TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 263

Indicadores da Qualidade e Produtividade— Um Relato de Experiências no Setor Público

Luis Fernando Tironi
Ademar Kyotoshi Sato
Bolívar Pêgo Filho (colaborador)
Jorge Conrado Kozak
Roberto Sant'Anna Mattos
Ruy Silva Pessoa (colaborador)
Sergio Francisco Piola

JUNHO DE 1992

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA é uma Fundação vinculada ao Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento

PRESIDENTE
Roberto Macedo

DIRETOR EXECUTIVO
Líscio Fábio de Brasil Camargo

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Antônio Emílio Sendim Marques

DIRETOR DE PESQUISA
Ricardo Varsano

DIRETOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Antônio Carlos da Ressurreição Xavier

TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos no IPEA, informando profissionais especializados e colhendo sugestões.

Tiragem: 200 exemplares

SERVIÇO EDITORIAL
Brasília - DF:
SBS. Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES - 10º andar
CEP 70.076
Av. Presidente Antonio Carlos, 51 - 17º andar
CEP 20.020 - Rio de Janeiro - RJ

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

2. ESTRATÉGIA DE AÇÃO

3. MARCO CONCEITUAL

4. COMENTÁRIOS SOBRE AS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

CONCLUSÃO

INDICADORES DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE — UM RELATO DE EXPERIÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

* Luís Fernando Tironi (coordenador)
Ademar Kyotoshi Sato
** Bolívar Pêgo Filho
Jorge Conrado Kozak
Roberto Sant'Anna Mattos
** Ruy Silva Pessoa
Sergio Francisco Piola

* *Da Diretoria de Políticas Públicas — IPEA*
** *Colaborador*

A produção gráfica deste volume contou com o apoio financeiro do Projeto BRA — 87/017 (PNUD) e do Programa de Gerenciamento do Setor Público — GESEP/BIRD

SINOPSE

Este trabalho resulta de solicitação da Secretaria de Administração Federal — SAF e objetiva apresentar um relato de experiências de geração e utilização de indicadores da qualidade e produtividade no setor público. O texto aborda a experiência na implantação de programas de qualidade das seguintes empresas:

— Instituto Nacional do Câncer - INCa
— Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT
— Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS
— Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS
— Companhia do Vale do Rio Doce - CVRD
— Companhia Siderurgica Nacional - CSN

Apresentação

"NÃO HÁ QUALIDADE QUE NÃO POSSA SER MEDIDA."
(I.Miyauchi-JUSE e consultor da CSN)

Na concisão característica do modo japonês de apresentar conceitos, a frase revela um elemento essencial nas ações pela qualidade, tal qual a praticam os japoneses: a mensuração.

Para os brasileiros, pouco habituados à prática da mensuração, individual ou coletivamente, gerar e apurar indicadores da qualidade e produtividade — expressão da qualidade mensurada — será talvez a parte mais árida, aborrecida e mais difícil das que compõem um programa para a melhoria da qualidade e produtividade. Requer muito esforço de conceituação, a produção de dados e análise, o uso de técnicas estatísticas, afinal resultando em um conjunto de indicadores nos quais apenas os especialistas se deterão com acuidade. Aliás, a importância do indicador está também em possibilitar que não apenas os especialistas possam acompanhar e interpretar as melhorias. Sem medir, portanto, não há como se avaliar um processo ou ação para a melhoria da qualidade e produtividade.

O Governo, através do PBQP, promove um esforço nacional, nas áreas pública e privada, de melhoria da qualidade dos produtos e serviços e do aumento da produtividade. Por isso, tem justificado interesse na existência e divulgação dos indicadores da qualidade e produtividade. Para a ação de governo, tais indicadores são essencias.

Este trabalho situa-se na linha das contribuições do IPEA ao PBQP — SubPrograma Setor Público —, iniciada com a elaboração do documento "Critérios para a Elaboração de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Setor Público". Ao relatar algumas experiências desse tipo, espera-se estar contribuindo para que outras entidades, não somente do governo federal, sintam-se motivadas para o desenvolvimento dos seus próprios indicadores.

A exemplo do que ocorreu quando da elaboração do documento "Critérios para a Geração de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Setor Público", o IPEA espera receber críticas e sugestões a este trabalho.

Agradecemos aos coordenadores dos programas da qualidade e produtividade da ECT, TELEBRÁS, CVRD, INCa, PETROBRÁS e CSN pela colaboração que prestaram à equipe do IPEA

1.Introdução

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade — PBQP — possui características que o tornam ímpar no contexto das experiências internacionais voltadas para o desenvolvimento da qualidade e produtividade. O amplo alcance que o caracteriza, incluindo no seu escopo todos os setores da atividade econômica, pública e privada, aliado ao forte envolvimento e liderança do governo na sua formulação e implementação, o diferenciam de iniciativas com objetivos semelhantes em outros países.

O Japão, líder mundial em qualidade e produtividade, não parece ter aplicado com a mesma intensidade no setor público o esforço que dedicou ao setor industrial.

A França possui um programa de modernização da função pública, liderado pelo primeiro-ministro, mas as ações na esfera do setor privado não contam com um apoio estruturado nacionalmente.

A Espanha desenvolve um programa oficial de promoção da qualidade e produtividade bastante similar ao brasileiro. Não definiu, porém, a estratégia de ação para os serviços, inclusive as atividades na esfera do setor público.

Os Estados Unidos apresentam um movimento pela qualidade e produtividade completamente descentralizado, embora o governo federal incentive e promova iniciativas no âmbito do setor público.

O modo como se desenvolvem os movimentos pela qualidade e produtividade nos outros países deixa o Brasil numa situação singular no tocante à questão dos indicadores da qualidade e produtividade. Neste sentido, o esforço que vem sendo desenvolvido no país se reveste de um certo pioneirismo. Ademais, é escassa a literatura estrangeira sobre o assunto.

Nesse contexto, o governo brasileiro, mobilizando recursos e incentivando a adesão dos vários segmentos da sociedade ao PBQP, vem demonstrando, muitas vezes na pessoa do próprio presidente da República, interesse na utilização de indicadores da qualidade e produtividade para a avaliação dos resultados desse programa.

2. Estratégia de Ação

Este trabalho, um relato de experiências sobre indicadores da qualidade e produtividade no setor público brasileiro, decorre de solicitação da Secretaria de Administração Federal — SAF.

Para realizá-lo o IPEA constituiu, internamente, o Grupo de Trabalho da Qualidade e Produtividade — GTQP, reunindo técnicos dos setores econômico e social.

A estratégia de ação traçada pelo GTQP contemplou:

- nivelamento dos conhecimentos dos integrantes do grupo nas questões da Gestão da Qualidade Total-GQT;
- reuniões com os coordenadores (ou seus representantes) dos programas da qualidade nas empresas a serem pesquisadas;
- elaboração do questionário a ser respondido pelas empresas;
- remessa dos questionários às empresas e obtenção das respostas em entrevistas; e
- elaboração do relatório.

