

## PROCESSOS DE GESTÃO: DESCOMPLICANDO A QUESTÃO DA QUALIDADE

João Carlos Chiochetta<sup>1</sup>; João Luiz Kovaleski, Dr<sup>2</sup>; Neury Boaretto<sup>3</sup> & Nádia Sanzovo, Msc<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente artigo se propõe a fazer uma reflexão sobre questões que envolvem processos de implantação de Gestão da Qualidade nas organizações, principalmente em pequenas e médias empresas. Um breve histórico tenta resgatar a necessidade, hoje questão de sobrevivência nas empresas, de se implantar esses processos. A qualidade em produtos ou serviços não é uma obrigação simplesmente para grandes organizações. Com a economia globalizada e a possibilidade de se estar na rede mundial a todo momento, todos, que de alguma forma estão envolvidos com processos produtivos ou prestação de serviços, têm de estar preparados para enfrentar esses novos tempos. Esse preparo requer alguns cuidados básicos e normatizações a serem implantadas pelas empresas. Dessa forma, para toda e qualquer empresa, seja de que segmento ou que tamanho for, qualidade é sim, questão de sobrevivência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processos de implantação de Sistema de Gestão da Qualidade; descomplicando processos.

### INTRODUÇÃO

A partir do início da década de 70, um novo tipo de relacionamento passou a fazer parte do cotidiano de relacionamento consumidor/cliente e empresa. A postura mais consciente de consumidor, em sua situação, provocou muitas alterações em procedimentos junto às organizações.

Diante desse novo quadro, as empresas passaram, também, a ter de se preocupar mais com a concorrência, pois com a diversidade de produtos que começou a ser produzida no mercado, novos horizontes necessitavam ser vislumbrados.

Até então, as empresas tinham um conjunto bem definido de preocupações e estas estavam relacionadas com o aumento de vendas, otimização de estratégias de marketing, investimentos em qualidade de projeto e formas de maximizar volumes de produção. Um mercado consumidor generoso e vasto absorvia todos os custos decorrentes de tais decisões e ainda proporcionava razoáveis margens de lucro.

Logo após esse período, e, principalmente em nossos dias, a ênfase está exatamente na fixação de volumes de produção compatíveis com a demanda, manutenção de padrões de qualidade como estratégia básica de marketing e redução de custos. Essas questões estão sendo obrigatórias de serem encaradas nas organizações, pois estabeleceu-se a regulação do mercado, de acordo com a demanda e, principalmente, com relação aos preços que o consumidor está em “condições” de fixar, não aceitando mais aumentos automáticos desses preços.

As organizações, desta forma, não conseguem vender por mais nem comprar por menos; resta apenas, minimizar custos, o que não significa cortar despesas

---

<sup>1</sup> João Carlos Chiochetta, Graduado em Administração pela Funesp - Fundação de Ensino Superior de Pato Branco, especialista em Marketing e Desenvolvimento Gerencial pela FUNESP/INBRAPE, professor do CEFET-PR, Unidade de Pato Branco, aluno do PPGE - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção do CEFET-PR, Unidade de Ponta Grossa. [chiochetta@wln.com.br](mailto:chiochetta@wln.com.br)

<sup>2</sup> Dr. João Luiz Kovaleski, Professor Orientador do PPGE do CEFET-PR, Unidade de Ponta Grossa [Kovaleski@pg.cefetpr.br](mailto:Kovaleski@pg.cefetpr.br)

<sup>3</sup> Neury Boaretto, Engenheiro Elétrico, professor do CEFET-PR, Unidade de Pato Branco, aluno do PPGE - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção do CEFET-PR, Unidade de Ponta Grossa [neury@pb.cefetpr.br](mailto:neury@pb.cefetpr.br)

<sup>4</sup> Nádia Sanzovo, Mestre em Educação. Professora do CEFET-PR Unidade de Pato Branco. [nadia@pb.cefetpr.br](mailto:nadia@pb.cefetpr.br)

indiscriminadamente, ou reduzir a zero os níveis de investimentos, mas otimizar o processo produtivo com base em critérios estrategicamente definidos, fixados a partir de abordagens gerenciais eficazes.

