

1. INTRODUÇÃO

1.1. Embasando o problema

A qualidade não é um termo novo, visto que a busca pela melhoria está intrínseca na natureza humana, bem como o aperfeiçoamento e a realização plena, que se constituem itens de busca contínua do indivíduo.

A gestão empresarial, tática e estrategicamente, implica em atender a diversos parâmetros básicos, sendo eles: traduzir a missão empresarial, realizar o planejamento e controle alinhado ao negócio, administrar os recursos humanos, inserir cada unidade organizacional e tomar decisão em face de conflitos internos e externos a cada unidade de trabalho da organização.

O termo qualidade origina-se do latim *qualitate* e sua utilização ocorre em diversas situações. No entanto, sua definição, quase sempre, não é clara e objetiva. A aplicação desse termo em diversos setores das empresas ocorreu quando se compreendeu que a qualidade pode ser um fator de grande importância para as tomadas de decisões empresariais.

Houve, portanto, uma migração da qualidade dos laboratórios para quase todos os setores das empresas, passando a ser importante até mesmo naqueles empreendimentos nos quais não havia conhecimento desse fator como um aliado da administração ou da produção.

Desde o momento em que a qualidade foi introduzida como parte integrante da gestão estratégica das empresas, surgiu a preocupação quanto à necessidade de captar dados e transformá-los em informações significativas para a empresa.

Como decorrência desse fato, o desafio passou a ser trabalhar a qualidade e repassar as informações a todos os participantes de todos os processos de uma empresa incentivando as mudanças. Consequentemente, novas decisões eram tomadas em função das informações advindas de um controle de qualidade a respeito de alguns aspectos da empresa.

A realidade expressa que, na década de 90 do século XX, as empresas brasileiras sofreram um grande impacto nas suas em face da reengenharia alicerçada na implantação de TQCs (*Total Quality Control*), que exigia de todos da empresa leitura sobre o tema e aplicação do Programa 5Ss, internacionalmente conhecido como Kaizen¹.

¹ Kaizen é uma palavra japonesa que significa **mudança para melhor** ou **aprimoramento contínuo** e que permeia toda a Administração Japonesa. Kaizen pode então, até servir de sinônimo de Administração Japonesa (Imai, 1992).

A expressão Qualidade Total (QT) originou-se no Japão, nos anos 80 do século XX, com o objetivo de esclarecer que em uma organização deve haver um foco central, para o qual todos devem voltar-se e se envolver. Pressupõe-se um envolvimento irrestrito e recusa de qualquer nível de defeito (Las Casas, 2006).

O uso do mencionado tempo passou a ser a chave do sucesso das organizações. Com o aprendizado resultado dos erros, os Programas de Qualidade Total, atualmente, permanecem associados às ações internas visando o aumento da produtividade, da eficiência e da eficácia. Nessa perspectiva, cada vez mais, o eixo desse Programa passou a ser direcionado para o lado humano das organizações.

Nesse sentido, as suas ações somente devem ser deflagradas com o explícito comprometimento dos gestores aliado e acrescido pelo engajamento do pessoal interno. Tem-se, assim, o elo, a qualidade centrada na incorporação das funções operacionais no sistema de gestão das organizações, ou seja, uma participação direta ou a democratização daqueles que executam as atividades.

Em face dessas considerações, nesse campo parece que vem se encontrando independência e satisfação, mediante o avanço das empresas brasileiras. É inegável que no início adotou-se teorias alheias à realidade do País, que foram adaptadas e, posteriormente, construídas com base em meios, recursos, estratégias e na prática que se consolidou ao longo das experiências desenvolvidas.

No Brasil, até recentemente fazer menção à gestão da qualidade exigia apenas conhecimentos teóricos. Alguns estudiosos da área discutiam conceitos e destacavam estratégias e determinados métodos e apresentavam perspectivas sobre a implantação desse processo nas organizações empresariais.

A prática nesse campo, limitava-se a descrever experiências publicadas de outros países, que expressavam momentos históricos de outras realidades bem distintas da história brasileira. A gestão da qualidade que se conhecia, portanto, apresentavam nuances diferentes do contexto da sociedade brasileira.

A imperiosa necessidade pela qualidade de produtos e serviços foi uma decorrência, frequentemente, do aumento de concorrências de diversas ordens, que insitaram uma transformação profunda no mercado consumidor, notadamente no momento em que houve a decisão gerencial entre produzir ou produzir com qualidade.

Nesse cenário, substituiu-se tal decisão estratégica de produzir com qualidade ou colocar em risco a sobrevivência da organização, cuja transformação não aconteceu de forma

abrupta, haja vista que, anteriormente, houve um processo de mudança. Esta, em alguns setores, acontece de maneira mais lenta, ao passo que em outros, manifestou-se mais rápida, dependendo da pressão e da realidade do mercado consumidor.

Àquela época, marcada pela transição, os cursos realizados sobre a gestão da qualidade, retrataram os conceitos em uso. As ações que ainda se apresentavam inconsistentes, porém já voltadas para um caminho bem definido. Assim, sabia-se por que fazer, mas faltava clareza em determinar o como fazer.

Atualmente, a realidade mudou, aquela fase foi ultrapassada e a prática da qualidade concretizou-se, da qual certas lições foram absorvidas. A experiência das organizações brasileiras evidenciou, por exemplo, que alguns dos conceitos extraídos fora do País não se adequavam à realidade brasileira. Esse fato justifica-se pelos resultados previstos teoricamente, os quais nem sempre aproximavam-se ao que era retirado dos processos produtivos em que se aplicavam os métodos que deveriam gerar esses resultados.

Os primeiros programas da qualidade implantados rapidamente criaram condições para que se avaliasse a gestão da qualidade baseada em suas estratégias convencionais. E, ainda, possibilitaram o início do desenvolvimento de novos conceitos e ferramentas mais adequadas às necessidades, características, conveniências e objetivos das organizações brasileiras.

Assim, os resultados da experiência brasileira adquiriram sistematização com reflexos nos cursos de gestão da qualidade. Hoje, são exibidos por eles, a teoria confirmada pela prática e avalizada pela experiência, como também expressam conceitos adequados à realidade do país com inclusão de novas noções e debatem contribuições a fim de viabilizar a implantação de técnicas consolidadas e estratégias inéditas (Las Casas, 2006).

Em outras palavras, significa dizer que se pode mostrar o que se produz, tudo o que se tentou e não se acertou, aquilo que foi implantado e gerou resultados não esperados, que se experimentou e foi satisfatório e o relato das conquistas que foram além das expectativas.

1.2. O problema

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda. contribuiu para agregar valor aos resultados obtidos por essa organização?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo final

Verificar se houve ou não contribuições do Sistema de Gestão da Qualidade implantado na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda nos resultados financeiros dessa organização.

1.3.2. Objetivos intermediários

- Realizar pesquisa bibliográfica acerca de qualidade e qualidade total em serviços;
- Mapear o sistema de gestão da qualidade implantando na empresa objeto da pesquisa;
- Analisar os resultados alcançados no período de 2005 a 2008;
- Identificar quais as melhorias na empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., após a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Identificar quais os pontos positivos e negativos no Sistema de Gestão da Qualidade implantado na Atlântica Serviços Gerais Ltda., e seus reflexos nos resultados financeiros dessa empresa;
- Pesquisar a literatura existente sobre qualidade;
- Propor ações de melhorias que contribuam para o aperfeiçoamento do referido sistema.

1.4. Objeto desta pesquisa

Está delimitado pela concepção de Sistema de Gestão da Qualidade e as possíveis melhorias desse sistema nas organizações empresariais, no caso da Atlântica Serviços Gerais Ltda.

A esfera da análise é a de campo, considerado em duas dimensões espaciais: a acadêmica e a empresarial e o corte é “seccional”, tendo-se em vista que “o interesse é no momento atual, sobre o qual os dados serão coletados” (Vieira, 2004:21).

1.5. Delimitação do estudo

A implantação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa implica em uma série de medidas que devem ser tomadas previamente.

