

Gestão de Qualidade Proporcionando Competitividade Organizacional

Quality Management Providing Organizational Competitvity

Alberto Luiz Ramos^a; Murilo Rostirola^a; Jose Mateus Gura^a; Sandra Mara Dias Pedroso^{b*}; Nelson Malta Callegari^a

^aUNOPAR. PR, Brasil.

^bFaculdade Sant'ana. PR, Brasil.

*E-mail: sandra.mara@kroton.com.br

Resumo

Diante das necessidades do mercado global, as empresas estão redirecionando, frequentemente, suas estratégias de produção e de divulgação de seus produtos. Fatores como: novas tecnologias, matérias-primas diferenciadas e marketing têm grande atuação durante a produção desses produtos ou na execução de serviços. Há a necessidade de observação dos métodos utilizados para proporcionar o alcance de um resultado final positivo. Nessa concepção vem se buscando o método mais adequado para a gestão da qualidade, proporcionando competitividade organizacional de cada empresa, processo e produto final.

Palavras chave: Desempenho. Gestão. Controle. Qualidade Total.

Abstract

Before the global market needs, the companies have been directing, frequently their production and productions divulgation strategies. Factor such as: new technologies, differentiated raw materials and marketing play a great role during the production of these new products or the services execution. There is a need to observed the methods used to provide the achievement of a final positive result. In this conception it has been searching the most appropriate method for the quality management, providing organizational competitiveness of each company, process and final proeuct.

Keywords: Performance. Management. Contro. Total Quality.

1 Introdução

O conceito inicial de gestão da qualidade foi se desenvolvendo conforme as décadas, e se espalhando por todos os continentes, adotando várias metodologias. Esse conceito foi associado somente à regulamentação da empresa as conformidades técnicas das normas que eram difundidas dentro do sistema. Com os avanços do mercado, esse conceito evoluiu em um campo em que surgiu a necessidade de estratégias em prazos de logística, de flexibilidade em negócios, atendimento pré e pós-venda, entre outros. Nesse contexto, verificou-se que a gestão estratégica não era mais suficiente para as demandas do mercado e surgiu a necessidade de olhar mais de perto para os fatores ligados à gestão da qualidade em relação às demais gestões. A partir daí, grandes mudanças vieram a acontecer nos sistemas e processos. Isso se deve a imensa importância sobre a ligação de processos dentro da mesma. As partes interessadas pelo sucesso e a lucratividade do produto ou serviço, que mostraram significativamente a sua atuação dentro da empresa, tomaram uma grande iniciativa em busca da qualidade total, que é interação e participação ativa de todos no ambiente da Qualidade.

De acordo com Paladini (2004), essa interação resultou na sistematização dos sistemas da empresa para verificar o

que realmente está acontecendo dentro dos processos, dos serviços e dos produtos que estão sendo desenvolvidos. Nessa concepção foram implementados os indicadores de desempenho sob uma visão de qualidade total em uma proposta de relação a satisfação dos "stakeholders" (clientes, empregados, acionistas, sociedade e fornecedores) de maneira coerente apresentada a grandes e pequenas empresas.

O presente artigo tem como objetivo mostrar os diferentes métodos e conceitos das organizações, tendo como justificativa a verificação da eficiência e da eficácia de tais procedimentos, que venham otimizar em um todo, aliando Qualidade Total na busca pela eficiência e competitividade.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A implementação dos indicadores de desempenho na área da gestão da qualidade apresenta as seguintes positvidades em relação : exposição clara de melhorias do processo e produto, detecção de possíveis agentes que estão dificultando o aparecimento eminente das não conformidades, falhas internas do fluxo da célula de trabalho, gestão desorganizada da célula de trabalho, mau funcionamento de máquinas, falta de recursos humanos, dias e horários em que o rendimento

do trabalho diminui, fatores externos como a quantidade de não conformidades alertadas pelo cliente, desvios na matéria-prima, falha nos fornecedores, entre outras.

