

**ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS DE SANTA MARIA  
PREMIADAS COM O PGQP NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS**

**Jorge de Avila** – javila@ccsh.ufsm.br

*Professor do Departamento de Ciências Administrativas  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*

*Rua Mal. Floriano Peixoto, 1184 – sala 507 - Centro – CEP: 97015-372 – Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 222-3444 - Ramal: 296/258*

**Sidarta Ruthes de Lima** – sidarta@pop.com.br

*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração – Núcleo de Pesquisa  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*

*Rua General Neto, 39 – Apto 101 – Centro – CEP: 97050-241 – Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 221-5608*

**Fabiane Isabel da Silva** – fabisafive@yahoo.com.br

*Acadêmica do Curso de Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*

*Rua Coronel Niederauer, 1644 – Apto 402 – Centro – CEP: 97020-160 – Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 221-2879*

**Jaqueline Santa Lucia Bassan** – jlbassan@terra.com.br

*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*

*Rua Martins Pena, 170 – Camobi – CEP: 97110-490 – Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 226-1248*

**Juliana Gervásio Burin** – jburin@mail.ufsm.br

*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*

*Rua Serafin Valandro, 623 – Apto 204 – Centro – CEP: 97010-480 – Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 3026-6978*

**Paloma Antonio** – pa5adm@yahoo.com.br

*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*

*Av. Nossa Sra das Dores, 2270 – Apto 603 – Centro – CEP: 97050-530 – Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 221-8559*

## **RESUMO**

O presente artigo é um estudo para identificar quais foram os principais resultados que as empresas de Santa Maria/RS obtiveram com o prêmio da qualidade do PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. No desenvolvimento deste artigo foi utilizada uma pesquisa do tipo exploratória, a fim de investigar e proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca do PGQP nas organizações premiadas. Todos os dados são referentes ao ano de 2003 e foram coletados por meio de entrevistas padronizadas. A amostra foi constituída por todas as empresas premiadas pelo PGQP nos últimos quatro anos, perfazendo um total de seis organizações. Através dos resultados obtidos, foram detectadas várias melhorias no ambiente interno e externo das organizações, bem como, num primeiro momento, verificou-se alguns aspectos que pioraram. Pode-se concluir que a grande expectativa com relação às contribuições do PGQP como o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão, maior reconhecimento e melhoria contínua, demonstram que o processo de implantação de um programa de qualidade não acaba, nem com o reconhecimento na forma de um prêmio ou certificação, mas se mantém, na medida em que crescem as expectativas e as exigências dos consumidores e do mercado em geral.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Prêmio da Qualidade; Qualidade; Produtividade.

# **ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS DE SANTA MARIA PREMIADAS COM O PGQP NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS**

## **1. INTRODUÇÃO**

É de extrema importância a discussão que se pretende gerar com o presente estudo, visto que existem vários prêmios de qualidade e produtividade, tanto a nível regional como nacional e muitos empresários têm suas dúvidas quanto o retorno deste tipo de investimento. As organizações premiadas pelo prêmio PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade em Santa Maria não tiveram muitas oportunidades, perante o mercado, de expor suas críticas, expectativas e resultados.

De fato, as organizações estão investindo cada vez mais em processos e produtos com qualidade. Muitos empresários já têm consciência de que a qualidade e a produtividade devem ser um fator implícito à organização. Não dá para não investir em qualidade em um mercado tão competitivo como o atual. Buscar o registro científico dos resultados obtidos após a premiação do PGQP pode servir de subsídios para auxiliar o empresariado brasileiro na decisão de participar ou não de programas de premiação de qualidade.

O objetivo deste trabalho é fornecer uma visão geral dos principais resultados obtidos com o reconhecimento do prêmio PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura, buscando referências de publicações a respeito de qualidade e do prêmio PGQP, assim como o parecer de alguns autores a respeito do tema proposto. A seguir foi explicitada a metodologia aplicada no estudo, com a caracterização do trabalho e, por fim, a análise dos dados e os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa.

## **2. QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva, pois muitos fatores devem ser levados em consideração ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho. Segundo Moller (1997), um produto de mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade, formação e padrões de qualidade diferentes. Um produto ou serviço de mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação, do humor e das atividades da pessoa, assim como este mesmo produto/serviço pode satisfazer necessidades diversas. Enfim, a qualidade que as pessoas esperam dependem de suas exigências e expectativas.

A qualidade não é temporária e nem é obra do acaso. De acordo com Bateman e Snell (1998), pouco se pode fazer, em uma base temporária, para melhorar a qualidade. Alguns gerentes têm tentado implementar um programa da qualidade temporário ou sob forma de campanha, geralmente incluindo reuniões com empregados, seminários, *posters*, *slogans*, emblemas e artigos em boletins de informações dos empregados. A qualidade é produto de uma cultura organizacional que orienta a melhoria contínua e a preocupação em produzir mercadorias e serviços de alta qualidade. Se os empregados acreditam que o programa da gerência é passageiro, eles o tratarão como tal. Depois de instalado um programa passageiro, a qualidade do produto pode até alcançar uma certa melhoria, mas ele não permanecerá nesse novo nível e

certamente essa melhoria não irá além daquele ponto. Os programas passageiros ou improvisados são, na melhor das hipóteses, transitórios.

