos; pagando impostos e taxas; economizando recursos do contribuinte; gerando empregos e pagando salários dignos; comprando de fornecedores idôneos; produzindo bens e serviços úteis; promovendo a comunidade onde atua; cuidando da saúde, complementando a educação e aumentando a empregabilidade das pessoas que compõem a força de trabalho e de diversas outras formas.

A responsabilidade social inclui o desenvolvimento de ações para promover estes aspectos, bem como a adoção de métodos de obtenção de matérias-primas que não agridam o meio-ambiente; a prevenção da geração de resíduos durante o processamento; a produção de produtos ou a utilização de embalagens recicláveis ou não-poluentes, etc. Indiretamente, a responsabilidade social pode se estender por meio de ações que orientem a sociedade sobre as formas de economizar recursos materiais,

energéticos e hídricos escassos, nos métodos de descarte de seus produtos, após o uso, e ainda de outras maneiras.

A responsabilidade social também abrange formas de prevenir e recuperar impactos sociais e ambientais decorrentes, direta ou indiretamente, de sua atuação, independentemente da existência de limites legais e regulamentares ou de seus níveis de exigência.

Os principais desdobramentos diretamente ligados a este fundamento abrangem, dentre outros, o estabelecimento de políticas para relacionamento com a comunidade e o desenvolvimento de ações para sua promoção, dentro dos limites razoáveis para o porte da organização, o desenvolvimento da qualidade de vida das pessoas, dentro e fora da organização, dentro dos limites de sua atuação e o estabelecimento de políticas ambientais para a organização, que orientem o planejamento estratégico e o desenvolvimento de produtos e de processos.

3.3.5 Visão de futuro de longo alcance

O exercício da visão de futuro de longo alcance fundamenta as ações estratégicas da organização, atuando como mecanismo de prevenção aos impactos decorrentes de mudanças no ambiente macroeconômico e como forma de identificação de oportunidades futuras para as partes interessadas.

A atenção e o envolvimento da alta direção nos processos de identificação de oportunidades futuras para a organização e na geração de planos estratégicos e o desenvolvimento de um processo de planejamento que acompanhe tendências da economia, do mercado, das necessidades dos clientes, da atuação da concorrência, das tecnologias, do mercado de trabalho e do ambiente legal e social, e que transforme as informações levantadas em parâmetros úteis para dirigir os planos são alguns dos itens que devem ser levados em consideração.

Os processos de capacitação de pessoas para as ações de longo prazo, tais

como a necessidade de novos perfis profissionais e a demanda de novos líderes, em diversos níveis bem como a existência de processos de previsão orçamentária, captação e alocação de recursos para viabilização dos planos também são fatores de primordial importância dentro de um processo de planejamento.

3.3.6 Foco nos resultados

A organização estará atingindo seus objetivos quando os seus resultados estiverem satisfazendo as partes interessadas, de forma balanceada, harmônica e sustentada. É fundamental que sejam traçadas metas para os principais resultados, de forma que as pessoas envolvidas, ao serem comunicadas, possam entender claramente os objetivos da organização.

Além disso, o acompanhamento dos resultados obtidos pelos produtos e processos organizacionais por meio de fixação de metas, servem como importantes elementos de gestão da organização.

Os principais desdobramentos diretamente ligados a este fundamento abrangem:

- estabelecimento de um conjunto de indicadores de desempenho da organização, de sua gestão e de seus produtos;
- a busca de referenciação interna e externa para entendimento dos níveis dos resultados obtidos e desejados;
- estabelecimento de metas desafiadoras para resultados;
- a análise crítica dos resultados para o estabelecimento de planos de ação.

3.3.7 Aprendizagem contínuo

Os mecanismos de avaliação e melhoria de produtos, de processos produtivos e de processos de gestão, ou seja, o aprendizado, têm fundamental importância no

desenvolvimento da organização. A agregação de valor ao produto final aumenta à medida que a organização adquire conhecimento sobre seus processos e atua continuamente na incorporação de melhorias.

Diretamente ligados a este fundamento tem-se a introdução de práticas para avaliação e melhoria dos processos organizacionais, utilizando ferramentas de medição, análise crítica, determinação de problemas e desenvolvimento de soluções assim como o incentivo à formação de equipes de trabalho temporárias ou permanentes, responsáveis pelo aprendizado sobre os processos organizacionais;

Nesse contexto, o estímulo à criatividade e inovação para introdução de melhorias e o acompanhamento e o aporte de tecnologia moderna para obtenção de ganhos de qualidade e de produtividade são diferenciais competitivos que fazem com que as organizações que se utilizam deste critérios tenham diferenciais competitivos em relação à concorrência global.

3.3.8 Gestão baseada em fatos e em processos

A base para a tomada de decisão na organização é o acesso ao conhecimento armazenado sob a forma de fatos e dados tratados, ou seja, de informações. Quando as decisões são tomadas em função de medições e análises estruturadas de dados, a organização é capaz de introduzir melhorias de forma mais eficiente e em ordem de prioridades.

As atividades das organizações de classe mundial são sistematicamente agrupadas em processos. A gestão baseada em processos multifuncionais é mais eficaz, pois, além de cada processo possuir um único "dono", as pessoas entendem melhor o funcionamento da organização e contribuem para a prevenção de problemas, por meio de um acompanhamento rotineiro e autônomo de suas atividades.

É, também, fundamental que haja retenção e acesso às informações sobre os métodos de execução e de melhoria dos processos organizacionais. Dessta forma, a

organização pode funcionar independentemente do conhecimento adquirido pelos especialistas e pelos profissionais mais experientes.

O desenvolvimento de um sistema de gestão baseado em processos e em indicadores de desempenho decorrentes da estratégia da organização e o desenvolvimento de sistemáticas de referenciação para obter medições e informações sobre produtos e processos de terceiros, a fim de permitir a comparação com os próprios níveis e tendências de resultados, processos e produtos conjuntamente com mecanismos de análise crítica de desempenho, com base nos indicadores e nas informações comparativas e a manutenção de informações, organizadas e acessíveis às pessoas, sobre os processos (incluindo-se os de avaliação e de melhoria), os produtos, os clientes, o mercado, os fornecedores, as finanças, o pessoal, a tecnologia, a concorrência e os resultados de cada um de seus indicadores, além do desenvolvimento de sistemas de informação integrados, apoiados em tecnologia da informação são ferramentas de suma importância para uma gestão baseada em processos; uma gestão participativa.

3.3.9 Enfoque pró-ativo e resposta rápida

O enfoque na pró-atividade, na prevenção de problemas e na resposta rápida às demandas do cliente e do mercado, fundamentam, conjuntamente, as principais estratégias de agregação de valor aos produtos da organização por meio da melhoria do desempenho nos processos e nos produtos intermediários.

A pró-atividade possibilita a antecipação de demandas dos clientes pelo "agir antecipadamente" e é um dos principais elementos de alavancagem da sua satisfação, pela capacidade de surpreendê-los favoravelmente ao responder às suas necessidades emergentes.

As ações com foco na prevenção de problemas induzem a organização a

planejar melhor suas ações e projetar melhor seus produtos, permitindo evitar impactos ou minimizá-los, com a introdução de mecanismos planejados de resposta rápida a problemas. Esta abordagem sistemática promove a redução de custos pela economia de recursos de correção de problemas e de retrabalho, além de reduzir o tempo de fornecimento.

O foco na resposta rápida adiciona valor ao produto de várias formas. Ele induz a organização a ser mais ágil, reduzindo o tempo entre projeto e introdução de produtos no mercado, utilizando os recursos de forma mais eficaz e incorporando menos custos indiretos. Este foco promove também a busca de processos de produção mais eficazes, reduzindo os custos diretos de produção. Este conceito pode ser estendido aos processos organizacionais como um todo. O planejamento da resposta rápida às reclamações dos clientes também pode agregar valor à medida que promove a sua fidelidade.

A introdução de planos de emergência e de contingências, para situações críticas previsíveis; a incorporação de filosofia de ensaio ou simulação durante o projeto de produtos intermediários e finais e durante o projeto de processos de produção ou de serviços de apoio

3.4 ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS

Os fundamentos apresentados anteriormente estão incorporados nos sete Critérios de Excelência da Gestão:

1. Liderança
2. Planejamento estratégico
3. Foco no cliente e no mercado
4. Informação e análise
5. Gestão de pessoas
6. Gestão de processos

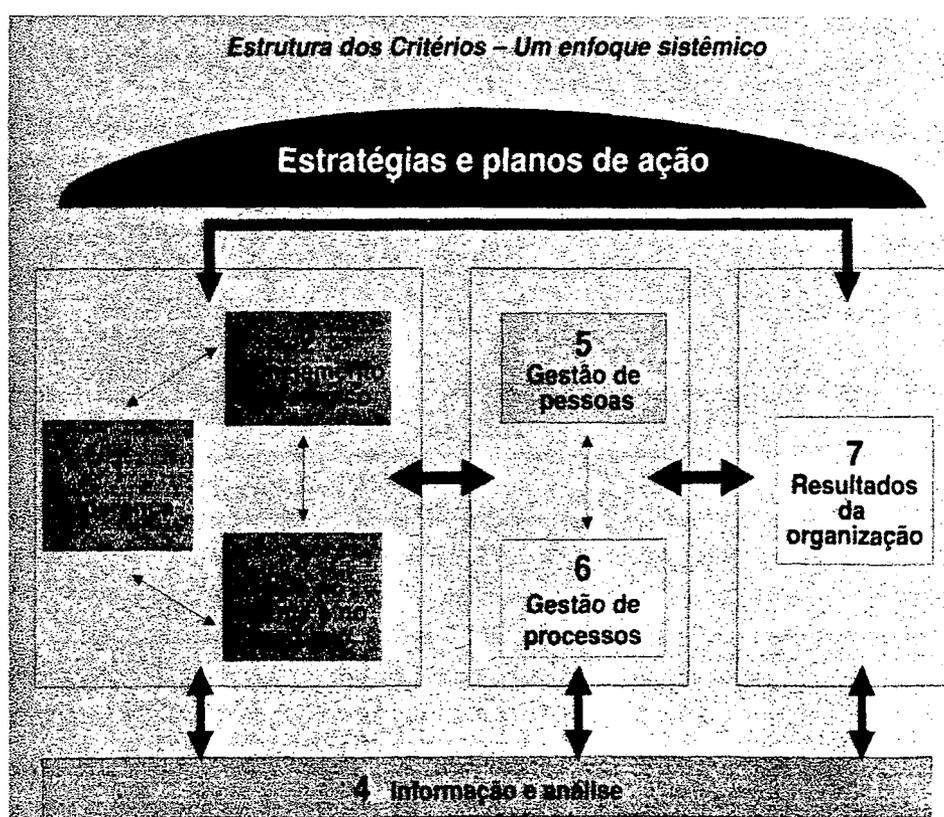
7. Resultados da organização

A estrutura desses Critérios, que definem o modelo de gestão do PNQ, são ilustradas na Figura 1.

3.4.1 Estratégia e planos de ação

A estratégia e os planos de ação formam o conjunto de diretrizes a serem seguidas por toda a organização. Essas diretrizes derivam do planejamento estratégico de curto e longo prazos e servem como guia para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos. Servem também como impulsionadores do alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores e unidades, afim de garantir o sucesso da organização no que se refere à satisfação do cliente e à participação no mercado.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS



Fonte: Fundação Para O Prêmio Nacional Da Qualidade

A representação da Figura 1 enfatiza que todos os aspectos críticos da gestão de uma organização, incorporados e representados pelos sete Critérios, devem estar perfeitamente alinhados à estratégia e aos planos de ação. Por exemplo, as ações de melhoria na gestão dos processos e das pessoas devem ser desenvolvidas em harmonia com as estratégias definidas.

3.4.2 Modelo de gestão

O modelo de gestão composto pelos sete Critérios do PNQ, define o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho. Através de liderança forte da alta direção, que focaliza as necessidades dos clientes e do mercado, as operações da organização são planejadas, para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis. Os três primeiros Critérios formam um bloco que pode ser denominado de planejamento.

O atendimento dessas necessidades, em conformidade com a estratégia e os planos de ação, é feito através de pessoas e de processos. Esse segundo bloco de Critérios representa a execução do planejamento. Os resultados da organização, que servem para acompanhar a satisfação dos clientes, a situação do mercado, as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e parceiros, bem como, o desempenho do produto e dos processos organizacionais, podem ser considerados como o bloco de controle. Finalmente, o sistema de informação e análise representa a inteligência da organização e a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores. Esse é o bloco de tomada de ação em função das análises críticas realizadas.

A Figura 1 também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre os Critérios internos aos blocos (setas menores), passando a

idéia do enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Os sete Critérios estão subdivididos em vinte Itens, cada um deles apresentando requisitos básicos (descrição do Item) e diversos tópicos a serem abordados (requisitos específicos). A Figura 2 esclarece a configuração de cada Item dos Critérios.

3.4.3 Características relevantes dos Critérios

É importante destacar um conjunto de características relevantes dos Critérios de Excelência que estão diretamente relacionadas aos fundamentos e ao processo de avaliação. Os Critérios focalizam os resultados da organização, destacando cinco áreas principais de resultados:

- relativos à satisfação dos clientes e ao mercado;
- financeiros;
- relativos às pessoas;
- relativos aos fornecedores e parceiros;
- relativos ao produto e aos processos organizacionais.

Nessas cinco áreas, as melhorias nos resultados contribuem para o desempenho global da organização. A utilização de um conjunto de indicadores ajuda a assegurar que as estratégias da organização sejam harmonizadas para que não haja conflitos internos com as necessidades das partes interessadas ou entre metas de curto e longo prazos.

Os Critérios não prescrevem ferramentas e formas de implementação. Eles se constituem num conjunto de requisitos básicos, inter-relacionados e orientados para os resultados. Contudo, permitem uma grande amplitude de enfoques em relação a como esses requisitos serão atendidos. Conseqüentemente, os critérios não especificam:

- a utilização de técnicas, tecnologias, sistemas, métodos, metodologias, ferramentas, indicadores ou formas de implementação específicas; a existência de divisão ou departamento da qualidade ou de planejamento ou de quaisquer outras funções;
- a padronização do sistema de gestão nas diversas unidades ou divisões da organização; e a estrutura organizacional da organização.

Os Critérios, no entanto, preconizam que esses e muitos outros fatores sejam regularmente avaliados como parte dos processos e atividades de melhoria da organização, uma vez que, dada sua importância, é muito provável que precisem ser ajustados à evolução das necessidades e estratégias.