E a busca desses padrões tem sido uma preocupação constante, principalmente no que se refere à **qualidade**. Com a mesma tenacidade com que se tem procurado criar novas técnicas e métodos de produção, tem-se procurado desenvolver estratégias de **qualidade**, racionalizando incentivos e despendendo esforços na produção com melhor qualidade.

Nesse prisma, muitos processos de Gestão da Qualidade foram se desenvolvendo para que a produção ou serviços pudessem atender às expectativas e necessidades do consumidor.

Porém, esse processo, muitas vezes, para as pequenas e médias empresas parece um pouco complicado de ser entendido, postergando-se, assim, a decisão de implantação de um processo de melhoria de seus produtos.

## **QUALIDADE FOCADA NA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO**

### **1. Conceito de Qualidade**

Segundo CAMPOS(1999, p.24) na abordagem japonesa, a meta final da gestão da qualidade é melhorar a qualidade de vida dos produtores, clientes e investidores. Os japoneses definem qualidade como uniformidade em torno do alvo, e seu objetivo é a melhoria contínua rumo à perfeição. São distribuídas as responsabilidades pela gestão da qualidade entre todos os empregados, de acordo com os seguintes enfoques:

- Compromisso com a melhoria e perfeição;
- Insistência na obediência;
- Correção dos próprios erros;
- Verificações das qualidades 100%.

Vários são os conceitos encontrados sobre o termo qualidade. No entanto, por ser um conceito com significado bastante fluido, qualidade é uma palavra cujo significado se naturalizou e, por ser tão natural e necessário em um produto ou serviço, é de domínio público, numa espécie de senso comum.

Daí que se questiona: o que é qualidade?

Para alguns, qualidade é a totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas, para outros, qualidade é o atendimento de expectativas (Campos, 1999, pp.1 e 2)

Para PALADINI (2000, p.17), “qualidade é sinônimo de perfeição”. Assim, existe uma situação que não requer alterações ou mudanças. Mas, na verdade, essa afirmação é complexa e deixa muitas dúvidas, uma vez que qualidade é representada pelo bom produto ou serviço, por isso as organizações precisam e devem preocupar-se com a Gestão da Qualidade, como processo contínuo de manutenção e melhoramento de seus produtos ou serviços.

O mesmo PALADINI (2000 p.17), fala que

reflexos em Gestão da Qualidade em relação ao sinônimo acima transcrito, que fala de perfeição, sem necessidade de melhorias: se for sinônimo de perfeição, a qualidade refletirá a realidade de se ter atingido um valor máximo, não podendo ser alterada, ou seja, melhorada. A gerência supõe então, que é melhor parar por aqui. Um serviço prestado, por exemplo, é considerado perfeito porque existe consenso, na empresa que o presta, de que ele reúne o máximo de características possíveis e imagináveis.

Esta, no entanto, é uma postura perigosa para as organizações, pois como já foi mencionado, cada situação exige um certo grau de precaução em relação ao conceito de qualidade, pois, se considerado que “é o atendimento de expectativas”, não se pode esquecer que são as empresas ou organizações que têm de surpreender seus clientes com novos produtos, novos serviços, negócios e mercados.

Ainda PALADINI (2000, p. 17 e 18), faz uma análise para se chegar a um conceito:

O que se pensa sobre qualidade: a qualidade nunca muda. Decorrências: Qualidade é um conceito definitivo, imutável. Reflexos em termos de Gestão da Qualidade: Pode-se incorrer no equívoco de achar que é bobagem acompanhar tendências de mercado, ou seja, considerar que o consumidor nunca altera as suas preferências; uma vez que ele seleciona um produto de certa marca ou de uma empresa, permanecerá sempre com ele. Qualidade é um aspecto subjetivo das pessoas.