Ainda, segundo Bateman e Snell (1998), exceder as expectativas do cliente, no sentido de um serviço de qualidade, deve ser a força que impulsiona uma organização, o centro de suas preocupações e o motivo para ela estar nos negócios. Isso se aplica não apenas ao departamento industrial ou ao departamento de serviço ao cliente, mas em toda a organização, o foco em todos os níveis e em todos os processos deve estar centrado em conhecer e exceder as necessidades e expectativas do cliente. Um serviço de qualidade não é a meta, não é um objetivo; ao contrário, é uma forma de fazer negócios, uma forma de vida. Os serviços são o propósito de um negócio. E eles são a única forma de sobreviver e prosperar.

Já para Juran (2001), o conceito de qualidade relaciona-se com a redução de erros, desperdícios, falhas no uso, custos, prazos e inspeções. Relaciona-se, também, aos conceitos de satisfação do cliente, concorrência, participação de mercado, receita de vendas e preços. O conjunto dessas possibilidades resume a definição de qualidade. Algumas empresas têm definido a qualidade em termos como conformidade às especificações ou aos padrões. A conformidade aos padrões é somente um dos muitos meios para a satisfação das necessidades dos clientes. Muitos padrões incluem provisões para desperdícios crônicos e a definição da qualidade como conformidade ajuda a perpetuar aqueles desperdícios. Este conceito não considera as necessidades dos clientes.

Davis *et al.* (2001), ressaltam que os gerentes estão reconhecendo o valor da fidelidade do cliente. Para manter esta fidelidade já não basta somente satisfazer os clientes. Atualmente, os produtos e os serviços devem “encantar” os clientes de forma a mantê-los, o que somente é possível através da oferta de produtos e de serviços da mais alta qualidade. Para ele a qualidade faz parte da estratégia de produção de uma organização, sendo considerada uma das prioridades competitivas do negócio.

Ainda segundo Davis *et al.* (2001), a qualidade é dividida em duas categorias: qualidade do produto e qualidade do processo. O nível de qualidade na elaboração de um produto irá variar com relação ao mercado específico que se pretende atender. Uma vantagem de oferecer produtos de maior qualidade é que eles exigem preços mais altos no mercado. A meta da qualidade de processo é produzir produtos livres de erros. Já a meta de qualidade de um produto consiste em focar as exigências do cliente.

A *International Organization for Standardization*, com sede em Genebra, na Suíça, define a ISO como uma rede de institutos nacionais de normas em 148 países. A ISO é uma instituição não-governamental e suas normas contribuem para o desenvolvimento na fabricação e fornecimento de produtos e serviços mais eficientes e limpos. A família ISO 9000 de normas internacional de qualidade tem reputação mundial para estabelecimento de um sistema de qualidade empresarial. A norma ISO 9000:2000 é requerimento específico para o sistema de qualidade empresarial. As normas são usadas para a certificação, registro e propósito contratual para organizações que estão precisando de um sistema de qualidade.

Para Bérghamo Filho (1999) existem diversas razões que levam uma empresa a querer obter o certificado ISO 9000. A exigência dos clientes é a razão mais freqüente, principalmente daqueles clientes com alto grau de barganha. Outro motivo que leva uma empresa a adotar a norma ISO 9000 é o desejo de não perder mercado para concorrentes já certificados. Já para Davis *et al.* (2001), o objetivo dos padrões ISO 9000 é satisfazer os requisitos de garantia da

qualidade do cliente e aumentar o nível de confiança do cliente e fornecedores. A ISO 9000 propicia uma ampla visão da gestão da qualidade e dos padrões de garantia da qualidade, bem como as diretrizes para sua seleção e uso, além de explicar o funcionamento dos demais padrões referentes à qualidade.

Nos EUA existe o Prêmio da Qualidade Malcom Baldrige que, segundo Williams (1995), confere, anualmente, um ou dois prêmios para as seguintes categorias: indústria, serviços e pequenos negócios. O objetivo da premiação é reconhecer as empresas dos EUA que demonstraram uma qualidade e gestão da qualidade excepcional. Para se candidatarem pelo prêmio, as empresas devem apresentar ampla documentação de suas qualificações em sete categorias principais: i) liderança; ii) informação e análise; iii) planejamento estratégico da qualidade; iv) desenvolvimento e gestão de recursos humanos; v) gestão da qualidade de processo; vi) qualidade e resultados operacionais; e, vii) focalização no cliente e sua satisfação.