Segundo Maranhão (2001:89):

Para fazer Qualidade, dentre outras condições, é necessário haver método, vontade e disciplina. A literatura especializada (Deming, Juran, Ishikawa, Peter Drucker) retrata, frequentemente, situações nas quais os diretores são os primeiros a violar os princípios estabelecidos, as regras são seguidas até que provoquem incômodo em quem tem poder (no chefe). A partir daí se estabelecem as incertezas, confusões e desconfianças. E foi-se a qualidade [...].

Na empresa universo da pesquisa, o cenário não se apresenta diferente. Apesar do amplo interesse da Alta Direção, o processo de implantação e manutenção também teve os seus momentos de perda do foco e de atropelo quanto aos itens planejados. Assim, a partir desses aspectos, serão levados em consideração os elementos a seguir citados, quando do desenvolvimento deste estudo de caso:

- Revelar satisfações ou insatisfações ocultas dos clientes;
- Destacar de forma constante a importância do cliente para a empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.;
- Gerar uma fonte de idéias e produtos;
- Reduzir de custos, aumento dos lucros e o aumento da produtividade;
- Verificar a retenção de clientes;
- Identificar a melhoria dos processos;
- Impacto na articulação e formação de parcerias com os clientes;
- Influência no desenvolvimento de um espírito de equipe; e,
- Motivação dos funcionários.

1.6. Relevância do estudo

A presente pesquisa possui relevância para a Administração em função de que estudar sobre qualidade sempre remete ao “estado da arte”, o que produz impacto sobre os demais processos e se configura como de grande relevância para a sustentabilidade de todo e qualquer

negócio. No que diz respeito ao estudo da Administração, desde o mais primórdio das teorias, da composição inicial do que se configuraria como Teoria Científica e Clássica, das escolas iniciais da Administração, a qualidade é tema que perpassa todas as demais teorias, haja vista que em se tratando do método, ela já é parte integrante dos diversos compostos das teorias administrativas.

Quanto à relevância para as organizações, permite apresentar dados e análises, bem como contribuir para o desenvolvimento de novos questionamentos e novas pesquisas, além de servir de referencial para outros pesquisadores, já que não é comum o desenvolvimento de pesquisas nesta linha, que apresentem de modo claro e assertivo as contribuições de um Sistema de Gestão da Qualidade para uma empresa de prestação de serviços, cujo foco de atuação seja o mesmo da empresa universo do referido estudo de caso.

2. QUALIDADE

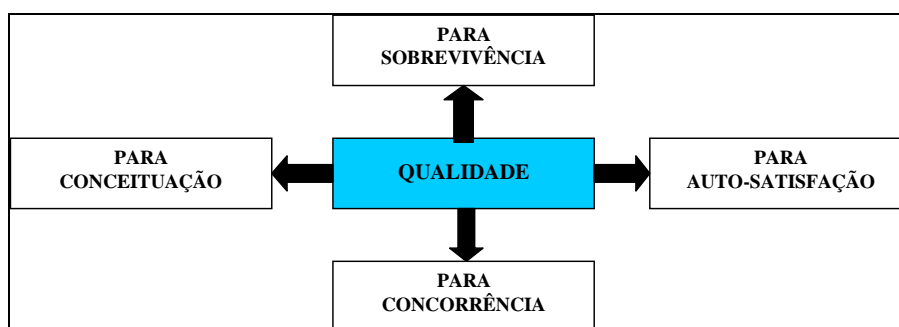
A preocupação com a qualidade em várias atividades tem sido observada em diversas épocas da humanidade. No início, o processo voltava-se para as ações de artesões, que anteciparam a era da inspeção, conseqüentemente, o controle estatístico, a garantia da qualidade e, atualmente, voltou-se para o gerenciamento estratégico da qualidade no âmbito de suas aplicações de uma situação local para uma ação mais global.

Partindo dessa perspectiva, justifica-se a necessidade de elaborar e utilizar ferramentas que possibilitem a aplicação desse conceito através de métodos que direcionam para o levantamento, estruturação, análise, discussões e tomadas de decisões fundadas em informações reais.

A qualidade tem acompanhado as diversas civilizações, como se encontra bem expresso em Juran (1995), onde são expostas as noções e práticas de qualidade em diversos períodos da história da humanidade, como por exemplo na antiga China, nas civilizações grega e romana e na República Veneziana. Mouradian (2002) é outro dos autores que também analisa a evolução da qualidade ao longo dos tempos (Antônio e Teixeira, 2007:20).

Na esfera das organizações, o termo qualidade é concebido como uma perspectiva de sobrevivência para muitas empresas ou sistemas econômicos. A Figura 1 expressa a qualidade como mercado, visando aumentar o grau de confiança dos consumidores, bem como proporcionar a autos-satisfação daqueles que produzem. Em síntese, a qualidade está na ordem do dia (Abreu, 1987).

Figura 1 – Objetivos da qualidade



Fonte: Abreu (1987:11)

Na concepção desse autor, os objetivos da qualidade nas organizações abrangem quatro fatores, sendo sobrevivência, satisfação, concorrência e conceituação, os quais não se distanciam do que se enfatiza nos dias atuais.

2.1. Abordagem conceitual

As especificações para a qualidade sofreram muitas mudanças, tendo em vista que todas as abordagens surgiram paulatinamente. Nesse sentido, Garvin (2002) coloca que essa evolução iniciou-se mediante inúmeras descobertas advindas dos Estados Unidos, que consideravam a qualidade em quatro períodos distintos: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Cada um desses períodos foi marcado por uma visão básica, foco central, métodos, papéis diversificados dos profissionais responsáveis pela qualidade e orientações básicas. Dessa forma, da Revolução Industrial ao início do século passado, o conceito de qualidade teve como foco principal a concepção de menor preço ao produto que seria colocado no mercado consumidor.

O teor dessa afirmativa, ainda encontra-se presente nas definições contemporâneas, haja vista a noção de que o termo qualidade está associado à redução de desperdício de matéria-prima, de tempo, recursos humanos e ao melhor uso de equipamentos, visando reduzir os custos de produção, segundo especialistas em qualidade, dentre estes, Juran (2001:2) que coloca:

Somando tudo, as perdas nas vendas, os custos e as ameaças à sociedade resultam em uma crise da qualidade, a crise estimulou várias empresas a reexaminarem suas abordagens da qualidade. Uma das principais conclusões foi que seus problemas de qualidade foram planejados dessa maneira, o que quer dizer que os problemas de qualidade são muitas vezes rastreados às deficiências dos métodos usados para planejar a qualidade. Essas deficiências ainda existem. Para nos livrarmos dessas deficiências devemos revisar o planejamento do processo da qualidade e então aprender como dominar com maestria o processo revisado.

No ano de 1930, o conceito de qualidade adquiriu mais um significado com o desenvolvimento de consumo em massa. Na produção em escala de multicomponentes, a exemplo de carros e armamentos, é de grande relevância que eles se encaixem plenamente, cuja produção deve atender ao projeto correspondente, pois, conseqüentemente, a qualidade incorpora o significado de produção em conformidade com o projeto.

Embora a idéia de atender às necessidades do cliente já fosse incorporada na consciência de Shewart em 1932, Deming e Juran foram os responsáveis pelo desenvolvimento do conceito especificando as dimensões básicas, ou seja, a qualidade do projeto quanto à conformidade.

De acordo com Juran (2001:2):

como projeto, com influências pelos princípios e práticas tayloristas, levou a uma intensificação do controle sobre todas as etapas do processo produtivo o que requereu inspeção permanente do produto final. No entanto, a adoção destas práticas, de gestão científica de produção admitiu um crescimento singular, em se tratando de produtividade.

O conceito de qualidade associou a idéia de um produto a partir de 1950, onsoante às especificações do projeto elaborado, que deveria satisfazer as necessidades dos usuários. Somente o primeiro elemento não bastava para adquirir a qualidade do produto. Uma empresa que se interessa a produzir qualidade deve conhecer e atender às reais necessidades de seus clientes. Esse período ficou conhecido como a Era da garantia da qualidade, que passou de uma situação restrita fundada na produção fabril para uma outra com interveniências mais amplas para o gerenciamento (Juran, 2001).

