
Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total

Roberto Antonio Martins
José Carlos de Toledo

Devido à crescente importância da Gestão para a Qualidade Total (*Total Quality Management* — TQM) como fonte de vantagem competitiva, vários esforços têm sido feitos no sentido de implementá-la, tanto em organizações de manufatura quanto nas prestadoras de serviços.

Entretanto, muitos desses esforços têm falhado, trazendo decepção e desconfiança acerca da real efetividade do TQM. Entre as causas do insucesso dessa implantação são apontados planejamento inadequado e planos de implementação insuficientes ou falhos, falta de um modelo de referência para a Gestão da Qualidade, ênfase na imagem e não nos resultados, foco em padrões mínimos já existentes, não-alinhamento com objetivos estratégicos e descontinuidade do programa.

Dentro desse contexto, torna-se necessário um modelo que sirva de base para a elaboração de um programa para implementação da Gestão para a Qualidade Total, evitando as causas de tantos insucessos. Tal modelo deve definir quais são as informações necessárias de entrada, os mecanismos de tratamento dessas informações, a elaboração propriamente dita do programa e de seu conteúdo.

Objetiva-se, neste artigo, apresentar uma proposta de modelo de implementação para subsidiar profissionais que trabalham com Gestão da Qualidade. O modelo consiste em um programa que contém os principais passos e ações para a implementação do TQM.

Para tanto, será feita uma breve introdução acerca das principais causas que levam a Gestão para a Qualidade Total a falhar e a definição do que é um Programa de Gestão para a Qualidade Total (PGQT). A seguir serão descritas as informações de entrada necessárias, os mecanismos de tratamento dessas informações, o conteúdo e os possíveis escopos do programa.

POR QUE OS PROGRAMAS DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL FALHAM

Vários estudos e pesquisas têm sido feitos no sentido de identificar as causas fundamentais das falhas e decepções com a implantação do TQM.

Recebido em abril/97
2ª versão em dezembro/97

Roberto Antonio Martins, Doutorando em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Graduado em Engenharia de Produção Mecânica e Mestre em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, é Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Consultor na área de gestão da qualidade.
Fax: (016) 260-8240
E-mail: martins@power.ufscar.br

José Carlos de Toledo, Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Mestre pela COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Graduado em Engenharia de Produção Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, é Professor Doutor do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Consultor na área de gestão da qualidade. Fez curso de especialização em gestão da Qualidade Total na *Association for Overseas Technical Scholarship*, no Japão.
Fax: (016) 260-8240
E-mail: toledo@power.ufscar.br

Tolovi Jr. (1994) classifica as causas que levam os Programas de Qualidade Total ao insucesso em quatro grupos: psicossociais, educacionais, psicológicas e técnicas. Uma das causas técnicas refere-se ao planejamento inadequado.

De acordo com Tolovi Jr. (1994:9), “a falta de um planejamento adequado pode levar a situações indesejáveis, à insegurança e ao insucesso”. Ainda segundo o autor, “um bom planejamento poderá nos dar as bases de comparação para saber se estamos ou não indo no rumo certo e se devemos corrigir nossa rota de tempos em tempos”.

Wood Jr. & Urdan (1994) apresentam um conjunto de causas que levam a insucessos, compiladas de vários autores: foco na imagem, não em fatos e resultados; foco nos processos internos — conhecidos e visíveis — e não nos mais críticos; foco em padrões mínimos já existentes; não-alinhamento com os objetivos estratégicos; dificuldade em manter o *momentum* da mudança.

Resnick-West (1994), estudando várias divisões de seis grandes empresas no Sudoeste da Califórnia, identificou quatro barreiras principais à implementação do TQM: tipo impróprio de liderança; TQM não ser visto como um sistema de mudança na forma de trabalhar; falta de um modelo de referência do que seja qualidade; e falta de foco estratégico.

Em pesquisa junto a um conjunto de empresas, Early & Godfrey (1995) procuraram detectar por que os programas de melhoria da qualidade demoram tanto para apresentar resultados. As principais causas apontadas por esses autores foram missão vaga, falta de fixação em pontos críticos (**poucos vitais**), planos de implementação deficientes e falta de medição de desempenho.

Segundo Valle (1995), a busca e a identificação de culpados para os problemas existentes, a inexistência de um sistema de informações da qualidade, a descontinuidade do programa, as atividades preventivas pouco desenvolvidas, os canais de comunicação obstruídos e a fraca coordenação interdepartamental podem contribuir para que um PGQT não seja bem-sucedido.