Mais adiante prossegue:

Não há como estruturar com clareza o conceito de qualidade por falta de condições de identificar, entender e classificar os muitos modos como cada consumidor a vê. Se for apenas um aspecto subjetivo de produtos e serviços, a qualidade não poderá ser mensurável. Como consequência, não poderá ser avaliada objetivamente, mas apenas em face do sentimento que alguns especialistas têm acerca do assunto.

Diante dessa perspectiva, mais ainda pode haver motivos para preocupação sobre como facilitar as coisas em uma pequena ou média empresa, seja ela indústria, comércio ou prestadora de serviços, para implantar processo de Gestão da Qualidade, se nem mesmo o conceito de qualidade, que é a parte fundamental da questão, não está ainda bem explicitado.

No entanto, pensando em implantação de processo de Gestão da Qualidade, a empresa, ou o empresário juntamente com seus colaboradores devem ter clareza que esse processo vem para prevenir falhas, ao contrário de eliminar as consequências das falhas. A qualidade deve ser produzida de forma planejada, ela não pode ser introduzida posteriormente à produção através de testes, pois a garantia da qualidade, operada correta e rigorosamente, proporciona um retorno múltiplo em economia. Considerando que em todo processo existe um certo custo de implantação, com certeza, o processo de prevenção é muito mais barato do que o de correção.

Ainda PALADINI (2000, p.19 e 20), chegando a uma conclusão sobre o conceito de qualidade, traça uma distinção entre o “que se pensa sobre qualidade”, envolvendo suas “decorrências” e ligando aos “reflexos em termos de Gestão da Qualidade”. Diz ele que há muitos equívocos em relação a essa questão, principalmente em se supor que a ação da Gestão da Qualidade seja restrita a preparar algumas pessoas para atuarem em qualidade, e que elas, e somente elas, sejam as responsáveis pela qualidade e, também, por decorrência, as culpadas por todos defeitos que ocorram na fábrica. Os demais parecem isentar-se do esforço pela qualidade... Esse parece ser, de longe, o pior equívoco. Assim, o autor diz que fazendo-se uma análise preliminar dos equívocos listados permite concluir que, na verdade, o elemento crítico a ser considerado não é **cada uma** das situações identificadas como equívoco. De fato, analisados individualmente, todos os aspectos citados são identificados com qualidade, já que, em algum momento,

- Pode-se considerar que qualidade seja algo abstrato, visto que nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades;
- Pode-se considerar que qualidade seja sinônimo de perfeição, da absoluta falta de defeitos no produto ou no serviço prestado;
- Pode-se considerar que qualidade nunca se altera para certos produtos ou serviços;

- Pode-se considerar que o conceito de qualidade seja um aspecto subjetivo de que ela varia de pessoa para pessoa, em função de especificidades que cada cliente possui;
- Pode-se considerar que qualidade seja capacidade de fabricação, a fim de que um produto e ou serviço seja concretizado exatamente conforme seu projeto;
- Pode-se considerar a qualidade como um requisito mínimo de funcionamento em situações em que os produtos são extremamente simples;
- Pode-se considerar como qualidade a diversidade de opções que um produto ou um serviço oferece;
- E, até mesmo, pode-se pensar que qualidade seja a área com base na qual todo o processo de “produção da qualidade” se desenvolve.

Em suma, o maior equívoco está, na realidade, em considerar que alguns desses itens seja, **por si só**, qualidade, ou seja, que a qualidade possa resumir-se em **apenas um** desses elementos. Adotando esse tipo de postura, continua ele, pode-se identificar duas falhas básicas na ação da Gestão da Qualidade: a primeira ligada à análise individual do elemento considerado e a segunda em termos da colocação desse elemento em um contexto mais amplo.

Diante dessas considerações do autor, nos deparamos com uma questão principal: a ação da Gestão da Qualidade, quanto aos “elementos individualmente considerados”, e a ação da Gestão da Qualidade no contexto em que esses “elementos se inserem”. Daí o questionamento: quem são esses elementos? Em que contexto se inserem?