Os trabalho de Deming e Juran acerca dos métodos de controles estatísticos, apesar de iniciados nos Estados Unidos, difundiram-se no Japão pela União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE) com a finalidade de reconstrução do pós-guerra, notadamente, para solucionar problemas telefônicos (António e Teixeira, 2007).

Segundo António e Teixeira (2007) no ano de 1950, Deming foi ao Japão auxiliar na realização do censo japonês e fez conferências aos líderes empresariais sobre Controle Estatístico da Qualidade. Deming disse aos japoneses que eles poderiam se tornar reconhecidos mundialmente na qualidade se atendessem a seus conselhos. Deming deu ênfase ao processo de realização que cria e faz com que o produto/serviço possa ser transferido para os consumidores (António e Teixeira, 2007).

Durante os anos 50 do século XX, Deming viajou várias vezes ao Japão a convite da JUSE (Japan Union of Scientists na Engineers). Por causa de sua recusa em receber pagamento por suas conferências (o Japão naquela época estava empobrecido), a JUSE utilizou os fundos de suas conferências para estabelecer o Prêmio Deming, que é o mais honorífico prêmio da qualidade atualmente no Japão (Brocka e Brocka, 1994:76).

A JUSE proclamou campanhas para divulgar a importância dos princípios da qualidade, e, assim, deu-se início a uma série de palestras de Deming e Juran, como também campanhas, cursos, treinamentos, formação de grupos de estudos, seminários, publicações periódicas para engenheiros, gerentes e supervisores, incluindo o incentivo do prêmio Deming, que se destinavam às empresas que implementassem os programas de qualidade e trabalhadores envolvidos no processo.

Nesse sentido, Almeida (1988:22) enfatiza que: “qualidade é cumprir com o especificado, caso contrário seria o fracasso. No entanto, fazer sempre certo, na primeira vez, é impossível, pois errar é humano. Mas, acertar sempre, além de ser humano é qualidade”. Mas fazer certo da primeira vez é um dos princípios da eficiência em qualidade.

Campos (1999:43) ressalta que “qualidade é mudança cultural, necessitando que as pessoas sintam a ameaça da falência da empresa, ainda que possa estar definido em um prazo de 5 a 10 anos”.

No entendimento de Moura (1999:12) “qualidade é gerar produtos ou serviços que atendam plenamente aos requerimentos dos clientes”.

Segundo Araújo (2001:30) existem dois tipos de qualidade: objetiva e subjetiva, assim descritas:

A primeira retrata ao cumprimento de normas e procedimentos de fabricação pré-estabelecidos. Já a segunda, o atendimento das necessidades e das expectativas do cliente em relação ao produto ou serviço que adquire. A diferença é que a última modalidade revela-se como importante para as empresas que nem sempre atende aos padrões técnicos estipulados de acordo com os desejos dos consumidores. Além disso, a qualidade objetiva, por ser desconhecida da maioria dos clientes e não interfere nas percepções que eles têm e do que lhes é oferecido.

O conceito de qualidade classificado em cinco aplicações é apresentado por Maranhão (2001:15) sendo:

1. Conformidade com as especificações: os produtos seguem as características pré-estabelecidas no projeto;
2. Valor por dinheiro: o cliente recebe um benefício em troca de um valor estimulado para adquiri-lo, não reclamando de tal valor, pois ele é justo;
3. Adequação: o que o cliente compra, no mínimo, o esperado por ele;
4. Atratividade do mercado: o direito de escolher o produto oferecido por dois ou mais fornecedores;
5. Satisfação do cliente: é avaliada no final de todos os processos que o produto é submetido.

De acordo com Maximiano (2002), na literatura sobre o assunto, existem diversas definições sobre a idéia de qualidade, dentre as quais, as mais importantes abrangem excelência, o melhor que se pode fazer; valor, maior número de atributos ao produto/serviço; especificações, a qualidade planejada; conformidade, identidade entre as especificações;

regularidade, uniformidade do produto/serviço, e; adequação ao uso, qualidade do projeto e ausência de deficiências.

A Norma Brasileira para os Sistemas de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9000/2005), apresenta conceito referente à qualidade colocando que:

se trata do grau no qual as características de um produto ou serviço atenda aos requisitos de necessidades, respectivamente de expectativas que podem ser explícitas ou legais, ou seja, quando o cliente diz o que quer; e, segurança dentro da legislação vigente ao produto.

De acordo com Rodrigues (2000:6), os princípios da qualidade incluem:

- a) Princípio da total satisfação dos clientes;
- b) Princípio da gerência participativa;
- c) Princípio do desenvolvimento dos recursos humanos;
- d) Princípio da constância de propósitos;
- e) Princípio do aperfeiçoamento contínuo;
- f) Princípio da gerência de processos;
- g) Princípio da delegação;
- h) Princípio da disseminação de informações;
- i) Princípio da garantia da qualidade;
- j) Princípio da não aceitação de erros.

Além da NBR ISO 9000/2005, dispõe-se também NBR ISO 9001/2008 que promove adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos.

Tais princípios consolidam e subsidiam a efetivação do processo de qualidade nas organizações.

2.2. Implementação da qualidade

No Quadro a seguir, António e Teixeira (2007) apresentam uma síntese sobre a definição de qualidade.

Quadro 1 – Definições de qualidade

Autor	Perspectiva	Definição de qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas
Juran	Consequências	Adaptação ao uso
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de <i>feedback</i> potencial

Fonte: António e Teixeira (2007)

Para a inserção do desenvolvimento de um Programa de Qualidade em qualquer organização moderna, existe a necessidade da aplicação de um planeamento adequado às situações e cenários encontrados.

Nessa linha, o pensamento de alguns autores trabalha o planeamento da qualidade nesse mesmo referencial. Como afirma Juran (1992:2) “as características dos produtos e os índices de falhas são determinados, em grande parte, durante o planeamento para a qualidade”, mais tarde ele retoma esse pensamento afirmando que em alguns locais (como nos Estados Unidos), cerca de um terço daquilo que é produzido consiste na repetição de trabalhos ‘feitos’ anteriormente, e que essa repetição consiste na correção de erros, na reescrita de documentos, no descarte ou reprocessamento de bens industrializados, em responder às reclamações de clientes e, assim, por diante. Do exposto, entende-se que o bom planeamento da qualidade é responsável por eliminação de perdas que se não verificadas, podem representar um conjunto maior de desperdícios da produção e dos processos.

Mais adiante, Oakland (1994:75) ensina que “o planeamento sistemático é um requisito básico para o gerenciamento eficaz da qualidade em todas as organizações”, ou seja, em conformidade com os ditames de Juran verifica-se que Oakland retoma a idéia de que planejar a qualidade é vital para a organização.

Para Campos (1990:82), o planeamento da qualidade consta dos seguintes estágios: identificação dos clientes; determinação das necessidades destes clientes; tradução destas necessidades numa linguagem da empresa; desenvolvimento de um produto que satisfaça a estas necessidades; otimização das características do produto de tal forma a atender simultaneamente às necessidades da empresa e do consumidor (qualidade de projeto);

desenvolvimento de processo que seja capaz de fabricar o produto (sequência de processos); otimização do processo (buscando menor custo); prova de que o processo poderá produzir o produto em condições de operação (qualidade de conformidade); transferência do processo à operação (certificação do processo para produção daquele produto).

O que foi anteriormente descrito na visão dos três autores, remete à idéia de que o planejamento está diretamente ligado à redução de custos da produção, à sistematização do processo e à identificação das expectativas do cliente traduzidas em minimização de custos e otimização da conformidade e da certificação.

Após o planejamento, toda empresa precisa estar envolvida no processo da implementação, desde o porteiro ao presidente, passando pelo fornecedor, todos são responsáveis pela elevação dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado atual.

Assim, observa-se que o processo de implementação de qualidade acompanha a visão sistêmica da administração, pois como foi dito, existe a necessidade de envolver toda a organização. Ademais, não se pode ausentar a idéia de melhoria contínua da implementação, como ensina Paladini (2000:103) “um aspecto fundamental do planejamento da qualidade refere-se à necessidade de associá-lo à melhoria contínua. Esse é um processo fundamental. Visa conferir qualidade ao planejamento”, em outras palavras, entende-se que, a implementação da qualidade passa por um processo de revisão contínua de sua aplicação.