A partir das causas levantadas pelos autores citados pode-se verificar a importância de um plano de ação bem-estruturado para a implementação de TQM. Esse plano deve estar em sintonia fina com as estratégias e políticas da organização, ter formas de medição e avaliação de seu desempenho, ter como base os melhores padrões externos, fixar-se nos **poucos vitais** para não perder o foco e obter bons resultados.

Para que esse plano possa implementar a Gestão para a Qualidade Total de forma efetiva é importante proceder-se à sua elaboração utilizando informações adequadas.

O QUE É UM PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL?

Para definir-se o que é um Programa de Gestão para a Qualidade Total deve-se primeiramente identificar o que é um programa e, em seguida, o que é a Gestão para a Qualidade Total.

Para Ferreira (1995), um programa é a seqüência de etapas que devem ser executadas para resolver determinado problema, segundo uma lógica. Um programa pode apresentar uma única etapa, pressupondo um programa simples, ou mais de uma, o que é mais comum.

Um programa, assim como um processo, tem começo, meio e fim. Entretanto, vários programas podem ser necessários para implementar um processo, quando a implementação ocorre em etapas ou estágios. Um processo, apesar de apresentar começo, meio e fim, pode ser executado indefinidamente para auxiliar um sistema, do qual faz parte, a atingir seus objetivos.

No caso da Gestão para a Qualidade Total, o processo de gestão da qualidade — que é abrangente, complexo e de longo prazo — pode ser implementado por meio de vários programas. Conforme Valle (1995:37), “a melhoria da qualidade não pode ser vista como um programa de duração limitada, mas como um processo contínuo, gradual e permanente”.

Existem muitas definições de qualidade e de TQM. Segundo Ciampa (1992), é possível definir Qualidade Total de três formas diferentes: por meio dos princípios, dos resultados e das ferramentas.

O princípio fundamental é a total dedicação ao cliente e a orientação das atividades da organização para a geração de valor para o cliente. Os resultados são a conquista de novos clientes e a manutenção dos atuais, além de reduções de custo e melhoria no desempenho de produtos ou serviços. As ferramentas são as técnicas e metodologias, como Engenharia da Confiabilidade, Círculos de Controle da Qualidade, Controle Estatístico de Processos, Sistemas de Garantia da Qualidade etc., que possibilitam implementar os princípios para atingir os resultados.

Merli (1993) apresenta dez princípios que orientam a Gestão para a Qualidade Total:

- qualidade em primeiro lugar — satisfação total dos clientes;
- *market-in* — orientação para os clientes;
- o próximo processo é um cliente;
- gestão baseada em fatos — abordagem científica orientada pelos dados;
- gerência de processos — planejamento e execução preventivos;
- gestão para o cliente interno ou externo — o mercado é a chave para a qualidade;
- atenção aos **poucos vitais**;

- ações preventivas para eliminar erros recorrentes;
- respeito aos empregados — participação total;
- comprometimento e envolvimento da alta administração.

A partir dos princípios propostos por Merli e da definição de Ciampa pode-se esboçar uma definição do que seja a Gestão para a Qualidade Total. Ela tem como objetivo a satisfação total dos clientes (geração de valor para os clientes) por meio de uma gestão científica dos processos, baseada em fatos e dados, voltada para a correção e a prevenção de erros, tendo como base a manutenção e a melhoria dos padrões de desempenho atuais, com a participação e o envolvimento de todos os membros da organização.

Assim, um Programa de Gestão para a Qualidade Total é a seqüência das etapas necessárias para implementar um processo de mudança na organização, segundo uma lógica, ou seja, um PGQT deve conter as ações necessárias dispostas em forma lógica para introduzir ou consolidar numa organização a orientação para a satisfação total do cliente, para a gerência dos processos e para a melhoria contínua, de forma a fornecer produtos ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes.

O programa deve ter como pressuposto básico o aumento da capacidade de competir da organização de acordo com os fatores críticos de sucesso (custo, qualidade, tempo de resposta, confiabilidade do prazo de entrega, flexibilidade e capacidade para inovar) do mercado, desejados pelos clientes e oferecidos pelos concorrentes.

Dessa forma, o PGQT proporcionará aumento da vantagem competitiva da organização, pois os esforços de melhoria serão canalizados para aquilo que realmente precisa ser executado para oferecer aos seus clientes produtos ou serviços de qualidade superior à oferecida pela concorrência.