Não indicam formas de implementação por três razões principais:

- foco está direcionado para resultados e não para procedimentos, ferramentas ou estruturas organizacionais. As organizações são encorajadas a desenvolver e demonstrar enfoques criativos, adaptáveis e flexíveis para o atendimento aos requisitos dos Itens. Esse conjunto de requisitos fomenta as melhorias incrementais e as inovadoras;
- a seleção das ferramentas, técnicas, métodos, sistemas e estruturas organizacionais depende de muitos fatores, como tipo e porte da organização, mercados em que atua, estágio de desenvolvimento da organização e das capacitações e responsabilidades da força de trabalho;
- a opção por requisitos comuns à organização e não por procedimentos iguais, promove um clima de melhor entendimento, comunicação, compartilhamento e alinhamento, encorajando, ao mesmo tempo, a diversidade e a criatividade nos enfoques.

Os Critérios apoiam um enfoque sistêmico para alinhamento de metas globais. O alinhamento é construído em torno de indicadores que se conectam e reforçam uns aos outros, em consonância com as estratégias da organização. Esses

indicadores estão atados à percepção do valor pelo cliente e ao desempenho global relativo aos principais requisitos, internos e externos à organização.

Portanto, a utilização de indicadores faz com que as mais diferentes atividades sejam canalizadas, sem necessidade de procedimentos detalhados ou de centralização em relação à tomada de decisões. Dessa forma, os indicadores são muito úteis como ferramenta para comunicação e como base para desdobrar consistentemente os requisitos globais de desempenho.

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

Dentro dos Critérios, o aprendizado se dá através da avaliação e melhoria dos processos, utilizando a retroalimentação entre resultados e processos. Os ciclos de aprendizado possuem quatro fases claramente definidas:

- planejamento, incluindo o projeto dos processos, seleção de indicadores e plano de desdobramento dos requisitos;
- execução dos planos;
- avaliação do progresso (levando em conta resultados internos e externos); e
- melhoria, através da revisão dos planos, com base nessa avaliação, em novas informações e em novos requisitos.

Essas duas últimas fases representam o aprendizado, enfatizado em todos os Itens de enfoque e aplicação dos Critérios de Excelência.

Os Critérios permitem o diagnóstico baseado em metas de pontuação. Os Critérios formam um conjunto de vinte requisitos básicos (Itens) orientados para resultados. A tabela de pontuação mostra cada uma das dimensões para avaliação - enfoque, aplicação e resultados - e os principais fatores utilizados para avaliar essas

dimensões. Portanto, uma avaliação fornece um perfil de pontos fortes e de oportunidades para melhoria para cada um dos (tens, conduzindo à ações para melhorar os resultados da organização. Esse diagnóstico do sistema de gestão é uma ferramenta que supera as melhores análises críticas de desempenho conhecidas.

Abaixo, segue lista dos Critérios, Itens e Pontuações Máximas a título de informação:

LISTA DE CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS, SEGUNDO A FPNQ - 1999

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1 Liderança	90
1.1 Sistema de liderança	60
1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento estratégico	90
2.1 Formulação das estratégias	40
2.2 Operacionalização das estratégias	50
3 Foco no cliente e no mercado	90
3.1 Conhecimento mútuo	40
3.2 Relacionamento com o cliente	50
4 Informação e análise	90
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Análise crítica do desempenho da organização	30
5 Gestão de pessoas	90
5.1 Sistemas de trabalho	30
5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	30
5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas	30

6 Gestão de Processos	90
6.1 Gestão de processos relativos ao 6.2 produto	40
6.2 Gestão de processos de apoio	20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros	30
7 Resultados da organização	460
7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	110
7.2 Resultados financeiros	110
7.3 Resultados relativos às pessoas	80
7.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	60
7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais	100
Total de Pontos	1000

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

A título de esclarecimento, segue tabela demonstrativa, Figura 2, das faixas de pontuação global:

FIGURA 2 – ESTÁGIOS DE ORGANIZAÇÃO

Nº	Faixa		Estágio da Organização
	Posição	Pontuação	
9	Alta Média Baixa	951 – 1000 901 – 950 851 – 900	Enfoques criativos, excepcionalmente refinados, com plena aplicação. Aprendizado contemplado em todas as áreas. Resultados totalmente correlacionados, com tendências e níveis excelentes. Liderança nacional e mundial.
8	Alta Média Baixa	817 – 850 784 – 816 751 – 783	Enfoques altamente refinados e com aplicação excelente. O aprendizado e os níveis de desenvolvimento atingidos na maioria das áreas são de bons a excelentes. Resultados correlacionados com a maioria dos enfoques. Líder no ramo na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas delas.
7	Alta Média Baixa	717 – 750 684 – 716 651 – 683	Enfoques inovadores e exemplares, com boa aplicação para a maioria das principais áreas. Bons resultados na maioria das áreas, correlacionados com a maioria dos processos. Boa evidência de continuidade e maturidade na maioria dos processos principais. Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Em algumas áreas pode ser líder no ramo ou referencial de excelência.
6	Alta Média Baixa	617 – 650 584 – 616 551 – 583	Enfoques adequados, pró-ativos, eficazes e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminados na maioria dos processos principais e com aprendizado contemplado, baseados em fatos, nas principais áreas. Relatadas tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria das áreas importantes para o sucesso da organização.
5	Alta Média Baixa	517 – 550 484 – 516 451 – 483	Enfoques pró-ativos e eficazes, com uso continuado para muitas áreas, mas a aplicação em algumas delas está ainda nos primeiros estágios. Aprendizado contemplado na maioria das práticas, mas necessitando aplicação, medições e resultados adicionais para demonstrar integração, continuidade e maturidade.
4	Alta Média Baixa	417 – 450 384 – 416 351 – 383	Enfoques adequados para os principais requisitos da maioria dos Itens, mas a aplicação em algumas das principais áreas é muito recente para demonstrar resultados. Em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes.
3	Alta Média Baixa	317 – 350 284 – 316 251 – 283	Início de uso continuado de enfoques adequados aos requisitos básicos dos Itens, entretanto existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes de enfoques.
2	Alta Média Baixa	217 – 250 184 – 216 151 – 183	Primeiros estágios de desenvolvimento e implementação de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Lacunas significativas existem na maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
1	Alta Média Baixa	101 – 150 51 – 100 0 – 50	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados decorram de enfoques implementados.

Fonte: Fundação Para O Prêmio Nacional Da Qualidade

4. METODOLOGIA

4.1 PRESSUPOSTO DE PESQUISA

A implementação dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional para o Prêmio Nacional da Qualidade, aumenta a qualidade dos serviços prestados para os clientes, sejam eles internos ou externos.

4.2 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Segundo KOCHÉ (1997, p.112), “hipóteses são explicações que estabelecem as relações ou conexões existentes entre as variáveis. E o que são variáveis?”. Fica claro a necessidade de explorar bem o conceito de variáveis, pois somente desta forma poderá ser encontrada a maneira de se entender os resultados que se espera encontrar nesta pesquisa. Mas então o que são as variáveis? ^

“Variáveis são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatores mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma proposição.” KOCHÉ (1997, p.112).

A pesquisa será desenvolvida junto aos funcionários do SERPRO, unidade Curitiba. Não serão avaliados os funcionários terceirizados que de uma maneira ou de outra não interfiram no processo fim da organização. De acordo com MINAYO (1992), a boa amostragem é aquela que possibilita ao pesquisador abranger a totalidade do problema investigado, em suas múltiplas dimensões. O método que se utilizará para a definição da amostra da população a ser pesquisada será o censo, devido ao reduzido número, ao final desse ano de 1999, no SEPRO, unidade Curitiba.

Para identificar os fatores de sucesso e de insucesso de utilização dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, na ótica dos funcionários do SERPRO, Unidade Curitiba, será realizada uma caracterização desses sujeitos com base nos seguintes

indicadores, conforme também indicado no questionário, em anexo.

O que se procura obter é uma descrição das atitudes e do envolvimento dos funcionários perante o programa de qualidade, abordando diversos aspectos como o nível cultural, o tempo de casa e sua inter-relação dentro e fora das equipes de trabalho. Na seqüência será descrita, sucintamente, as indicações das variáveis, que foram utilizadas na confecção do questionário (Anexo).

- a) Características pessoais: idade, grau de instrução e perspectivas de futuro do respondente. Estas variáveis serão empregadas com o objetivo de identificar mais claramente, os grupos de indivíduos e o seu perfil identificando, por exemplo, aqueles pertencentes a esta ou aquela faixa etária ou escolaridade.
- b) Comportamentos e atitudes: refere-se à opinião dos funcionários em relação às vantagens percebidas na utilização de sistemas formais de qualidade, o ambiente físico e o grau de interesse que o assunto desperta.
- c) Ambições: Quantos anos o funcionário trabalha na mesma empresa e se tem ou não pretensão em se aposentar no mesmo emprego, possibilitando desta forma, verificar quem está mais envolvido com o programa.
- d) Comportamento inovador: o conhecimento e a adoção de novas idéias ou sistemas. Estes inovadores poderiam ser aqueles que “compram” as idéias mais rapidamente, aceitando o risco e compartilhando estas novas idéias com outros inovadores;
- e) Oportunidades de Crescimento: Como os funcionários vêem a organização como propiciadora de oportunidades de crescimento.
- f) Auto análise de suas tarefas: Após a implementação do sistema de qualidade, os funcionários percebem mais declaradamente a importância de seu trabalho e o está desenvolvendo de forma melhor ou não.

4.3 FONTES DE DADOS

Os dados primários foram coletados por meio de questionários, acompanhados de carta de apresentação, de fácil preenchimento. Esses, foram divididos em categorias de análise, fundamentadas nos critérios de excelência, a saber:

- Comunicação da equipe - busca verificar como está a comunicação dentro da equipe. Problemas detectados nesse item, poderão ser verificados na comunicação entre toda a organização;
- Respeito e confiança de uns com os outros - nenhuma equipe pode funcionar se não houver respeito e confiança. Busca identificar se há empatia entre os integrantes;
- Reconhecimento individual e em grupo - verifica se existe alguma orientação positiva em relação ao papel de trabalho que está desempenhando;
- Sistema de informações - Busca identificar se as informações, necessárias para a resolução dos problemas propostos, chegam até a equipe;
- Iniciativa e criatividade - Identificará se a organização apoia e incentiva este tipo de comportamento;
- Recursos - De nada adianta receber elogios ou informações, se nada é implementado por falta de recursos. Busca verificar se a organização implementa o que se está propondo;
- Tomadas de decisão para Solução de problemas - Como é o procedimento de solução de problemas. Pretende verificar se os problemas são realmente solucionados;
- Sistemas e estrutura organizacional - Nada funcione sem que a alta direção tenha atitudes pró-ativas para tal. Um ponto bastante importante é verificar como está posicionada a estrutura da organização em relação a pontos fundamentais;
- Trabalho em equipe - Forças individuais são muito menores do que em equipe.

As ações serão melhores implementadas se estas forças estiverem puxando para o mesmo lado;

- Clareza das metas - A célebre frase de Sêneca de que não há ventos favoráveis para quem não sabe onde ir parece bastante apropriada neste item.

SELLTIZ *et al* (1974) citam algumas vantagens na utilização deste instrumento, dentre as quais destaca-se:

- É menos dispendioso que a entrevista;
- Podem ser aplicados a um grande número de pessoas ao mesmo tempo;
- Asseguram certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra;
- É mais fácil comparar questionários que entrevistas;
- Apresentam uma natureza impessoal;
- Faz menor pressão para uma resposta imediata.

Os dados secundários foram obtidos junto à diretoria e gerências do SERPRO, como registros e documentos (disponibilizados para os fins desta pesquisa.

4.4 PERGUNTAS DE PESQUISA

As perguntas de pesquisa, segundo ALVES (1996) indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador, após definido o problema de pesquisa.

a) Quais as expectativas individuais dos funcionários do SERPRO, unidade Curitiba, quanto a implementação dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade?

b) Quais as percepções dos funcionários no tocante aos critérios do PNQ?

c) Quais as melhorias que a adoção dos Critérios do PNQ trouxeram para o SERPRO?

d) Quais os problemas e quais as possíveis ações que podem auxiliar na consolidação dos critérios do PNQ na instituição?

4.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram transcritos para uma planilha de registro de respostas e, posteriormente, utilizado o *software* SPHINX para o tratamento estatístico dos dados. Este programa permite ao pesquisador manusear vários tipos de dados de maneira bastante simples, gerando tabelas comparativas para a interpretação das respostas.

4.6 MODELOS DE ANÁLISE DOS DADOS

KOCHE (1997, p.121) afirma que “não existe método científico no sentido de código normativo do comportamento científico estabelecido previamente. O que existe são critérios gerais orientadores que, no depoimento dos investigadores, facilitam o processo de investigação.”

Já GOMES (*apud* MINAYO, 1997, p.69) aponta três finalidades da fase de análise: “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.”

MINAYO (1997) possui uma proposta dialética para a análise dos dados, dentro de uma interpretação qualitativa, ao qual ela denomina de método hermenêutico-dialético. Este método possui dois pressupostos básicos: o primeiro é que não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento e o segundo é que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge a realidade concreta (MINAYO, 1997, p.77).

Como forma de facilitar a operacionalização dos dados, a autora cria 3 passos:

1. Ordenação dos dados: Neste momento, faz-se um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho e campo. Aqui estão envolvidos, por exemplo, transcrição de gravações, releitura e material, organização dos relatos e dos atos da observação participante.
2. Classificação dos Dados: Nesta fase é importante termos em mente que o não existe por si só.

Ele é construído a partir de um questionamento que fazemos sobre eles, com base numa fundamentação teórica. Através e uma leitura exaustiva e repetida dos textos, estabelecemos interrogações para identificarmos o que surge de relevante. Com base no que é relevante nos textos, nós elaboramos as categorias específicas. Nesse sentido, determinamos o conjunto ou os conjuntos das informações presentes na comunicação.

3. Análise Final: Neste momento, procuramos estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos a pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos. Assim promovemos relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática.

NETO (*apud* MINAYO, 1997, p.79) afirma que “o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado e forma provisória e aproximativa”. Isso vem corroborar com o nosso posicionamento que, nas palavras do poeta Vinícius de Moraes, “seja eterno enquanto dure”.

Segundo KOCHE (1997, p.124), opta-se por utilizar um método de pesquisa que caracteriza-se por ser "descritiva, não-experimental", que é o método que estuda a relação entre duas ou mais variáveis sem manipulá-las, já que nosso trabalho se caracteriza como sendo de pesquisa quantitativa, não experimental. Estas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas.

Os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada.

Como método de coleta de dados neste tipo de pesquisa, pode-se citar as entrevistas pessoais, questionários e observação. Concluí-se, portanto, que uma diferenciação qualitativa ou quantitativa não parece tão importante nesta etapa..

