

**ARTIGO**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL NA BUSCA DA QUALIDADE**

**Alexandre Amorim de Souza, Mestre em Administração**

**Florianópolis, 2002**

## RESUMO

No presente artigo enfatiza-se as principais ferramentas de Gestão Empresarial para a busca da qualidade nas organizações. Procurar-se-á descrever de maneira clara e objetiva a filosofia de cada técnica, proporcionando uma compreensão fácil e rápida. Destina-se principalmente a estudantes de cadeiras como administração da produção, administração de materiais e marketing, cadeiras que no entendimento do autor deste artigo, são aquelas que mais se relacionam com a qualidade no interior das organizações.

### 1. INTRODUÇÃO

Além daquelas mudanças ocorridas recentemente o mundo está em constante transformação, e nada é mais constante do que a mudança. É inevitável que tudo mude ainda mais, por exemplo: se as pessoas mudam as regras do jogo, deve-se mudar o modo de jogar. De uma maneira geral, as empresas não acompanham as mudanças ocorridas, ou o fazem mais lentamente. Isso quer dizer que, via de regra, a organização e o modo de gestão das empresas não tem acompanhado as transformações do mundo dos negócios.

Além de conhecer o que está mudando, é muito importante para o sucesso empresarial, observar as tendências ou para onde caminha a realidade. E mais importante do que saber e conhecer as mudanças, é necessário avaliar como elas afetam as empresas e o que deve ser feito para se adequar a essa realidade que se altera constantemente. A qualidade está inserida neste universo de mudanças que ocorrem todos os dias.

Inúmeras são as definições de qualidade que se conhece, mas todas geralmente são baseadas no binômio cliente / utilizador, que a determina, e não a dupla produtor / fornecedor, como empiricamente se acredita.

O conceito de qualidade é conhecido a milênios, porém como função de gerenciamento surgiu recentemente, sendo ontem diretamente relacionado à inspeção propriamente dita, e atualmente uma função imprescindível para o sucesso estratégico de uma organização.

Em virtude de tal realidade, surgiram no mundo corporativo inúmeras técnicas facilitadoras, normas e certificações que vêm auxiliar as organizações a buscarem a qualidade, ou seja, a ausência cada vez maior de defeitos.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Relacionando-se à revolução do conceito qualidade no transcurso da história, reporta-se às primeiras décadas do ano de 1900, até 1960 aproximadamente, quando a produtividade era tida como fator primordial, ou melhor, buscava-se sempre a eficiência nos processos. Com o avanço das indústrias e o acirramento da competição industrial, no período entre 1960 e 1990, a visão organizacional da qualidade era global no negócio e preocupava-se com a eficácia. Ainda neste intervalo surge o conceito e a importância da qualidade com o renascimento e ressurgimento da indústria japonesa, que fez da qualidade uma arma para alcançar a vantagem competitiva.

Nos dias atuais a partir da década de 90, a qualidade é abordada com uma visão global, ambiental e interdisciplinar, buscando-se a excelência e a efetividade, ou seja, firmar-se num segmento determinado.

A qualidade é o principal fator de decisão dos clientes da década de 90. Deve-se ter em mente que os objetivos das organizações é de atender os requisitos dos consumidores e acionistas, isto é obtido através da maximização dos lucros, e ao atendimento das necessidades materiais, culturais e comunitárias. O sucesso da grande maioria das organizações depende do nível de satisfação dos requisitos que elas conseguem obter, e o alcance destes objetivos hoje em dia está cada vez mais difícil devido rápido aumento das demandas do mercado, à explosão dos custos que pode ser comprovada devido aos aumentos de salários, materiais, impostos etc, à necessidade de desenvolvimento de novos produtos para a manutenção da competitividade e ainda às conseqüências dos defeitos tornarem-se incalculáveis.

A qualidade não é o esforço que o produtor coloca em seu produto, mas sim o valor que o consumidor obtém a partir do produto. A qualidade total é a qualidade de tudo o que é feito na empresa e não somente a qualidade do produto ou do serviço somente.