Williams (1995) afirma, ainda, que no Prêmio da Qualidade Malcom Baldrige os candidatos são examinados por uma junta de especialistas de vários órgãos competentes. Depois por outra junta composta por três ou mais especialistas que determinarão quais organizações precisará de uma visita local. O terceiro exame é realizado nas instalações e unidades operacionais das empresas por no mínimo cinco membros do conselho. E finalmente, o Instituto Nacional de Normas e Tecnologia (NIST) recebe os resultados e as recomendações, e os encaminham ao secretário do Comércio dos EUA, a quem cabe a decisão final. As organizações que optam pela certificação pelo Prêmio Baldrige devem ter para isso um motivo justo, pois se a empresa não estiver preparada para competir pelo prêmio pode perder tempo e dinheiro.

No Brasil, o prêmio equivalente ao Baldrige é organizado por uma entidade sem fim lucrativo que atua desde 1991, denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ. Esta organização administra o Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade – PNQP. A missão da FPNQ é promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços, e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem sucedidas da gestão da qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública por meio do Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade. O PNQP é um reconhecimento, na forma de um troféu, a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O prêmio busca promover amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade. Busca, também, ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

De acordo com os dados encontrados no Portal de Qualidade RS (2003), foi a partir do questionamento “Como melhorar os produtos e serviços, economizar tempo e otimizar recursos no Estado?” Que o PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - começou a estruturar sua base em 1992. No Brasil, o Governo Federal havia lançado, no início da década de 90, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, destinado a melhorar os níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade na indústria, a partir de então, nascia a idéia de criar o programa gaúcho da qualidade e um prêmio para as melhores práticas.

Ainda segundo informações do Portal Qualidade RS (2003), no Rio Grande do Sul, a parceria entre o setor público e a iniciativa privada permitiu a divulgação da filosofia e dos princípios da qualidade de forma democrática e deu a oportunidade de serem promovidas várias iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas. Hoje, as melhorias que o programa ajudou a promover podem ser visualizadas pela maior competitividade e qualificação nos serviços públicos e privados. Através do comprometimento do governo, empresários, trabalhadores e consumidores, os sistemas de gestão foram aprimorados ainda mais.

De acordo com o programa do PGQP, os principais objetivos estratégicos são: i) tornar-se referência internacional com desempenho classe mundial na promoção; ii) disponibilizar tecnologias de gestão para as organizações gaúchas e proporcionar a disseminação da gestão pela qualidade total; iii) aumentar a competência no mercado de atuação; iv) aumentar a visibilidade dos resultados do PGQP, visando a perpetuação do movimento da gestão pela qualidade total; e, v) desenvolver "rede" de alta performance.

Um dos principais produtos do PGQP é o “Sistema de Avaliação” - um instrumento de diagnóstico organizacional que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações para que possam definir seus planos de melhorias. O Sistema de Avaliação - SA, estruturado em 1993, adotou como base os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, criado a partir do modelo *Malcolm Baldrige National Quality Award* – EUA, e segue os seguintes passos:

1. Inscrição: As organizações se inscrevem no Sistema de Avaliação, através do Portal Qualidade, informando os seus dados, a sua opção pelo nível um ou dois, pela auto-avaliação com ou sem avaliação externa e os dados dos seus avaliadores internos.
2. Treinamento: Os candidatos a avaliador do PGQP realizam o treinamento em duas etapas: i) estudo à distância; e, ii) workshop presencial. Esta é oferecida pelos comitês setoriais e regionais e pela Secretaria Executiva do PGQP, e é ministrada por franqueados (instrutores habilitados).
3. Auto-Avaliação: As organizações realizam a sua auto-avaliação, com base nas orientações transmitidas no treinamento para avaliadores e enviam os dados à Secretaria Executiva do PGQP.
4. Avaliação Externa: Esta etapa é opcional. As organizações que a solicitam recebem uma visita de avaliadores externos com a finalidade de obter uma análise de terceira parte em relação ao seu Sistema de Gestão. Para tanto, as organizações que solicitam a avaliação externa devem indicar ao PGQP, no mínimo, dois avaliadores internos para atuarem como avaliadores externos, considerando os requisitos de qualificação e experiência necessários.

Segundo Pierry (2003), o PGQP simplificou critérios para atender os sete estágios da gestão empresarial (liderança, planejamento estratégico, clientes e sociedade, informação e conhecimento, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados) e, com isso, contemplaram-se também as pequenas e médias empresas (hoje 70% do reconhecimento do PGQP estão com pequenas e médias empresas gaúchas). Paz (2003) salienta que em 10 anos, o PGQP conseguiu a adesão de quase seis mil empresas e organizações e criou 73 comitês, que estão espalhados pelo Estado para atendimento de necessidades das empresas. O Rio Grande do Sul já é o quarto estado brasileiro em número de empresas com a Certificação ISO.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Atualmente, a qualidade e as certificações estão sendo amplamente discutidas no âmbito gerencial e estão se tornando fatores de diferenciação na competitividade entre as empresas. É de extrema importância a discussão que se pretende gerar com o presente estudo, visto que as organizações premiadas pelo prêmio em Santa Maria não tiveram muitas oportunidades, perante o mercado, de expor suas críticas, expectativas e resultados obtidos após receber tão valioso reconhecimento.