O sucesso ou o fracasso de sistemas formais de qualidade depende do desempenho das equipes envolvidas nas atividades. Não se pode esquecer jamais, que equipes são formadas por pessoas e que estas possuem pontos fortes e pontos fracos. Não poucas vezes, encontram-se casos em que equipes pesquisadas possuem missão e metas bem definidas, sistemas de medição e mensuração de resultados e, entretanto, não conseguem localizar precisamente suas falhas.

DEMING (1998) lembra que, ao se buscar soluções para problemas de nossa equipe, deve-se lembrar que cada time é diferente do outro e, principalmente, que cada pessoa componente deste time são diferentes de outras. Não basta que se encontrem pontos fracos e que os estes sejam solucionados; é preciso que se capitalizem os pontos fortes, melhorando-os continuamente.

A constante melhoria, inovação e integração da qualidade é algo necessário em todos os níveis organizacionais, e para todas as equipes. As organizações devem identificar e ajudar as áreas que impedem o sucesso das empresas e melhorar, cada vez mais, aquelas de sucesso.

A melhoria de equipes não é um processo arbitrário. Pelo contrário, este processo deve ser norteado por líderes, algumas vezes até liberais, o que pode valorizar a equipe pois terão mais atividade. Seguir orientações de equipes parece ser problemático para a maioria das empresa. Na realidade, as questões devem ser abordadas e solucionadas em conjunto e não individualmente. Esse é um aspecto que deve ser estabelecido e as ações corretivas devem ser direcionadas para alcançar todo o seu potencial e assegurar resultados satisfatórios no processo e no produto.

Com o questionário elaborado (em Anexo), com escalas do tipo Likert, pretende-se auxiliar a equipe em seu redirecionamento, além de focalizar desafios, capitalizar pontos fortes alcançando desta forma seus objetivos. Este questionário foi elaborado levando-se em conta s objetivos propostos pelos Critérios de Excelência do PNQ.

4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, onde se pretendeu retratar uma situação em particular, analisando-a profundamente. O estudo de caso é indicado, conforme já abordado nesse capítulo, quando quer se responder a questionamentos do tipo "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem dentro de um

contexto atual. Como se trata de um estudo de caso, os dados e análises não podem ser generalizados para outras pesquisas ou organizações; até mesmo o contexto situacional da organização mudará com o passar do tempo.

A pesquisa foi efetuada entre os dias 10 e 26 de novembro de 1999, internamente ao SERPRO. Esse período histórico, foi marcado por momentos de grande transição internamente ao SERPRO, e externamente, relativo à conjuntura governamental, visto ser o SERPRO uma empresa pública. Faz-se necessário ressaltar a insegurança de todos, visto as constantes ameaças de privatizações de empresas públicas e estatais, a insegurança proveniente das reformas providenciárias, administrativa e tributária, o descontentamento referente aos salários, que desde 1995 não sofreram nenhum reajuste além dos cortes e Planos de Demissão Voluntários instituídos por toda a organização. Esse último fator foi contornado com a explicação, a todos, do completo e extremo sigilo dos questionários, inclusive, com a garantia do anonimato, visto os questionários não terem nenhuma identificação, como condição de eficácia ao anonimato dos respondentes

Para o desenvolvimento da coleta de dados, utilizou-se de questionários com escalas do tipo Likert, de 5 variáveis. A tabulação, cruzamentos e análises das variáveis foram efetuadas com o auxílio do programa SPHINX. Os questionários, trazem algumas limitações, que se tentou eliminar por meio da aplicação de dois pré-testes, após o que foi possível a determinação do modelo final do instrumento de coleta de dados. De qualquer forma, faz-se necessário ressaltar algumas limitações:

- Devido ao anonimato dos respondentes, evitou-se, inclusive, estar presente quando do preenchimentos dos questionários. Isso impede o auxílio ao informante caso ainda persistisse alguma questão duvidosa;
- Envolve número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- Pode proporcionar interpretações diferentes para cada sujeito pesquisado.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, é tratada a análise dos dados primários, coletados por meio dos questionários. A título de facilitar a compreensão das análises aqui descritas, os resultados serão colocados, através de tabelas e/ou gráficos, o que foi levantado junto aos funcionários assim como será demonstrado quais as inter-relações efetuadas entre as diversas questões e que conclusões pode-se tirar de cada uma delas.

Além das tabulações e dos cruzamentos de tabelas, com a ajuda do programa *SPHINX*, foi utilizado, para algumas questões que possuíam os requisitos mínimos de análise, o teste de associação qui-quadrado, por ser um dos testes mais utilizados em pesquisa social, segundo BARBETTA (1998). Ainda segundo o autor, o teste qui-quadrado permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas.

Esta significância serve para verificar se a distribuição de frequências absoluta observada em uma variável de uma amostra é significativamente diferente da distribuição da frequência absoluta teórica esperada.

Desta maneira, a partir da análise de toda a população pelo *Software*, solicita-se que analise uma determinada variável e se a mesma possui algum grau de significância. O teste sempre leva em conta o valor do qui-quadrado encontrado, a tabela, o nível de significância, definido como em 5% para pesquisas sociais segundo BARBETTA (1998) e a probabilidade de *Pearson "p"*, que é a probabilidade de significância.

Agindo desta maneira, verifica-se se há associação entre o grupo em estudo e a vontade de se aposentar na organização. Para facilitar o entendimento do método, vamos utilizar a situação descrita para efetuarmos uma análise de significância.

O que será analisado é se o número de respostas afirmativas, ou seja, se o número de pessoas que gostariam de se aposentar na organização é significativo em relação ao universo analisado.

Aplicando a metodologia do qui-quadrado, encontra-se um valor de 10,78. Este

valor será levado até a tabela de distribuição qui-quadrado e comparado com os graus de liberdade, que neste caso, por ser uma matriz de 2 x 5 (sim ou não (2) x idade dos participantes (5 opções)) terá 4 graus de liberdade (n° de linhas -1 x n° de colunas -1).

Observando a tabela, encontra-se um p (probabilidade de significância) entre $0,025 < p < 0,050$. Usando o nível de significância " α " de 5%, observa-se que o p é menor do que o nível de significância. Desta forma, sendo o p menor que o nível de significância, significa que o teste detecta associação entre o número de funcionários que querem e dos que não querem se aposentar na organização.

Vale lembrar que o nível de significância representa o risco tolerável do erro de rejeitar H_0 , quando H_0 é verdadeira, nesse caso, 5%, como usualmente utilizado em pesquisas sociais.

5.1 TABULAÇÃO SIMPLES DOS DADOS

O que estará sendo demonstrado, é uma simples tabulação dos dados, uma análise individual dos dados obtidos na pesquisa.

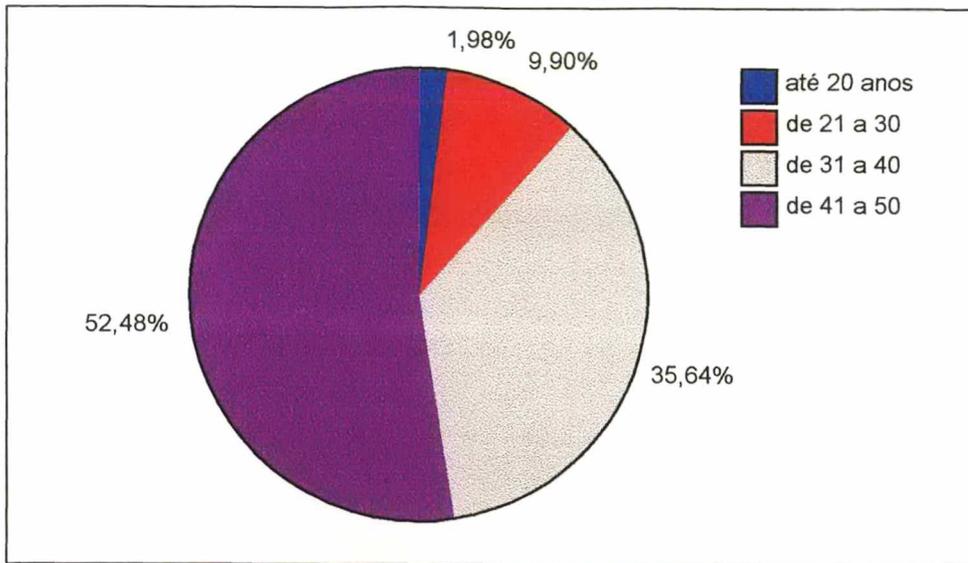
a) Idade dos Participantes;

TABELA 1 - IDADE DOS PARTICIPANTES

idade	No. cit.	Freq.
até 20 anos	2	1,98%
de 21 a 30	10	9,90%
de 31 a 40	36	35,64%
de 41 a 50	53	52,48%
TOTAL OBS.	101	100%

Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 1 - IDADE DOS PARTICIPANTES



Fonte: Dados primários

A dependência é muito significativa ($\text{Qui}^2 = 65.69$, $gl = 3$, $1-p = >99,99\%$) para os funcionários com idade entre 41 e 50 anos (52,48%), conforme Gráfico 1 e Tabela 1. Isso leva a conclusão de que a organização está em um estágio de maturidade, pois 88,12% dos funcionários têm mais de 31 anos. Isto também é explicado pelo elevado número de funcionários que querem se aposentar na organização, fazendo com que a idade média aumente.

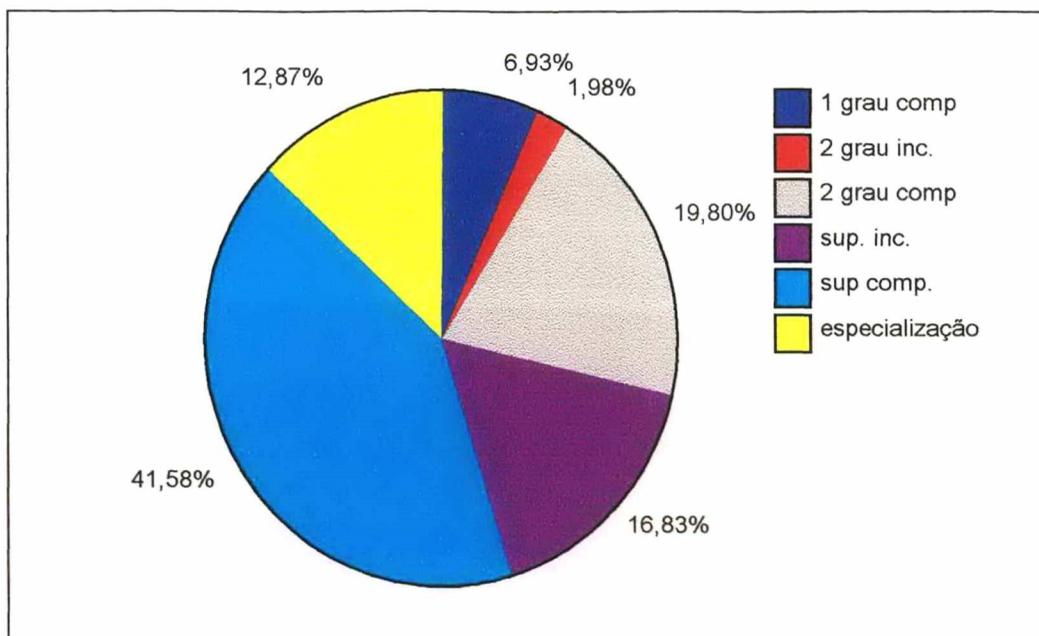
b) Escolaridade;

TABELA 2 - GRAU DE ESCOLARIDADE

escol.	No. cit.	Freq.
1 grau comp	7	6,93%
2 grau inc.	2	1,98%
2 grau comp	20	19,80%
sup. inc.	17	16,83%
sup comp.	42	41,58%
especialização	13	12,87%
TOTAL OBS.	101	100%

Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 2 - GRAU DE ESCOLARIDADE



Fonte: Dados primários.

A dependência é muito significativa ($\text{Qui}^2 = 57.91$, $\text{gl} = 5$, $1-p = >99,99\%$) para os funcionários com grau de escolaridade superior. Demonstra uma boa qualificação do corpo de funcionários do SERPRO, pois 71,28% estão cursando ou já possuem nível superior e até mesmo especialização, grau mais alto de escolaridade encontrado. Também deve-se salientar que para ingressar na organização é necessário a aprovação em concurso público, motivo pelo qual a qualificação dos funcionários é elevada. Por outro lado isso também pode ser fator de desmotivação, pois devido a recessão que passa nosso país, muitos bacharéis estão prestando concurso para vagas menos qualificadas.

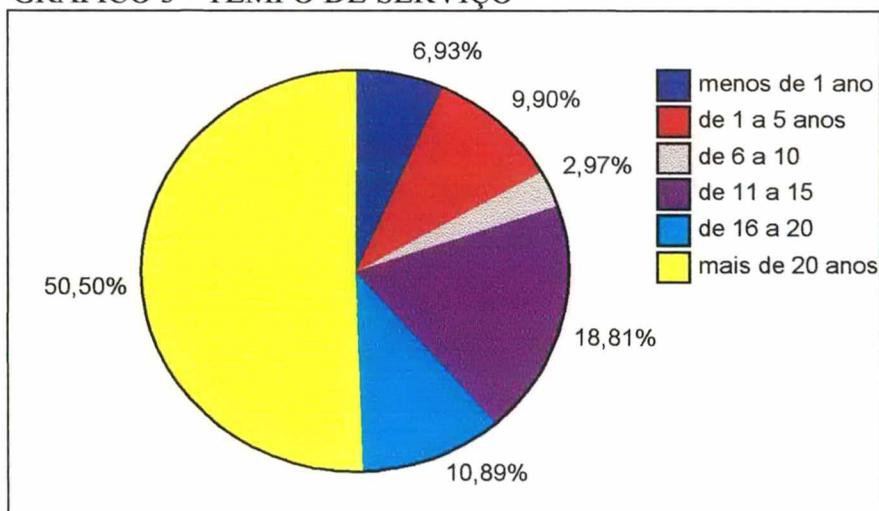
c) Tempo de Serviço no SERPRO;

TABELA 3 - TEMPO DE SERVIÇO

TS	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	7	6,93%
de 1 a 5 anos	10	9,90%
de 6 a 10	3	2,97%
de 11 a 15	19	18,81%
de 16 a 20	11	10,89%
mais de 20 anos	51	50,50%
TOTAL OBS.	101	100%

Fonte: Dados primários

GRÁFICO 3 - TEMPO DE SERVIÇO



Fonte: Dados primários

A dependência é muito significativa ($\text{Qui}^2 = 91.53$, $\text{gl} = 5$, $1-p = >99,99\%$) para os funcionários com mais de 20 anos de serviço. Observa na Tabela 3 e Gráfico 3, que este total representa 50,50% de todos os funcionários. Tem-se, desta forma, funcionários bastante experientes, e conhecedores da instituição. A maioria absoluta possui mais de 11 anos de casa (80,20%) o que combinado com a idade dos

funcionários reforça o excelente nível de experiência e maturidade da organização. Por outro lado, 16,83% possuem menos de 6 anos de organização o que pode trazer alguma dificuldade na renovação de idéias na organização. Isso também pode ser corroborado pela constatação de que o Governo não tem feito concursos públicos para muitos cargos há muito tempo. Além disso, a recessão financeira (5 anos sem aumento) acaba por fazer com que os mais novos acabem saindo, procurando colocação melhor. Para os mais velhos, devido ao próprio mercado, isso é menos observado.