Nos dias atuais, é muito fácil saber o que é, como surgiu, como se obtém e como se empregam as técnicas de qualidade devido à inúmeras obras publicadas, periódicos do gênero, estudos e comprovações científicas, enfim, várias formas de aprendizado a respeito.

O que se pode perceber é que até então a maioria das organizações sofria de um mal crônico que era conhecido como barreiras aos processos de qualidade:

- A falta de um modelo adequado;
- A falta de comprometimento das autoridades;

- O distanciamento entre academia e empresa;
- A falta de conhecimento e/ou o imediatismo;
- O baixo nível de informação do nível gerencial;
- A falta de escolaridade do trabalhador;
- A falta de conscientização do consumidor;
- A cultura do ganho financeiro;

Tais aspectos citados, eram tidos como barreiras, hoje são “quebradas” , em grande escala, devido à imposição do mercado, que não admite mais organizações que desejem ser competitivas, cometam faltas como as citadas anteriormente como barreiras. A queda destas barreiras foi alcançada desde a alta administração até o mais baixo nível de trabalhador de chão de fábrica..

## **2.1 Gerenciamento da Qualidade Total**

De acordo com Martins e Laugeni (1998, p.394 e 395 ), “para que se entenda melhor o conceito de gerenciamento da qualidade total, deve-se conhecer os programas e sistemas relativos à qualidade”, dentre os quais apresenta-se a seguir:

- CQ → controle da qualidade ( desde 1900 ), que é o desenvolvimento de sistemas que monitoram o projeto, o processo de fabricação e a assistência técnica de um produto ou de um serviço.
- CEP → controle estatístico de processos ( 1945 ), é o controle da qualidade utilizando-se processos estatísticos.
- Zero Defeito ( 1960 ).
- CCQ → círculos de controle da qualidade, qual seja a reunião de pessoas que investigam problemas de qualidade existentes ou potenciais.
- Sistema de Qualidade Amplo Empresarial → ( 1980 ) sistema de gestão baseado na qualidade.
- Qualidade Garantida → ( 1980), que consiste em realizar-se a cessão de uma garantia ao cliente assegurando que o produto ou o serviço oferecido é confiável.
- Qualidade Assegurada → enfoca que a qualidade está relacionada a aspectos de segurança e de responsabilidade civil quanto ao produto ou serviço vendido.

- Sistema ISO 9000 → ( década de 80 ), sistema para a garantia da qualidade de produtos e serviços.
- Excelência Empresarial → ( 1987 ), sistema de avaliação de empresa envolvendo múltiplos aspectos.
- TQM ( total quality management ) → conceito de gerenciamento abrangente que envolve além dos aspectos da qualidade, as atividades de benchmarking, projeto de produto e processo, suprimentos, logística e solução de problemas, e está diretamente apoiado nas pessoas da empresa.

## 2.2 Principais ferramentas para a busca da qualidade total

### a. Lista de Verificação

A lista de verificação deve ser utilizada quando for necessário conhecer dados baseados em observações amostrais, com o objetivo de definir um modelo apropriado para a execução de uma determinada tarefa ou trabalho. Este é tido como o ponto lógico de início na maioria dos ciclos de soluções. A lista de verificação ao ser utilizada deve seguir as etapas abaixo?

- definir claramente o evento em estudo;
- definir o período de estudo;
- construir um formulário claro e de fácil manuseio ( tab nº 01 );
- coletar dados consistentes e honestamente;

PROBLEMA	MÊS							TOTAL
A	1	2	3	.....	.....	.....	30	
B								
C								
TOTAL								

( tab nº 01 )

### b. Brainstorming ( “tempestade cerebral” )

O brainstorming é uma técnica utilizada para auxiliar uma equipe a gerar ou criar diversas idéias no menor espaço de tempo possível. Na fase de geração, o líder da equipe revê as regras do brainstorming e os membros geram uma lista de itens. O objetivo é gerar a maior quantidade possível, não importando-se com a qualidade.