Esta pesquisa tentou buscar o registro científico dos resultados obtidos após a premiação do PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, e pode servir de subsídios para auxiliar o empresariado brasileiro na decisão de participar ou não de programas de premiação de qualidade a nível regional. Portanto, buscou-se resposta para o seguinte problema: “Quais os resultados obtidos pelas empresas de Santa Maria premiadas com o PGQP nos últimos quatro anos?”

O objetivo geral desta pesquisa foi possibilitar às empresas uma melhor adequação ao PGQP. O estudo admitia as seguintes hipóteses: i) não foram obtidos resultados com a premiação; ii) foi obtido maior retorno financeiro; iii) foi obtida redução nos custos; iv) foi obtida maior participação de mercado; v) foi obtida maior padronização/organização nas atividades internas da empresa; vi) foi obtida maior eficiência, gerando maior produtividade; vii) melhorou a imagem da empresa perante a sociedade/mercado; viii) melhorou o relacionamento interno; e, ix) melhorou o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização.

O universo da pesquisa foi constituído por todas as empresas premiadas no PGQP nos últimos quatro anos (2000/2001/2002/2003), que perfizeram um total de 6 (seis) organizações: i) Pasin – Laboratório de Análises Clínicas Ltda; ii) Expresso Medianeira Ltda; iii) 7º Batalhão de Infantaria Blindado; iv) Qualidade ISO Tecnologias de Gestão Ltda; v) Rizzatti & Associados Contabilidade e Assessoria; e, vi) Centro de Formação de Condutores Viacentro Santa Maria.

Como se tratou de um universo de tamanho reduzido, não foi necessário selecionar uma amostra, trabalhando-se então com a totalidade. Esta pesquisa foi realizada através de uma entrevista estruturada com o auxílio de um questionário padronizado com 08 questões, abertas e fechadas.

#### **4. RESULTADOS DO PGQP PARA AS EMPRESAS SANTA-MARIENSES**

O programa gaúcho vem a ser uma versão regional do PNQ - Programa Nacional de Qualidade que visa o reconhecimento das empresas brasileiras que se destacam não somente pela qualidade de seus produtos e serviços, mas também pela eficiência da sua administração em conformidade com os padrões e metas pré-estabelecidos. Atualmente, a qualidade e as certificações estão sendo amplamente discutidas no âmbito gerencial e estão se tornando não somente fatores de diferenciação entre as empresas, mas uma questão de sobrevivência.

Quando verificadas as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de implantação do PGQP, todos os gestores relacionaram algum tipo de problema com os colaboradores no processo de implementação do PGQP. Os principais obstáculos encontrados podem ser assim resumidos: i) resistência na mudança comportamental para a nova visão de gestão; ii) cultura dos colaboradores; iii) falta de profissionais engajados no programa de

qualidade; iv) falta de qualificação e capacitação; v) dificuldade de obter o comprometimento do pessoal com a causa; e, vi) dificuldade de interpretação dos termos utilizados na metodologia.

Em uma empresa, foi constatado como dificuldade o caráter imediatista de como foi implantado o programa de qualidade. No caso do 7º Batalhão de Infantaria Blindado, foi relacionada a rotatividade de pessoal como um fator de dificuldade no processo de implantação do PGQP, principalmente, pela peculiaridade dessa organização, pois a cada ano são recrutados centenas de soldados para treinamento e serviço militar, o que pode explicar este fato.

Quanto à escalonação sobre a dificuldade de implementação, ficou constatada pela análise das respostas que há algumas divergências nas opiniões referentes ao grau de dificuldade para a implementação do processo de qualidade e produtividade do programa PGQP, como é apresentado no Gráfico 1.

Para as empresas “Qualidade ISO Tecnologias de Gestão” e “Expresso Medianeira Ltda.”, o grau de dificuldade para implementação foi considerado fácil. A primeira empresa afirmou que em função de estar relacionado com sua atividade-fim, pois vendem serviços de assessoria na área de qualidade e gestão, o atendimento aos requisitos do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade não foi motivo de dificuldade. Já a Expresso Medianeira apontou ser fácil a implementação porque já possuía certificação ISO 9000 quando participou do prêmio. Assim, já tinham vários procedimentos elaborados e que atendiam aos requisitos do PGQP. Não houve nenhuma citação nos seguintes itens: i) muito fácil; e, ii) muito difícil (Gráfico 1).