Isso tudo paralelo ao pensamento de Paladini (2000:102) que diz: “a maior dificuldade de implementação do planejamento da qualidade no processo gerencial não está relacionado à forma de execução do planejamento, mas ao reconhecimento da importância de planejar” e ao pensamento de Maranhão (2001:89) para quem existem “situações nas quais os diretores são os primeiros a violar os princípios estabelecidos: as regras são seguidas até que provoquem incômodo em quem tem poder (no chefe)”. Desse legado, depreende-se que a dificuldade em executar o planejado está intimamente ligada à percepção da importância pelas áreas estratégicas da empresa. No campo operacional, pode-se afirmar que boa parte da responsabilidade pelo sucesso da implantação de qualquer programa de qualidade em uma empresa passa pela produção, pelo pessoal que está operando o processo.

2.3. As ferramentas da qualidade

Para o processo de qualidade são utilizadas muitas ferramentas, dentre elas algumas se destacam como o método de controle de processo PDCA, o programa comportamental 5S e as normas ISO do sistema de gestão de qualidade. A seguir, serão apresentados os pontos básicos dessas ferramentas.

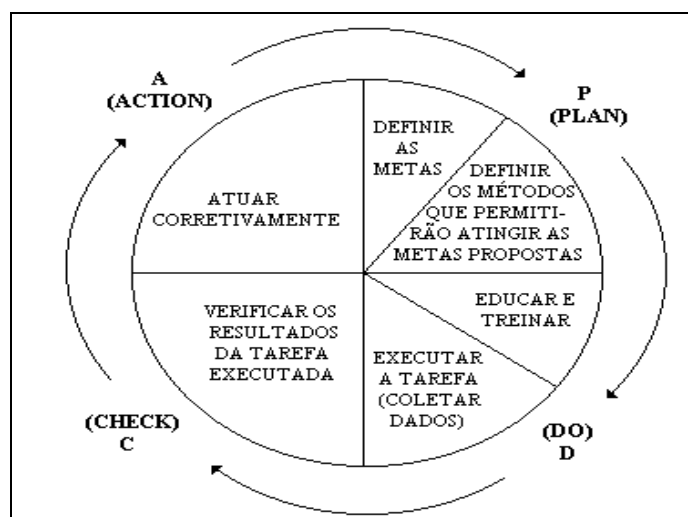
2.3.1. O ciclo PDCA

Uma ferramenta que atua diretamente no controle de processos é o ciclo PDCA, que tem como foco melhoramento, previsão e resolução das diferentes situações correntes nos processos das organizações.

A aplicação de um método estruturado e de técnicas estatísticas para identificar, analisar e controlar a qualidade é primordial para o gerenciamento do processo.

De acordo com Campos (2004:75): “Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso. B. O método para a prática do gerenciamento é o PDCA”. A Figura 2 mostra esse processo.

Figura 2 – Processo PDCA



Fonte: Campos (2004)

O principal objetivo do gerenciamento do processo é delegar responsabilidade pela obtenção dos resultados, ou seja, o controle deve ser feito por todos na empresa, empregados,

supervisores e prestadores de serviço. Nesse sentido, Campos (2004:90) coloca: “Você é responsável pelos resultados do processo perante as pessoas”.

O Ciclo PDCA consiste, então, em um método de controle que pode ser feito por todos para manter ou melhorar os resultados no gerenciamento dos processos.

Embora esse Ciclo que também é chamado Ciclo de Deming, tenha sido apresentado primeiramente por Walter A. Shewhart em 1939, Deming promoveu o PDCA como o principal meio para alcançar o efetivo controle do processo.

Para Rossi (2005:9), o Ciclo PDCA:

é um método científico de resolver problemas utilizado pelos Círculos de Controle da Qualidade. O ciclo compreende quatro grandes fases – do inglês Plan, Do, Check e Action ou, em português, Planejar, Executar, Verificar e Ação Corretiva - e está associado a ferramentas apropriadas para a sua aplicação.

Na versão original no Japão, o Ciclo PDCA também denominado QC STORY, é usado para eliminar os desvios quando se pretende “Manter a Qualidade”, garantindo os resultados esperados do processo e implantando melhorias, dentro de uma perspectiva de planejamento da qualidade na qual se estabelecem padrões na busca de manter ou melhorar o que já existe (Campos, 2004).

Na primeira fase desse Ciclo, que é a Plan, correspondente à definição da meta a ser atingida e o método para alcançá-la, são utilizadas ferramentas para a identificação, a observação e análise do problema, para posteriormente ser traçado um plano de ação/planejamento, visando sua resolução e alcance da meta.

A segunda fase (Do) abrange a execução do que foi planejado e a coleta de dados. Na terceira fase, qual seja, a verificação (*Check*) dos resultados, é feita a comparação do resultado alcançado com a meta planejada.

Na quarta e última fase (action), no caso da meta ter sido alcançada, as ações que levaram a esses resultados podem tornar-se referência/padrão e são implantados meios para manter os bons resultados. Mas, se a meta não foi atingida são tomadas ações corretivas, agindo sobre as causas que contribuíram para que a meta não fosse alcançada e, assim, serão definidos novos meios que conduzam à obtenção de bons resultados no processo. Após uma reflexão sobre todo o processo (conclusão) repete-se o Ciclo PDCA.

Para se falar sobre o ciclo PDCA, segundo Campos (1992:26), precisa-se descrever três ações fundamentais: planejamento, manutenção do nível de controle e melhorias do nível do controle. Essas ações possuem o seguinte significado: planejamento, execução, verificação

e atuação corretiva, os quais consistem em: estabelecimento de metas (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas; subsidiar condições/recursos necessários para que se consiga seguir aquele método previsto; execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de informações/dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento; comparação do resultado alcançado com a meta planejada; detectar desvios e atuar no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.

Os estudiosos do assunto do ciclo PDCA são unânimes em descrever essa ferramenta como um conjunto de métodos com a finalidade de controle de processos objetivando constante melhoria e, conseqüente, diminuição das falhas no desenvolvimento do processo. No estudo do ciclo PDCA, segundo Marshall Junior (2005:82), Deming se destaca como o responsável por seu desenvolvimento e reconhecimento, ao reafirmar a idéia de que esse ciclo “é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo”.

Do exposto, entende-se a idéia do melhoramento contínuo como base importante do PDCA, nessa linha se conhece a expressão “girar o PDCA” que, segundo Marshall Junior (2005:83), “significa obter previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional”, isto é, total obediência aos padrões desenvolvidos no plano quando há melhoria, o que em caso negativo retorna-se ao marco zero do planejamento – começar de novo.

Dessa forma, entende-se a aplicação da teoria PDCA como uma importante ferramenta para o melhoramento de processos das organizações, como um todo. Situa-se nessa mesma linha de importância as normas ISO comentadas a seguir.

2.3.2. As normas ISO

À primeira vista pode-se imaginar que ISO é uma sigla da palavra inglesa International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização Técnica), mas alguns autores como Maximiano (2000:206) ensina que ela “é o nome que deriva da palavra grega *isos*, que significa igual”.

Essas normas foram criadas, primeiramente, com o intuito de adequar os processos industriais, mas ao longo do tempo foram difundidas as mais diversas áreas de normalização.

Para Marshall Junior (2005:59), essas normas “possuem um papel muito importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento internacional no que diz respeito às relações contratuais entre organizações, sociedades e indivíduos”.

Com sede em Genebra, Suíça, essa organização começou a funcionar oficialmente em fevereiro de 1947, de natureza não-governamental representa países que correspondem a mais de 95% do PIB mundial, estando aí sua magnitude e importância no “desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos” (Marshall Junior, 2005:60).