Na fase de clarificação, a equipe repassa toda a lista para ter certeza que todos entenderam todos os itens. A discussão será feita após .

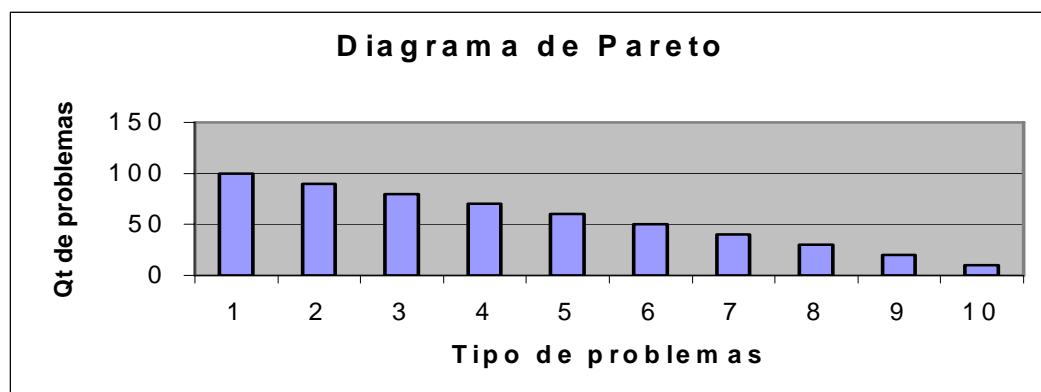
Na fase de avaliação, que é a final, a equipe revê toda a lista para eliminar as duplicidades, irrelevâncias ou questões que por algum motivo qualquer esteja fora dos limites.

O brainstorming para ter o resultado esperado, deve seguir algumas regras:

- estabelecer o objetivo claramente;
- cada membro da equipe deve expor uma idéia a cada rodada;
- todas as idéias devem ser registradas onde possam ser vistas por todos: flip-chart ou quadro negro.
- nenhuma idéia pode ser criticada ou rejeitada;
- outras idéias podem e devem ser criadas a partir de idéias anteriores.

#### c. Diagrama de Pareto

É um gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade. É executado tomando-se por base uma relação de problemas anteriormente detectados, e deve ser utilizada quando for preciso ressaltar a importância relativa entre vários problemas, com o objetivo de escolher um ponto de partida ( gráfico nº 01 ).



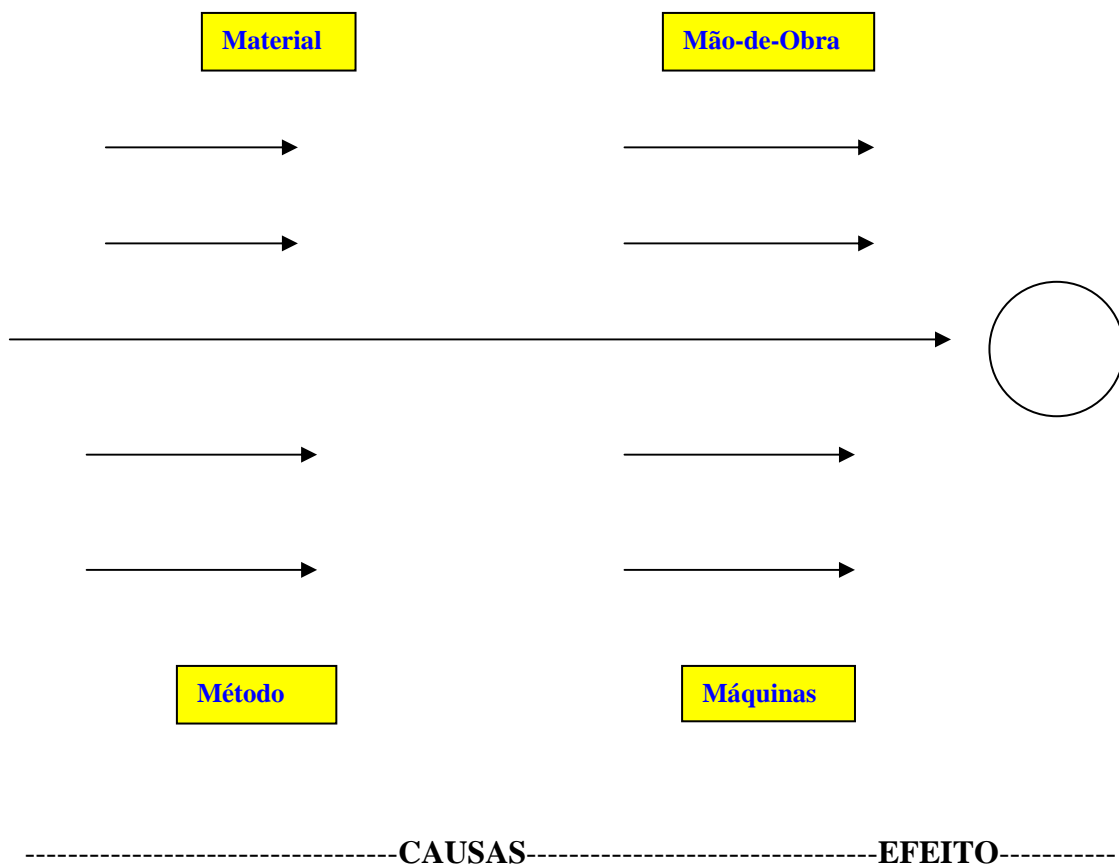
#### d. Diagrama de Causa e Efeito ( espinha de peixe )