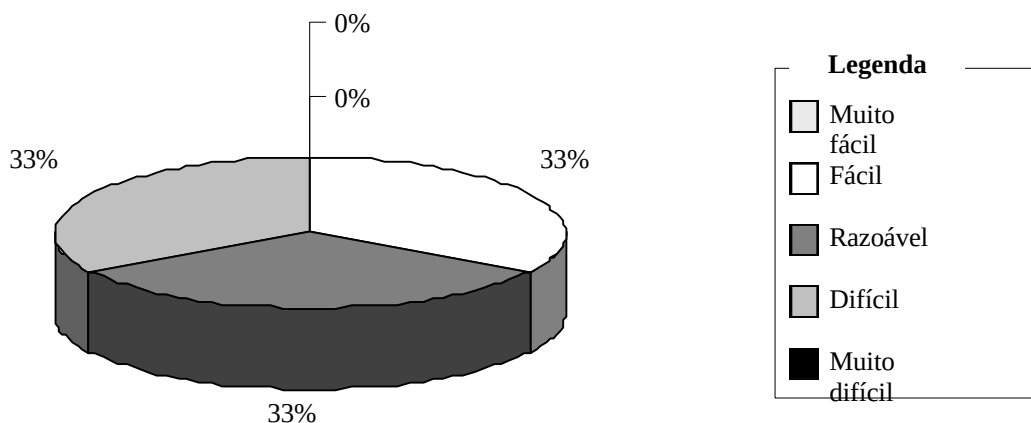


Gráfico 1 – Grau de dificuldade para a implementação do processo

As principais estratégias adotadas para a conscientização dos funcionários sobre a importância do PGQP podem ser assim relacionadas: i) divulgação das melhorias; ii) treinamento; iii) envolvimento dos colaboradores na causa; iv) palestras e seminários; v) cursos sobre as ferramentas da qualidade (5S's; diagrama de pareto; diagrama de causa e efeito; brainstorming; etc); vi) transparência na gestão; e, vii) prêmios por metas alcançadas.

Na avaliação do método utilizado para a premiação, ficou constatado que em 3 (três) empresas os administradores classificaram a metodologia da premiação como ótima e, em outras 3 (três), os respondentes classificaram como boa. Em contrapartida, a pesquisa revelou



que não houve nenhuma citação classificando o método de premiação como indiferente, ruim ou péssimo.

Quando perguntado sobre o julgamento que os administradores fizeram do método utilizado para a premiação, a resposta foi unânime para todas as empresas pesquisadas, com a afirmação de que o método da premiação do PGQP é de maneira correta. Todos concordaram com os critérios de avaliação e afirmaram que não havia necessidade de mudanças na forma como foi conduzido à premiação.

Como se constatou que 100% das empresas entrevistadas melhoraram a sua imagem perante o mercado com a premiação, pode-se concluir que o PGQP é uma ferramenta importante para o marketing empresarial e que pode ser encarada como uma vantagem competitiva pelas empresas. Em 33,33% delas houve uma melhoria na produtividade e na redução de custos e, cerca de 50% tiveram um aumento nas expectativas de progresso. Em 16,67% delas houve um aumento do retorno financeiro, como demonstrado no Gráfico 2. Nos aspectos internos das organizações, 66,67% delas admitiram que houve um aumento no comprometimento do pessoal, relacionamento interno e na agilidade dos processos organizacionais, o que pode explicar o crescimento na participação do mercado e competitividade.