INFORMAÇÕES DE ENTRADA DE UM PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL

Um Programa de Gestão para a Qualidade Total deve estar baseado em algumas informações de entrada, a partir das quais será concebido. Essas informações de entrada estão ilustradas pela figura 1 e serão detalhadas a seguir.

Essas informações podem ser classificadas em três grandes grupos:

- informações pertinentes ao ambiente interno — diagnóstico do ambiente interno, estratégias e políticas;

- informações pertinentes ao ambiente externo — diagnóstico do ambiente externo;
- informações sobre o conhecimento científico e tecnológico a respeito da Gestão da Qualidade — metodologias e ferramentas da Gestão da Qualidade e modelo de referência para a Gestão da Qualidade.

Diagnóstico do ambiente externo

Deve ser realizado um diagnóstico das situações atual e futura, de acordo com o horizonte de tempo adotado para o programa, e dos ambientes econômico e tecnológico nos quais a organização se insere ou se inserirá no futuro.

Esse diagnóstico busca, de forma rápida e simples, levantar as oportunidades e as ameaças que os contextos econômico e tecnológico podem oferecer à organização. Por ambiente econômico entende-se clientes, mercado consumidor (clientes potenciais), concorrência, rede de suprimentos, política industrial e de comércio exterior, política monetária, normas e regulamentações dos mercados nos quais a organização concorre ou pretende concorrer. Por ambiente tecnológico compreende-se inovações tecnológicas de produtos ou serviços, de processos e de gestão que estão em uso atualmente e tendências futuras para a indústria.

Vale observar a importância de a organização fazer um diagnóstico de toda a sua rede de suprimentos, desde a matéria-prima em seu estado mais natural até a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente final, e não considerando apenas seus fornecedores e distribuidores de primeiro nível, visto que um elo fraco na rede poderá torná-la frágil como um todo.

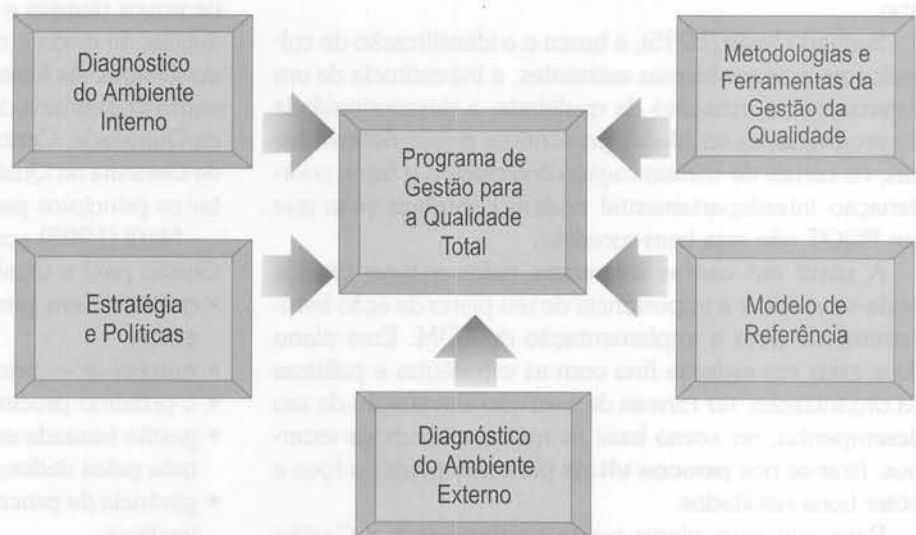


Figura 1: Informações de Entrada de um Programa de Gestão para a Qualidade Total

Diagnóstico do ambiente interno

Deve ser também procedido um diagnóstico interno, visando determinar o atual estágio de implementação da Gestão para a Qualidade Total pelo mapeamento dos processos e do clima organizacional da empresa. Destaca-se ser importante determinar precisamente o estágio atual e a orientação filosófica de implementação do TQM, caso já exista um Programa de Gestão para a Qualidade Total. Dessa forma, será possível corrigir possíveis desvios e prevenir a ocorrência de erros cometidos anteriormente.

O mapeamento dos processos da organização permitirá identificar como são transformadas as entradas em produtos ou serviços que deverão atender às necessidades dos clientes, além de representar retrato da rede interna de suprimentos da organização. Caso seja possível, é importante determinar a capacidade desses processos para satisfazer tanto clientes internos quanto externos.