As reuniões prévias com representantes de algumas das empresas pesquisadas contribuíram para homogeneizar o entendimento do GTQP com relação aos conceitos da gestão da qualidade e da Qualidade Total e para o aprimoramento do questionário.

O critério utilizado na seleção das empresas pesquisadas decorreu do objetivo do trabalho: um relato de experiências de implementação de indicadores da qualidade e produtividade no âmbito do setor público.

No setor público brasileiro as experiências com indicadores da qualidade e produtividade melhor estruturadas encontram-se no segmento das empresas estatais. Inclui-se na pesquisa também uma experiência na administração direta, no setor de saúde.

3. Marco Conceitual

O documento elaborado pelo IPEA para o PBQP "Critérios para a Geração de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Setor Público", (Portaria nº 5 de 14/11/92 do presidente do Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, Secretário Geral da Presidência da República) atendeu à necessidade de se estabelecer um marco orientador geral. A expectativa é de que as empresas definam seus próprios indicadores à medida que passem a estruturar os seus programas da qualidade.

Um indicador da qualidade e produtividade é essencialmente um elemento de monitoramento do desempenho de uma organização. Especificamente permite avaliar, por meio de mensuração, o progresso alcançado ou os resultados obtidos com a implementação de um programa de melhoria da qualidade e produtividade.

Um sistema de indicadores da qualidade e produtividade poderá ser considerado integrado se conhecidos os nexos de causa e efeito entre eles (por exemplo, que efeito causa no indicador "nível de satisfação do cliente" o "tempo de espera em fila"), e quando sua operação, acompanhamento e avaliação fazem parte da rotina operacional da empresa, ou seja, se estão assimilados pelas diversas áreas da organização e são efetivamente considerados no processo decisório da alta administração.

Um Modelo de Sistema Integrado de Indicadores da Qualidade e Produtividade está apresentado na figura. Nela estão contemplados os seguintes aspectos estratégicos relativos a uma organização : relacionamento empresa-empregado, desempenho operacional e satisfação do cliente.

O PBQP enfatiza a adoção de conceitos e métodos da Gestão da Qualidade Total — GQT, onde a busca da Qualidade Total resulta na melhoria da produtividade. Nesse contexto, dilui-se a distinção entre indicadores da qualidade e produtividade.

Pode-se também, no âmbito da GQT, classificar os indicadores da qualidade e produtividade nos seguintes tipos: do produto, do processo e da gestão.

As classificações apresentadas são compatíveis entre si. Por exemplo, os indicadores da qualidade do relacionamento com os empregados e os de desempenho global podem ser considerados como *indicadores da qualidade da gestão*, enquanto os de desempenho operacional são classificáveis como *indicadores da qualidade do processo e do produto.*

Finalizando, um sistema de indicadores pode visar basicamente o gerenciamento da conformidade do produto/serviço às especificações técnicas ou de engenharia. Estes indicadores são normalmente gerados por meio do acompanhamento de um grande número de itens de controle, com base em métodos estatísticos, e avaliados nos vários níveis do gerenciamento operacional.

4.Comentários sobre as Respostas ao Questionário

São feitas, a seguir, considerações sobre as respostas apresentadas pelas empresas, procurando realçar os aspectos mais relevantes e identificar o grau de convergência das suas experiências aos conceitos da GQT.

Observa-se, de início, que a forma de preenchimento do questionário foi diferenciada. Dentre as empresas pesquisadas, duas o responderam na presença do entrevistador, duas o responderam posteriormente, uma o preencheu sem ter recebido a visita do entrevistador e outra teve as respostas formuladas pelo próprio GTQP, com base em informações oferecidas pela empresa.

MODELO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES PARA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

ITENS DE CONTROLE (exemplos)	TIPOLOGIA DE INDICADORES DE Q & P		ÁREAS ESTRATÉGICAS
.absenteísmo, no. de reclamações, enquetes	Nível de satisfação dos empregados		RELACIONAMENTO EMPRESA X EMPREGADO
.reuniões com gerentes, diretores e presidente	Atenção com o empregado		
.pedidos de demissão ou de troca de postos de trabalho	"Turnover"		
.no. de acidentes de trabalho e visitas ao serviço médico	Segurança e saúde		
.no. de sugestões e demanda para participar em CCQ	Motivação dos empregados		
.taxa de solicitação de consertos por 100 telefones	Erros ou defeitos	PRODUTO / PROCESSO — PRODUTIVIDADE	DESEMPENHO OPERACIONAL
.tempo de espera em fila	Tempo de entrega		
.correspondência entregue em D+1	Confiabilidade: prazo prometido		
.taxa de atendimento de reparação de telefones	Tempo de processamento de ordem		
.no. de arrebentamentos de chapas (tiras de aço em recozimento)	Custo da não qualidade		
.redução do tempo de parada para troca de cilindros	Redução de custos		
.estoque de peças ou materiais	Rotação de estoques		
.tempo requerido para alterar produto ou processo	Tempo de introdução de inovações		
.no.de devoluções, reclamações, enquete com usuário / cliente	Nível de satisfação Retenção do cliente		SATISFAÇÃO DO CLIENTE

DESEMPENHO GLOBAL

Participação no mercado

Vendas por empregado

Retorno sobre investimento

O GTQP optou por não apresentar no relatório as informações relativas aos dados gerais das empresas, registrando apenas a indicação sobre o estatuto jurídico e o número de empregados.

As respostas relativas à definição que as empresas adotam para QUALIDADE se dividem em dois grupos: (1) as que entendem ser a qualidade do seu produto ou serviço elemento indissociável e intrínseco à sua missão institucional (razões estratégicas) e (2) as que definem qualidade segundo o conceito GQT. Ressalte-se, contudo, que as empresas do primeiro grupo manifestaram intenção de adotar os cânones da GQT como orientação dos seus programas e ações para a qualidade.

Três empresas encontram-se no grupo (2), duas "transitando" para este grupo e uma, embora manifestando interesse pelo mesmo procedimento, ainda não pode desencadear o processo. De todo o grupo de empresas pesquisadas uma delas, apenas, tinha adotado o conceito GQT antes do PBQP (em 1989), o que sugere um elevado impacto deste programa na orientação das empresas para a Qualidade Total.

Cabe observar que todas as empresas já desenvolviam ações pela qualidade desde antes do PBQP, algumas desde sua criação. No entanto, conforme mencionado, apenas uma já o fazia segundo o enfoque da Qualidade Total.

As ações pela qualidade em desenvolvimento nas empresas pesquisadas são abrangentes — alcançam todas as áreas e setores da organização. Em apenas uma delas isso não acontece. Nas *"holding"*, o programa pela qualidade alcança as controladas e as coligadas.

As dimensões estratégicas que compõem um sistema integrado de indicadores da qualidade e produtividade (relacionamento empresa-empregado, desempenho operacional e satisfação das necessidades dos clientes ou usuários), são também abrangidas pelas ações para a qualidade das empresas, embora de forma desigual entre elas.