Os indicadores de desempenho podem ser utilizados para o controle e melhoria, reativa quanto proativa. A primeira forma e mais comum de melhoria é a reativa. Os indicadores de desempenho sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa especial crônica ou atingir um desempenho nunca antes atingido. Esse tipo de atividade pressupõe a existência da atividade de controle antes, que é um uso natural dos indicadores de desempenho. A segunda forma de uso é para a melhoria proativa. Ela consiste em utilizar os indicadores de desempenho como parte da informação necessária para propor ações, que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho nunca antes imaginado.

Porém com todos os benefícios da implementação de indicadores de desempenho na gestão da qualidade, em muitos casos ainda há disparidades em resultados comparados ao real, o que acontece no processo realmente, o funcionamento total desta ferramenta depende muito da associação das partes interessadas da empresa em cumprir seu papel em visualizar e disseminar as informações do processo aos responsáveis pelos indicadores, aí sim haverá a integração da informação junto as propostas de poka yokes para a colocação nos pontos apresentados.

A aplicação dos indicadores facilita a visualização das condições de produção e a logística que a empresa tem a oferecer aos clientes no âmbito de novos negócios, a expansão do negócio em se tratando de estrutura preparada para a demanda de produtos solicitada pelos clientes, as melhorias internas que podem ser realizadas diante dos resultados dos indicadores.

2.2 Qualidade Total, Tópicos de Qualidade para Trabalhar

A eterna busca pela Qualidade seja nos produtos ou serviços é fator primordial para sobrevivência das organizações em um mercado altamente competitivo, estabelecendo confiança entre os envolvidos na relação fornecedores/clientes, o que acaba por fidelizar o cliente, uma vez que o mesmo terá todo respaldo em um eventual problema.

Para atender as necessidades de demanda e a garantia de um padrão de qualidade é necessário que o fabricante tenha ciência de que além de dispor o seu produto nos pontos de venda, tenha de um canal que se comunique e atenda os anseios da sua clientela, que analise e esteja engajado em tempo integral com os assuntos relacionados à qualidade buscando informações dos pontos fracos:

- ✓ Exame das especificações técnicas se está alinhada ao projeto original do ponto de vista da adequação ao uso.
- ✓ Exame das especificações e dos procedimentos de fabricação, por razões semelhantes.
- ✓ Uma análise das reclamações da qualidade por parte dos clientes e da ação tomada no diagnóstico e solução.
- ✓ Uma análise dos dados de auditoria do produto, dados do desempenho de fábrica para avaliar a qualidade do

produto e os controles de processo.

- ✓ Um estudo do desempenho da inspeção, precisão do inspetor, precisão do equipamento de teste e outros aspectos da integridade da inspeção.
- ✓ Um exame de desempenho e compreensão da qualidade do pessoal da fábrica

De posse dos dados que as auditorias apontarem se têm as respostas para as questões vitais, que deverão ser encaradas como um elemento essencial da garantia da qualidade.

Para o bom funcionamento da Política da Qualidade é necessário que haja organização e administração, treinamento e disseminação de ideias e práticas de controle da qualidade, coleta, retorno e utilização das informações, análise de dados, utilização de métodos estatísticos, padronização, controle de processo, garantia da qualidade, resultados obtidos.

Além de que, para a empresa alcançar seus objetivos, é necessário a participação de todos os colaboradores, pois para que a mudança organizacional aconteça e seja eficaz cada um tem que participar para obter melhoria na qualidade de serviços e produtos.

Em todas as fases e atividades do processo decisório é importantíssimo o uso de informações válidas e relevantes para escolher a melhor conduta administrativa, e essa habilidade terá que ser firme, o que determinará a solução dos problemas a serem enfrentados.

Conhecer a organização como um todo, é de suma importância para que o gestor conquiste os objetivos planejados, alcance os resultados perseguidos e solucione os problemas, sempre embasado no uso correto das informações para tomada de decisão.