A proposição é centrar o foco para implantação de processos ou programas de Gestão da Qualidade no cliente. Principalmente, quando temos três indicações explicitadas por PALADINI (2000, p. 27), que são conceitos de qualidade, focados na colocação do produto ou serviço:

- Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”(EOQC – Organização Européia de Controle da Qualidade, 1972).
- Qualidade é adequação ao uso” (Juran e Gryna, 1991).
- Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (Jenkins, 1971).

## 2. Gestão da Qualidade

Na implantação de um processo de Gestão de Qualidade em uma organização, seja ela de qual segmento for, esperam-se alguns resultados: maior motivação dos colaboradores, melhor domínio dos processos, redução de custos e, principalmente, o melhoramento da política de mercado, com uma redução sensível nos custos, já que com a revisão ou melhoramento das rotinas espera-se não haver “retrabalho”, melhoria no fluxo, aproveitamento integral de todas as etapas. A partir desses objetivos alcançados, os preços serão mais competitivos, os produtos ou serviços mais atraentes, conseqüentemente, um aumento no faturamento, com ganho sensível para o cliente.

Mais uma razão para afirmar que a implantação de processos de Gestão da Qualidade deve ser focada no cliente.

Partindo, também, da premissa de que implantar processos de Gestão da Qualidade exige certificação, torna-se uma garantia para o cliente de que um fornecedor com certificação comprova ou garante a ausência de falhas no produto ou serviço, fornecimento pontual, como também, preço competitivo.

Pela Gestão da Qualidade, atender-se-ão os seguintes quesitos:

- 1) Controle da Qualidade: - Controle final; Melhoria da qualidade através da delimitação de requisitos de testes; Orientação ao produto.
- 2) Garantia da Qualidade: - Controle no processo de desenvolvimento e fabricação; - Melhoria da qualidade através da prevenção; - Início da orientação

ao processo; - Ponto-chave: atendimento às áreas técnicas; -Atividade de especialistas.

- 3) Concepção da Qualidade Total (TQM<sup>5</sup>): - Raciocínio da Qualidade Total; - Compromisso da direção da organização; - Inclusão dos colaboradores; - Verificação e descrição de todos os procedimentos da organização; - Definição de todo ciclo do produto; - Todos os itens acima citados, com visão focada ao cliente.

Assim, a Gestão da Qualidade, buscando certificação, conforme as famílias ISO 9000 ou ISO 14000, tem, entre outros objetivos, o domínio de processos, que com um dispêndio mínimo de testes levam a produtos ou serviços perfeitos.

A partir daí, a melhoria da qualidade passa a ser um estilo de vida fundamental, não uma meta empresarial apenas. A melhoria nos processos organiza toda uma rotina, vindo a viabilizar economicamente as organizações.

No entanto, para que tal objetivo ou meta sejam alcançados, é necessário que se atente para:

#### **a) Responsabilidade pela Qualidade**

É senso comum de que os problemas da qualidade começam nas operações. Nesse sentido, os trabalhadores são os principais responsáveis pela boa ou má qualidade do serviço. Por isso a inspeção local deve ser a mais eficiente.

No entanto, conforme pesquisa e descoberta de Deming<sup>6</sup>, 85% dos problemas de qualidade podem ser atribuídos a sistemas falhos (projetar ações de difícil execução, buscar insumos inferiores, manutenção inadequada de equipamentos, condições insatisfatórias de trabalho, pressão para maximizar produção) e apenas 15% aos trabalhadores. Vale ressaltar, que os sistemas são projetados pela gerência, e a qualidade é, principalmente, uma de suas responsabilidades.

#### **b) O Estágio do Desenvolvimento**

Segundo a TQM, a melhor maneira de garantir a qualidade é colocar os gerentes de operações e os projetistas intimamente envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Compreendendo por completo o processo de operações, é provável que criem projetos que além de apresentar grande aceitação pelo cliente, se adapte à capacidade operacional da empresa.