Fator essencial ao êxito de um processo GQT é o grau de envolvimento e de comprometimento da alta direção (leia-se do presidente) da empresa com o processo. Todos os respondentes revelaram ter plena consciência disso, embora para alguns de maneira mais clara e direta (inclusive participando de reuniões sobre qualidade com os empregados).

Outro fator essencial ao sucesso da GQT em uma organização é a existência de uma instância vinculada ao presidente da companhia, responsável pelo apoio técnico e coordenação da implantação do processo. Quatro das empresas possuem comitê de coordenação do processo como um todo e de apoio e assessoria, subordinado ao presidente.

As empresas consideram que as ações que estão desenvolvendo não constituem, ainda, um processo GQT. Para três delas, os procedimentos que estão adotando as levarão à GQT. Uma se considera orientada nessa direção e duas outras parecem não ter ainda tomado uma posição final quanto à sua adoção. Um elemento fundamental ao entendimento do processo de adoção da GQT pelas empresas é o exame das motivações "estruturais" que as levaram a esta opção. Essa questão deverá ser objeto de estudos mais aprofundados. Observa-se, desde já, haver grande motivação devido à perspectiva de diversificação da atuação no mercado, aliada a uma flexibilização institucional e gerencial; em sentido lato, "privatização".

Todas as empresas pesquisadas monitoram seu desempenho operacional através de itens de controle ou indicadores da qualidade e produtividade, os quais são apurados com periodicidade definida. Os indicadores que refletem o desempenho operacional são estabelecidos a partir das especificidades do processo produtivo de cada empresa, unidade fabril, departamento, etc.

Procedendo-se a uma comparação dos indicadores apresentados pelas empresas com o Modelo de Sistema Integrado da Qualidade e Produtividade, representado na figura, nota-se que, neste, realiza-se uma distinção "hierárquica" entre ITEM DE CONTROLE e INDICADOR. Um indicador pode ser gerado a partir de itens de controle, inclusive apenas de um item. Em todos os casos isso deve ficar explícito.

Outro aspecto importante, não suficientemente tratado nas respostas, é a vinculação dos indicadores às estratégias da empresa para a conquista dos seus macro-objetivos.

Observou-se certa dificuldade das empresas distinguirem indicadores da qualidade do produto dos de processo, o que se reflete, por exemplo, na quase ausência de indicadores de satisfação do CLIENTE INTERNO. Em um caso, em que o fornecedor interno é o centro de pesquisas tecnológicas da empresa, apresentou-se indicadores de satisfação do cliente interno. Carências na definição de indicadores deverão ser preenchidas à medida que os processos GQT forem sendo implementados.

As responsabilidades pela apuração dos indicadores são definidas em função da estrutura organizacional da empresa, em alguns casos, ou das fases do processo produtivo, em outros.

As entidades pesquisadas têm como referenciais para a qualidade dos seus produtos ou serviços, ou como "padrões", a qualidade apresentada pelas suas congêneres internacionais, assim como sua experiência no mercado. Há casos em que parâmetros fixados por organismos normatizadores nacionais ou internacionais são obedecidos.

As principais estratégias das empresas, no curto, médio e longo prazos, para melhorar sua posição com relação à qualidade, são diversificadas: a mudança do seu formato organizacional; a implantação de rotinas nos procedimentos; a certificação por entidades externas; a informatização de áreas operacionais; e contratação de consultoria externa,etc. Em um caso, na etapa final da implantação do GQT, prevê-se a integração da rotina com o planejamento estratégico e o gerenciamento pelas diretrizes. Verifica-se aí a convergência com o Modelo de Sistema Integrado de Indicadores da Qualidade e Produtividade.

Todas as empresas estão conscientes da importância dos recursos humanos para a implantação da GQT. Não parecem considerar, porém, a utilização das atividades e procedimentos relativos à geração e apuração dos indicadores da qualidade e produtividade como parte de uma política de motivação e mobilização dos trabalhadores . A participação destes nos ganhos de produtividade e na melhoria da qualidade só foi encontrada em duas empresas. O interesse dos empregados quanto aos procedimentos de apuração dos indicadores é mais expressivo quando desta apuração dependem cálculos da sua participação nos ganhos da produtividade e qualidade.

São ainda incipientes as pesquisas ou levantamentos sistemáticos do "CLIMA INTERNO". Apenas duas das respondentes apresentam ações continuadas junto aos empregados com este objetivo.

A maneira mais citada de assegurar a qualidade do produto oferecido pelo fornecedor ainda é a inspeção na entrada. Procedimentos de interação mais estreitos entre a empresa e seus fornecedores são praticados há bastante tempo por determinadas empresas, alguns inclusive voltados para o desenvolvimento tecnológico.

A captação do nível de satisfação do consumidor quanto ao produto ou serviço é, predominantemente, via reclamações. A pesquisa de opinião, instrumento menos passivo, vem paulatinamente ganhando adeptos.

Todas as empresas relataram que os seus produtos ou serviços possuem níveis de qualidade compatíveis com os parâmetros internacionais. Embora a pergunta se refira diretamente à qualidade dos produtos ou serviços,e não aos resultados gerais (que por sua vez dependem da qualidade do processo e/ou da produtividade), uma das respostas sugere que neste aspecto pode-se estar aquém dos padrões internacionais.

No tocante à avaliação dos resultados dos programas pela qualidade, observa-se, nas empresas que estão implantando a GQT, a existência de dois procedimentos: por meio de indicadores da qualidade e produtividade e/ou o recurso à consultoria externa.

Conclusão

Constatou-se diferentes graus de implantação da Gestão da Qualidade Total — GQT no grupo das empresas pesquisadas. Mesmo nas experiências mais avançadas, a implantação da GQT encontra-se em estágio inicial, o que é natural, tendo-se em conta o lançamento do PBQP há um ano e meio e o horizonte de tempo de cinco a seis anos para ter-se implantado o processo em organizações do porte das pesquisadas.

Constatou-se também que,mesmo considerando-se o estágio inicial de implantação do processo GQT, a preocupação com a geração dos indicadores da qualidade e produtividade, estruturados como sistema e integrados à GQT, ainda não está perfeitamente incorporada à sua estratégia de implantação, inclusive nos casos em que esta experiência está mais avançada.

Sem indicadores fica dificultada a visibilidade ou a transparência, para a sociedade e para o governo, dos progressos alcançados com a implantação de programas da melhoria da qualidade e produtividade promovidos pelo PBQP. Assim, é imperativo dedicar maior esforço na geração, utilização e divulgação de indicadores.

1. Entidades Pesquisadas

- Instituto Nacional do Câncer — INCa
  - administração direta do Ministério da Saúde, com 2.100 servidores, cerca de 500 cedidos ao Sistema Único de Saúde/SUS).
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos — ECT
  - empresa pública, com 5 694 agências e 70.000 empregados.
- Telecomunicações Brasileiras S.A — TELEBRÁS
  - empresa de economia mista, com 1.500 empregados na holding e 90.000 nas 29 empresas do grupo.
- Petróleo Brasileiro S.A — PETROBRÁS
  - empresa de economia mista, com 53.800 empregados.
- Companhia Vale do Rio Doce — CVRD
  - empresa de economia mista, com 18.896 empregados, detendo 25% do mercado mundial de minério de ferro.
- Companhia Siderúrgica Nacional — CSN
  - empresa pública, com 16.360 empregados.