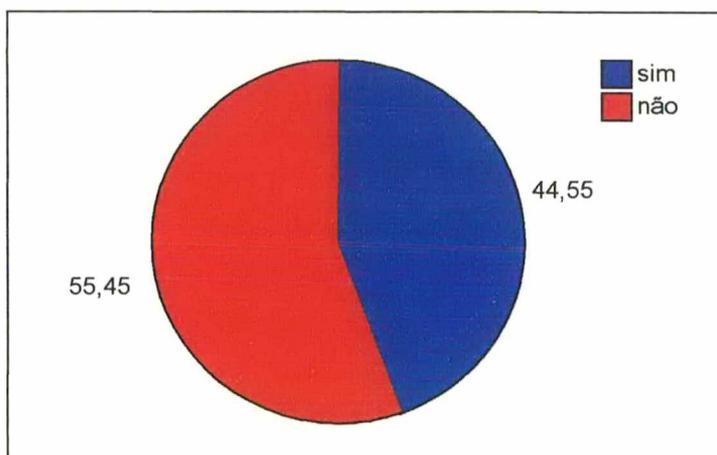
d) O SERPRO é o seu primeiro emprego?;

TABELA 4 - PRIMEIRO EMPREGO

1o-emp.	No. cit.	Freq.
sim	45	44,55%
não	56	55,45%
TOTAL OBS.	101	100%

Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 4 - PRIMEIRO EMPREGO



Fonte: Dados primários

A dependência não é significativa ($\chi^2 = 1.20$, $gl = 1$, $1-p = 72,63\%$) para os

funcionários que iniciaram sua carreira no SERPRO e para aqueles que ingressaram após. Não se pode afirmar, estatisticamente, que a maioria iniciou suas atividades em outras empresas. Entretanto, como se trata de um censo, podemos afirmar que, atualmente, a maioria dos servidores não iniciou sua carreira no SERPRO.

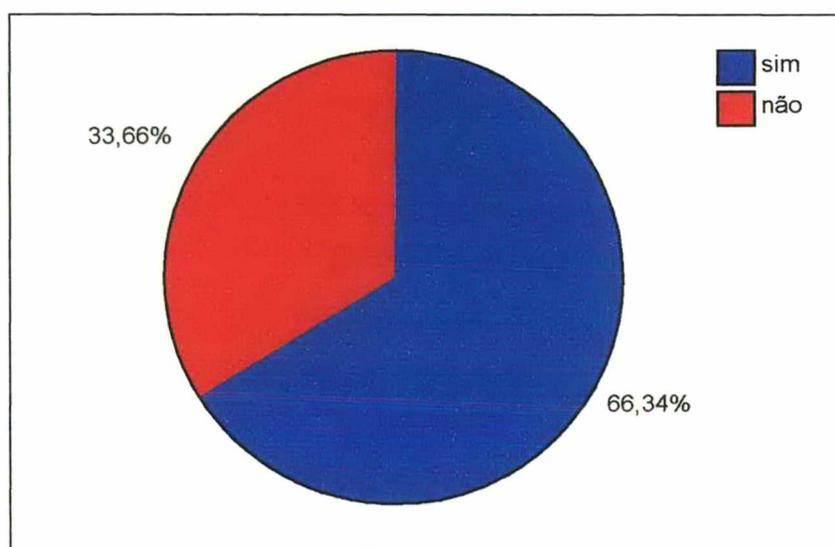
e) Perspectivas de Futuro - Aposentadoria;

TABELA 5 - FUNCIONÁRIOS QUE GOSTARIAM DE SE APOSENTAR NO SERPRO

apos.	No. cit.	Freq.
sim	67	66,34%
não	34	33,66%
TOTAL OBS.	101	100%

Fonte: Dados primários

GRÁFICO 5 - FUNCIONÁRIOS QUE GOSTARIAM DE SE APOSENTAR NO SERPRO



Fonte: Dados primários

A dependência é significativa ($\chi^2 = 10,78$, $gl = 1$, $1-p = 99,90\%$), ou seja, a

maioria (66,34%) pretende se aposentar na instituição. Isto pode ser explicado pela idade da grande maioria dos Servidores e pelo Tempo de Serviço, o que nos leva a concluir que estes estão em fase final de carreira, não querendo arriscar novas empreitadas, como podemos verificar na tabela a seguir.

TABELA 6 - CRUZAMENTO ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO DOS SERVIDORES, IDADE E PERSPECTIVAS DE APOSENTADORIA

TS	idade até 20 anos	idade de 21 a 30	idade de 31 a 40	idade de 41 a 50	apos. sim	apos. não
menos de 1 ano	100%	40,00%	2,78%	0,00%	2,99%	14,71%
de 1 a 5 anos	0,00%	50,00%	11,11%	1,89%	4,48%	20,59%
de 6 a 10	0,00%	10,00%	2,78%	1,89%	1,49%	5,88%
de 11 a 15	0,00%	0,00%	52,78%	0,00%	10,45%	35,29%
de 16 a 20	0,00%	0,00%	22,22%	5,66%	13,43%	5,88%
mais de 20 anos	0,00%	0,00%	8,33%	90,57%	67,16%	17,65%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados primários

Observando a tabela, verifica-se que, quanto maior o tempo de serviço maior é a vontade de se aposentar na organização, mesmo porque, 90,57% dos funcionários com mais de 41 anos tem mais de 20 anos de casa. Some-se ao fato da complementação de aposentadoria, a dificuldade em encontrar colocação no mercado de trabalho, principalmente para pessoas mais velhas.

5.2 ANÁLISE DO PROGRAMA.

Em função da caráter reservado das informações, não serão analisados os dados dos respondentes pertencentes a este ou aquele setor de forma individualizada, mesmo porque não haveria como realizar tal verificação, uma vez que os questionários não foram, em hipótese alguma, identificados.

1) Quanto a comunicação dentro das equipes:

a) Cruzamento da Questão 1.1 (Os membros da equipe expõem abertamente seus problemas e suas idéias) e da Questão 1.2 (Os conflitos são enfrentados e resolvidos rapidamente) com o tempo de serviço dos funcionários.

TABELA 7 - TS x QUESTÃO 1.1

TS \ 1.1	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	TOTAL
menos de 1 ano	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	60,00%	30,00%	10,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	100%
de 11 a 15	5,26%	31,58%	63,16%	0,00%	100%
de 16 a 20	0,00%	27,27%	54,55%	18,18%	100%
mais de 20 anos	23,53%	64,71%	11,76%	0,00%	100%
TOTAL	23,76%	48,51%	24,75%	2,97%	100%

Fonte: Dados primários

TABELA 8 - TS x QUESTÃO 1.2

TS \ 1.2	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	TOTAL
menos de 1 ano	28,57%	71,43%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	20,00%	60,00%	10,00%	10,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	100%
de 11 a 15	0,00%	36,84%	31,58%	31,58%	100%
de 16 a 20	27,27%	54,55%	0,00%	18,18%	100%
mais de 20 anos	11,76%	82,35%	5,88%	0,00%	100%
TOTAL	12,87%	67,33%	9,90%	9,90%	100%

Fonte: Dados primários

A dependência é muito significativa ($\text{Qui}^2 = 40,20$, $\text{gl} = 15$, $1-p = 99,96\%$) entre o Tempo de Serviço e a Comunicação das equipes. O que percebemos é que mais de 70% das respostas estão entre sempre e quase sempre. Ressalve-se a este fato, que dentre os maiores percentuais de "sempre" e "quase sempre", estão com os servidores

com mais de 20 anos de casa. Não há o vício de serem estes, servidores de mais de 20 anos de casa, a maioria, pois o cruzamento colocam os percentuais em linha, eliminando esta diferença.

Percebe-se, desta forma, que a comunicação internamente às equipes, na ótica dos funcionários, é satisfatória. O fato desses servidores terem bastante tempo de casa, facilita este entrosamento.

Essa comunicação, necessária segundo os critérios do PNQ, pode ser considerada satisfatória internamente à organização, segundo seus funcionários.

2) Sobre o respeito e a confiança de uns com os outros

a) Cruzamento da Questão 2.1 (Sou respeitado pelos membros de minha equipe) com o Tempo de Serviço (TS) e Idade:

TABELA 9 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.1

TS	2.1	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	TOTAL
menos de 1 ano		100%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos		70,00%	30,00%	0,00%	100%
de 6 a 10		33,33%	33,33%	33,33%	100%
de 11 a 15		0,00%	84,21%	15,79%	100%
de 16 a 20		81,82%	0,00%	18,18%	100%
mais de 20 anos		64,71%	35,29%	0,00%	100%
TOTAL		56,44%	37,62%	5,94%	100%

idade	2.1	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	TOTAL
até 20 anos		100%	0,00%	0,00%	100%
de 21 a 30		90,00%	10,00%	0,00%	100%
de 31 a 40		27,78%	58,33%	13,89%	100%
de 41 a 50		67,92%	30,19%	1,89%	100%
TOTAL		56,44%	37,62%	5,94%	100%

Fonte: Dados primários

Na Tabela 9, percebe-se claramente que existe um respeito mútuo entre os Servidores da organização, pois 94,06% dos participantes responderam que sempre ou quase sempre existe o respeito. Isso traz uma tranquilidade extra para a organização, na media em que o ambiente interno se encontra saudável, no que se refere ao respeito interno da equipe.

b) Cruzamento da Questão 2.2 (Os funcionários confiam uns nos outros) com o TS e a Idade:

TABELA 10 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.2

TS \ 2.2	2.2	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	TOTAL
menos de 1 ano		100%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos		60,00%	40,00%	0,00%	0,00%	100%
de 6 a 10		33,33%	33,33%	0,00%	33,33%	100%
de 11 a 15		0,00%	52,63%	47,37%	0,00%	100%
de 16 a 20		54,55%	27,27%	0,00%	18,18%	100%
mais de 20 anos		29,41%	64,71%	5,88%	0,00%	100%
TOTAL		34,65%	50,50%	11,88%	2,97%	100%

idade \ 2.2	2.2	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	TOTAL
até 20 anos		100%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 21 a 30		70,00%	30,00%	0,00%	0,00%	100%
de 31 a 40		22,22%	47,22%	25,00%	5,56%	100%
de 41 a 50		33,96%	58,49%	5,66%	1,89%	100%
TOTAL		34,65%	50,50%	11,88%	2,97%	100%

Fonte: Dados primários

Observando-se a Tabela 10, percebe-se que a grande maioria, 85,15%, informou que sempre ou quase sempre existe a confiança de uns com os outros. Fator importantíssimo dentro de sistemas de qualidade que necessitam da troca constante de informação e da formação de equipes.

c) Cruzamento da Questão 2.3 (Nossa equipe é respeitada pelos superiores) com o TS e a Idade:

TABELA 11 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.3

TS	2.3	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	100%	100%
de 1 a 5 anos	60,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	100%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	100%	100%
de 11 a 15	0,00%	63,16%	31,58%	0,00%	5,26%	100%	100%
de 16 a 20	27,27%	27,27%	18,18%	9,09%	18,18%	100%	100%
mais de 20 anos	45,10%	50,98%	3,92%	0,00%	0,00%	100%	100%
TOTAL	37,62%	42,57%	13,86%	0,99%	4,95%	100%	100%

idade	2.3	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
até 20 anos	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%	100%
de 21 a 30	70,00%	10,00%	10,00%	0,00%	10,00%	100%	100%
de 31 a 40	8,33%	50,00%	27,78%	2,78%	11,11%	100%	100%
de 41 a 50	49,06%	45,28%	5,66%	0,00%	0,00%	100%	100%
TOTAL	37,62%	42,57%	13,86%	0,99%	4,95%	100%	100%

Fonte: Dados primários

A diferença das distribuições entre 'Não sei' e o conjunto é significativa ($\chi^2=20,51$, $1-p=99,90\%$). Percebe-se, desta forma, que mesmo a maioria achando que é respeitada pelos superiores (80,19%), um percentual significativo não sabe se é ou não respeitada (5,94%). Percebe-se dessa forma, que esse percentual de respondentes que não sabe se é ou não respeitado, pode estar demonstrando uma falha grave de comunicação ou simplesmente de reconhecimento dos superiores para com seus funcionários. Esse desrespeito pode ser também analisado pelos 13,86% dos funcionários que responderam quase nunca. Ponto negativo para a organização, pois atualmente, um dos sistemas fundamentais nas empresas é o sistema de informações. Não mais se admite que os funcionários desconheçam algum ponto da empresa, principalmente em relação aos superiores.

d) Cruzamento da Questão 2.4 (Sou incentivado a assumir riscos) com o TS e a Idade:

TABELA 12 - TS / IDADE X QUESTÃO 2.4

TS \ 2.4	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	57,14%	14,29%	28,57%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	50,00%	40,00%	0,00%	10,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100%
de 11 a 15	0,00%	36,84%	47,37%	15,79%	0,00%	100%
de 16 a 20	0,00%	54,55%	27,27%	0,00%	18,18%	100%
mais de 20 anos	19,61%	58,82%	21,57%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	18,81%	47,52%	26,73%	4,95%	1,98%	100%

idade \ 2.4	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
até 20 anos	0,00%	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100%
de 21 a 30	70,00%	20,00%	10,00%	0,00%	0,00%	100%
de 31 a 40	13,89%	33,33%	36,11%	11,11%	5,56%	100%
de 41 a 50	13,21%	64,15%	20,75%	1,89%	0,00%	100%
TOTAL	18,81%	47,52%	26,73%	4,95%	1,98%	100%

Fonte: Dados primários

Importante ressaltar a participação de "quase nunca e nunca" no total de respostas. Isso pode representar, sempre com 95% de certeza e 5% de erro, que 31,68% dos participantes não se encontra incentivado a assumir riscos. Este tipo de posicionamento trás uma série de dificuldades para a organização, como a aceitação de novas idéias e/ou programas que a organização esteja querendo implementar, como por exemplo o PNQ.