Com o objetivo inicial de facilitar, no âmbito mundial, a coordenação e a unificação de normas industriais (Marshall Junior, 2005:60), essa organização só não está responsável pela área da engenharia eletrônica e elétrica, que é de responsabilidade da *International Electrotechnical Commission* (IEC). Nesse intuito, as organizações mantêm mais de 20 mil especialistas de todo o mundo que já produziram mais de 13 mil normas, as quais destinam-se à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto (Marshall Junior, 2005:60) objetivando economia, comunicação, segurança, proteção do consumidor e a eliminação de barreiras técnicas e comerciais.

A seguir, comenta-se o Programa 5S que se constitui também uma ferramenta da qualidade.

2.3.3. O Programa 5S

Uma ferramenta muito difundida e utilizada nas empresas brasileiras é o programa 5S. Primeiramente idealizado no mundo pós-guerra japonês, esse programa foi ali apresentado com o intuito de reorganizar aquelas empresas, Marshall Junior (2005:109) “pode-se imaginar uma fábrica japonesa suja e desorganizada? Nos dias de hoje é praticamente impossível, mas este era um fato corriqueiro no Japão derrotado do pós-guerra”.

Com efeito, essa ferramenta trabalha sobremaneira, a parte motivacional, assim:

Visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. O programa 5S não é somente um evento episódio de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade (Campos, 1992:173).

No País, esse movimento deu-se oficialmente no início dos anos 90 do século XX, como ensina Campos (1992:174), “O Brasil já possui literatura referente ao assunto, bem como cursos e assistência de implementação do Programa 5S”, oficialmente, porém, essa ferramenta de gestão só foi difundida, segundo Marshall Junior (2005:109), “através dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicente Falconi, em 1991”.

A aplicação e objetivos do programa referem-se a mudança na maneira de pensar dos colaboradores na empresa e em suas casas, de forma a manter auto-disciplina e melhoria contínua. A aplicação mantém um processo de acompanhamento permanente, Marshall Junior (2005:112) diz que “nessa etapa são criadas as comissões 5S, que irão definir as condições ideais de trabalho, e os grupos de auditoria do 5S, que estabelecerão a pontuação correspondente aos itens planejados *versus* realizados”.

Os “S” originários da expressão 5S, assim foram determinados em função de suas equivalentes palavras japonesas iniciarem com a letra “S”. a seguir cada uma delas com a interpretação para o Brasil, conforme Marshall Junior (2005:110):

- Seiri – Utilização, arrumação, organização, seleção, classificação. Ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades;
- Seiton – Ordenação, sistematização, classificação. Ter senso de ordenação é definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item, ou seja, “cada coisa no seu devido lugar”;
- Seisou – Limpeza, zelo. Ter senso de limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente bem como manter dados e informações atualizadas para garantir a correta tomada de decisões. O mais importante neste conceito não é o ato de limpar mas o ato de “não sujar”. Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isto ocorra (bloqueio das causas);
- Seiketsu – Asseio, higiene, saúde, integridade, padronização. Ter senso de asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não

agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão. Mais importante do que alcançar um nível de excelência, é a padronização deste nível;

- Shitsuke – Autodisciplina, educação, cortesia, compromisso, formação de hábitos. Ter senso de autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão (Silva, 2003).

Essa terminologia e os correspondentes conceitos constituem os 5S, que funcionam na prática, por meio de comissões.

O Programa 5S continua sendo a base da qualidade total que transformou em menos de 20 anos, uma nação destruída pela guerra e sem recursos materiais em uma potência industrial e econômica. Essa filosofia se fundamenta no combate aos desperdícios.

No Brasil, esse programa está sendo utilizado, quase exclusivamente como um modelo de arrumação ou housckce utilizando-se apenas e temporariamente os 3S iniciais (Seiri, Seiton e Seisou), deixando-se de lado as outras ações e Sensos que dão condições para a continuidade do programa.

3. CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

3.1. Aspectos gerais da Qualidade Total: evolução histórica e conceito

O acentuado avanço tecnológico, especialmente nas comunicações, tem sido a grande razão para a descoberta e destaque da Qualidade como mídia, visto que esta se tornou mais transparente e desmistificada. Ao se falar em Qualidade, lembra-se automaticamente, das palavras capazes de caracterizar um determinado produto, como: beleza, durabilidade, preço, manutenção, segurança, estética etc.

Mas, essas características não surgiram hoje, pois muitos estudiosos, há milhares de anos atrás, já utilizavam este modelo de gestão, mesmo sem saber que estavam aplicando qualidade, conforme observa-se em Chiavenato (1993).

Há 5000 a.C., os sumérios praticaram a conservação de seus registros, através da escrita suméria; 4000 a.C., os egípcios para construir suas pirâmides, buscaram os meandros do planejamento, organização do trabalho, praticando pouco tempo depois a administração e organização descentralizada; 1491 a.C., os hebreus praticaram o conceito de organização, hierarquia, delegação de autoridade (cap. 18 do livro de Êxodo). Em 1100 a.C., os chineses reconhecem a necessidade da organização do trabalho, do planejamento e do controle; Nabucodonosor, 600 a.C., pratica o controle da produção e salário incentivo; 284 d.C., Dioclesiano pratica a delegação de autoridade no trabalho (Chiavenato, 2003).

No Período Medieval (1436) no Arsenal de Veneza, a prática da administração utilizou-se da contabilidade de custos, faturas e balanços para controle, numeração de partes inventariadas, princípios de intercambialidade de partes, da administração de pessoal, padronização de partes, controles de inventários e controle de custos (Chiavenato, 2003).

Escritores como Thomaz Moro (1500 – autor da Utopia), Nicola Macchiavelli (1525) exercitaram os conceitos de especialização no trabalho, os princípios da confiança, os princípios da confiança no consentimento das massas, o reconhecimento da necessidade da coesão em organização e a enunciação das qualidades do chefe (gestor) (Chiavenato, 2003).

Porém, a fase que se pode chamar do “Despertar da Administração”, com forte influência na Qualidade, reporta-se aos anos de 1767, destacando-se James Stewart, com a Teoria da Fonte da Autoridade e o impacto da automação. Mais tarde, surgiu Adam Smith (1776) com a divisão do trabalho. Thomas Jefferson praticou o conceito de partes

intercambiáveis, aumentando assim, de forma significativa a produtividade das pessoas (Chiavenato, 2003).

Em 1799, Eli Whitney, com base no seu método científico, custos e Controle de Qualidade e, ainda, no conceito de partes intercambiáveis. No ano de 1800, durante a primeira revolução industrial, James Watt, o descobridor da máquina a vapor, praticou os conceitos de pautas de operação, especificações, métodos de trabalho, salários como incentivos, tempos normais, reuniões de empregados, seguros mútuos para empregados e o emprego de auditorias (Chiavenato, 2003).

Cita-se também, Robert Owen, que em 1810, reconheceu a necessidade de práticas relacionadas a pessoal, à administração de RH, à responsabilidade do adiestramento (treinamento) do pessoal e construção de casas para os trabalhadores, coincidindo com Richard Arkwright que praticou a redução da jornada de trabalho e reconheceu a necessidade da disciplina, como meio para atingir e manter a produtividade (Chiavenato, 2003).

Com a administração científica, em 1820, James Will praticou a análise e síntese dos movimentos humanos e, em 1832, Charles Babbage, defendeu a necessidade da ênfase no enfoque científico, na especialização, na divisão do trabalho, no estudo dos tempos e movimentos, bem como no efeitos das cores sobre a eficiência das pessoas (Chiavenato, 2003).

No ano de 1855, Henry Poor exercitou os princípios da organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias. Daniel McCallum fez uso do organograma. William Jevons, em 1871, estudou os movimentos e os efeitos dos usos de ferramentas e da fadiga na produtividade. Mais tarde, em 1881, Joseph Wharton criou o curso universitário para administração de negócios. Henry R. Towne e Henry Metcalfe estudaram e publicaram artigos sobre a arte de administração e Frederick Halsey, em 1891, utilizou-se de um plano de prêmios sobre salários, com o fim de incentivar a produtividade (Chiavenato, 2003).

Todos esses estudos e aplicações influenciaram na melhoria da qualidade de produtos e serviços, haja vista a comprovada relação direta entre melhores métodos de trabalho e maior níveis de qualidade.