Deve ser usado quando é necessário identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema. Representa a relação entre um dado efeito suas causas potenciais. Os diagramas de espinha de peixe, são feitos para mostrar as interações entre os fatores que afetam um processo.

Existem alguns procedimentos utilizados para a confecção do diagrama de causa e efeito:

- definir o problema de forma clara e objetiva;
- definir as principais categorias das possíveis causas;
- iniciar a construção do diagrama definindo o efeito dentro de uma caixa do lado direito e colocando as principais categorias como alimentadoras destas caixas;
- executar um sumário brainstorming das possíveis causas dentro de cada uma das principais categorias;
- analisar cada causa em particular para focalizar causas de cada vez mais específicas;
- identificar e circular as causas que se pareçam com as raízes dos problemas;
- coletar dados para verificar qual a causa que mais se parece com a raiz do problema, e isto pode ser obtido através do Diagrama de Pareto;

Abaixo na figura nº 01, como forma de ilustração, segue um exemplo do diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe:



( fig nº 01 )

e. Benchmarking

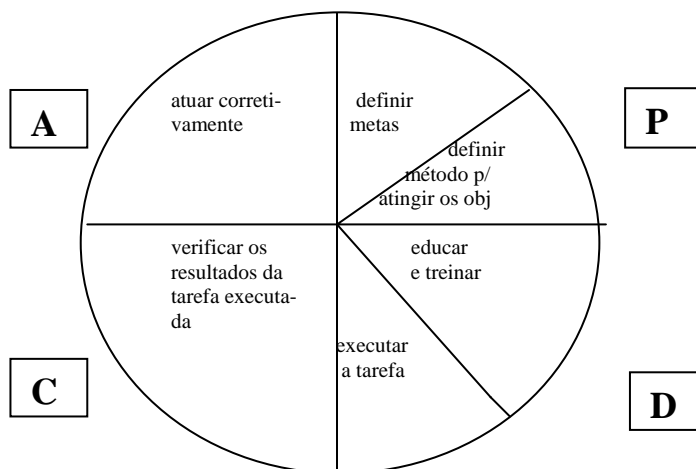
É o processo caracterizado pela avaliação dos produtos de uma determinada empresa perante aos líderes do mercado, em que ela atua. Vários são os aspectos analisados tais como retorno do investimento, indicadores de produtividade, custos entre outros, que possam ser devidamente comparados. O objetivo principal do benchmarking, é aproveitar técnicas, gestões, rotinas e procedimentos utilizados pela concorrência, que possam ser adaptados à empresa que o executa.

f. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, foi desenvolvido por E.W. Deming, e deve ser aplicado quando for necessário orientar a preparação e execução de atividades planejadas visando o seu melhor desenvolvimento. As siglas PDCA, consistem na significação de quatro passos:

- **Plan ( planejar )**: a equipe seleciona um processo ou atividade, ou equipamento que necessite melhoria. Após analisados vários aspectos dentre os quais sua viabilidade econômico - financeira, é desenvolvido um plano com medidas objetivas para obter a melhoria;
- **Do ( fazer )**: implementação do plano definido na fase anterior;
- **Check ( verificar )**: avaliação e se for o caso reavaliação do plano;
- **Act ( agir )**: caso o sucesso seja alcançado, o novo processo se transforma em novo plano;

Esquema do ciclo PDCA:





g. Programa 5 S

O programa 5S é muito conhecido e administrado por algumas empresas que se preocupam com a sua produtividade. É um programa de educação que dá ênfase à prática imediata de hábitos saudáveis que permitem a integração de pensar, agir e sentir. As ações iniciais de quem é tocado pelo programa são de natureza mecânica: classificar, ordenar e limpar. Essas práticas promovem a imediata mudança do ambiente físico em torno da pessoa. As conseqüências a longo prazo são as profundas mudanças nas relações das pessoas consigo mesmas, com os outros e com a natureza. Por este motivo o 5 S é considerado o básico para qualquer programa básico de Qualidade.

O 5 S consolidou-se no Japão a partir da década de 50. Antes de adotar o programa e traduzir as palavras para o português, foram realizadas pesquisas para captar a verdadeira profundidade e ideologia do programa. Assim, ele demorou mais 4 décadas para ser implantado aqui no Brasil, sendo lançado formalmente em maio 1991.

A prática constante dos 5 S, seguindo os padrões estabelecidos, constitui a base para o melhor desenvolvimento das atividades do dia-a-dia.

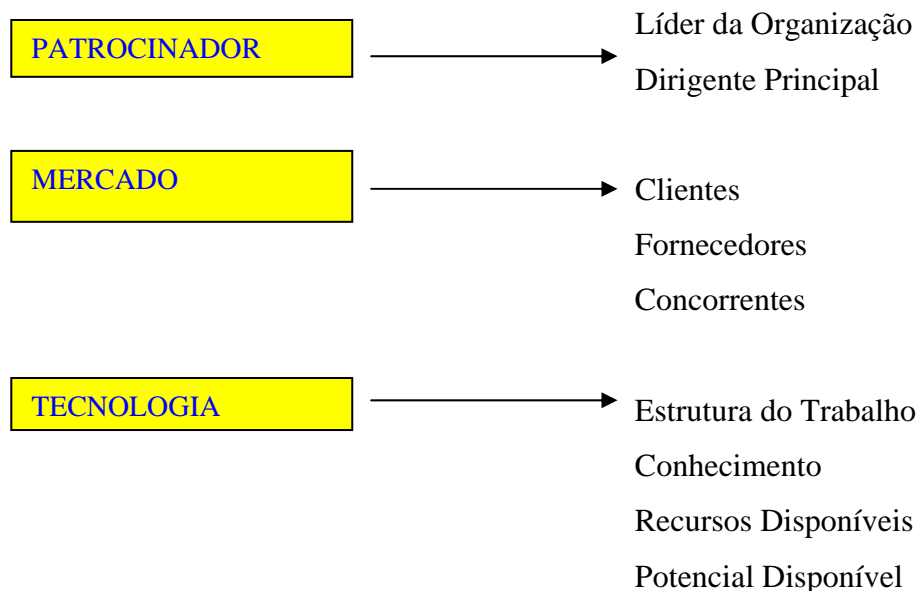
Para chegar a um estágio de satisfação, é preciso praticar cada uma das palavras-chave que fazem parte do programa 5 S: Organização, Ordenação, Limpeza e Disciplina. Estas palavras derivaram das palavras japonesas, respectivamente: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.