A avaliação do clima organizacional determinará facilidades, dificuldades e possíveis necessidades de adaptação na implementação das metodologias e ferramentas do TQM em face da cultura existente na organização, além de levantamento das necessidades de capacitação dos recursos humanos com vistas à implementação da Gestão para a Qualidade Total.

Estratégias e políticas da organização

As estratégias e políticas da organização devem ser verificadas por meio da análise de seu plano estratégico, como também suas diretrizes básicas e práticas. Tal verificação é necessária para que a Gestão para a Qualidade Total se alinhe com as estratégias e políticas da organização e contribua efetivamente para o aumento da sua capacidade competitiva.

Metodologias e ferramentas da gestão da qualidade

Devem ser identificadas quais as metodologias e ferramentas da Gestão da Qualidade que poderão formar um elenco de opções a serem utilizadas de acordo com as necessidades identificadas nos diagnósticos interno e externo e desdobradas das estratégias e políticas da organização. Por exemplo, as metodologias e ferramentas para a melhoria da qualidade no desenvolvimento do produto, para a gerência dos processos, para o desenvolvimento de fornecedores, para os trabalhos em grupo etc.

Modelo de referência

É necessário que a organização tenha um modelo de referência para elaborar seu Programa de Gestão para a

Qualidade Total. Tal modelo pode ser desenvolvido a partir das fontes relacionadas a seguir.

- **Enfoques dos principais autores da qualidade total** — Deming (1989), Juran & Gryna (1993), Ishikawa (1992), Feigenbaum (1994), Crosby (1979).
- **Crerios de um prêmio da qualidade do país** — por exemplo: Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), no Brasil; Prêmio Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos; Prêmio Deming, no Japão; ou Prêmio Europeu da Qualidade.
- **Modelos de sistemas de garantia da qualidade** — como os propostos pelas normas da série ISO 9000.
- **Modelos de gestão para a qualidade total** — propostos por entidades como JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) — maiores detalhes em Campos (1992) e Mizuno (1988); EFQM (*European Foundation for Quality Management*) — ver Merli (1993) e Shiba, Graham & Walden (1993). Fernandes & Costa Neto (1996) apresentam alguns modelos teóricos e práticos de implementação de TQM.

Os modelos sugeridos deverão ser utilizados como uma referência a ser seguida pela organização. Assim, o Programa de Gestão para a Qualidade Total não constituirá um conjunto de ações isoladas, sem coerência (ligação lógica) entre si. Vale observar que a organização pode conceber o seu próprio modelo de referência a partir dos referenciais já listados.

O modelo de referência adotado pela organização servirá para o diagnóstico inicial e como guia na implementação e na avaliação, visando empreender ações corretivas durante a implementação do Programa de Gestão para a Qualidade Total.

As entradas do PGQT descritas anteriormente permitirão que ele seja inserido no contexto estratégico da organização, potencializando oportunidades e bloqueando ameaças, tanto no ambiente externo quanto no interno.

Essas entradas representam as condições de contorno a partir das quais a organização deve orientar os seus esforços na gestão das pessoas, dos recursos materiais e das informações para alcançar os seus objetivos.

CONTEÚDO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL

Um Programa de Gestão para a Qualidade Total deve conter as informações ilustradas pela figura 2. Tais informações constituem o que se considera o mínimo necessário para possibilitar a implementação da Gestão para a Qualidade Total numa organização.

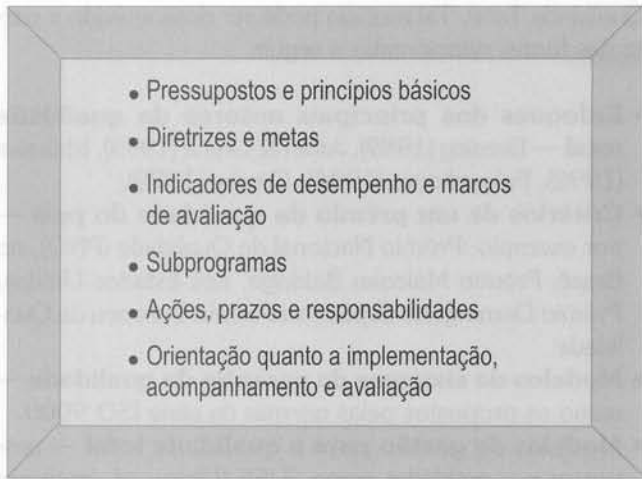


Figura 2: Conteúdo de um Programa de Gestão para a Qualidade Total

Os pressupostos e os princípios básicos fornecerão a base filosófica do processo de Gestão para a Qualidade Total e a orientação para a tomada de decisões e as ações cotidianas na organização. Os pressupostos e os princípios adotados devem estar em consonância com o modelo de referência escolhido pela organização. Como exemplos de pressupostos e princípios básicos podem ser citados a orientação para o cliente, a melhoria contínua, a decisão por consenso, entre outros.