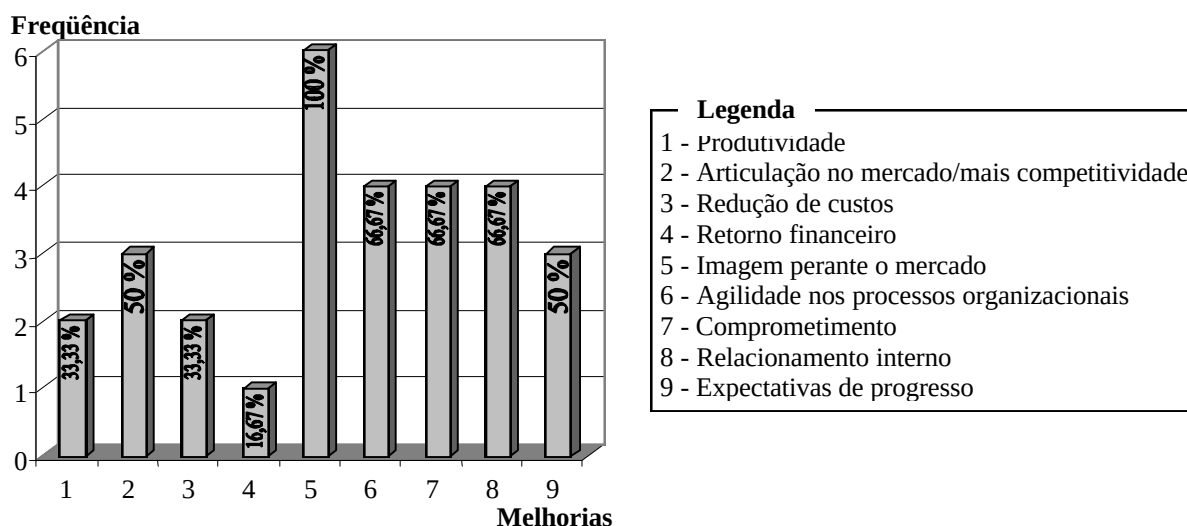
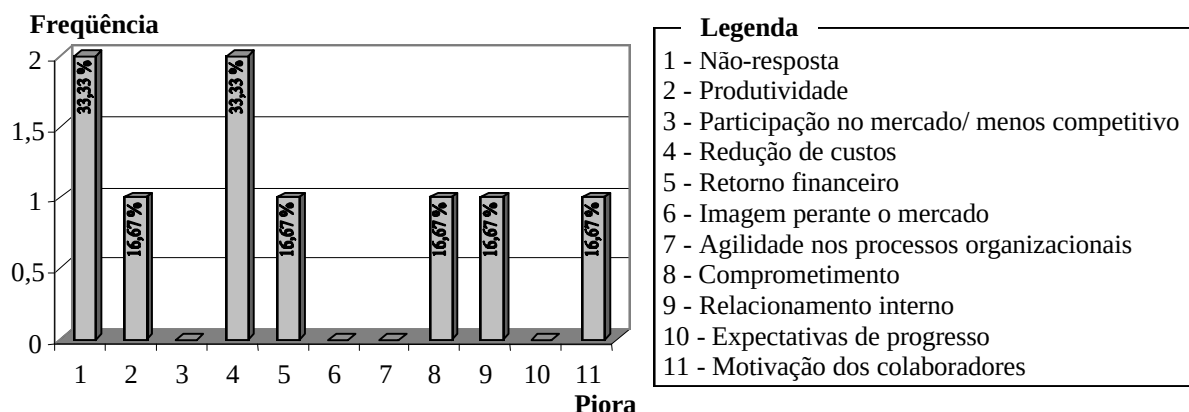


Gráfico 2 – Melhorias no aspecto interno e externo (Respostas múltiplas)

As principais expectativas dos administradores referentes às contribuições que o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade pode proporcionar foram coletadas através de perguntas abertas e podem ser expressas da seguinte forma: i) melhoria contínua (com quatro citações); ii) reconhecimento estadual (uma citação); iii) otimização do sistema de gestão (duas citações); iv) obter maior retorno financeiro (uma citação); e, v) redução de custos (uma citação).

Em um primeiro momento, não houve redução de custos para 33,33% das empresas, pois na fase de preparação do PGQP, as despesas são maiores que as receitas. O PGQP é uma ferramenta da qualidade, que assim como a maioria, geram um retorno em longo prazo. Em decorrência disso, para 16,67% das empresas, houve inicialmente uma diminuição no retorno financeiro, bem como na motivação, no comprometimento dos colaboradores e no relacionamento interno gerando uma baixa produtividade, conforme o Gráfico 3, na página seguinte. Ficou constatado que não houve piora nos seguintes itens: i) participação no

mercado/menos competitividade; ii) imagem perante o mercado; iii) agilidade nos processos



organizacionais; e, iv) expectativas de progresso. Entre as empresas pesquisadas, duas delas não identificaram nenhuma piora nos processos interno e externo.

Gráfico 3 – Piora no aspecto interno e externo (Respostas múltiplas)

Foram realizados alguns cruzamentos entre variáveis como, por exemplo: i) o grau de dificuldade para a implementação do PGQP; e, ii) avaliação do método utilizado para a premiação, conforme Tabela 1. Pode-se perceber que todos os respondentes que afirmaram ser difícil a implementação do programa acreditam que a metodologia utilizada é ótima, como também, teve um caso de fácil implementação que afirmou ser ótima a metodologia.

Tabela 1 – Grau de dificuldade da implantação *versus* método da premiação

| Grau de dificuldade | Metodologia da premiação |          |          |          |          | TOTAL    |
|---------------------|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                     | A                        | B        | C        | D        | E        |          |
| Muito Fácil.....    | 0                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Fácil.....          | 1                        | 1        | 0        | 0        | 0        | 2        |
| Razoável.....       | 0                        | 2        | 0        | 0        | 0        | 2        |
| Difícil.....        | 2                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2        |
| Muito Difícil.....  | 0                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>TOTAL.....</b>   | <b>3</b>                 | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> |

Nota: A = Ótimo; B = Bom; C = Indiferente; D = Ruim; e, E = Péssimo.