#### **c) Meta da Qualidade Global**

De acordo com o Paradigma Tradicional é muito caro corrigir todos os defeitos. Assim, segundo o TQM, Zero de defeito a empresa deve ter como meta.

Mesmo que os erros sejam muitos, não sairá mais caro retificar o último erro em comparação com o primeiro. O custo total mantém-se em declínio até que o último erro seja removido.

### **3. Princípios do 5S**

Para atender a um programa de Gestão de Qualidade, algumas proposições, nessa área, tornaram-se já clássicas como é o Programa **5S**, sendo considerado um pré-requisito para qualquer programa de Gestão da Qualidade Total.

O **5S** foca o ambiente de trabalho da organização, para simplificar o trabalho e reduzir o desperdício, melhorando os aspectos de qualidade e segurança. Não há esperança de eficiência ou melhora de qualidade em um ambiente sujo e desorganizado onde impera a má administração do tempo e o desperdício. O Programa

<sup>5</sup> TQM – Total Quality Management – “Gerenciamento da Qualidade Total”

<sup>6</sup> Deming – Dr. W. Edward Deming – Engenheiro e Estatístico, descoberto pela Rede NBC de Televisão, que levou e ensinou aos japoneses os princípios e métodos da Qualidade Total.

**5S** é originário do Japão e refere-se, na realidade, a 5 letras iniciais de palavras Japonesas:

- **Seiri** – Descartar;
- **Seiton** – Organizar;
- **Seiso** – Limpar;
- **Seiketsu** – Saudável e Seguro;
- **Shitsuke** – Autodisciplina.

O princípio do **5S** propõe que a implantação seja gradual e necessariamente nesta ordem:

**5S** é para todos, ou seja, é impossível pensar no Programa **5S** sendo aplicado pela equipe operacional sem que a equipe gerencial participe ou apóie. O **5S** mostra a eficiência na condução do tempo, transformando a área física de trabalho e o comportamento de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Serão encontradas dificuldades e, principalmente, relutância em mudar. Nesse caso, deve-se chamar a resistência para participar e opinar. Depois do sucesso, nunca deixe de manter o processo vivo.

Como um pré-requisito para os métodos industriais Japoneses, implementar o **5S** é sempre um projeto fundamental para o início de um processo de Gestão da Qualidade Total. Assim,

- **Primeiro passo** - Treinar a Equipe Gerencial;
- **Segundo passo** - O efetivo início do 5S;
- **Terceiro passo** - O 5S tornando-se uma tarefa diária.

Quando o **5S** passa a ser uma atividade entendida e regular, ela está pronta para ser transformada em um trabalho diário. Anualmente, metas devem ser traçadas, planejadas e cumpridas.

#### 4. Filosofia Kaizen

Também como ferramenta para implementação de uma Gestão de Qualidade propõe-se utilizar-se dos conceitos trazidos pela filosofia *Kaizen*. *Kaizen* significa melhoramento. Mais ainda, *Kaizen* significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. A filosofia do *Kaizen* afirma que o nosso modo de vida — seja no trabalho, na sociedade ou em casa — merece ser constantemente melhorado.

A essência das práticas mais "exclusivamente japonesas" de administração - sejam elas o melhoramento da produtividade, as atividades de TQC<sup>7</sup> (Controle Total da Qualidade), os círculos de CQ<sup>8</sup> (Controle de Qualidade), ou as relações com a mão-de-obra pode ser reduzida a uma palavra: *Kaizen*. O uso do termo *Kaizen* no lugar de palavras como produtividade, TQC, ZD<sup>9</sup> (Zero Defeitos), e o sistema de sugestões apresenta um quadro muito mais claro do que tem estado acontecendo na indústria japonesa.

O recado da estratégia do *Kaizen* é que nenhum dia deve passar sem que algum tipo de melhoramento tenha sido feito em algum lugar da empresa.

#### DESCOMPLICANDO A IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2000

Para a implantação do processo ISO 9001:2000 – que em sua definição é um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”, podemos lançar mão de dois modelos que seguem em forma de fluxograma.