Os subprogramas são grandes conjuntos de ações que devem ser implementados para atingir uma meta específica, entre eles a certificação do Sistema da Qualidade em concordância com as normas da série ISO 9000, a melhoria da qualidade no desenvolvimento de produtos ou serviços, o controle e a melhoria dos processos, a qualificação e a certificação de fornecedores.

Devem ser escolhidos indicadores de desempenho que proporcionarão a avaliação do andamento do programa, tanto no dia-a-dia quanto nos marcos de avaliação definidos, além de guiarem a ação proativa rumo ao atingimento das diretrizes.

Os marcos de avaliação devem ser fixados de acordo com a complexidade dos subprogramas a serem implementados. Caso ocorram desvios, ações corretivas devem ser rapidamente empreendidas, mesmo sem os marcos de avaliação, pois os problemas, se postergada a sua solução, poderão comprometer todo o andamento futuro do PGQT.

O programa deve ser implementado por meio do método PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), no qual as diretrizes (metas e métodos) fornecem os caminhos básicos para a implementação. As ações devem ser dispostas no tempo, com prazos e responsabilidades bem-definidos, de acordo com a seqüência lógica existente entre elas.

As necessidades de recursos financeiros, materiais e humanos devem ser determinadas, desde investimento em equipamentos até treinamento e contratação de pessoal, pois é a partir do momento em que os recursos se tornam disponíveis que as ações poderão ser implementadas.

AMPLITUDE DE UM PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL

Antes de abordar como as informações de entrada devem ser utilizadas para gerar um PGQT é importante detalhar a amplitude que as ações contidas no programa podem ter.

A amplitude de um Programa de Gestão para a Qualidade Total pode ser considerada em três grandes áreas de ação: **sistema da qualidade; mobilização, comunicação e capacitação dos recursos humanos; e melhoria contínua**, conforme ilustrado pela figura 3. Cada uma dessas áreas de ação será discutida; porém, uma organização pode optar, num primeiro momento, por elaborar um programa de âmbito mais restrito, ou seja, conceber um programa, por exemplo, apenas para o sistema da qualidade.

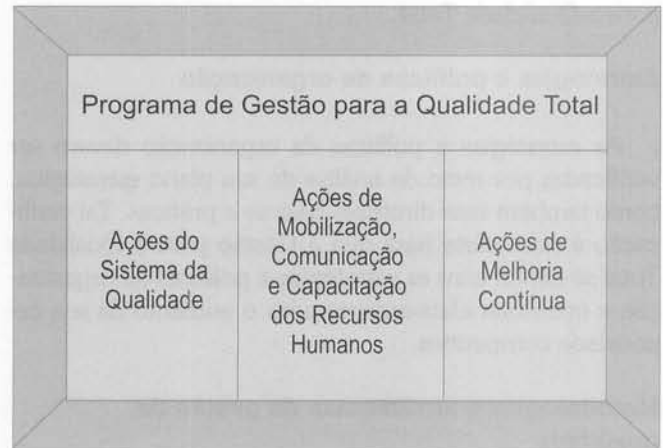


Figura 3: Amplitude de um Programa de Gestão para a Qualidade Total

Sistemas da qualidade

As ações do **sistema da qualidade** devem ter como objetivo principal a formalização dos procedimentos de garantia da qualidade, da organização, para a manutenção dos padrões de desempenho esperados, visando à previsibilidade da qualidade dos processos e dos produtos ou serviços. Dada a difusão e a aceitação do padrão das normas da série ISO 9000, o sistema da qualidade pode ser implementado em conformidade com os requisitos desse conjunto de normas.

O sistema da qualidade é um dos pontos básicos da Gestão para a Qualidade Total, uma vez que só é possível pensar em melhoria de uma atividade ou um processo que já esteja formalizado e em andamento. Ele garante também que toda a melhoria realizada seja prontamente incorporada. Portanto, é de fundamental importância o subprograma do sistema da qualidade.