A empresa apresenta como respeito e confiança a opção de registrar a frequência em formulário próprio ou a utilização da antigo cartão de ponto. Este fato (opcional), segundo a empresa, reforça a relação de respeito e confiança entre todos os níveis da organização.

Nessa mesma linha, a empresa tem se preocupado em conscientizar os funcionários de sua importância como indivíduo, aprimorando a participação de todos dentro de um ambiente grupal.

Com relação às relações interpessoais, percebe-se uma procura em aumentar a

interação e a cooperação nos diversos níveis de atuação. O objetivo de tais relações é a viabilização das relações interpessoais entre os funcionários de mesma hierarquia e, também, de diferentes hierarquias.

Estes aspectos encontram-se de acordo com os critérios do PNQ, apenas ressaltando o incentivo em assumir riscos, que poderá ser analisado mais profundamente em ações direcionadas neste segmento, e diagnosticadas como necessárias.

3) Quanto ao reconhecimento individual e em grupo.

a) Cruzamento da Questão 3.1 (Minhas contribuições para a equipe são reconhecidas) com Tempo de Serviço.

TABELA 13 - TS x QUESTÃO 3.1

TS	3.1	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	70,00%	30,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%		100%
de 11 a 15	5,26%	47,37%	47,37%	0,00%	0,00%		100%
de 16 a 20	0,00%	81,82%	0,00%	0,00%	18,18%		100%
mais de 20 anos	23,53%	64,71%	11,76%	0,00%	0,00%		100%
TOTAL	25,74%	54,46%	14,85%	0,99%	3,96%		100%

Fonte: Dados primários

b) Cruzamento da Questão 3.2(A gerência reconhece os esforços individuais) com o Tempo de Serviço

TABELA 14 - TS x QUESTÃO 3.2

TS \ 3.2	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	100%
de 1 a 5 anos	50,00%	40,00%	10,00%	0,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100%
de 11 a 15	21,05%	15,79%	47,37%	15,79%	0,00%	100%
de 16 a 20	27,27%	0,00%	27,27%	27,27%	18,18%	100%
mais de 20 anos	17,65%	76,47%	5,88%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	26,73%	45,54%	15,84%	6,93%	4,95%	100%

Fonte: Dados primários

c) Cruzamento da Questão 3.3 (Os superiores reconhecem os esforços de nossa equipe) com o Tempo de Serviço

TABELA 15 - TS X QUESTÃO 3.3

TS \ 3.3	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	71,43%	14,29%	0,00%	0,00%	14,29%	100%
de 1 a 5 anos	30,00%	50,00%	20,00%	0,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	100%
de 11 a 15	0,00%	36,84%	63,16%	0,00%	0,00%	100%
de 16 a 20	27,27%	0,00%	45,45%	9,09%	18,18%	100%
mais de 20 anos	17,65%	64,71%	13,73%	0,00%	3,92%	100%
TOTAL	19,80%	45,54%	26,73%	0,99%	6,93%	100%

Fonte: Dados primários

O reconhecimento das pessoas, é realizado principalmente designando as que se desatacam para liderar projetos. Esta política interna, pode ser corroborada, negativamente, pela análise da Tabela 15, onde 26,73% dos participantes responderam que "quase nunca" os superiores reconhecem os esforços da equipe. Isso é facilmente

entendido, uma vez que a gratificação propiciada pelo SERPRO, é em forma de vantagem pessoal, como Funções Gratificadas, onde apenas são reconhecidos os esforços individuais.

Nesta mesma linha, a Tabela 14 demonstra que 72,27% dos respondentes disseram que sempre ou quase sempre a gerência reconhece os esforços individuais.

Na linha do PNQ, onde as participações de equipes devem ser incentivadas, como fator de melhoria contínua, percebe-se uma falha na caracterização da organização no que diz respeito ao reconhecimento em grupo.

4) Quanto ao sistema de informações

a) Cruzamento da questão 4.1 (Nossa equipe tem todas as informações necessárias para realizar seu trabalho) com a escolaridade dos participantes.

TABELA 16 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 4.1

4.1 escol.	Sempre	Quase sempre	Quase nunca	Nunca	TOTAL
1 grau comp	14,29%	28,57%	57,14%	0,00%	100%
2 grau inc.	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100%
2 grau comp	15,00%	65,00%	20,00%	0,00%	100%
sup. inc.	29,41%	52,94%	17,65%	0,00%	100%
sup comp.	14,29%	57,14%	19,05%	9,52%	100%
especialização	23,08%	69,23%	7,69%	0,00%	100%
TOTAL	18,81%	57,43%	19,80%	3,96%	100%

Fonte: Dados primários

Percebe-se que os participantes com escolaridade secundária ou primária, possuem mais dificuldade em receber, ou interpretar o recebimento das informações que chegam até a equipe. Já os participantes igual ou acima de nível superior incompleto, têm maior visão do que está sendo repassado a título de informações. Ressalte-se o alto percentual de 'quase nunca' e 'nunca' que somam 23,76% que faz refletir sobre a eficácia do sistema de informações, visto ser alto o percentual

encontrado. Mais uma vez se percebe falha no sistema de informações. Os critérios do PNQ objetivam que as informações não só fluam livremente por toda a organização como, principalmente, que as informações sejam utilizadas pela organização no diagnóstico, análise e solução de problemas.

b) Cruzamento da Questão 4.2 (Os funcionários são mantidos informados sobre o que está ocorrendo na empresa e quais as prioridades) com a escolaridade dos participantes

TABELA 17 - ESCOLARIDADE x QUESTÃO 4.1

4.2 escol.	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
1 grau comp	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	0,00%	100%
2 grau inc.	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
2 grau comp	20,00%	50,00%	15,00%	15,00%	0,00%	100%
sup. inc.	35,29%	29,41%	29,41%	0,00%	5,88%	100%
sup comp.	21,43%	47,62%	23,81%	7,14%	0,00%	100%
especialização	38,46%	46,15%	7,69%	7,69%	0,00%	100%
TOTAL	25,74%	44,55%	19,80%	8,91%	0,99%	100%

Fonte: Dados primários

Novamente, 29,70% dos entrevistados responderam que 'quase nunca', 'nunca' ou 'não sabem' sobre o que está acontecendo na organização. Preocupante, visto ser exatamente o envolvimento de todos fator chave de sucesso na ótica dos autores e, inclusive, dos critérios do PNQ. Fica muito difícil querer comprometimentos dos funcionários quando as informações não fluem e não são conhecidas por todos. O envolvimento está diretamente relacionado com o grau de responsabilidade de cada um. Entretanto, a organização somente pode responsabilizar funcionários que estão inseridos nas metas e objetivos da organização.

c) Cruzamento da Questão 4.3 (Nossa equipe sabe como obter as informações necessárias) com a escolaridade dos participantes.

TABELA 18 - ESCOLARIDADE x QUESTÃO 4.3

4.3 escol.	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
1 grau comp	0,00%	85,71%	14,29%	0,00%	100%
2 grau inc.	100%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
2 grau comp	20,00%	65,00%	15,00%	0,00%	100%
sup. inc.	58,82%	29,41%	11,76%	0,00%	100%
sup comp.	30,95%	52,38%	14,29%	2,38%	100%
especialização	23,08%	76,92%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	31,68%	55,45%	11,88%	0,99%	100%

Fonte: Dados primários

Analisando a Tabela 18, conclui-se que os funcionários sabem como buscar as informações. Talvez isso seja absolutamente necessário, pois as informações não estão chegando até as equipes

Uma correta gestão de informações deve ser realizada a partir de informações gerenciais e dos acompanhamentos dos planos de ações e do desenvolvimento de pessoas. Todas as informações geradas são utilizadas como subsídio às decisões, e encontram-se a disposição de todos que tenham interesse. Dai a dificuldade em encontrar algum tipo de correlação mais significativo, pelos teste estatísticos, nas tabelas acima. Depende, fundamentalmente, da vontade ou curiosidade de cada um a verificação do que está sendo feito e como será feito.

Com o objetivo claro de obter a participação e a colaboração de todas as pessoas, as informações mais relevantes são divulgadas por meio do corpo gerencial, através de afixações em editais, no informativo interno, enfim, em todos os meios de comunicação.

Percebe-se esta preocupação com o sistema de informações, também, no sentido

de a empresa liberar um endereço de correio eletrônico para todos os funcionários. Só falta enviar as mensagens importantes para esses endereços.

Além disso, a superintendência realiza reuniões trimestrais, além de outras tantas eventuais, incentivando a participação de todos as pessoas. Nestes encontros, são tratados assuntos estratégicos e operacionais, repassadas várias informações, propostas, críticas, enfim, qualquer tipo de informação que se faça necessário repassar.

Verifica-se a preocupação do SERPRO em envolver todos no seu sistema de informações.

5) Quanto a Iniciativa e Criatividade

a) Cruzamento da Questão 5.1 (A iniciativa da equipe é incentivada pela organização) com o Tempo de Serviço.

TABELA 19 - TS X QUESTÃO 5.1

TS \ 5.1	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	10,00%	70,00%	10,00%	10,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100%
de 11 a 15	5,26%	31,58%	63,16%	0,00%	0,00%	100%
de 16 a 20	0,00%	27,27%	18,18%	36,36%	18,18%	100%
mais de 20 anos	29,41%	47,06%	23,53%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	22,77%	40,59%	29,70%	4,95%	1,98%	100%

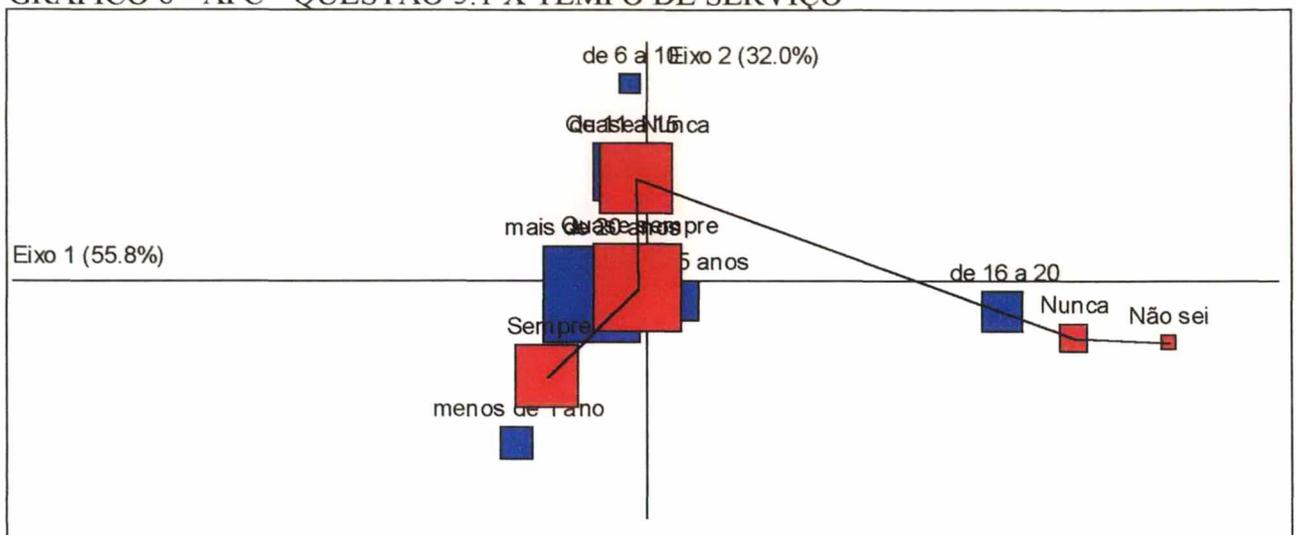
Fonte: Dados Primários

A diferença das distribuições entre 'Nunca' e o conjunto é significativa ($\chi^2=20,51$, $1-p=99,90\%$). Isso fica bastante claro na Análise Fatorial das Correspondências, a seguir, onde as proximidades entre modalidades linha e coluna, no gráfico, indicam uma ligação forte entre estas modalidades, no mesmo sentido, a menor ou maior distância entre modalidades linhas ou colunas indica uma semelhança

ou uma oposição entre elas. Na verdade, esta análise transforma a tabela num gráfico no qual as atrações e repulsões entre linhas e colunas se traduzem em proximidades.

Quanto mais afastada, mais ele se diferencia dos outros, observando a média da tabela em análise. Nesse caso, a afirmativa 'nunca' e 'não sei' fica fora da média, principalmente para os funcionários que possuem entre 16 e 20 anos de casa.

GRÁFICO 6 - AFC - QUESTÃO 5.1 X TEMPO DE SERVIÇO



Fonte: Dados Primários

O que chama a atenção é que os participantes que se encontram em uma faixa de maturidade dentro da organização (entre 6 e 20 anos) são muito mais pessimistas com relação às tentativas da organização. Isto pode ser explicado, além das diferenças estatísticas, pelo fato de que aqueles que são novos ainda não atingiram um grau de maturidade suficiente, ou ainda não incorporaram vícios e, por outro lado, aqueles com mais de 20 anos de casa, em fase de preparação para a aposentadoria, não estão mais tão críticos em relação às iniciativas. Talvez seja o início de um processo de apatia, o que é ruim, pois sendo uma organização que em sua maioria são pessoas experientes, o que pode trazer uma "contaminação" para a força jovem que está iniciando.

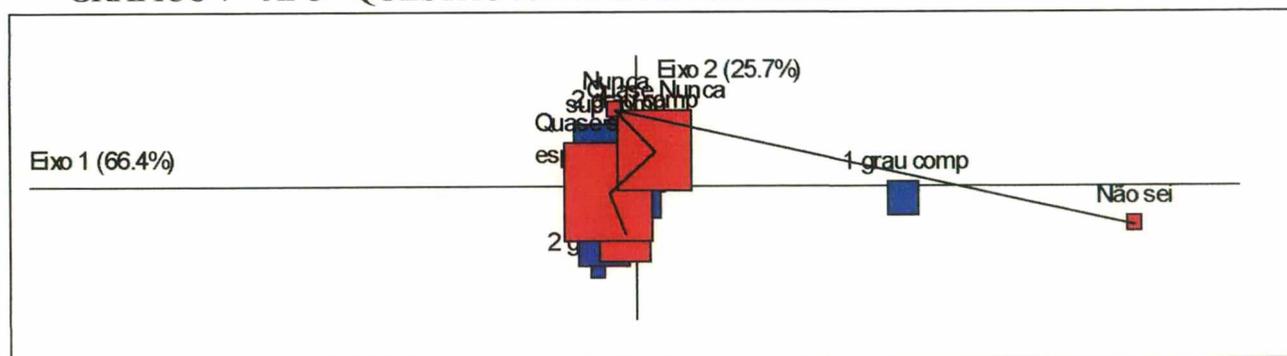
b) Cruzamento da Questão 5.2 (Nossa equipe tem facilidade em sugerir e aplicar novas idéias para a melhoria de processos e produtos) com a Escolaridade.