Qualidade Total é, então, a qualidade nos métodos e processos de produção, qualidade na plena satisfação das necessidades dos clientes e no complemento das pessoas envolvidas no processo (Campos, 1992).

3.2. Aspectos da qualidade

É sabido que o mundo mudou, os mercados e a tecnologia também mudaram. As empresas foram surpreendidas durante essas mudanças e foram obrigadas a se adequarem a uma nova realidade.

O enfoque da qualidade total surgiu na década de 50 do século XX, nas indústrias manufatureiras. As empresas assimilaram que era mais eficaz aprender a não cometer erros. A administração da maioria das empresas norte-americanas não viu ligação entre qualidade e competitividade, motivo pelo qual não viam necessidade de na prática, efetivar o controle de processos que garantiram a qualidade (Abrechet, 1998).

O objetivo da economia americana, no período pós-guerra, era aumentar a produção, portanto, não havia tempo para perder com o controle da qualidade. Contrariamente a essa realidade, no Japão a alta administração entendeu que a inserção da qualidade no produto leva ao aumento da posição competitiva.

Assim, a partir desse posicionamento, difundiram-se os princípios da qualidade nas indústrias japonesas (Mann, 1992). Como consequência, o conceito da qualidade total evoluiu e os produtos japoneses tornaram-se padrões de comparação e, assim, mudaram-se as regras para se fazer negócios e a qualidade do produto passou a ser fundamental (Abrechet, 1998).

As organizações prestadoras de serviço têm a oportunidade para construir relacionamentos de longo prazo, visto que os clientes realizam suas transações diretamente com o prestador de serviço.

Conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para a organização de serviços. Possuir um banco de dados com os nomes, os endereços dos clientes e suas preferências pessoais dos serviços, permite um atendimento individualizado. Isto porque, os diferentes tipos de consumidores requerem facilidades diversas (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000:42).

Segundo Juran (1997:103), “as necessidades dos clientes estão sempre mudando, não existe uma lista final de necessidades de clientes.

“A qualidade de serviço é avaliada durante o processo da prestação do serviço, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000:250).

As cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços são apontadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000:250), sendo elas:

- a) confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- d) empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes; e
- e) tangibilidade: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

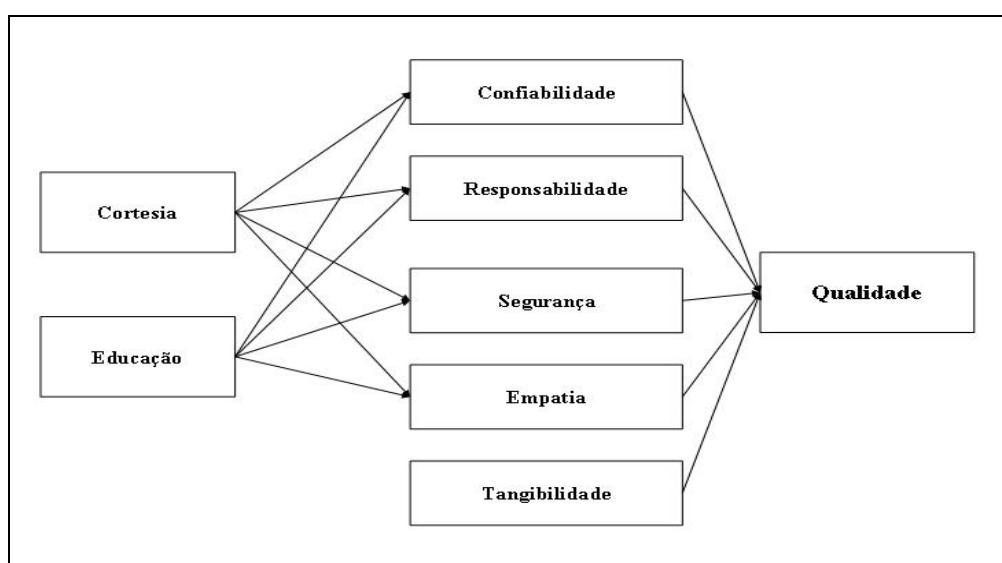
Medir a qualidade do serviço constitui um desafio. A satisfação do cliente é definida por diversos fatores intangíveis, diferenciadamente do produto, pois este apresenta características que podem ser medidas de forma objetiva.

Conforme Deming (1990), a qualidade deve focalizar as necessidades do consumidor tanto atuais quanto futuras. A qualidade somente é definida em termos de quem a avalia. A cortesia e educação, elementos básicos da pluralidade em serviço da mesma forma como as dimensões de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) devem ser analisadas e incorporadas ao produto organizacional desde o seu projeto (Garvin, 1992).

A qualidade em serviços começa com as pessoas. Esse processo tem relação direta com as atitudes da empresa junto ao empregado. Atitudes positivas podem ser adotadas por meio de um programa direcionado que começa com a seleção de empregados e continua através de um treinamento (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000:251).

Yoshimoto (1992) definiu com base em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) a relação de causa-efeito entre essas dimensões e estabeleceu os aspectos da qualidade, conforme Figura 3.

Figura 3 – Aspectos da qualidade



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Como se observa na Figura 3 os aspectos da qualidade incluem cortesia e educação, com as decorrentes confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade que conduzem a qualidade.

Para Brocka e Brocka (1994:3) gerenciamento da qualidade poder ser conceituado como:

[...] é uma filosofia que tem por finalidade melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, utilizando todos os recursos financeiros e humanos disponíveis. A melhoria é direcionada para satisfazer objetivos amplos, tais como custo, qualidade, visão de mercado, planejamento e crescimento da empresa.

Segundo Campos (1995:171):

[...] Uma das premissas para se iniciar atividades do CCQ numa empresa é que o Gerenciamento da Qualidade Total esteja sendo implantado [...] fica difícil imaginar como estas atividades podem ter bom resultado fora do contexto da Gestão da Qualidade Total e em o gerenciamento do crescimento do ser humano, sem rotina implantada e sem delegação [...].

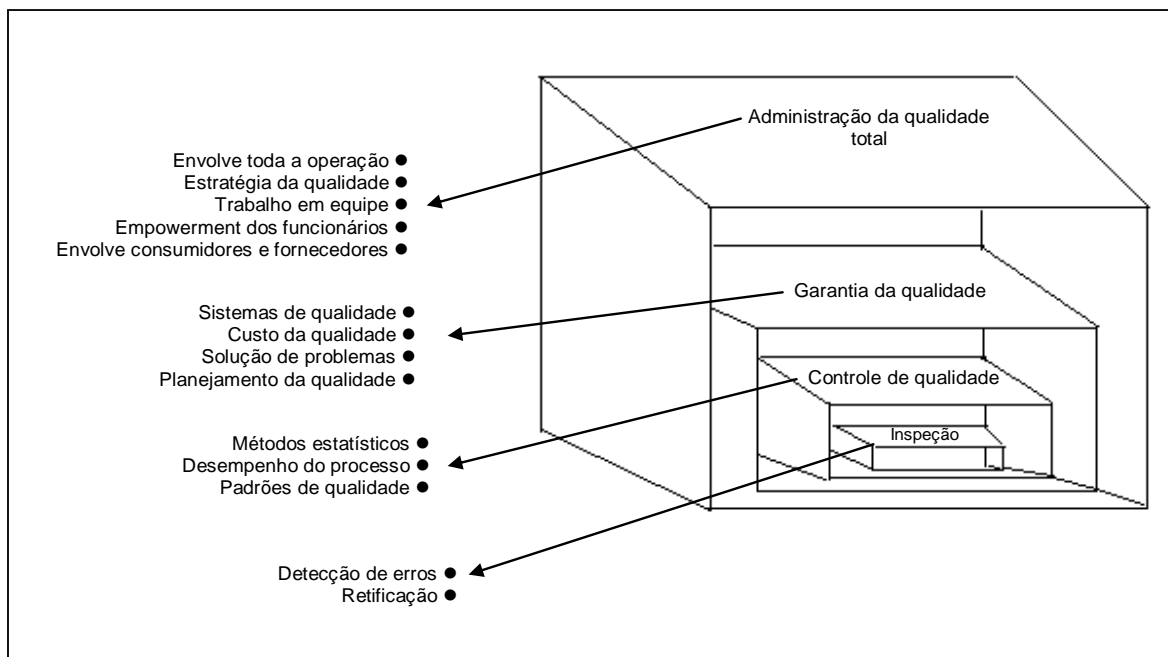
Assim, verifica-se que o gerenciamento da qualidade envolve todos os processos da organização e se utiliza de ferramentas disponíveis com a finalidade de garantir resultados positivos, haja vista que a satisfação plena do cliente pode favorecer o crescimento gradativo da empresa.