Melhoria contínua

Entretanto, somente a manutenção dos padrões de desempenho não é suficiente para aumentar a capacidade competitiva. É necessário, ainda, que a organização desenvolva melhorias nos seus atuais padrões. As ações de **melhoria contínua** podem proporcionar rupturas (*breakthroughs*) ou simplesmente pequenos incrementos, dependendo das necessidades e disponibilidades de recursos da organização.

Se as ações do subprograma do sistema da qualidade instituem um padrão mínimo de desempenho, as ações do subprograma de melhoria contínua desenvolvem na organização a capacidade de propor melhorias nos seus processos e atividades, proporcionando aumento da sua capacidade competitiva.

Contudo, uma organização, por menor ou mais automatizada que seja, depende sempre do ser humano. Tanto a manutenção dos padrões formalizados no sistema da qualidade quanto a proposição de melhorias contínuas, para elevar os padrões atuais de desempenho, são realizadas por pessoas.

Conforme Ulrich (1991), não são as organizações que pensam, produzem, decidem ou obtêm vantagens competitivas; são as pessoas que o fazem. Assim, mudar a organização é desenvolver as pessoas que nela interagem e atuam. A melhoria contínua da qualidade somente será atingida caso seja configurada como um objetivo de todos os funcionários, e agentes interessados no êxito do negócio, e se torne parte da cultura organizacional.

As mudanças organizacionais devem buscar eliminar o medo latente; atribuir maiores responsabilidades, autonomia e participação nas decisões às pessoas; criar e estimular equipes multifuncionais, aproveitando o conhecimento diferenciado dos profissionais.

O raciocínio que considere a dinâmica do conflito de interesses deve ser também desenvolvido, o que permitirá colocar em relevo todos os pontos de vista, suposições e opções subjacentes a um problema.

Mobilização, comunicação e capacitação dos recursos humanos

A unidade em torno do programa depende em larga escala das diretrizes e práticas comportamentais e de co-

municação, as quais permitem a interação entre as partes interessadas e o compartilhamento de objetivos e crenças.

Nesse sentido, as ações do subprograma de **mobilização, comunicação e capacitação dos recursos humanos** têm como objetivo principal motivar, capacitar as pessoas e proporcionar meios formais de comunicação, tanto sobre o andamento e os resultados do programa quanto sobre o fluxo das sugestões e ações espontâneas de melhorias apresentadas pelos membros da organização. Destaca-se a importância de rever o sistema de recompensas, de forma a torná-lo adequado ao esquema de sugestões e ações de melhoria.

Nesse subprograma serão empreendidas ações para modificar de forma significativa a cultura da organização, visando criar condições para que os dois outros subprogramas sejam também implementados — portanto, a Gestão para a Qualidade Total como um todo — com maiores chances de êxito. Entre as ações típicas a serem empreendidas estão o desenvolvimento da cultura de trabalhar em equipes, os programas de sugestões, a gestão participativa.

O Programa de Gestão para a Qualidade Total deve considerar essas três amplitudes, não-necessariamente de forma simultânea. No longo prazo, porém, ações do programa deverão ser desenvolvidas nessas três frentes de trabalho.

TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES DE ENTRADA DE UM PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL

Após definidos as principais informações de entrada, o conteúdo do programa e as amplitudes possíveis, resta detalhar como tais informações devem ser processadas para a sua elaboração.

O esquema básico que fundamenta o tratamento das informações de entrada de um Programa de Gestão para a Qualidade Total é ilustrado pela figura 4.

A partir dos diagnósticos externo e interno é possível ter uma **fotografia** do momento atual da organização em termos de satisfação dos clientes, mercado consumidor, concorrência, rede de suprimentos, política industrial e de comércio exterior, política monetária, normas e regulamentações dos mercados, bem como o atual estágio de implementação da Gestão para a Qualidade Total e a situação dos processos da organização e do seu clima organizacional.

A partir dessas informações, confrontadas com o estado futuro desejado delineado a partir das estratégias e políticas da organização, será possível estimar a distância (*gap*) entre o presente e o futuro desejado, assim como os esforços necessários para atingir os objetivos estipulados.