<sup>7</sup> TQC – Controle Total da Qualidade

<sup>8</sup> CQ – Controle de Qualidade

<sup>9</sup> ZD – Zero Defeitos

A forma mais fácil de ser compreendida é através do esquema do Ciclo PDCA. O método **PDCA** que se baseia no controle de processos. Esse modelo foi desenvolvido na década de 30 pelo americano *Shewhart*, mas foi *Deming* seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplicar nos conceitos de qualidade no Japão.

Para tanto, a análise e medição dos processos são relevantes para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando, inclusive, o planejamento, padronização e a documentação desses processos, de acordo com a seguinte indicação:

- **P (Plan = Planejar)**

Definir o que queremos, planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas.

- **D (Do = Executar)**

Tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos.

- **C (Check = Verificar)**

Verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados.

- **A (Action = Agir)**

Fazer correções de rotas, se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos.

Para melhor visualização, abaixo transcrevemos, através da figura 01, que define com mais clareza os passos, bem como a seqüência de implantação do ciclo **PDCA**:

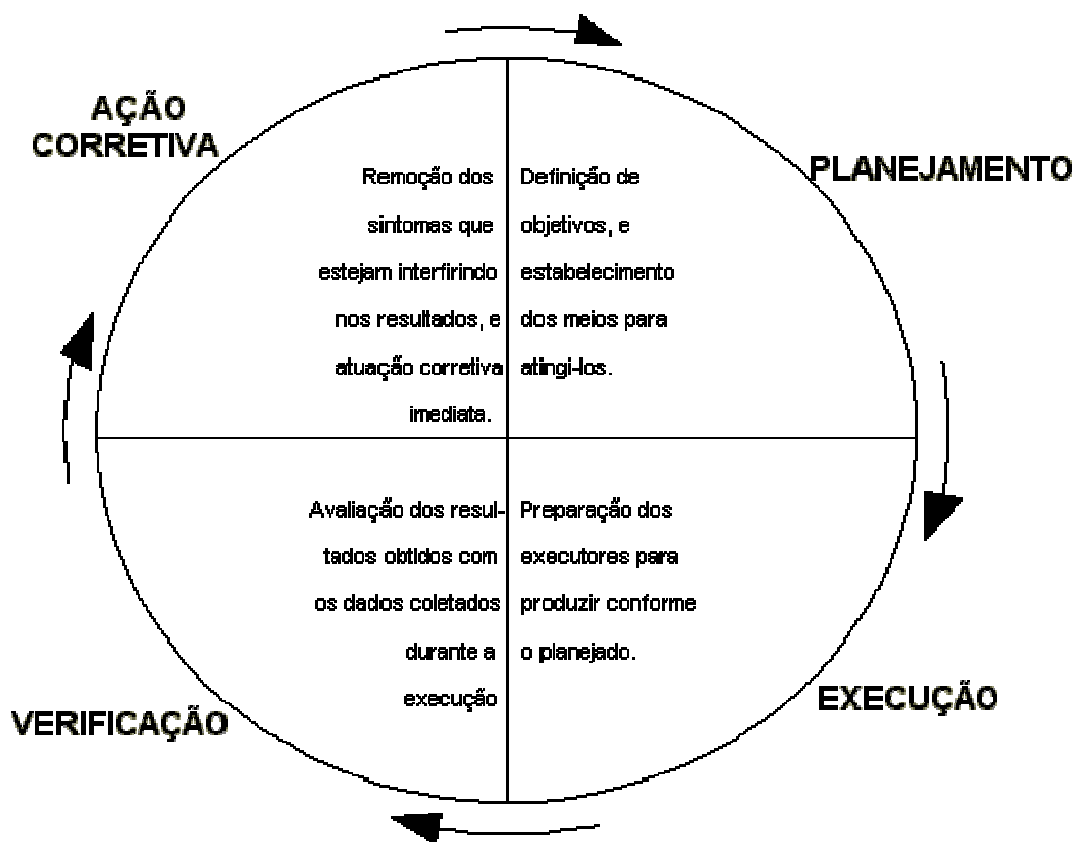


Figura 01: Demonstração do Ciclo **PDCA**.