2.3 Evolução do Processo da Qualidade e Qualidade Total

O tema gestão da qualidade é dinâmico, sendo sua evolução fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração, e não se pode esquecer que um bom conhecimento do passado é importante para compreender o presente e, principalmente, projetar para o futuro. Com base neste raciocínio, julga-se necessário comentar alguns temas considerados antigos, mas que na atualidade se tornaram o foco das organizações, e mais ainda, sem os quais se tornaria difícil compreender tais organizações.

Taylor, considerado o “pai da administração científica”, criou elementos essenciais, em relação ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados, acreditava que oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade. No planejamento e atuação dos processos, achava que todo e qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que fosse determinada uma metodologia própria visando o seu desenvolvimento.

Quanto à produtividade e à participação dos recursos humanos, ele estabelecia a coparticipação entre o capital e o trabalho, cujo resultado refletirá em menores custos, salários mais elevados e, principalmente, em aumento dos níveis de

produtividade; em relação ao autocontrole das atividades desenvolvidas e às normas procedimentais, introduziu o controle com o objetivo de que o trabalho seja executado de acordo com uma sequência e um tempo pré-programado, de modo a não haver desperdício operacional, atribuindo maior legitimidade à atividade de inspeção, separando-a do processo de fabricação e atribuindo-a profissionais especializados.

Henry Fayol, engenheiro francês, era vinculado aos órgãos de direção superior da empresa. Sua maior colaboração foi o estabelecimento do clássico PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Ajustar), sem o qual ainda hoje seria difícil compreender a atividade de administrar e de se desenvolver qualquer programa de qualidade e de produtividade. A figura apresenta a postura clássica, que está interligada com a postura da qualidade.

Figura 1 - Postura Clássica e Postura da Qualidade



Fonte: Os autores.

Para McGregor, o enfoque da qualidade reside, essencialmente, nos pressupostos da Teoria Y, na qual a empresa moderna deve oferecer meios para o desenvolvimento do potencial humano, por intermédio da criação de

mecanismos motivacionais, que proporcionem condições para dirigir seus esforços para participar e se desenvolver na vida produtiva da empresa, de tal forma que esta possa sobreviver e, principalmente, alcançar o sucesso desejado. Nesta teoria, os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, inovadoras e criativas fazendo do trabalho uma diversão.

Princípios básicos da teoria “Y”:

- Esforço físico e mental no trabalho empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado no lazer.
- Atingimento dos objetivos da organização está ligado à recompensas e não controle rígido e as punições.
- O indivíduo não só aceita as responsabilidades, como também as procura.
- Os trabalhadores têm comprometimento com as metas e os resultados.
- Os indivíduos são criativos e sempre buscam uma saída para os problemas da empresa.

Observa-se que a qualidade surgiu há milênios, no entanto, ocorrem fatores de transformações multidisciplinares na gestão organizacional, causando impactos surpreendentes na gestão da qualidade. Por volta de 1931 surge o Controle estatístico da qualidade da obra *Economic control of quality of manufactured product*, que conferiu um caráter científico para a prática da busca pela qualidade.

Outra forma de ver a evolução da gestão de qualidade é adotar como referência as empresas norte-americanas.

Desse modo, Garvin (1992) estruturou um formato bem aceito pelos especialistas da área, quatro evoluções do pensamento da qualidade: inspeção, controle estatístico da qualidade e gestão estratégica da qualidade: O Quadro 1 da visibilidade aos conteúdos citados.

Quadro 1 - Etapa do movimento da qualidade. As Quatro Principais Evoluções da Qualidade

Identificação das características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais.	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização.
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente.	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança.
Orientação e abordagem	“Inspecciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992).

Por volta do final da II Guerra Mundial, a qualidade já havia conquistado seu lugar e passou a ser uma disciplina bem aceita no ambiente organizacional, com técnicas específicas e resultados efetivos, com profissionais especializados e bem caracterizados na especialidade.