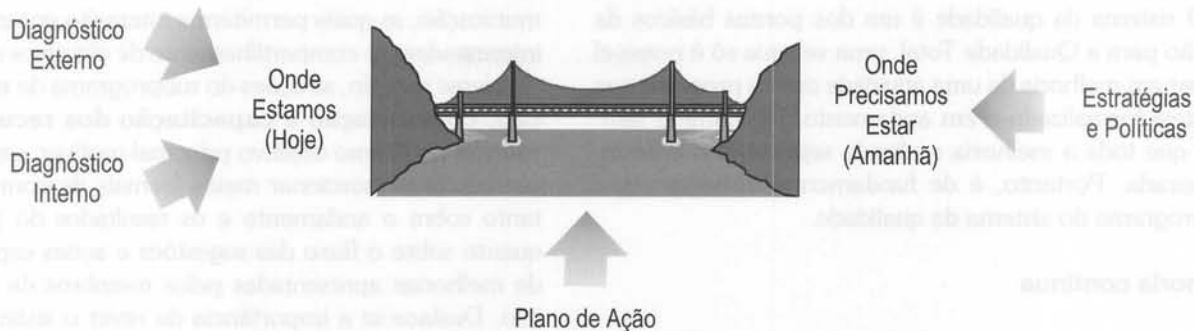


Figura 4: Esquema Básico para Tratamento das Informações de um Programa de Gestão para a Qualidade Total

Vale observar que a distância existente deve ser percebida como uma oportunidade de melhoria e não somente como um obstáculo a ser transposto.

O primeiro passo a ser dado é realizar um diagnóstico interno, considerando-se três frentes de trabalho:

- diagnóstico do atual estado de implementação da Gestão para a Qualidade Total, tendo como referência o modelo de TQM adotado;
- pesquisa sobre o clima organizacional;
- mapeamento dos processos da organização.

Paralelamente ao diagnóstico interno, deve ser realizado o diagnóstico externo:

- pesquisa de satisfação dos clientes atuais, para detectar suas insatisfações;
- pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos clientes (pesquisa que pode ser incorporada à anterior);
- estudo de *benchmarking* competitivo, para saber como os clientes conceituam a concorrência;
- estudo sobre os ambientes econômico e tecnológico.

O confronto entre a situação atual e a futura desejada resultará na melhoria que deve ser realizada, traduzida em objetivos para desencadear ações.

Contudo, essas ações devem ser identificadas levando-se em conta as relações de causa-e-efeito num sentido amplo da organização — visão sistêmica. Tais ações devem ser priorizadas considerando-se as ações vitais que produzirão os melhores resultados. A sua escolha deve ser feita tendo como referência a estratégia e as políticas da organização.

As ações devem ser definidas a partir da amplitude escolhida para o PGQT, do clima organizacional, do mapa dos processos, das metodologias e ferramentas da Gestão da Qualidade. Devem ser empreendidas no sentido de melhorar, eliminar ou criar processos, produtos ou serviços que aumentem a satisfação dos clientes e considerados os recursos necessários para implementação dessas ações.

Tais ações devem, então, ser situadas no tempo considerando suas relações de causas-e-efeito para que sejam

procedidas as mudanças desejadas. O **efeito** maior esperado é o atingimento do estado futuro. As **causas** são os processos da organização, os recursos humanos, a tecnologia, os produtos ou serviços que devem ser melhorados ou criados para satisfazer totalmente os clientes.

Uma técnica muito utilizada para tanto é o desdobramento das diretrizes (*policy deployment*); maiores detalhes em Akao (1991). Podem também ser utilizadas as sete ferramentas da administração da qualidade, de acordo com Mizuno (1993).

O trabalho deve ser conduzido por uma equipe multidisciplinar capacitada para tanto e de forma participativa. Quando necessário, essa equipe poderá receber apoio de consultores externos à organização.

As ações do Programa de Gestão para a Qualidade Total devem ser detalhadas utilizando a abordagem 5W-1H — *why* (por que), *what* (o que), *when* (quando), *who* (quem), *where* (onde) e *how* (como).

CONCLUSÕES

O modelo proposto para a elaboração de um Programa de Gestão da Qualidade parte de informações de entrada externas (diagnóstico do ambiente externo) e internas à organização (diagnóstico do ambiente interno e estratégias e políticas), além de considerar metodologias, ferramentas e modelo de referência para a Gestão da Qualidade.

As informações de entrada garantem que o programa resultante esteja alinhado às estratégias da organização e em sintonia com as suas condições internas e externas. Determinadas metodologias e técnicas da Gestão da Qualidade devem ser utilizadas somente quando necessárias, e não por modismos.

A amplitude do Programa de Gestão para a Qualidade Total considera a manutenção dos atuais padrões de desempenho (ações do subprograma de sistema da qualidade), a melhoria contínua dos processos e atividades (ações do subprograma de melhoria contínua) e o ser humano

(ações do subprograma de mobilização, comunicação e capacitação dos recursos humanos) que estabelece, mantém e melhora os padrões de desempenho da organização.