2. O que é qualidade para a Empresa?

INCa: Manter e aperfeiçoar a sua condição de padrão de excelência e unidade de referência nacional na prevenção, controle e tratamento do câncer.

ECT: A prestação dos serviços postais deve estar sempre voltada para o atendimento das necessidades dos usuários, já que é a satisfação destes que medirá o nível da qualidade dos serviços.

TELEBRÁS:

- Prestação de serviços com padrão internacional.

- Atendimento pleno às necessidadeas do cliente.

PETROBRÁS: Para a PETROBRÁS, qualidade é a satisfação total conjugada dos grupos de pessoas envolvidas com a empresa, ou seja, clientes, empregados, acionistas e a comunidade vizinha à sua área de ação. É modo de gestão empresarial mediante o qual se busca a melhoria contínua dos funcionários, do modelo e da cultura da organização, dos sistemas e processos e dos seus produtos e serviços, resultando na máxima satisfação daquele grupo de pessoas e na melhoria, enfim, da qualidade de suas vidas.

CVRD: Ação gerencial participativa e compartilhada por todos os empregados da companhia, baseada em dados e fatos, voltada para a satisfação dos clientes (externos e internos), empregados, acionistas e vizinhos. Tem como objetivos a garantia da qualidade dos produtos e serviços, a obtenção de custos reduzidos, o atendimento correto, a motivação dos empregados e a segurança no trabalho, visando ao aumento da produtividade, da competitividade e à sobrevivência no mercado.

CSN: Após a implantação do TQC, qualidade significa a satisfação plena dos clientes, dos empregados, da sociedade e dos acionistas. É traduzida pela boa qualidade intrínseca dos produtos e

serviços, pelo bom atendimento (representado pela entrega no local, no prazo certo), pelo custo adequado e pela boa produtividade.

3. Desde quando existem programas/ações da qualidade na empresa?

INCA: Desde o início da década de 80 identificam-se com mais clareza ações da qualidade em diversos setores da instituição, acentuando-se em meados dos anos 80. Atualmente estão em fase de estagnação ou queda, provocados pelo imenso déficit de recursos humanos.

ECT: O Programa de Controle da Qualidade Operacional foi iniciado em meados da década de 70.

TELEBRÁS:
- A empresa foi criada em 1972 para melhorar os serviços nacionais de telecomunicações, então prestados por mais de 1000 empresas.
- Em 1975, adotou uma política de padrão de serviços a níveis internacionais.
- De 1975 a 1980 foi o período em que mais investiu para atingir os padrões internacionais.

PETROBRÁS: Ações da qualidade existem desde 1978; em 1984 foi implantado o Sistema de Garantia da Qualidade para o fornecimento de materiais e equipamentos para a PETROBRÁS; em 1982 foi instituído o Prêmio Petrobrás da Qualidade para premiar as empresas fornecedoras; a partir de 1990 foi implantado o programa da qualidade.

CVRD: Programas, desde a sua fundação, há 50 anos.

CSN: Até 1989 existiam ações isoladas em prol da qualidade. A partir de dezembro de 1989, a CSN optou pelo TQC, que é um programa abrangente a toda a empresa.

3.1 - Quais as abrangências dos programas/ações?

INCa: As ações e programas localizam-se em algumas unidades do instituto, mas existe a intenção de integrá-las.

ECT: O programa de Controle da Qualidade Operacional procura medir a qualidade em 4(quatro) fases das operações postais: atendimento; expedição/triagem/transmissão; transporte; e entrega.

TELEBRÁS: Engloba todas as empresas do conglomerado, desde a geração de tecnologia, a capacitação de recursos humanos e a prestação dos serviços.

PETROBRÁS: Toda a empresa.

CVRD: Abrangência total, do presidente ao mais simples operário. As empresas controladas, coligadas e a fundação adotaram o Plano de Implantação (próximos 6 anos) do Gerenciamento da Qualidade Total — GQT.

CSN: TQC — abrange todas as diretorias e todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos. Baseia-se em conceitos, técnicas e em veículos promocionais para a manutenção e a melhoria da qualidade.

3.2 - Como se dá o envolvimento da Alta Direção?

INCa: A alta direção está empenhada em manter e expandir os núcleos da qualidade do INCa, tendo inclusive solicitado a cooperação de especialistas para implantar alguns programas.

ECT: A direção da ECT está bastante comprometida com a qualidade. Todos os resultados são mensalmente apresentados pelo Vice-Presidente da ECT aos Diretores e ao Presidente da empresa, nas reuniões ordinárias da Diretoria.

TELEBRÁS: Liderado pelo presidente, executado por um diretor, analisado pelo Comitê da Qualidade e Produtividade (a nível de diretoria) da Telebrás e por comitês da Qualidade e Produtividade nas empresas.

PETROBRÁS: O processo é aprovado pela Diretoria Executiva, e a coordenação dos programas gerais é de responsabilidade do superintendente com mais afinidade para com o tema: a cada 6 meses o processo é avaliado pela Diretoria.

O processo é coordenado por superintendência ligada diretamente ao presidente da empresa, sendo, entretanto, de responsabilidade das várias áreas da empresa a sua implantação, bem como as dos programas e ações decorrentes.

A coordenação, no âmbito de cada Órgão da companhia, é feita com o auxílio dos coordenadores da Qualidade na sede e nos Órgãos operacionais, sendo que em diversos Órgãos e Unidades Operacionais já foram constituídos comitês da Qualidade para a implantação do processo.

CVRD: Através de um processo integrado e participativo, atuando nas metas a serem atingidas pela empresa, em ligação com todos os setores.

CSN: Através dos comitês da Qualidade Total para a deliberação de diretrizes e acompanhamento do "*status*".

3.3 - Existe setor/unidade responsável pela implantação dos programas e das ações da qualidade? Onde se localiza na estrutura da organização?

INCa: Sim. Está localizado na sua maior unidade, a Coordenadoria Hospitalar (Hospital do INCa).

ECT: Sim. A nível operacional é responsabilidade do Departamento de Auditoria e Inspeção, a nível de planejamento está a cargo da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento e, a nível de disseminação, é responsabilidade do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento.

TELEBRÁS: Através da Política de Gestão da Qualidade do Sistema TELEBRÁS, o Programa da Qualidade e Produtividade, liderado pelo presidente, é executado por um diretor e analisado em reuniões bimestrais pelo Comitê da Qualidade e Produtividade da holding e pelos Comitês de Qualidade e Produtividade das empresas (também coordenados por um dos seus diretores).

PETROBRÁS: O processo é coordenado por superintendência ligada diretamente ao presidente da empresa, sendo, entretanto, de responsabilidade das várias áreas da empresa a sua implantação, bem como a dos programas e ações decorrentes.