Em 1950, W. Edwards Deming, especialista em qualidade,

teve contribuição expressiva para o processo da qualidade japonês, proferindo palestras para líderes industriais, tendo em vista a preocupação em reconstruir aqueles países em conquistar novos mercados e melhorar a reputação dos produtos japoneses. Na segunda metade da década de 1950, o Total QualityControl (TQC) ganhou fama, tornando mais

amplo o conceito da qualidade. Basicamente, para Shiba (1997), o TQC consiste em:

- Abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho.
- Envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, no processo de melhoria de qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca.
- Manter e aperfeiçoar as técnicas clássicas da qualidade existente.

O TQC requer todos os colaboradores – do presidente aos operários horistas, fornecedores aos clientes, também a comunidade – participem das atividades de melhoria da qualidade.

A partir desse ponto surgiram novos modelos para a gestão pela qualidade total. Os norte-americanos, Philip Crosby contribuiu com sua teoria do zero defeito e Armand Feigenbaum foi o grande impulsionador do conceito de controle da qualidade total. Do lado japonês, Koru Ishikawa e Genichi Taguchi são dois nomes importantes. Ishikawa foi responsável pela adaptação da cultura japonesa aos ensinamentos de Deming e Taguchi deu forte impulso à promoção do design industrial, marcando a segunda onda do desenvolvimento da qualidade no Japão. Deming criou 14 pontos para gestão da qualidade total se tornando o mais conhecido conjunto de princípios, o qual deve ser continuamente aperfeiçoado.

Atenta às mudanças da realidade do mercado em que atuam, as organizações vão selecionando e adotando variados referenciais para estruturar suas políticas de operação. Mudando o momento, alteram-se estes referenciais. Desse modo, compreende-se por que a Gestão da Qualidade guia-se por princípios que têm forte impacto no processo gerencial das organizações e por que tais diretrizes nem sempre são tidas como permanentes, ou, pelo menos válidas por períodos longos de tempo (PALADINI, 2008).

Desde a qualidade do projeto ao produto final, os métodos e estruturas precisam estar bem definidos para que o cliente se satisfaça plenamente com o produto. Todo esse processo abrange um campo muito grande de práticas e métodos condizentes as diretrizes estabelecidas nos manuais de qualidade da organização.

Paladini (2008) afirma que o componente operacional inerente a este conceito é sujeitar o processo produtivo ao projeto, ou seja, alinhar as atividades de produção ao objetivo de atender plenamente aos consumidores e aos clientes. Segundo o autor, existem dois referenciais que conceituam a qualidade, sendo esses: o Conceito Básico da Qualidade e a Qualidade Total. Há organizações que adotam os dois métodos, há outras que somente ficam com os conceitos básicos da qualidade.

A gestão da qualidade total (TQM) consiste em uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais, o “total” se refere a impor a cada um da empresa uma responsabilidade. Este conceito foi se desenvolvendo aos poucos, o primeiro a

implantar esse método foi a Toyota com Toyotismo, assim colocando a todos uma responsabilidade para a conclusão do objetivo, tendo melhor comunicação entre eles.

A partir do momento que a organização decide fazer a implantação da Gestão da Qualidade deve-se estudar passo a passo deste processo, que é indispensável à empresa.

Conforme Paladini (2008), a Gestão da Qualidade é um processo que tem características próprias. Isso é compreensível. O que nem sempre se aceita é que há uma imensidão de agentes para viabilizá-la. Essa viabilização ocorre ao ponto que os agentes que trabalham na implantação coloquem dinamismo, disciplina, envolvimento da organização toda, e princípios e valores condizentes com a qualidade que se quer ser aplicada ao processo da empresa.

Com a globalização, as mudanças no mercado e na diversificação de processos aplicados à produção nas organizações, procurou-se avaliar os melhores métodos de avaliação de desempenho da empresa e seus departamentos.