TABELA 20 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 5.2

5.2 / escol.	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
1 grau comp	14,29%	14,29%	42,86%	0,00%	28,57%	100%
2 grau inc.	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
2 grau comp	15,00%	30,00%	50,00%	5,00%	0,00%	100%
sup. inc.	35,29%	52,94%	11,76%	0,00%	0,00%	100%
sup comp.	9,52%	52,38%	35,71%	2,38%	0,00%	100%
especialização	15,38%	61,54%	23,08%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	16,83%	46,53%	32,67%	1,98%	1,98%	100%

Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 7 - AFC - QUESTÃO 5.2 X ESCOLARIDADE



Fonte: Dados primários

A diferença das distribuições entre 'Não sei' e o conjunto é muito significativa. ($\text{Qui}^2 = 21,30$, $1-p = 99,93\%$) conforme podemos observar no gráfico. Isto relata, claramente observando a tabela e o gráfico, o desconhecimento dos participantes com baixo grau de escolaridade em relação a melhoria de processos. Mais ainda, relata uma exclusão destes no processo como um todo. Isto só não vêm a

ser mais preocupante, ou trazer mais malefícios, em virtude de mais da metade dos funcionários possuírem nível superior.

Percebe-se que a consolidação do processo deverá levar as pessoas a perceberem a oportunidade e a necessidade de serem mais inovadoras e criativas nos seus trabalhos. O Prêmio foi criado para, dentre outros aspectos, assegurar que as organizações que implementem seus critérios, tenham aumento destes níveis.

A organização já possui algumas iniciativas nesse sentido, porém ainda, inócuas para o que se pretende.

6) Quanto aos Recursos

a) Cruzamento da Questão 6.1 (Nossa equipe recebe os recursos necessários em tempo hábil) com o Tempo de Serviço

TABELA 21 - TS X QUESTÃO 6.1

TS \ 6.1	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
menos de 1 ano	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	0,00%	70,00%	10,00%	20,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	100%	0,00%	100%
de 11 a 15	0,00%	52,63%	47,37%	0,00%	100%
de 16 a 20	0,00%	54,55%	45,45%	0,00%	100%
mais de 20 anos	0,00%	64,71%	35,29%	0,00%	100%
TOTAL	4,95%	57,43%	35,64%	1,98%	100%

Fonte: Dados primários

Analisando-se a tabela 21, verifica-se que um percentual bastante elevado (37,62%) dos respondentes afirmam que os recursos 'quase nunca' ou 'nunca' estão disponíveis em tempo hábil. Percebe-se, desta forma, uma séria dificuldade para a implementação e manutenção de novos projetos. Saliente-se que como se trata de uma

empresa pública, seu orçamento está atrelado aos recursos financeiros e orçamentários do Governo federal, o que pode explicar a falta de recursos.

7) Quanto a Tomadas de decisão.

a) Cruzamento Questão 7.1 (É reservado um tempo para buscar as soluções inovadoras). Com o Tempo de Serviço.

TABELA 22 - TS X QUESTÃO 7.1

TS \ 7.1	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	0,00%	70,00%	30,00%	0,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100%
de 11 a 15	5,26%	31,58%	63,16%	0,00%	0,00%	100%
de 16 a 20	0,00%	0,00%	54,55%	27,27%	18,18%	100%
mais de 20 anos	0,00%	29,41%	58,82%	11,76%	0,00%	100%
TOTAL	6,93%	27,72%	53,47%	9,90%	1,98%	100%

Fonte: Dados primários

A diferença das distribuições entre 'Sempre' e o conjunto é muito significativa (Qui²= 39,03, 1-p= >99,99%). Claramente percebe-se uma tendência dos respondentes novos de casa (até 5 anos) em responder "sempre" ou "quase sempre". Isto decorre da profissionalização almejada pelo Serviço Público Federal, onde estes novos já entram com uma missão diferente daquela rotina do dia a dia. Por outro lado, encontram-se aqueles que, com muitos anos, não procuram um espaço ou não estão tão envolvidos com a rotina que esquecem, ou não tem tempo, de procurar soluções inovadoras.

b) Cruzamento da Questão 7.2 (Os funcionários utilizam técnicas na solução de problemas) com a escolaridade.

TABELA 23 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 7.2

7.2		Sempr	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não	TOTAL
escol.							
1	grau	28,57%	14,29%	57,14%	0,00%	0,00%	100%
2	grau	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	100%
2	grau	5,00%	55,00%	35,00%	5,00%	0,00%	100%
	sup. inc.	17,65%	35,29%	35,29%	0,00%	11,76%	100%
	sup	14,29%	52,38%	30,95%	0,00%	2,38%	100%
	Especializ.	0,00%	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	100%
	TOTAL	12,87%	48,51%	33,66%	0,99%	3,96%	100%

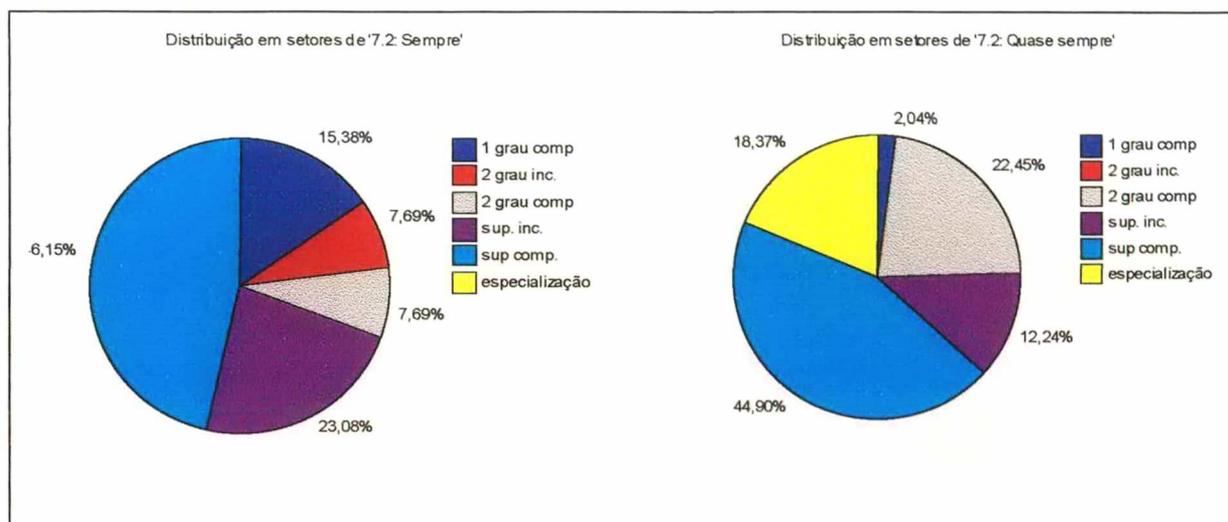
Fonte: Dados Primários

Preocupa o fato de 38,61% dos respondentes terem afirmado que quase nunca, nunca ou desconhecem técnicas de solução de problemas, inclusive analisando os funcionários graduados onde, em um media simples, 32,33% destes afirmam não se utilizarem de tais técnicas.

Dé acordo com os critérios do PNQ, todas as pessoas deve ser cadastradas onde terão registrados seus conhecimentos, que também poderão ser correlacionados com as diferentes áreas de atuação. Após, devem ser identificados os conhecimentos adicionais possibilitando desta forma um bom desenvolvimento de suas atribuições institucionais. O que se percebe, é que muitos não conhecem técnicas de solução de problemas e, desta forma, deverá ser priorizado treinamentos neste sentido.

Ainda, analisando o Gráfico 8, a seguir, percebe-se, ainda, que dos funcionários que afirmaram "sempre" ou "quase sempre" utilizar de técnicas de solução de problemas, a grande maioria está, no mínimo, cursando nível superior, ou já o possui ou ainda, é especialista. Pode-se concluir que aprenderam isso fora de sua organização, por exemplo, na faculdade.

GRÁFICO 8 - COMPARATIVO QUESTÃO 7.2 - SEMPRE E QUASE SEMPRE



Fonte: Dados Primários

c) Cruzamento da Questão 7.3) As decisões só são avaliadas após serem completamente discutidas.

TABELA 24 - TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 7.3

TS	7.3	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano		85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos		10,00%	60,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100%
de 6 a 10		0,00%	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100%
de 11 a 15		5,26%	31,58%	63,16%	0,00%	0,00%	100%
de 16 a 20		0,00%	81,82%	18,18%	0,00%	0,00%	100%
nais de 20 anos		5,88%	47,06%	47,06%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL		10,89%	45,54%	41,58%	0,99%	0,99%	100%

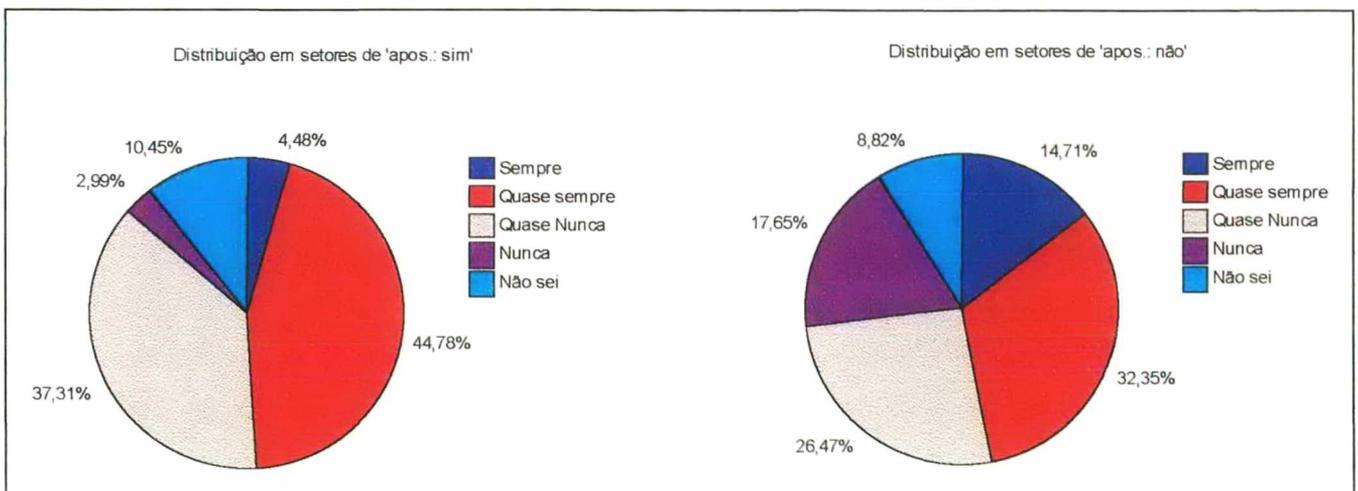
Fonte: Dados primários

Uma análise sistemática de desempenho das áreas componentes da estrutura organizacional, têm fornecido elementos que auxiliam nas decisões. Todas as decisões deveriam, em tese, dentro de uma administração participativa, levar em conta o que os funcionários têm para argumentar ou somar às estratégias. Entretanto, ainda se pode observar uma patamar muito alto de "quase nunca" (41,58%) dentro da organização. Isto pode estar demonstrando que decisões mais importantes, ou estratégicas, não estejam sendo discutidas e, decisões do dia a dia, sim. Esta inferência pode ser explicada pela observação da tabela, onde os novos acham que sempre as decisões são discutidas e os mais antigos não. Talvez para estes novos funcionários, o dia a dia ainda seja uma novidade, e qualquer discussão, por mais simples que seja, é muito importante.

8) Os sistemas e a estrutura organizacional

a) Cruzamento da Questão 8.1 (As políticas organizacionais são consistentes) com aqueles que pretendem ou não se aposentar no SERPRO.

GRÁFICO 9 - QUESTÃO 8.1 X APOSENTADORIA



Fonte: Dados primários

Percebe-se que, em ambos os casos, um número significativo de respondentes informam não conhecer as políticas organizacionais e, desta forma, não sabem se são ou não consistentes.

b) Cruzamento da Questão 8.2 (Nossa equipe interage facilmente com outras equipes.) com o Tempo de Serviço.

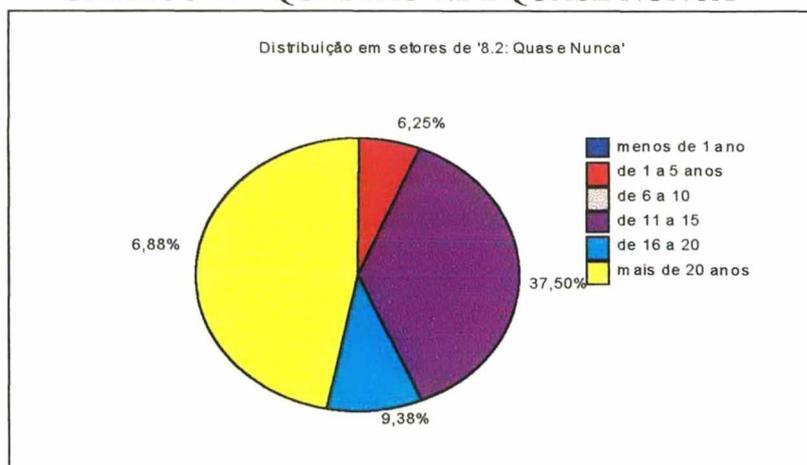
Antes de analisarmos, é importante ressaltar que a empresa, e seus clientes, são órgãos do Governo Federal. Por isso mesmo, as mudanças, tanto externa quanto internamente, são grandes, pois, além de existirem muitas regras a serem seguidas, estas mudam rapidamente, dificultando, em alguns aspectos, consistência em políticas organizacionais. Isto trás consequentemente uma dificuldade de interação, a nível de metas, com outras equipes, como pode ser observado na Tabela 25 e Gráfico 10.

TABELA 25 - TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 8.2

8.2 \ TS	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	42,86%	57,14%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	20,00%	50,00%	20,00%	10,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	0,00%	100%
de 11 a 15	5,26%	31,58%	63,16%	0,00%	0,00%	100%
de 16 a 20	0,00%	54,55%	27,27%	18,18%	0,00%	100%
mais de 20 anos	5,88%	58,82%	29,41%	1,96%	3,92%	100%
TOTAL	8,91%	52,48%	31,68%	4,95%	1,98%	100%

Fonte: Dados primários

GRÁFICO 10 - QUESTÃO 8.2 x QUASE NUNCA



Fonte: Dados Primários

O que se percebe é que os respondentes que afirmaram que 'quase nunca' existe uma interação das equipes com outras são respondentes com mais de 11 anos de casa. Esta falta de interação é considerada um fator crítico, e deve ser implementada ações de integração de motivação que atinjam todos os funcionários.