- Seiri ( organização ) : é separar o necessário do desnecessário;
- Seiton ( ordenação ): é colocar as ferramentas, móveis, peças, documentos e tudo mais de que se usa para a execução das tarefas, no lugar certo e pronto para uso a qualquer momento e por qualquer pessoa.
- Seiso ( limpeza ): é remover toda a sujeira do local de trabalho, das ferramentas e dos equipamentos, de maneira que o ambiente fique totalmente limpo.
- Seiketsu ( conservação ): avaliar e administrar os resultados já conseguidos e imaginar como as coisas ainda podem ser melhoradas.
- Shitsuke ( disciplina ) : seguir e aperfeiçoar as regras e procedimentos estabelecidos, visando ao constante crescimento profissional e humano.

## 2.3 Gestão Estratégica da Qualidade

Mesmo não sendo objetivo principal deste artigo, cabe ressaltar neste momento, após enumerar e apresentar as principais técnicas para a busca da qualidade, alguns aspectos relativos à gestão estratégica da qualidade, o que em alguns casos, poderá levar as organizações a buscarem nela a vantagem competitiva, para atuarem no seu nicho mercadológico.

Um esquema básico para apresentar as etapas para a busca da gestão cada vez mais apurada da excelência pode ser apresentado abaixo:



Existe a necessidade de se atentar para que não haja uma preocupação excessiva com os negócios, há que se ter igual preocupação com a cultura, organizacional evitando que profissionais qualificados permaneçam isolados em suas “baias”, como já dizia *Scotch Adams*<sup>1</sup>, por rejeitarem a nova gestão da organização.

A gestão estratégica da qualidade deve ser definida a partir da análise de cenários, preocupando-se em ter uma visão de futuro, e a partir daí definir vetores de sucesso, que orientarão a definição da missão.

Definida a missão, procede-se a análise organizacional identificando a cultura, o comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho. A partir deste passo, procede-se o planejamento para a melhoria e define-se o processo de qualidade.

<sup>1</sup> Escritor americano, autor de O Princípio Dilbert.

Estas etapas bem trabalhadas e definidas no interior da organização, compõe-se de passos a serem seguidos para por em prática a Gestão Estratégica da Qualidade.

### **3.Considerações Finais**

Ao encerrar o presente artigo, cabe ressaltar que são inúmeras as técnicas que de uma forma ou de outra, trabalhando isolada ou conjuntamente, buscam a qualidade, porém nenhuma técnica por mais perfeita e operacional que seja, terá resultados se não houver uma participação plena de todos os componentes da organização em todos os níveis. Muitas vezes, na implementação das técnicas, as organizações enfrentam barreiras pois nem todos gostam de mudanças, acreditando que o trabalho tornar-se-á mais difícil, ou pode ser difícil ou mais difícil do que se imaginava quantificar os resultados. Há ainda a descrença de alguns que por não vislumbrarem resultados rápidos desistem, ou ainda os meios necessários não são suficientes ao alcance dos objetivos.

A qualidade é essencial para as organizações sobreviverem em todos os aspectos, pois não age sozinha como um elemento presente somente no departamento de produção, por exemplo. A qualidade deve ser cultivada e almejada em todos os setores da empresa para que dessa maneira, interagindo com diversos outros fatores, possa alcançar as metas pretendidas.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

MARTINS & LAUGENI. *Administração da Produção*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HARDING, Hamish Alan. *Administração da Produção*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SENAI/CET/QT. *Total quality control: a gestão da qualidade total, o seu manual*. Rio de Janeiro: CNI, 1993.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. *Qualidade e Novas Técnicas Gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL  
CAMPUS UNISUL NORTE DA ILHA  
MESTRADO EXECUTIVO EM ADMINISTRAÇÃO  
MODELOS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A BUSCA DA QUALIDADE  
TOTAL

Alexandre Amorim de Souza

Florianópolis

2003