Fonte: Site do: Portal Tecnologia Hoje – Portal da Qualidade [www.ietec.com.br/techoje](http://www.ietec.com.br/techoje)

Também de maneira demonstrativa, através de um fluxograma, conforme figura 02, abaixo, demonstrar-se o esquema para implantação da ISO 9001:2000, de forma que a própria seqüência das ações possibilita a visualização da ordem a ser seguida na implantação. Esse esquema retrata, a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo.



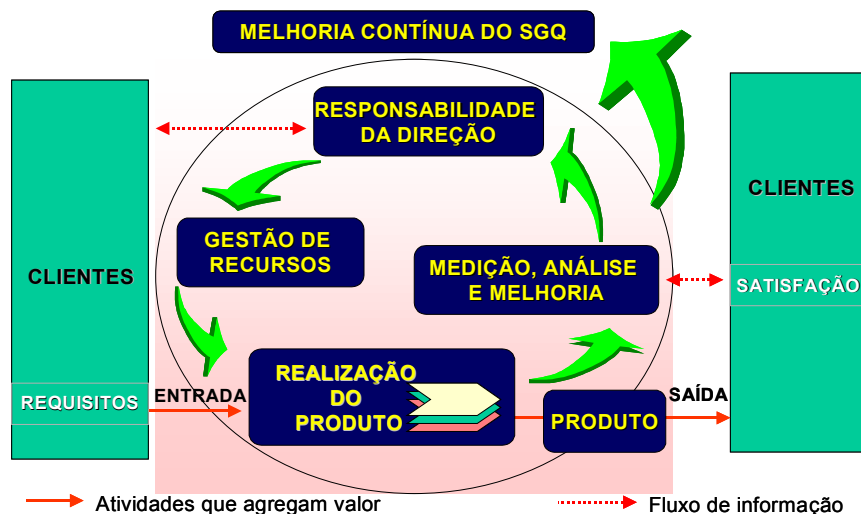


Figura 02 – Modelo de um SGQ Sistema de Gestão da Qualidade – Baseado em Processo

Fonte: Site QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina – [www.qsp.org.br](http://www.qsp.org.br)

Esta é uma possível proposta, de uma maneira sintética, de encarar os processos de Gestão da Qualidade como uma oportunidade e, não como uma ameaça como algumas organizações temem.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se analisa um processo de implantação de Gestão, a atenção deve voltar-se, fundamentalmente, para dois aspectos que a caracterizam: a eficiência e a eficácia., isto considerando que a primeira e indispensável análise tenha sido realizada, ou seja, a decisão de que é necessário implantar-se um programa de Gestão da Qualidade.

A partir da tomada de decisão da implementação de um Programa de Gestão de Qualidade utilizando o modelo do ciclo **PDCA**, a análise da eficiência e da eficácia deve ser feita de fora para dentro. Ou seja, segundo a proposição, é na visão do cliente que se deve buscar conhecer as expectativas e a sua conseqüente satisfação ou não.

Se bem estabelecido na organização e entendido pelos partícipes, haverá o envolvimento e o comprometimento de todos, conseqüentemente a qualidade estará implantada e a certificação também será uma questão de opção.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vocente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** – Belo Horizonte, MG : Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

GUTZEIT, klaus Apostila do **Curso de Formação de Coordenadores e Auditores Internos da Qualidade** – Módulo I – Básico – Projeto CEFET-PR / GTZ, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática** – São Paulo: Atlas, 2000.

[www.qsp.com.br](http://www.qsp.com.br) - Site QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina.

[www.ietec.com.br/techoje](http://www.ietec.com.br/techoje) - Portal Tecnologia Hoje – Portal da Qualidade.

[www.portalqualidade.com](http://www.portalqualidade.com) - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.