Conforme Brocka e Brocka (1994:9), o gerenciamento da qualidade possui alguns princípios, sendo eles:

- a. requer dedicação, delegação e participação do topo da liderança;
- b. construir e sustentar uma cultura direcionada a melhorias contínuas;
- c. satisfazer as necessidades e expectativas do cliente;
- d. envolver cada indivíduo na melhoria dos processos em seus próprios trabalhos;
- e. criar relacionamentos construtivos e de trabalho em equipe;
- f. reconhecer as pessoas como o recurso mais importante;
- g. empregar as melhores práticas, técnicas e ferramentas disponíveis.

As abordagens sobre a qualidade, estão inseridas no contexto da administração da qualidade total, conforme se evidencia na Figura 4.

Figura 4 – A administração da qualidade total pode ser vista como extensão natural de abordagens anteriores para a administração da qualidade



Fonte: Slack et al. (2002:665)

Nessa administração são envolvidos vários itens, dentre estes destacam-se todos os envolvidos nos processos voltados para a qualidade, ao focalizar o envolvimento da operação, estratégias centradas na qualidade, o trabalho em equipe, *empowerment* dos funcionários, consumidores e fornecedores.

O controle da qualidade total representa um programa de qualidade iniciado em 1956, quando Amand Feigenbaum propôs um conceito mais avançado. Esse autor concebe a qualidade do produto como objeto de todos na organização, que se inicia na concepção, passa pela fabricação e termina na fase em que os produtos encontram-se nas mãos dos clientes. Para ele, a qualidade não deve ser um trabalho isolado do Departamento de Controle, pois ela se constitui objetivo de toda organização, ou seja, da “alta gerência aos setores operacionais” (Garvin, 2002:15).

No Japão é conhecida como TQC (Controle da Qualidade Total), em outros países há prevalência da sigla CWQC (*Company Wide Quality Control* – Companhia de Ampliação do Controle de Qualidade), a fim de diferenciar do sistema de Feigenbaum.

Se uma organização tem como propósito alcançar os níveis de qualidade é necessária uma revolução em seus processos administrativos. A organização deve estar preparada para as transformações tecnológicas, sociais e econômicas do ambiente na qual está inserida de maneira rápida e satisfatória.

A qualidade de conformação está diretamente vinculada ao controle do produto e do processo de trabalho. À medida que a posse desses controles foi transferida do produtor direto para a gerência, o enfoque do Controle da Qualidade na empresa alterou-se substancialmente (Toledo, 1987:86).

Toda organização deve se conscientizar que a qualidade não é mais função de um departamento específico, visto que ela abrange um conjunto de passos envolvendo todos os integrantes da empresa e, assim, necessita de um sistema que estabeleça condições favoráveis ao seu aperfeiçoamento constante.

Em 1980, o *Total Quality Control* (TQC – Controle de Qualidade Total), efetivou-se. As empresas passaram a se preocupar mais com o desenvolvimento de sistemas administrativos intensos e, ao mesmo tempo, flexíveis de forma a assegurar sua sobrevivência. A Era do Controle da Qualidade Total está no sistema da qualidade e não diz respeito somente ao produto ou serviço.

Assim, a qualidade constitui um problema de todos os funcionários e envolve todos os aspectos da operação da empresa. Trata-se de uma questão sistêmica, cuja garantia define a qualidade total. Feigenbaum, Deming e Ishikawa foram os responsáveis pelo desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade total. Deming e Ishikawa contribuíram significativamente para a criação dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ).

Se o objetivo é garantir a qualidade total, é importante medir os resultados para verificar se os objetivos foram alcançados ou não. Nesse sentido, Campos (1999:129) afirma que:

Na filosofia do TQC a garantia da qualidade não é ‘implantada’ numa empresa pelo estabelecimento de uma diretoria para tal fim ou pela apresentação de uma série de ‘evidências’ constantes de um check- list. A garantia da qualidade é uma conquista, é um estágio avançado de uma empresa que conseguiu que cada setor e cada pessoa pratique o controle da qualidade [...] de forma voluntária e motivada.

Para Campos (1995:13):

É baseado em elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito o trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Shewhart, adota os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento sobre qualidade, principalmente e o trabalho de Juran. [...] a verdadeira definição de TQC: é o controle exercido por todas as pessoas para satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Portanto, o TQC representa um sistema gradativo, que deve ser constituído a partir da alta gerência de uma empresa e definido para todos aqueles envolvidos no processo. Os

resultados desse controle surgem a longo prazo. Sendo assim, a empresa deve ser capaz de identificar necessidades humanas não atendidas, especificar produtos que atendam a tais necessidades e colocar no mercado o produto/serviço a um mínimo custo.

3.3. Princípios de Deming

Deming é conhecido como o grande líder do gerenciamento da qualidade e, também, como o fundador da terceira onda da Revolução Industrial².

Em 1940, no Japão, ele divulgou seus conceitos estatísticos voltados para a qualidade. Esse estudioso lecionou aulas sobre métodos de controle de qualidade com êxito e considera que há quatorze itens para a administração da qualidade. António e Teixeira (2007:76), resume-os da seguinte forma:

1. Estabelecer propósitos visando a melhoria dos produtos;
2. Adotar nova filosofia. As exigências relacionam-se ao controle da produção. A Revolução da Qualidade é a mesma na economia de importação como na Revolução Industrial. A qualidade deve ser construída no dia-a-dia da empresa;
3. Acabar com a dependência da inspeção para garantir a qualidade. É indispensável introduzir modernas ferramentas da qualidade. A inspeção e o controle não produzem qualidade, apenas verificam sua existência ou não existência;
4. Minimizar o custo total trabalhando com um único fornecedor. A prática de realizar negócios baseados somente nos preços, se faz necessário somente quando se quer minimizar o custo global, dirigindo-se somente a um fornecedor em cada item. O relacionamento de longo prazo é baseado apenas na confiança;
5. Melhorar sempre e continuamente cada processo. Melhorar a qualidade e a produtividade, constantemente, leva a empresa à diminuição dos custos, ao mesmo tempo. Essa melhoria requer mecanismos de realimentação por parte dos clientes e fornecedores;
6. Instituir o treinamento e o retreinamento. Aplica-se a todos os níveis da organização. O treinamento é um instrumento de desenvolvimento pessoal, o desafio é justamente o de conciliar as necessidades pessoais e profissionais do trabalhador com os objetivos da organização;
7. Adotar e instituir a liderança. Liderança provém de conhecimento, perícia e habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Chaves (2004, p. 61) diz que “[...] a boa liderança compartilha responsabilidade com a equipe e a conduz para obter resultados. Sem resultados, a auto-estima não se eleva e não há do que se orgulhar”. Assim, a liderança condiciona o desenvolvimento da empresa e estimula a revalorização e a auto-estima dos seus funcionários;
8. Afastar os receios. O medo impede que as pessoas se enquadrem aos interesses da empresa. Ao ser eliminado ou minimizado, abre um caminho a ser percorrido, afetando nove dos demais pontos de Deming;
9. Quebrar as barreiras entre as áreas. Entre os setores não pode haver barreiras, está altamente ligado ao princípio oito. A equipe tem que existir no ambiente de trabalho, pois esta é uma condição necessária para a melhoria da qualidade;

² A primeira onda ocorreu no início do século XIX com a simples automação; a segunda onda começou com os conceitos de montagem no final do século XIX, e a terceira está ocorrendo com a revolução da informação/computação (Broka e Broka, 1994:76).