9) Quanto ao trabalho em equipe

a) Cruzamento da questão 9.1 (Nossa equipe não enfoca um ou dois participantes considerados super-homens) com o tempo de serviço.

TABELA 26 - TS X QUESTÃO 9.1

TS \ 9.1	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	Não sei	TOTAL
menos de 1 ano	14,29%	85,71%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	40,00%	30,00%	30,00%	0,00%	0,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	0,00%	100%
de 11 a 15	21,05%	47,37%	31,58%	0,00%	0,00%	100%
de 16 a 20	27,27%	0,00%	27,27%	27,27%	18,18%	100%
mais de 20 anos	0,00%	11,76%	64,71%	23,53%	0,00%	100%
TOTAL	11,88%	25,74%	44,55%	15,84%	1,98%	100%

Fonte: Dados Primários

O que se percebe é que a equipe enfoca os chamados "super-homens". Como existem falhas em treinamento, citadas anteriormente, verifica-se que as pessoas com mais tempo de casa tem uma maior percepção da existência e do foco para com estes super-homens do que os mais novos. Isto pode ser explicado pela má distribuição de treinamento, onde alguns poucos acabam sendo treinados e colocados em evidência.

Esta percepção deve existir nos níveis gerenciais. Esta interpretação é fundamental, pois permite entender o que se está sendo dito pelas pessoas. Se é

política da organização aplicar os critérios do PNQ, e este preza pelo trabalho em equipe, o papel gerencial deve ser o de fortalecer todas estas equipes e não um ou outro integrante.

b) Cruzamento da questão 9.2 (Estamos bem organizados para produzir com qualidade) com a escolaridade.

TABELA 27 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 9.2

9.2 escol.	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
1 grau comp	0,00%	28,57%	57,14%	14,29%	100%
2 grau inc.	100%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
2 grau comp	10,00%	45,00%	30,00%	15,00%	100%
sup. inc.	23,53%	47,06%	29,41%	0,00%	100%
sup comp.	2,38%	61,90%	28,57%	7,14%	100%
especialização	0,00%	92,31%	7,69%	0,00%	100%
TOTAL	8,91%	56,44%	27,72%	6,93%	100%

Fonte: Dados primários.

Analisando a tabela 27, verifica-se que 65,35% dos respondentes afirmam que "sempre" ou "quase sempre" a organização está bem organizada para produzir com qualidade. Entretanto, 34,65% dos respondentes afirmam que "quase nunca" ou "nunca" a organização está preparada para produzir com qualidade. Ressalte-se que, em todos os níveis, existem afirmativas nesse ultimo sentido, o que reflete uma visão geral de que, ao menos alguns processos, não estão sendo produzidos com qualidade, o que deve ser melhor verificado pela Organização, pois um dos critério do PNQ analisa a qualidade do serviço e a satisfação do usuário.

10) A clareza das metas

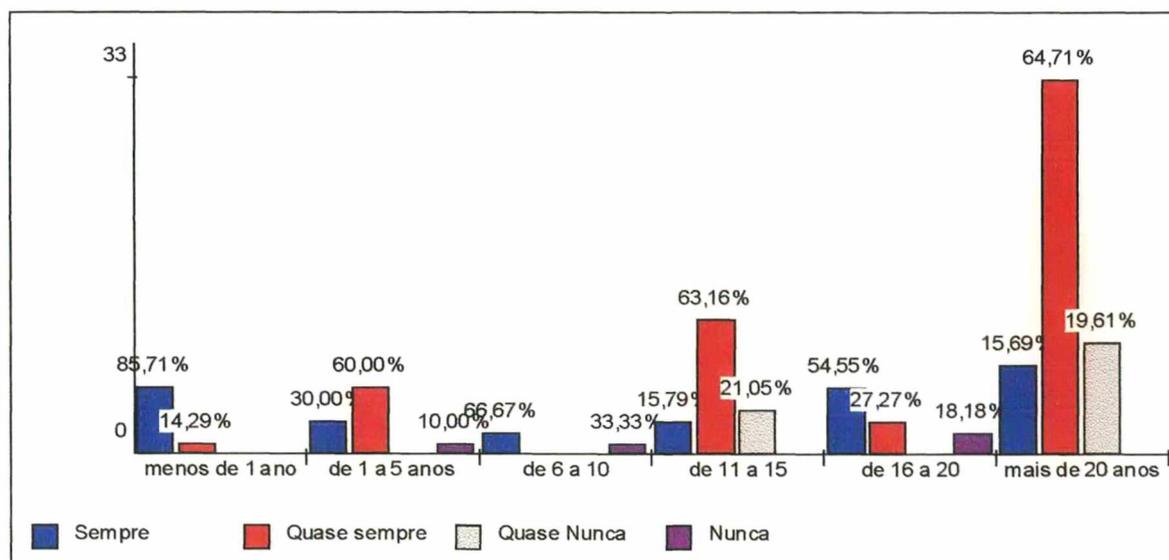
a) Cruzamento da Questão 10.1 (Nossa equipe compreende e está comprometida com suas metas) com o tempo de serviço.

TABELA 28 - TS X QUESTÃO 10

TS \ 10.1	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	30,00%	60,00%	0,00%	10,00%	100%
de 6 a 10	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%	100%
de 11 a 15	15,79%	63,16%	21,05%	0,00%	100%
de 16 a 20	54,55%	27,27%	0,00%	18,18%	100%
mais de 20 anos	15,69%	64,71%	19,61%	0,00%	100%
TOTAL	27,72%	54,46%	13,86%	3,96%	100%

Fonte: Dados primários

GRÁFICO 11 - TS X QUESTÃO 10



Fonte: Dados primários

Percebe-se que a categoria mais citada é a que "quase sempre" a nossa equipe compreende as suas metas. Isto evidencia que a empresa está preocupada com a avaliação das metas, visando verificar o cumprimento das atividades estabelecidos pelas mesmas. Todas as avaliações, segundo os critérios do PNQ, devem ser

traduzidos em metas e incluídos no Plano de Ações. Como podemos observar na Tabela 28 e no Gráfico 11, a avaliação é um componente do processo de planejamento.

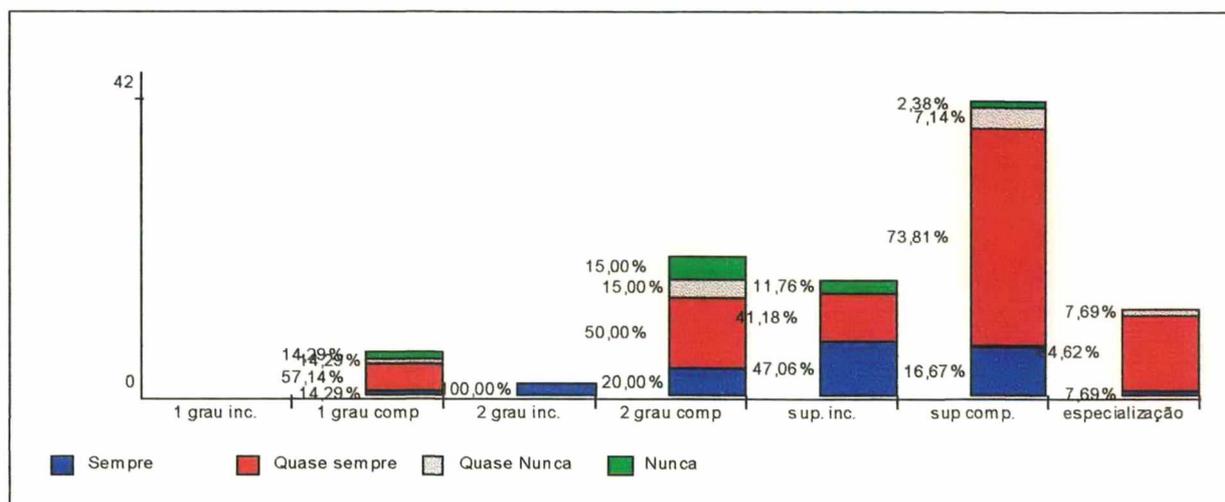
b) Cruzamento da Questão 10.2 (Minhas metas individuais estão ligadas às da equipe) com a escolaridade.

TABELA 29 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 10.2

10.2 escol.	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
1 grau inc.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1 grau comp	14,29%	57,14%	14,29%	14,29%	100%
2 grau inc.	100%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
2 grau comp	20,00%	50,00%	15,00%	15,00%	100%
sup. inc.	47,06%	41,18%	0,00%	11,76%	100%
sup comp.	16,67%	73,81%	7,14%	2,38%	100%
especialização	7,69%	84,62%	7,69%	0,00%	100%
TOTAL	22,77%	62,38%	7,92%	6,93%	100%

Fonte: Dados primários

GRÁFICO 12 - ESCOLARIDADE X QUESTÃO 10.2



Fonte: Dados Primários

Analisando a Tabela 29 e o Gráfico 12, percebe-se claramente que a maioria dos respondentes disseram que sempre ou quase sempre as metas individuais estão de acordo com as da equipe. Isto corrobora com os critérios do PNQ, em que a

Alta Direção deve promover ações orientadas para estimular o crescente engajamento dos empregados, aumentando o seu grau de identidade com a organização.

c) Cruzamento da Questão 10.3 (A organização oferece a oportunidade para o crescimento pessoal e profissional) com o Tempo de Serviço e com as perspectivas de futuro.

TABELA 30 - TS X QUESTÃO 10.3

TS \ 10.3	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
menos de 1 ano	85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	100%
de 1 a 5 anos	20,00%	50,00%	10,00%	20,00%	100%
de 6 a 10	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100%
de 11 a 15	0,00%	31,58%	31,58%	36,84%	100%
de 16 a 20	0,00%	27,27%	0,00%	72,73%	100%
mais de 20 anos	15,69%	47,06%	37,25%	0,00%	100%
TOTAL	15,84%	38,61%	26,73%	18,81%	100%

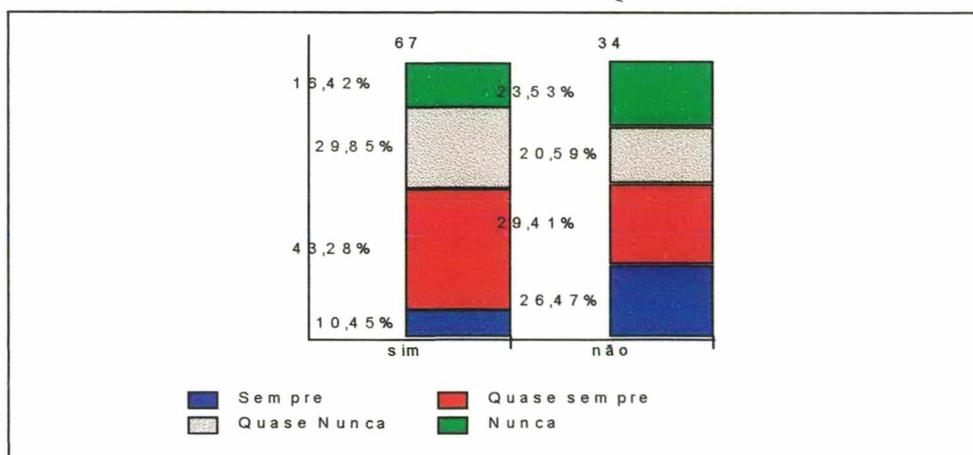
Fonte: Dados primários

TABELA 31 - APOSENTADORIA X QUESTÃO 10.3

apos. \ 10.3	Sempre	Quase sempre	Quase Nunca	Nunca	TOTAL
sim	10,45%	43,28%	29,85%	16,42%	100%
não	26,47%	29,41%	20,59%	23,53%	100%
TOTAL	15,84%	38,61%	26,73%	18,81%	100%

Fonte: Dados primários

GRÁFICO 13 - APOSENTADORIA X QUESTÃO 10.3



Fonte: Dados primários

Observa-se que, independente de quererem ou não se aposentar na organização, os respondentes afirmaram, em média simples de 54,81%, que "sempre" ou "quase sempre" a organização oferece oportunidade para o crescimento profissional. Ressalte-se, de acordo com a tabela 30, que ao início da carreira (menos de 1 ano) 85,71% acham que sempre a organização oferece oportunidade para o crescimento. Este percentual, após 20 anos de carreira, diminui para 15,69% dos casos, o que demonstra que a organização não tem uma constância nas suas oportunidades.

Importante ressaltar que como se trata de uma empresa pública, todas as carreiras, as faixas salariais, as promoções, estão atreladas à legislação específica, o que explica o "descontentamento" dos funcionários ao final de carreira.

6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Quando se buscam soluções para os problemas de equipes, é importante lembrar que cada time é diferente. Não há, portanto, um método milagroso que possa ser aplicado da mesma forma para todas as equipes de trabalho. Por diferir quanto ao treinamento e à finalidade, cada uma delas deve encontrar sua própria receita para o sucesso. Não basta simplesmente desejar a melhoria do desempenho, é preciso saber capitalizar os pontos fortes e superar os fracos.

Dessa forma, também é importante se ressaltar a necessidade de utilização de um método. Não basta colocar como objetivo a implementação dos critérios do PNQ na organização. É importante planejar como isso será feito. Um roteiro de planejamento foi detalhado no item 2.2 dessa dissertação, que resumidamente será tratado a seguir. Antes, é importante termos em mente os nossos objetivos de pesquisa, que são a descoberta das expectativas individuais, conhecer as percepções dos funcionários, e avaliar os fatores de sucesso e de insucesso para a consolidação dos critérios do PNQ na instituição.

A constante melhoria, inovação e integração da qualidade é fator primordial em todos os níveis organizacionais, e, principalmente, para todas as equipes. O resultado da pesquisa desenvolvida, remete a alguns pontos, que são considerados essenciais pelos membros das equipes, objetivando o desenvolvimento, a implementação da eficácia e o alcance do sucesso das equipes e conseqüentemente da organização:

- a) oferecer treinamento necessário na elaboração da equipe, incluindo as habilidades de relacionamento interpessoal e técnico;
- b) Estipular um período necessário para as equipes se reunirem;
- c) Oferecer um ambiente receptivo a novas idéias e opiniões;
- d) Formar grupos bem organizados para facilitar a tomada de decisões e a solução de problemas;

- e) Incentivar o respeito e a confiança de cada um;
- f) Garantir métodos de comunicação mais eficientes e eficazes;
- g) Reconhecer o tempo e o esforço dos membros das equipes.