A coordenação no âmbito de cada órgão da companhia é feita com o auxílio dos Coordenadores da Qualidade na sede e nos órgãos operacionais, sendo que em diversos órgãos e unidades operacionais já foram constituídos Comitês da Qualidade para a implantação do Processo.

CVRD: Sim, pela Coordenação Geral do Gerenciamento da Qualidade Total, ligada à presidência da companhia.

CSN: Existe um centro de promoção, "*staff*" da presidência, que atua como coordenador das atividades na implementação do TQC em toda a empresa.

3.4 - A empresa considera que esses programas/ações constituem um Programa da Qualidade Total?

INCA: Não

ECT: No momento, a ECT tem programas de melhoria da qualidade em determinadas áreas. No entanto, inicia-se uma programação de disseminação da cultura da qualidade em toda a empresa.

TELEBRÁS: Desde 11/02/92, através da Política de Gestão da Qualidade do Sistema Telebrás, a empresa está orientada, permanentemente, para a institucionalização da Qualidade Total.

PETROBRÁS: Para a empresa o processo em ação configura a implantação da Gestão pela Qualidade Total.

CVRD: Considera que o programa em implantação é de qualidade total.

CSN: Sim, uma vez que o modelo em implantação é o recomendado pela JUSE (Japonese Union of Scientists and Engineers).

4. O que levou a empresa a optar pela implantação de um Programa da Qualidade Total?

INCa: Como já referido, dispositivos legais obrigam o INCa a ser padrão de excelência e referência nacional. Assim, os seus serviços e produtos têm que estar comprometidos com a qualidade, o que, no mais curto espaço de tempo, deverá levar a um Programa de Qualidade Total.

ECT: O monopólio dos correios, hoje, restringe-se à entrega de cartas, cartões-postais, correspondências agrupadas e telegramas. No mercado de encomendas postais não existe monopólio. A cada dia novas empresas entram nesse mercado, passando a disputar a preferência dos clientes. Estes exigem qualidade, a qual é fator decisivo à sobrevivência num ambiente de concorrência.

TELEBRÁS: Os objetivos de: até o final de 1992 ser a melhor empresa prestadora de serviços do país; modernizar a empresa para um ambiente concorrencial (como se não existisse monopólio) e ainda a implantação do PBQP como prioridade do governo.

PETROBRÁS: A exaustão de recursos (necessidade de recursos para investimento); o desgaste da imagem da companhia; a necessidade do aumento da sua competitividade (possibilidade de quebra do monopólio); o aumento de produtividade (necessidade); a globalização da economia e a necessidade de internacionalização da companhia.

CVRD: A necessidade, cada vez maior, de competir/sobreviver no mercado internacional.

CSN: O reconhecimento da existência de uma crise e a necessidade de reformular o seu modelo administrativo para obter competitividade a nível internacional.

5. Como é medida a qualidade do produto/serviço da empresa (itens de controle e indicadores)?

INCa: Além dos indicadores clássicos de produção e produtividade, utilizados no setor saúde, o Hospital do INCa possui outros indicadores e/ou procedimentos para medir e/ou assegurar a qualidade da assistência.

São alguns exemplos desses indicadores e/ou procedimentos: taxa de infecção hospitalar, taxa de cirurgias suspensas no Centro Cirúrgico; tempo de espera entre marcação de consulta e atendimento; taxa de extravasamento na aplicação de quimioterápicos; análise dos óbitos ocorridos; mesas redondas semanais para planejamento multidisciplinar da assistência e questionários para avaliação da satisfação do usuário.

Outras coordenadorias como as de: Pesquisa, Treinamento e Recursos Humanos, Imunogenética e Transplante de Órgãos ou Serviços como os de Radiologia e Radioterapia também têm controles próprios da qualidade dos seus serviços e produtos.

Os critérios não são uniformes e dependem do setor em consideração. Têm periodicidade mensal ou semestral, mas todos com relatório anual.

ECT: A qualidade dos serviços é medida através de pesquisa junto ao público usuário e através de amostras estatísticas retiradas do tráfego real.

TELEBRÁS: Através de pesquisa (Projeto OPUS TELEFONIA — Opinião dos Usuários sobre o Serviço Telefônico) e de indicadores operacionais.

PETROBRÁS: Através do custo unitário de produção; do custo unitário de refino; da produção por empregado; do custo unitário por perfuração (metro de poço perfurado); do custo de pessoal (% no custo total da companhia); do índice de atendimento do óleo (produção/vs. previsão de produção); do índice de duração de absenteísmo; do indicador de segurança no trabalho; do indicador de qualidade do produto; do indicador do custo da qualidade.

CVRD: A qualidade do produto mede-se pelo nível de satisfação das pessoas (clientes empregados, acionistas e vizinhos). Os itens de controle são: qualidade da conformidade; custo baixo; atendimento; moral; e segurança na produção e uso. Quanto aos indicadores, destacam-se: qualidade; custo(US$/t); número de reclamações dos clientes; absenteísmo; e acidentes do trabalho.

CSN: Por índices e itens de controle, dentre os quais se destacam: reclamação dos clientes, desvios de qualidade, capacidade estatística, custo da não-qualidade.

5.1 - Como são estruturados e classificados os indicadores?

ECT:
Na área postal os indicadores estão classificados em 4 (quatro) grupos:

- Indicadores da Qualidade da Expedição: tempo de expedição/tempo decorrido entre a postagem e o ensacamento da carta; quantidade de objetos mal encaminhados/mal endereçados; quantidade de objetos sem carimbação/carimbação ilegível; quantidade de amarrados com etiqueta imprópria/sem etiqueta;
- Indicadores da Qualidade do Transporte: quantidade de objetos encaminhados dentro dos prazos previstos; quantidade de malas encaminhadas dentro dos prazos previstos; quantidade de malas que chegaram no destino após o horário previsto; e tempo médio de encaminhamento das malas de objetos não-urgentes;
- Indicadores da Qualidade da Entrega: quantidade de objetos distribuídos nos prazos especificados/que permaneceram na Unidade Distribuidora ao final do dia.
- Indicadores da Qualidade do Atendimento: tempo de espera em fila; tempo de atendimento; cortesia, presteza, conhecimento do usuário; confiabilidade dos serviços; receptividade; competência; acesso às instalações; comunicação; credibilidade; e segurança.

Na Área Telegráfica os indicadores estão classificados em 2 (dois) grupos:

- Indicadores da Qualidade da Transmissão/Retransmissão de mensagens telemáticas: quantidade de mensagens telemáticas transmitidas dentro dos prazos determinados; e tempo médio de transmissão.
- Indicadores da Qualidade da Entrega: quantidade de mensagens telemáticas entregues dentro dos prazos determinados; tempo médio de entrega.

TELEBRÁS: a maioria refere-se a telefonia e outros a transmissão de dados: planos de expansão vencidos (a meta é zerá-los até o final de 1992); taxa de congestionamento, DDD terminado; força de trabalho por 1000 terminais; densidade telefônica; taxa de solicitação de reparos por 100 telefones; taxa de atendimento de reparação, etc.