No cruzamento entre as variáveis: i) grau de dificuldade com a implementação do processo; e, ii) melhorias obtidas (Tabela 2); percebe-se que as empresas que encontraram maior dificuldade foram às únicas que obtiveram melhorias nos itens redução de custos e retorno financeiro, talvez a explicação para isso seria o maior empenho por parte dessas empresas, visto que é na dificuldade que há superação.

Tabela 2 – Grau de dificuldade da implantação *versus* melhorias no aspecto interno e externo

| Grau de dificuldade | Melhorias |          |          |          |          |          |          |          |          | TOTAL     |
|---------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|                     | A         | B        | C        | D        | E        | F        | G        | H        | I        |           |
| Muito Fácil .....   | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         |
| Fácil .....         | 0         | 0        | 2        | 0        | 0        | 1        | 2        | 1        | 1        | 7         |
| Razoável.....       | 1         | 0        | 2        | 0        | 2        | 1        | 0        | 1        | 1        | 8         |
| Difícil.....        | 1         | 2        | 2        | 1        | 1        | 2        | 1        | 2        | 2        | 14        |
| Muito Difícil.....  | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         |
| <b>TOTAL.....</b>   | <b>2</b>  | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>29</b> |

Nota: A = Produtividade; B = Redução de custos; C = Imagem perante o mercado; D = Retorno financeiro; E = Participação no mercado/mais competitividade; F = Agilidade nos processos organizacionais; G = Expectativas de progresso; H = Relacionamento interno; e, I = Motivação dos colaboradores.

Além disso, as organizações que obtiveram dificuldade foram as que totalizaram as maiores frequências nas melhorias (14). A comparação do total de frequência evidencia que quanto maior o grau de dificuldade mais itens são melhorados (Fácil = 7, Razoável = 8 e Difícil = 14), conforme a Tabela 2. Independente da dificuldade ou não, todas as empresas obtiveram melhorias na participação e imagem no mercado.

Já no cruzamento entre as variáveis: i) grau de dificuldade com a implementação do processo; e, ii) piora nos aspectos internos e externos (Tabela 3); constata-se que nas empresas onde o grau de dificuldade na implementação foi razoável o total de frequência foi o mais alto, com 5 citações. Porém, esta análise ficou muito dispersa, com apenas uma citação em cada cruzamento dos itens analisados, não sendo significativo para uma conclusão mais plausível.

Tabela 3 – Grau de dificuldade da implantação *versus* piora no aspecto interno e externo

| <b>Piora</b>               | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| <b>Grau de dificuldade</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| Muito Fácil.....           | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0            |
| Fácil.....                 | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2            |
| Razoável.....              | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 5            |
| Difícil.....               | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2            |
| Muito Difícil.....         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0            |
| <b>TOTAL.....</b>          | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>9</b>     |

Nota: A = Não-resposta; B = Produtividade; C = Redução de custos; D = Imagem perante o mercado; E = Comprometimento; F = Expectativas de progresso; G = Participação no mercado/mais competitividade; H = Retorno financeiro; I = Agilidade nos processos organizacionais; J = Relacionamento interno; e, K = Motivação dos colaboradores.

Na comparação entre as melhorias e as piores obtidas pelas empresas no início do processo de adequação às normas do PGQP, pode-se perceber que não houve nenhum cruzamento dos itens de melhorias com os seguintes itens de piora: i) imagem perante o mercado; ii) expectativas de progresso; iii) participação no mercado/mais competitividade; e, iv) agilidade nos processos organizacionais; (Tabela 4 – letras D, F, G e I).

Tabela 4 – Grau de dificuldade da implantação *versus* melhorias no aspecto interno e externo

| <b>Piora</b>                                 | <b>A</b>  | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| <b>Melhoria</b>                              |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| Produtividade                                | 0         | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 5            |
| Redução de custos                            | 1         | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2            |
| Imagem perante o mercado                     | 2         | 1        | 2        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 9            |
| Retorno financeiro                           | 0         | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1            |
| Participação no mercado/mais competitividade | 0         | 1        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 6            |
| Agilidade nos processos organizacionais      | 2         | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 7            |
| Expectativas de progresso                    | 2         | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3            |
| Relacionamento interno                       | 2         | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 4            |
| Motivação dos colaboradores                  | 2         | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 4            |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>11</b> | <b>8</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>41</b>    |

Nota: A = Não-resposta; B = Produtividade; C = Redução de custos; D = Imagem perante o mercado; E = Comprometimento; F = Expectativas de progresso; G = Participação no mercado/mais competitividade; H = Retorno financeiro; I = Agilidade nos processos organizacionais; J = Relacionamento interno; e, K = Motivação dos colaboradores.

Os respondentes afirmaram que as melhorias nos processos internos e externos foram acontecendo aos poucos, pois cada vez mais os colaboradores adotavam a filosofia da qualidade na empresa e, conseqüentemente, a premiação e o reconhecimento foram uma questão de tempo. Depois disto, a empresa continuou se empenhando para que nas próximas avaliações obtivesse maior pontuação.