A partir das informações de entrada foi sugerida uma seqüência de procedimentos básicos pela qual tais informações devem ser processadas para gerar um conjunto de ações que constituirão o programa que implementará a Gestão para a Qualidade Total na organização. Entretanto, esse programa deve ser flexível para ser adaptado à cultura da organização. Assim, é possível aumentar a probabilidade de êxito na implementação do TQM, evitando decepções e falhas comumente relatadas.

O modelo proposto procura evitar problemas como a falta de um plano de ação coerente com as estratégias e

políticas da organização, a falta de um modelo de referência para a Gestão da Qualidade, a ausência de padrões de desempenho externos, entre outros, e, principalmente, apresenta diretrizes para a elaboração propriamente dita do programa.

Por fim, vale destacar que as ações do Programa de Gestão para a Qualidade Total têm início, meio e fim dentro do horizonte para o qual ele foi definido. Contudo, é necessário, ao final do horizonte de duração do programa, reiniciar o processo de elaboração a partir dos resultados obtidos e das novas condições de contorno internas e externas à organização. Desse modo, um PGQT reavaliado após implantado contribuirá para manter ou aumentar a capacidade competitiva da organização. ♦

RESUMO

Neste artigo tem-se como objetivo apresentar um modelo de elaboração de programas de gestão para a Qualidade que ajude profissionais envolvidos no planejamento da gestão da qualidade. As informações de entrada do modelo são os diagnósticos dos ambientes externo e interno da organização, o seu plano estratégico, as metodologias e técnicas de gestão da qualidade e um modelo de referência para a gestão da qualidade. Como resultado apresenta-se um Programa de Gestão para a Qualidade Total que contempla as principais ações para a implementação da Qualidade Total em uma organização de manufatura ou prestadora de serviços.

Palavras-chave: gestão para a qualidade total, planejamento da qualidade, sistema da qualidade, melhoria contínua, programa da qualidade.

ABSTRACT

The objective of this article is to present a model to help professionals that deal with quality planning. The model has some inputs like external and internal diagnosis, strategic plan of organization, methodologies and techniques of Quality Management, and a reference model. The output is a time-phased plan with main actions to implement Total Quality Management in a both manufacturing or service organization.

Uniterms: total quality management, quality planning, quality system, continuous improvement, quality program.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKAO, Y. *Hoshin kanri — policy deployment for successful TQM*. Cambridge, Massachusetts, Productivity Press Inc., 1991.
- CAMPOS, V.F. *Controle da qualidade total*. 5ª edição. Belo Horizonte, UFMG/FCO, 1992.
- CIAMPA, D. *Total quality: a user's guide for implementation*. New York, Addison Wesley, 1992.
- CROSBY, P. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1979.
- DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução na administração*. São Paulo, Marques Saraiva, 1989.
- EARLY, J.F. & GODFREY, A.B. But it takes too long... *Quality Progress*, v.28, n.7, p.51-55, 1995.
- FEIGENBAUM, A.V. *Controle da qualidade total*, v.1-4. São Paulo, Makron Books, 1994.
- FERNANDES, A.A. & COSTA NETO, P.L.O. O significado do TQM e modelos de implementação. *Gestão & Produção*, v.3, n.2, p.173-187, 1996.
- FERREIRA, A.B.H. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1995.
- ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total — à maneira japonesa*. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- JURAN, J.M. & GRYNA, F.M. (eds.). *Controle de qualidade: handbook*, v.1-9. São Paulo, Makron Books, 1993.
- MERLI, G. *Eurochallenge*. Londres, IFS Ltd., 1993.
- MIZUNO, S. *Company-wide total quality control*. Tokio, APO, 1988.
- . *Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas do controle da qualidade*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1993.
- RESNICK-WEST, S. Avoiding barriers to quality implementation. *The Total Quality Review*, v.4, n.1, p.19-22, 1994.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A; WALDEN, D. *A new American TQM*. Portland, Productivity Press, 1993.
- TOLOVI JR., J. Por que os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p.6-11, 1994.
- ULRICH, D. Using human resources for competitive advantage. In: KILMANN, R.H. & KILMANN, Inês (eds.). *Making organizations competitive*. San Francisco, Sage, 1991.
- VALLE, B.M. Falhas dos programas da qualidade. *Controle da qualidade*, v.5, n.41, p. 36-40, 1995.
- WOOD JR., T. & URDAN, F.T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p.46-59, 1994.