PETROBRÁS: Busca-se, no momento, a implantação de indicadores categorizados, segundo itens de qualidade intrínseca: custo atendimento, moral dos empregados, segurança para o usuário dos produtos oferecidos.

CVRD: Os indicadores são estruturados com base nas exigências dos mercados interno e externo e classificados de acordo com as especificações dos clientes (itens descritos nos contratos e ISO 9000).

CSN: Através de critérios internos, estruturados por unidade fabril.

5.2 - Critérios, periodicidade e responsabilidades pela avaliação.

ECT: A avaliação (coleta de dados) é de responsabilidade das Gerências de Controle Interno — GECIN (23 em todo o Brasil), tecnicamente subordinadas ao Departamento de Auditoria e Inspeção (órgão da Administração Central) e administrativamente ao Diretor Regional). São feitas de 4 (quatro) a 8 (oito) coletas de dados por mês nas várias unidades operacionais das gerências de operações (agências, centros de distribuição domiciliar, centros de triagem, centros operacionais, centros de atendimento), obedecendo a critérios estatísticos, de modo a garantir que as amostras selecionadas representem, com fidedignidade, o universo estudado.

TELEBRÁS: Como critérios utiliza o constante aprimoramento dos serviços, do processo e do apoio. A periodicidade é mensal. A avaliação é feita por um comitê interempresas em reuniões bimestrais, com base em avaliações da Divisão de Desempenho Operacional, do Departamento de Avaliação e Controle e da Diretoria de Coordenação de Operação.

PETROBRÁS: Os macro-indicadores da companhia são compilados pelo Serviço de Planejamento mês-a-mês, a partir dos dados levantados pelos diversos órgãos. Os indicadores da qualidade dos produtos são levantados trimestralmente pelo Departamento Comercial.

CVRD: Os critérios são de rotina diária (padronizar, manter padrão e melhorar). O período de medição dos indicadores é permanente e a responsabilidade é de cada empregado (dentro da sua hierarquia funcional) ou seja, a qualidade é dever de todos e feita constantemente.

CSN: Os índices são discutidos e avaliados em reuniões específicas (semanais, mensais, semestrais e anuais), envolvendo Diretor, Gerente e Staff técnico.

6. Como são definidos os padrões da qualidade para os principais produtos e serviços: com base, apenas, na experiência histórica da empresa, em outras empresas concorrentes, ou com base em parâmetros internacionais?

INCa: Os padrões da qualidade são definidos pela experiência histórica da instituição (indicadores hospitalares) ou com base em parâmetros definidos por agências internacionais (setores de tecnologia de ponta).

ECT: Os padrões da qualidade operacional foram definidos com base na experiência da empresa e em padrões internacionais. No início dos anos setenta, o Brasil não tinha um bom serviço postal. O Departamento de Correios e Telégrafos — DCT, que existiu até 1969, era deficiente. Criada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (março de 1969), a preocupação básica era melhorar os serviços postais brasileiros. O regime político-militar, vigente à época, também contribuiu para que se implantasse o padrão D + 1 (entrega do objeto postal no dia seguinte ao da postagem), pois essa idéia fazia parte de um programa maior do governo que tinha por objetivo melhorar todo o sistema de comunicações do país.

TELEBRÁS: Utiliza padrões internacionais de países do primeiro mundo (quando da implantação do PBQP a empresa já usava normas ISO 9000); validação dos indicadores externos com os internos, tendo como referência as necessidades preferenciais e as espectativas dos clientes.

PETROBRÁS: Definidas pelo DNC (Departamento Nacional de Combustíveis); orientações de órgãos ambientais; experiência histórica da empresa; percepções colhidas do mercado; parâmetros internacionais.

CVRD: Com base na experiência histórica "*know how*" da empresa, em parâmetros internacionais, no nível de exigência do cliente e no seu grau de conhecimento dos concorrentes.

CSN: A partir de informações do mercado e da discussão entre especialistas da área de Garantia da Qualidade e das unidades fabris.

7. Como a empresa controla e avalia a qualidade do seu processo de produção? Quais os principais indicadores e procedimentos utilizados para avaliar a qualidade do processo produtivo da empresa?

INCa: Cada unidade do instituto possui indicadores, construídos a partir de sua finalidade precípua. Alguns dos indicadores utilizados para avaliar a qualidade do processo assistencial do instituto estão enumerados na pergunta 5.

ECT: Todo o processo das operações postais é controlado através da supervisão constante, que tem por objetivo evitar que o serviço seja prestado de maneira incorreta, e pelas pesquisas amostrais que verificam em que intensidade as falhas ocorreram. A avaliação é feita através de um processo de retroalimentação e as falhas são imediatamente corrigidas para evitar sua repetição. Os indicadores utilizados para avaliar a qualidade do processo produtivo estão definidos no subitem 5.1.

TELEBRÁS: Internamente, a qualidade é avaliada através de indicadores operacionais, como: taxa de atendimento de reparação; taxa de completamento de ordens de serviço; taxa de atendimento de serviços especiais; taxa de chamadas perdidas; taxa de solicitação de conserto repetidos; taxa de congestionamento.

PETROBRÁS: Através da gestão pelos indicadores citados na pergunta 5, diversos dos quais são indicadores da qualidade dos processos. De forma mais geral, avalia-se o que a empresa produziu, seus custos operacionais, e sua produtividade.

CVRD: O controle é feito pela alta direção, através de auditorias, para observar se o plano está sendo bem implantado. Quanto à avaliação, roda-se o PDCA (padroniza, faz, controla e analisa) para ver a compatibilidade entre resultados previstos e atingidos. O indicador determinante é o nível de envolvimento de todos os empregados no processo. Os procedimentos têm como base o mesmo PDCA.

CSN: O processo de produção é avaliado internamente pelas unidades fabris através do Gerenciamento da Rotina e de auditorias do órgão de Garantia da Qualidade. São utilizados indicadores de: produtividade, rendimentos de qualidade, custos e atendimento de encomendas.

8. Qual a estratégia da empresa (Ações e Métodos) para melhorar sua posição em relação a qualidade no curto, médio e longo prazos?

INCa: Considera-se como maiores problemas atuais da instituição a carência de recursos humanos e o desestímulo decorrente da baixa remuneração pelos serviços executados. Assim, a principal estratégia para a melhoria da qualidade é a criação de um novo formato organizacional que permita a captação de recursos extraorçamentários utilizáveis na melhoria da remuneração de seu quadro funcional.

ECT: A curto prazo: treinamento; estudos de mercado; implantação de novos produtos/serviços; terceirização do atendimento (sistema "franchising"); conhecimento prévio das ações dos concorrentes; implantação/divulgação do novo CEP.

A médio prazo: desenvolvimento de novos indicadores de qualidade e produtividade, para avaliar os serviços que foram implantados no curto prazo.

A longo prazo: informatização nos 4(quatro) segmentos: atendimento, expedição/triagem, transportes e entrega.