Saliente-se, no contexto em análise, que a resistência para as mudanças foi pequena pelo fato dos próprios participantes terem sido os responsáveis pela melhoria dos processos.

A melhoria da equipes não é um processo arbitrário. Isso pode ser norteado por líderes liberais que apoiem o uso de sistemas e estruturas organizacionais necessários.

De acordo com a pesquisa e estudo realizados, os participantes estão comprometidos e trabalham em torno de seus objetivos. Enfatizam que suas equipes são bem-sucedidas em atingir suas metas, porém não sem problemas.

Seguir orientações de equipes parece ser problemático para a empresa. O fato é que as questões devem ser abordadas e solucionadas em conjunto e não individualmente. Esse é um aspecto a ser considerado antes de implantar um trabalho em equipe, objetivando evitar futuras frustrações das equipes assim como uma sensação de impotência.

Ainda como resultado da análise, percebe-se que a pesquisa revela que as equipes estão operando sem utilizar grandes estratégias. O processo deve ser estabelecido e as ações corretivas devem ser direcionadas para alcançar todo seu potencial e assegurar resultados bem-sucedidos no processo. O sucesso muitas vezes depende do gerenciamento. Esse, por sua vez, deve ser efetuado por pessoas que possuam uma visão holística de toda a organização, como observado no item 2.3 dessa dissertação.

Observando o processo de melhoria da qualidade no setor público, percebe-se que estão sendo criados várias frentes, com o mesmo objetivo de melhoria da qualidade. Podemos citar o Programa Baiano de Qualidade, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público no Estado de São Paulo (Decreto 44074, de 1 de julho de 1999) e o Programa de Qualidade e

Participação na Administração Pública (QPAP) vinculado ao Ministério de Orçamento e Gestão, que foi criado em 1991 como subcomitê setorial do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

Saliente-se que tal preocupação vem intimamente relacionada com o tipo de produto que a área pública fornece: serviços. Costuma-se pensar que a qualidade do serviço era aquilo que determinada organização providenciava quando algum produto adquirido desta organização quebrava. As organizações, de maneira geral, não se preocupam muito com o serviço enquanto um cliente não liga. Essas são organizações reativas.

As organizações atuais, e sobretudo as empresas públicas, exigem uma administração bem melhor e bem mais imaginativa. As organizações estão passando a compreender que a qualidade do serviço é muito mais ampla do que se costumava entender como tal. Deve-se começar a rever o atual modelo brasileiro de administração pública, pois o elevado grau de centralização administrativa trás uma série de dificuldades na implementação de melhorias e na viabilização de novos projetos.

Também é importante ressaltarmos a importância das organizações estarem sempre medindo seus processos e/ou resultados. Verifica-se, em organizações em processo mais acelerado de melhoria, que tudo é medido, objetivando a informação de seu desempenho. Este desempenho é comparado, não só historicamente com os desempenhos medidos ao longo do tempo, mas também em relação aos melhores do mundo, ou seja, em relação às entidades que podem ser consideradas excelência em nosso ambiente globalizado.

Dessa forma, é importante salientar a importância de medições, de pesquisas e de análises, constantes, a respeito do que está acontecendo nas organizações. Na verdade, o trabalho de mensuração e de tomada de desempenho será constante, e as melhorias conseguidas, gradativamente, dia após dia, dentro da mais pura filosofia *kayzen*.

6.1 ALGUMAS SUGESTÕES

Grandes ou pequenas organizações são milagres duradouros da administração. Na esfera pública, o volume de produtos e serviços oferecidos a preços razoáveis para a nação e o mundo é impressionante. Esses serviços, porém, não são o resultado apenas de tecnologia, fabricação e distribuição. É também o milagre da comunicação.

Cada empresa possui pessoas que combinam poderes com sensibilidade para motivar outros interessados de todas as categorias através de sua clareza, honestidade e compromisso para com a organização. Esses são os seus líderes de mudança.

WITHELEY(1999) cita 5 princípios que podem ser utilizados, de maneira simples e rápida, para se criar um sistema de medição, e que devem ser utilizados por todos, comandantes ou comandados:

1) Saber por que se está medindo. Toda medição é uma oportunidade de focar e atender as necessidades dos clientes.

2) Deixar os usuários informarem que resultados finais medir; é uma forma de apenas medir aquilo que realmente aborrece o usuário.

3) Perguntar constantemente como está o seu desempenho; seria como uma auto-análise constante;

4) Sempre acompanhar os procedimentos internos;

5) Informe ao seu pessoal tudo o que for constatado. Erro comum é o de se efetuar medições e avaliações e não informar a todos o que está acontecendo.

Além dessas diretrizes, é importante salientar que o cliente, o usuário, é co-participante do processo de produção, interferindo, infelizmente na maioria das vezes com reclamações, na qualidade do resultado.

Também é bom que se tenha em mente que não é possível referir a qualidade simplesmente à satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes pois, segundo DEMING (1990), há vários clientes, com expectativas conflitantes e necessidades difíceis de se determinar.

6.2 CONCLUSÕES RELATIVAS À PROGRAMAS DE QUALIDADE

Muitas empresas implementam programas de qualidade criados segundo a direção de empresas de consultoria de alto lucro. Muitos executivos, confiantes de que haviam inspecionado uma operação de qualidade de primeira linha, fracassam na exigência mais básica de Deming: a de mostrar os dados.

Se uma empresa construiu ou não um processo de qualidade de acordo com um conjunto de guias, isto não pode ser considerado como uma avaliação definitiva. Os resultado é que contam.

Entretanto, muitas vezes a informação não está disponível. Nestas situações, é importante olharmos o nível de confiança e conhecimento dos funcionários por parte dos executivos, o que pode oferecer uma visão reveladora da alma da empresa.

Ao observarmos várias organizações, quantos dos funcionários estão ativos e formalmente engajados em algum aspecto com os esforços de qualidade da empresa? As organizações, por sua vez, possuem uma idéia geral sobre quem esta trabalhando no aprimoramento relativo à qualidade.

Outro ponto bastante problemático diz respeito aos treinamentos propiciados pelas organizações. A maioria delas sabe, perfeitamente, quanto foi gasto em treinamento mas, não sabem, qual a sua utilidade prática para o dia a dia da empresa.

Estes treinamentos ineficazes geram um novo custo, bem mais oneroso que o primeiro. O custo da qualidade ou o custo da não qualidade, que gera o maior de todos os custos: a perda do cliente.

Deve-se ter em mente que, além de critérios específicos de mensuração da qualidade, e não só de produtividade, é importante analisar as respostas pouco claras ou alarmantes. Estas podem alertar os responsáveis a terem uma atenção especial, além da condução de outras investigações em áreas específicas. Enquanto as empresas ignoraram ou utilizarem de forma incorreta o talento de seus funcionários, a qualidade

continuará a dever muito, nestas organizações, comparativamente a todo o potencial que possuam.

O Prêmio Nacional da Qualidade, através dos Critérios que devem ser implementados nas organizações, é um marco na busca pela qualidade no Brasil. Esses não servem apenas para a mensuração de pontos propiciando a premiação; bem mais do que isso, permitem e devem ser utilizados como uma ferramenta de diagnóstico organizacional. O objetivo não deve ser o de melhorar, ano a ano, o relatório para conseguir o prêmio. O objetivo deve o de ser, ano a ano, melhorar a organização, através dos diagnósticos efetuados pela implementação dos critérios. O Prêmio será uma simples, porém ótima consequência dessa busca pela melhoria.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência**. São Paulo: Ars Poética, 1996.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1998.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração**. Brasília: MARE, 1997.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de reestruturação e qualidade dos órgãos públicos**. Brasília: MARE, 1998.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis, SC: Insular, 1997.

CAMPOS, Vicente CAMPOS. **Controle da Qualidade Total**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARVALHO, Heitor de Carvalho. **ISO 9000: Passaporte para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CASTOR, Belmiro Vaverde Jobim. **Estado e Administração Pública: reflexões**. Brasília: FUNCEP, 1987

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

COSTIN, Claudia. Artigo publicado na **Folha de São Paulo** de 18/09/98. Caderno Opinião, pág.03

CROSBY, Philip B. **Qualidade Falando Sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

_____. **The Eternally Successful Organization**. Nova York : McGraw-Hill, 1988

DEMING, W Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro:

Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards. **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DROR, Yehezkel. O Administrador Público tipo delta para o século 21. **Revista de Administração Pública**. Vol 32. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. 13ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.

FERRAZ, Walter. O Comportamento nas organizações. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, n. 60, p.66-67, out.1997.

FRANK M. Gryna Jr., JURAN, Joseph M. **Quality Control Handbook**. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios de Excelênciã. O estado da arte da gestão para a excelênciã do desempenho**. Brasília, DF: FPNQ, 1999

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFO, Equipe. **O Sistema ISO 9000 na prática**. São Paulo: Pioneira, 1996

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

HORVITZ, Jacques. **Qualidade do Serviço: A batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

IMAI, Masaaki. **Kaizen**. 5ª. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

JURAN, Joseph M. **JURAN Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica. Teoria da ciência e prática da pesquisa.** 14 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 2ª.ed. São Paulo: ATLAS, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 3ª.ed. São Paulo: ATLAS, 1996.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- NETO, Francisco Paulo de Melo. **Reengenharia do Setor Público.** Rio de Janeiro: Quartet Ed., 1995.
- NETO, João Bezerra Guimarães. Qualidade e Produtividade no Setor Público. **Revista Parceria em Qualidade, Quality Mark**, 1:10, abr./mai. 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática.** São Paulo: Atlas, 1994.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Um Novo Modelo Para a Prestação de Serviços Públicos. **Estado de São Paulo, Caderno Notas e Informações**, p.A3, 25 mai. 1998.
- PRATES, Ceres Alves. A Necessidade da Transformação Gerencial. **Administração Federal.** Brasília, nº2, p.21, jul./ago. 1999
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/EPU/EDUSP, 1974.

SERPRO. *Home Page*. Disponível na Internet. <http://www.serpro.gov.br>. 1998

SHEPHERD, Geoffrey e VALENCIA, Sofia.. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, Vol.120, p.103, 1996.

TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e CODO, Wanderley (organizadores). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998.

WALTON, Mary. **O Método DEMING de Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro: Publifolha, 1999.

ANEXO - QUESTIONÁRIO

Prezado colaborador,

Você está recebendo um questionário, que tem por objetivo a avaliação do sistema de qualidade em sua organização. Além disso, após o preenchimento e devolução deste, você estará colaborando para a conclusão de uma dissertação de mestrado.

Informamos que os questionários não devem ser identificados, como condição de eficácia a seu anonimato. Desta forma, solicitamos que suas respostas sejam francas, calcadas na realidade de sua organização.

O questionário, anexo, deverá ser preenchido de forma objetiva, ou seja, você deverá marcar apenas uma opção. As questões estão em forma de afirmativa e você deverá marcar o quadro correspondente com a sua percepção.

Quando você ler *equipe* entenda como sendo o seu grupo de trabalho, setor, área, enfim, o local que você trabalha dentro da sua Organização

Dúvidas poderão ser dirimidas através do telefone 323-5412, r37, com Maurício ou pelos e-mail's: mkj@avalon.sul.com.br ou mauricio@prpr.mpf.gov.br

Muito Obrigado

Maurício Kuehne Júnior
Mestrando em Administração pela UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Dados para Pesquisa

a) Qual sua idade: até 20 anos; de 21 a 30 anos; de 31 a 40 anos; de 41 a 50 anos; acima de 50 anos

b) Qual sua Escolaridade: 1º grau incompleto; 1º grau completo; 2º grau incompleto; 2º grau completo;

Superior Incompleto; Superior Completo; Pós Graduação: Especialização; Mestrado; doutorado

c) Há quanto tempo você trabalha no SERPRO: menos de 1 ano; de 1 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 16 a 20 anos; mais de 20 anos

d) O SERPRO é seu primeiro emprego? sim; não

e) Você gostaria de se aposentar no SERPRO(1) ou tem pretensões de mudar de empresa(2)?: 1; 2

Para responder as demais perguntas, marque com um x a coluna que mais representar o seu sentimento:

S = Sempre

QS = Quase sempre

QN = Quase nunca

N = nunca

NS = não sei

					
	S	QS	QN	N	NS
1. Sobre a Comunicação da equipe:					
1.1 Os membros da equipe expõem abertamente seus problemas e idéias					
1.2 Os conflitos são enfrentados e resolvidos rapidamente					
2. Sobre o respeito e a confiança de uns com os outros					
2.1 Sou respeitado pelos membros de minha equipe.					
2.2 Os funcionários confiam uns nos outros.					
2.3 Nossa equipe é respeitada pelos superiores.					
2.4 Sou incentivado a assumir riscos.					
3. Reconhecimento individual e em grupo.					
3.1 Minhas contribuições para a equipe são reconhecidas.					
3.2 A gerência reconhece os esforços individuais.					
3.3 Os superiores reconhecem os esforços de nossa equipe.					
4. Sistema de Informações					
4.1 Nossa equipe tem todas as informações necessárias para realizar seu trabalho.					
4.2 Os funcionários são mantidos informados sobre o que está ocorrendo na empresa e quais as prioridades.					
4.3 Nossa equipe sabe como obter as informações necessárias.					
5. Iniciativa e Criatividade					
5.1 A iniciativa da equipe é incentivada pela organização.					
5.2 Nossa equipe tem facilidade em sugerir e aplicar novas idéias para a melhoria de processos e produtos.					
6. Recursos					
6.1 Nossa equipe recebe os recursos necessários em tempo hábil					
7. Tomadas de decisão – Solução de Problemas					
7.1 É reservado um tempo para buscar as soluções inovadoras.					
7.2 Os funcionários utilizam técnicas na solução de problemas.					
7.3 As decisões só são avaliadas após serem completamente discutidas.					

	S	OS	ON	N	NS
8. Sistemas e estrutura organizacional					
8.1 As políticas organizacionais são consistentes.					
8.2 Nossa equipe interage facilmente com outras equipes.					
9. Trabalho em equipe.					
9.1 Nossa equipe não enfoca um ou dois participantes considerados super-homens.					
9.2 Estamos bem organizados para produzir com qualidade					
10 Clareza das Metas					
10.1 Nossa equipe compreende e está comprometida com suas metas.					
10.2 Minhas metas individuais estão ligadas às da equipe.					
10.3 A organização oferece a oportunidade para o crescimento pessoal e profissional.					

Utilize o espaço abaixo para comentários que julgar necessário.