Segundo Lucena (2004), a análise do negócio, considerando sua realidade presente, suas interações e interdependências com o ambiente externo, tendo em vista equacionar os desafios do futuro e garantir sua continuidade com sucesso, impondo revisões e mudanças constantes, nada mais representa do que a aplicação de procedimentos avaliativos, que possibilitem caracterizar a imagem da organização.

Essa questão de verificação de desempenho nunca esteve tão forte dentro das organizações, pois é por este método que a empresa mostra o seu desenvolvimento ao longo do tempo de existência da empresa.

Princípios básicos para implantação da qualidade total:

- Produzir bens ou serviços que respondam, concretamente, as necessidades dos clientes;
- Garantir a sobrevivência da empresa, por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade;
- Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados;
- O cliente é Rei, não se permite servi-lo, senão com produtos de qualidade;
- Na lógica anglo-saxônica de “Trialanderror”, nunca permitir que um problema se repita;
- A prevenção deve ser tão montante quanto possível.

De acordo com Lucena (2004), muitos administradores se perguntam qual é a importância da aplicação de um processo avaliativo sistêmico? Como as empresas estão, constantemente, procurando meios para proporcionar a satisfação de seus clientes, uma vez que as exigências e a competitividade estão aumentando no meio empresarial, sendo fundamental que criem estratégias para atingirem seus objetivos.

Os clientes estão cada vez mais conscientes e dispostos a pesquisar alternativas que o mercado oferece, e as organizações focadas na qualidade, no preço, no prazo, na segurança, na aplicabilidade de seus produtos/serviços.

A partir dessas exigências se devem analisar os requisitos que mais afetam o desempenho de uma organização.

Segundo Lucena (2004), alguns fatores como: a qualificação profissional, o ambiente organizacional, o estilo gerencial e o ambiente externo, são os componentes que representam forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano no processo de trabalho.

Segundo Costa Neto (1998), a mensuração do desempenho deve ser feita para planejar, induzir, controlar e diagnosticar. É importante ir sofisticando a medição de desempenho, conforme a empresa vai passando pelos níveis de maturidade na implementação da gestão pela qualidade total.

Assim, a inovação com a qualidade total passou a ser uma importante ferramenta dentro das organizações, pois o mercado começou a valorizar quem a possuía e a “punir” empresas focadas apenas nos processos clássicos de controle da qualidade.

3 Conclusão

É notório a preocupação por parte das empresas em procurar a melhor estratégia de Análise da Implantação de Indicadores de Desempenho na Gestão da Qualidade. Existem vários métodos de análises, nesta concepção cada empresa vem se buscando o método mais adequado para a gestão de qualidade.

A implementação dos indicadores de desempenho da gestão da qualidade apresenta muitas melhorias, principalmente, em relação ao processo e ao produto, detecção de possíveis agentes, que estão dificultando o aparecimento eminente das

não conformidades, falhas internas do fluxo da célula de trabalho, gestão desorganizada da célula de trabalho, mau funcionamento de máquinas, falta de recursos humanos, dias e horários em que o rendimento do trabalho diminui, fatores externos como a quantidade de não conformidades alertadas pelo cliente, desvios na matéria-prima, falha nos fornecedores, entre outras.

O que se observa é que apesar de todos os benefícios da implementação de indicadores de desempenho na gestão de qualidade, em muitos casos, ainda há muitas disparidades em resultados comparados ao real.

Referências

- COLENGHI, V.M. *O & M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003.
- EPPRECHT, E.K.; CARPINETTI, L.C.R. *Controle estatístico da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GARVIN, D. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992
- LUCENA, M.D.S. *Planejamento Estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARSHALL JUNIOR, I. *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- COSTA NETO, P.L.O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de Sistematização. *Gestão & Produção*, v.5, n.3, p.298-311, 1998.
- PALADINI, E.P. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2004.