TELEBRÁS: Programação de cursos e treinamentos voltados à qualidade (capacitação de recursos humanos); engajamento da alta direção; modernização da empresa visando a um ambiente de

concorrência (já segue as normas ISO 9000); eliminar até o final de 92 os Planos de Expansão vencidos; buscar o "Zero defeito" através de fluência nos processos; entrar na produção de serviços mais sofisticados; voltar a executar os serviços de manutenção e reparos; subcontratação de serviços de pesquisa sobre a satisfação do cliente; implantação do Sistema de Qualificação Telebrás; e programa de melhoria na qualidade do atendimento ao cliente.

PETROBRÁS: implementação, num prazo de 6 (seis) anos, da Gestão pela Qualidade Total em toda a empresa; treinamento; formação de instrutores/multiplicadores; treinamento de gerentes e facilitadores.

A estratégia da empresa está baseada na implantação do GQT em quatro etapas, nos seguintes prazos:

- curto prazo: promoção; organização; treinamento; e rotina;
- médio prazo: planejamento e gerenciamento; e
- longo prazo: maturação do GQT (integração da rotina + planejamento estratégico + gerenciamento pelas diretrizes).

CSN: Através das ações de Rotina (Análise de Processo, Metodologia de Solução de Problemas e Padronização) e de Melhoria (Gerenciamento pelas Diretrizes). A empresa está se preparando para a obtenção de certificação por entidades externas em Sistema de Gestão da Qualidade.

9. Qual a política de gestão de recursos humanos para alcançar os objetivos da qualidade?

ECT: No Departamento de Desenvolvimento e Treinamento da ECT, o responsável pela realização de cursos e palestras (nos quais há distribuição de material públicitário, proveniente de consultorias/palestras, etc., voltada para a qualidade) pertence à Coordenação da Qualidade e Produtividade.

TELEBRÁS: Enfatiza a questão do pessoal (empregado) como fator principal para qualquer programa da qualidade. Procura o seu comprometimento, a motivação, o envolvimento e a sintonia dos objetivos através da consolidação de uma cultura participativa, do nível técnico à alta direção. Para isso, possui uma política de investimentos no treinamento profissional e na qualificação de pessoal.

PETROBRÁS: Em fase de revisão, no sentido de adequá-la aos princípios da Gestão da Qualidade Total.

CVRD: Mecanismos de satisfação, crescimento do ser humano (potencial mental) e escala das necessidades.

CSN:

- Em cada posto de trabalho a empresa terá profissionais adequadamente qualificados para o exercício da função;
- o treinamento e o desenvolvimento das equipes, bem como de cada empregado em particular, é de responsabilidade de cada chefe, com assessoria do órgão de treinamento;
- os conhecimentos/tecnologia adquiridos através de treinamento deverão ser repassados pelos empregados treinados aos colegas;
- assegurar que todo empregado utilize a prática do PDCA no trabalho;
- garantir que todo empregado reconheça a importância do que faz para o produto final da CSN, percebendo que está no cliente a razão da sua existência e dos negócios da empresa;
- possibilitar, através de métodos e técnicas próprias, o desenvolvimento do empregado no perfil do profissional da Qualidade Total;
- favorecer uma formação/qualificação profissional que conduza o empregado a uma atuação mais polivalente no seu setor de trabalho;

- garantir que o gerente da CSN se utilize das práticas democráticas no gerenciamento do seu pessoal;
- assegurar que os gerentes se utilizem de padrões de sistemas gerenciais na rotina das suas áreas;
- possibilitar a atualização e a especialização tecnológica como base para o desenvolvimento de "melhorias" nas rotinas e processos produtivos;
- o processo de educação e treinamento deverá ser praticado pela supervisão de todos os níveis com o monitor do processo, orientando e facilitando o afloramento das potencialidades dos seus empregados;
- a linha de comando é responsável por assegurar, preventivamente, condições adequadas de trabalho e segurança;
- a empresa deverá ter sempre consciência do nível de satisfação coletiva dos seus empregados;
- estimular e implantar instrumentos participativos, visando à colaboração dos empregados na vida organizacional (ex.: programas da qualidade);
- fortalecer as atividades e agrupamentos sociais dos empregados;
- captar e processar oportunamente com justiça, até a última instância possível, as sugestões e reclamações dos empregados.

9.1 - A geração de dados para cálculo dos indicadores e suas avaliações de desempenho são fatores de participação e motivação dos empregados?

INCa - Sim, pelo menos na Coordenação Hospitalar.

ECT: Existe um elenco de indicadores individuais que são utilizados na avaliação do desempenho dos funcionários com vistas a promoções.

CVRD: Sim, totalmente. Vencendo cada etapa da política de recursos humanos.

9.2 - Existe uma política de participação nos ganhos de produtividade ou melhoria de qualidade, baseado em indicadores da qualidade e produtividade?

INCa: Não. Está prevista para após a reformulação citada no item anterior.

ECT: Sim. Atualmente a ECT paga a seus empregados, duas vezes por ano (março a setembro), um prêmio chamado **Gratificação de Produtividade.** O valor é pago de acordo com o desempenho de cada Direoria Regional nos atributos de Qualidade Operacional (indicadores da qualidade). Em dezembro/91 foi iniciado um projeto que busca estabelecer indicadores de produtividade para as diversas unidades operacionais e administrativas. Neste momento o trabalho está sendo avaliado por todos os departamentos da empresa, para que se possa eleger os indicadores de produtividade que serão implementados no Sistema de Gratificação de Produtividade.

CVRD: Existe, nos ganhos de participação de resultado. Havendo aumento de produtividade o empregado recebe uma gratificação salarial e passa a pertencer ao quadro dos que são mais interessados pela empresa (baseado no Prêmio Interno de Qualidade).

9.3 - Há ampla divulgação dos resultados alcançados e metas a serem atingidas, utilizando indicadores da qualidade e produtividade?

INCa: Ampla não, mas localizada em alguns setores.

ECT: Sim. Mesmo porque todos tem o maior interesse em saber se o prêmio da Gratificação de Produtividade foi calculado corretamente.

CVRD: Sim. Através de jornal interno, cartazes, reuniões com o presidente, etc.

9.4 - Quais são os indicadores de "Clima Interno" na empresa?

INCa: A desmotivação devida aos baixos salários.

ECT: A Assessoria de Relações Sindicais acompanha e mede o grau de satisfação dos funcionários com relação às propostas e benefícios concedidos pela ECT.

PETROBRÁS: índices de absenteísmo, acidentes no trabalho e pesquisas de clima organizacional; pesquisa representativa de todos os empregados sobre o clima organizacional.

CVRD: Existe uma pesquisa interna, feita regularmente, identificando as necessidades do funcionário, tais como: relação com a chefia; transporte; alimentação; nível de assiduidade, etc. Envolve:

- pesquisa de opinião, sistemática;
- reuniões do presidente, mensalmente, com os gerentes, supervisores de 1ª. linha e empregados;
- Comitê de Relações Trabalhistas, que atua preventivamente no que diz respeito a pendências do empregado com a empresa,evitando proliferação de causas trabalhistas na justiça;
- Equipe de Relações Trabalhistas, que observa diretamente as opiniões dos empregados diante de determinadas situações e analisa cada uma das informações para compor o quadro do clima interno.