Os respondentes acreditam que a resistência à mudança foi um dos fatores causadores de, num primeiro momento, ter ocorrido algumas pioras e problemas internos. Foi preciso enfatizar para todos na organização que os resultados positivos estavam em longo prazo e que era necessário tomar medidas em curto prazo para almejar um futuro mais condizente com as expectativas.

## **5. CONCLUSÕES**

Em um contexto como o atual, com a crescente competitividade e acordos comerciais entre países, a qualidade tornou-se indispensável às empresas como fator determinante de diferenciação. A competição global é eminente e a qualidade atua como uma força capaz de definir a situação econômica de vários países, especialmente os países em desenvolvimento que dependem de órgãos internacionais e políticas externas. Através do presente estudo foi possível verificar algumas constatações decorridas das indagações previamente estabelecidas na fase inicial da elaboração desta pesquisa. As indagações eram de cunho investigativo e tinham por objetivo verificar as mudanças e os resultados obtidos pelas empresas premiadas pelo PGQP nos últimos quatro anos em Santa Maria.

No ambiente interno das empresas, é cada vez mais predominante a tendência de gestão por metas e resultados. É evidente que não depende somente de alguns colaboradores, mas sim de toda a organização, tanto internamente quanto externamente. Dentro desse conceito, o comprometimento, a cooperação e o esclarecimento das metas tornam-se fatores importantíssimos para o sucesso de programas como o PGQP. Iniciar um processo de mudança social dentro e fora das empresas, inicialmente, pode ser muito difícil mas, certamente, influenciará de maneira positiva o progresso do comércio e, por conseqüência, o progresso da comunidade regional.

Dentro dos objetivos desta pesquisa, as hipóteses pesquisadas quanto ao grau de dificuldade de implementação do PGQP demonstraram que a maioria (67%) das empresas entrevistadas apresentou um grau de dificuldade entre razoável e difícil. Quanto aos aspectos internos das organizações pesquisadas, o aumento da competitividade foi verificado em decorrência de uma maior agilidade dos processos, maior comprometimento e motivação dos colaboradores e melhor relacionamento interno.

Por outro lado, algumas empresas apresentaram poucas melhorias no aspecto do retorno financeiro, o que pode ser resultado da dificuldade de identificar o que realmente influencia esse retorno. Quanto aos aspectos negativos da implementação deste processo, para muitas empresas, num primeiro momento, não houve redução nos custos e para algumas, houve até uma diminuição no retorno financeiro, juntamente, com a motivação e comprometimento interno, fatores que interligados influenciam na produtividade.

Mas com a premiação o esforço da empresa foi reconhecido e, cada vez mais, cada empresa pode aprimorar seus processos e obter vantagem competitiva no mercado. As dificuldades para a obtenção de resultados satisfatórios são de níveis razoáveis já que envolvem diversos

recursos financeiros e organizacionais. Numa fase inicial as dificuldades relatadas se entrelaçam com as estratégias usadas para o esclarecimento e o comprometimento de todos como o treinamento, cursos e palestras. Devido à característica de médio e longo prazo do investimento, o nível de retorno financeiro e de redução de custos pode estar comprometido já que o limite da pesquisa foi dos quatro últimos anos.

Assim, como já foram detectadas várias melhorias no ambiente interno e externo das organizações, notou-se também a grande expectativa com relação às contribuições do PGQP como o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão, maior reconhecimento e melhoria contínua. Isso demonstra que o processo de implantação de um programa de qualidade não acaba, nem com o reconhecimento na forma de um prêmio ou certificação, mas se mantém, na medida em que crescem as expectativas e as exigências dos consumidores e do mercado em geral.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BÉRGAMO FILHO, V. *ISO 9000 em serviços: um passo para a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO N. J.; CHASE R. B. Fundamentos da administração da produção. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FNPQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Disponível em: <[www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)>. Acesso em: 22 out. 2003.
- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. About ISO: introduction. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>. Acesso em: 14 jan. 2004.
- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Selection and use of the ISO 9000:2000 family of standards. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>. Acesso em: 14 jan. 2004.
- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. The ISO 8402. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>. Acesso em: 6 ago. 2003.
- JURAN, J. M. A Qualidade desde o Projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MOLLER, C. *O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PAZ, V. Qualidade e produtividade. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br>> Acesso em: 31 out. 2003.
- PIERRY, L. I. Programa gaúcho de qualidade e produtividade. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com.br>> Acessado em: 15 out. 2003.
- PGQP – PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Programas e aspectos gerais. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com.br>> Acessado em: 15 out. 2003.
- WILLIAMS, R. L. *Como implementar a qualidade total na sua empresa*. São Paulo: Campus, 1995.