10. Como é a relação com os seus fornecedores, visando à qualidade dos insumos?

INCa: A qualidade dos insumos é controlada por uma Comissão de Parecer Técnico, acionada quando da aquisição dos mesmos e por inspeção na recepção.

TELEBRÁS: Visando a assegurar a qualidade dos equipamentos instalados, a Telebrás possui um processo de certificação de produtos e um Sistema de Aceitação Unificada em Fábrica — SAUF, que é exercido por nove(9) empresas do STB que atuam com cerca de 74 fabricantes. Existe, ainda, um Sistema de Aceitação em Campo das instalações e dos equipamentos, executado por todas as empresas do grupo. Estão em elaboração as Práticas Relativas aos Procedimentos Gerais para a Qualificação de Fornecedores de Materiais e Equipamentos e os Procedimentos de Avaliação Técnica para a creditação de Laboratórios.

PETROBRÁS: Para contratações de materiais e equipamentos adotam-se as normas da série ISO 9000; as contratações de serviços estão sendo adaptadas para a série ISO 9000; cadastro de fornecedores de bens e serviços; sistemas de avaliação de desempenho; desenvolvimento de fornecedores ou tecnologia em regime de parceria.

CVRD: Até o momento, pelo cumprimento das normas estipuladas no contrato. A forma de relação se dá por contato direto (reuniões e visitas). Neste ano, está sendo lançado o Prêmio CVRD de Qualidade Total envolvendo 1.200 empresas fornecedoras.

CSN: Vem estimulando o desenvolvimento de seus fornecedores. Tendo como base a norma ISO 9000, está procedendo a uma classificação dos mesmos.

11. Como a empresa verifica a satisfação do cliente? Quais os indicadores?

INCa: A instituição possui uma Comissão para a Avaliação da Satisfação do Usuário da Unidade Hospitalar que, através de questionários, costuma medir o seu grau de satisfação pelos serviços oferecidos. Os indicadores são os recomendados pela literatura internacional pertinente, estando em elaboração, em conjunto com agências de fomento estrangeiras (Canadá), um estudo exploratório para a criação de indicadores nacionais.

ECT: O relacionamento com o pequeno cliente é feito através do contato direto na prestação do serviço (postagem, atendimento fonado, solução de eventual reclamação e na entrega dos objetos).

Com o grande cliente (bancos, lojas de departamento, empresas de reembolso, concessionárias de água, luz, telefone etc), são feitas pelos técnicos da área de comercialização da empresa.

TELEBRÁS: Através de pesquisa telefônica junto aos usuários.

PETROBRÁS: Não existe ainda mecanismos implantados que sistematizem o relacionamento da empresa com seus clientes de modo generalizado, embora haja freqüente articulação com entidades como ANFAVEA, CETESB, FEEMA, buscando melhor atender aos consumidores finais de seus produtos.

Em implantação a discagem gratuita para reclamações/comunicação clientes-empresa.

Vêm sendo implantados indicadores para a aferição da satisfação dos clientes internos.

CVRD: Número de reclamações; preço competitivo do produto; prazo de entrega dentro do combinado; e se as especificações estão como solicitadas.

CSN: Índices de Reclamação de Clientes; desempenho do produto para o cliente; índice de atendimento; e visitas técnicas à clientes e de clientes na CSN.

12. O nível da qualidade dos seus produtos/serviços está compatível com o das empresas similares no exterior?

INCa: Os nossos produtos e serviços seguem rigorosamente padrões estabelecidos internacionalmente, controlados por agências especializadas no controle de câncer (UICC, IARC, Colégio Americano de Cirurgiões, Sociedade Americana de Câncer, etc).

ECT: É medida através de pesquisa específica para mensurar a satisfação do cliente, realizada antes e após o lançamento de produtos e serviços da ECT.

TELEBRÁS: A empresa está situada entre as melhores empresas congêneres internacionais.

PETROBRÁS: Para os principais produtos sim; em alguns casos é inferior aos similares do exterior (asfalto p.ex.).

CVRD: Sim, totalmente. Fazemos análise permanente dos produtos dos competidores atuais e potenciais. Como exemplo, possuímos cerca de 25,0% do mercado consumidor mundial de minério de ferro.

CSN: Não obstante o progresso alcançado, ainda se observa significativa diferença com os resultados apresentados pelas melhores empresas do primeiro mundo.

13. Como são avaliados os resultados do Programa da Qualidade Total na empresa?

INCa: Não existe na instituição, no momento, Programa da Qualidade Total.

ECT: Conforme dito no subitem 3.4., a Empresa não considera que existe hoje um Programa da Qualidade Total. Na situação atual, a avaliação é feita em cada segmento da área operacional, que estão sujeitos à ação do Controle de Qualidade. A avaliação é feita com base nos Relatórios do Controle da Qualidade.

TELEBRÁS: A avaliação se dá bimestralmente através do comitê da Qualidade e Produtividade da Telebrás, com base na evolução dos índices e no andamento dos programas e ações.

PETROBRÁS: Através de relatório semestral de evolução para apreciação da Diretoria Executiva; auditorias da qualidade nas unidades operacionais; mensalmente, reuniões de avaliação feita pelos Coordenadores da Qualidade ; regionalmente, encontros reunindo facilitadores/coordenadores da Qualidade e gerentes locais.

CVRD: A implantação de um programa que propõe mudanças profundas de hábitos requer um período de cerca de 5 a 6 anos. Nesta fase inicial, os resultados são avaliados através do gerencimaneto dos desvios de implantação. A partir de fevereiro de 1993, com base nos 12 itens seguintes (constantes do Prêmio CVRD da Qualidade):

- comprometimento da alta gerência com o gerenciamento da qualidade total e existência de um plano para a sua implantação;
- estrutura para a implantação do gerenciamento da qualidade total;
- divulgação do programa de gerenciamento da qualidade total por toda a empresa, de forma organizada e sistêmica;
- programas e avaliação de resultados do treinamento para as alta e média gerências;
- planos e estágio de execução de programas de arrumação, ordenação, limpeza, higiene e autodisciplina;
- planos e resultados alcançados em padronização de serviços e/ou produtos;
- planos e estágios de execução de programas de manutenção de padrões, método de análise e solução de problemas, clientes externos e internos e ações por prioridade e preventivas;
- plano e estágio de execução dos programas de garantia de qualidade, uso da estística simples e objetiva, ações baseadas em dados e fatos, controle da dispersão, controle do montante e eliminação das causas fundamentais dos problemas;
- definição de crenças, valores, visão, estratégia e missão da empresa:
- definição das diretrizes de médio prazo (5 anos) e anuais e a existência de um plano de gerenciamento pelas diretrizes;
- plano e estágio de execução de programa destinado ao crescimento do ser humano; e
- plano de apoio aos CCQs.

CSN: São avaliados através de reuniões com consultor externo, além de reuniões agendadas para todos os níveis hierárquicos.