- embora não seja suficiente para controlá-la em toda a empresa;
10. Eliminar *slogans*, exortações e cartazes para a força de trabalho. Estes itens não ajudam a melhorar o trabalho, provocam frustrações, criam hábito de ansiedade e ressentimento entre as pessoas;
 11. Eliminar cotas numéricas para a força de trabalho e objetivos numéricos para o gerenciamento. Deve ser eliminado o gerenciamento nos números, ou seja, por cotas, deixando bem claro o que é aceitável ou não em termos de qualidade;
 12. Remover as barreiras que roubam das pessoas a satisfação no trabalho. Eliminar o sistema anual de classificação, ou seja, as barreiras que impedem os empregados de usufruir de suas horas de satisfação;
 13. Instituir um vigoroso programa de educação e automelhoria para todos. A partir do treinamento o empregado já se sente valorizado, há uma mudança imediata em seu comportamento;
 14. Todos que integram a companhia devem trabalhar acompanhando a transformação. A alta administração deve se comprometer em informar aos integrantes da empresa dos acontecimentos de transformação.

Scherkenbach (1990 apud Pinheiro e Costa, 2000), que é apreciador dos Princípios de Deming, assegura que estes são aplicados a todos os processos e áreas de uma empresa. Porém, cabe aos administradores identificar os princípios de qualidade, compreendê-los e analisá-los a fim de implementá-los de maneira correta e eficaz.

Walton (1989) afirma que Deming foi o divulgador do “Ciclo de Shewhart”, um plano de ação para colocar em prática os quatorze princípios que ele considera essenciais para a administração da qualidade, que ficou conhecido como o “Ciclo de Deming” ou Ciclo do PDCA.

4. SISTEMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE

4.1. Gerenciamento de pessoas para o desenvolvimento

O capital humano das organizações, composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao principal executivo, passou a ser concebido como uma questão vital para o seu sucesso.

As pessoas passaram, então, a constituir o principal patrimônio das organizações, como também, o grande diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas, pois são as mesmas que fazem acontecer, que conduzem os negócios, produzem e prestam os serviços com excelência.

Face a uma realidade mutável e competitiva, com uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente a fim de enfrentar os desafios da inovação e da concorrência. Para superar todas as dificuldades, é indispensável contar com pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos.

Para a consecução desse nível de entendimento, torna-se indispensável o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. Daí algumas organizações investirem maciçamente em programas de capacitação para obter resultado garantido, considerando assim, que o treinamento é um grande investimento, tanto na organização como nas pessoas que a integram, trazendo ainda, benefícios diretos para a sua clientela.

Ademais, as organizações estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua sobrevivência se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, essencialmente dos seus empregados.

Os objetivos da gestão de pessoas segundo Chiavenato (1999) são variados e a Administração de Recursos Humanos, deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão – a atenção com a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados;
- proporcionar competitividade à organização – implica em saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho, tornando-a mais produtiva para beneficiar clientes, parceiros e empregados;

- proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados – significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não obtiveram um bom desempenho;
- aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho – a ênfase nas necessidades da organização, deu lugar a adequação do trabalho às pessoas que o realizam;
- desenvolver manter qualidade de vida no trabalho – significa a estruturação do trabalho e do ambiente na busca de satisfação das necessidades individuais dos empregados;
- administrar as mudanças – as mudanças ocorridas em todos os níveis trouxeram novas abordagens, mais flexíveis e ágeis que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações;
- manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável – tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidades social.

Foram muitos fatores que demonstraram a necessidade de uma mudança muito grande nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoa, pois só dessa forma é que as empresas permanecerão competitivas e assegurarão à sua sobrevivência no mercado, suma era em que o conhecimento é o maior fator competitivo.

Antes de todo esse processo de globalização, de abertura do mercado brasileiro em (1991), às lideranças das empresas não demonstravam ter comprometimento para com o desenvolvimento das pessoas, pois não tinham nenhuma razão para isto: não havia concorrência, todos os preços eram autorizados pelo Governo Federal e a importação proibida; se uma empresa quisesse desenvolver um novo produto, bastava comprar a tecnologia do exterior, não era necessário dominar o conhecimento; no Brasil existe uma forte influência de “responsabilidade por especialidades” e uma pouca consciência da necessidade de Treinamento na Função, ou seja, saber fazer bem as coisas do dia-a-dia.

Hoje a concorrência é grande, e muitas empresas tiveram que se adaptar a novos processos, pois à sua sobrevivência já não é mais definida nas reuniões com o Governo, e sim nas prateleiras das lojas. Além disso, a empresa que detém o conhecimento, desenvolve o novo produto e domina o mercado. O papel gerencial não poderá ser confiado só em experiências passadas e no bom senso, estudar sempre e adquirir conhecimento gerencial

garantirá o futuro de um grande líder. Procurar desenvolver suas habilidades e a disciplina de sua equipe continuamente, é o meio de preservar a sobrevivência da própria empresa.

4.2. Gerenciamento de processos

Gestão (administração) é um termo moderno para diferenciar talvez, das fases anteriores da administração. Os processos existem porque também existem clientes que consomem os seus resultados: os produtos e/ou serviços. Gerir um processo significa administrar todos os seus recursos, seus parâmetros, todas as suas variáveis com foco em dois fatores: sendo: metas econômico-financeiras e metas do cliente-mercado. Pode-se agregar também, devido à crescente importância dessa área, o foco ou o impacto no meio ambiente que a organização ou o processo esteja envolvido. A gestão eficaz é mensurada pela capacidade de reduzir ou eliminar quaisquer impactos causadas pela existência da organização ao produzir, armazenar, transportar e disponibilizar no mercado os seus produtos e serviços.

Em síntese, a gestão de processos relaciona todas essas variáveis para se obter resultados que propiciem as melhores condições de sobrevivência para a organização. Qualquer gestão deve ser feita com indicadores de desempenho, definidos a partir dos requisitos dos clientes.

O resultado de um processo pode ser OK ou não OK. Se o resultado for OK, então naquele momento não há problema. As causas dos problemas podem estar relacionadas aos 6M's, assim especificados: Matéria-Prima (MP); Mão-de-Obra (MDO); Métodos (MET); Medidas (MED); Meio Ambiente (MA); Máquinas/Equipamentos (MAQ).

O PDCA é a prática da essência da gestão de processos, o qual significa:

P = *Plan*, planejar;

DO = *Do*, fazer, produzir, elaborar;

C = *Check*, verificar, monitorar, acompanhar;

A = *Action*, corrigir, solucionar, identificar e resolver problemas.

Na fase P, planejar são estabelecidas as metas, normas, padrões, procedimentos. Na fase DO, inclui o treinamento para quem participará do processo. A fase *Check*, C deve envolver os indicadores de desempenho para monitorar a qualidade e a quantidade do que é

produzida. E na fase A, *Action*, quando se identifica e soluciona problemas, há uma agregação de valor aos processos e aos produtos.

Em qualquer processo deve-se mensurar as seguintes áreas de desempenho, sendo: clientes, mercado, processos, fornecedores, pessoas ou recursos humanos, qualidade intrínseca dos produtos/serviços, meio ambiente/sociedade e finanças. Organizações bem gerenciadas implica em dispor de indicadores de desempenho que cubram, ao máximo possível, todas as áreas citadas. A análise de processo só tem sentido ser realizada se a empresa implantar um modelo de gestão que possibilite estabelecer metas e gerar resultados para todas essas áreas de negócio.

Os resultados não adequados são de inteira responsabilidade dos gerentes do processo. Quanto mais treinamento, maiores as condições para a multifuncionalidade, maiores as condições para o empregado também poder decidir, dentro de limites preestabelecidos, no processo em que trabalha.

Tendo as metas estabelecidas para cada indicador de desempenho, para as metas desdobradas de planos de negócios da organização, do planejamento estratégico, dos planos táticos operacionais, elaboram-se, então, os planos operacionais de ação, que deverão ser os instrumentos norteadores das ações de todos os gerentes mais próximos do “chão de fábrica” ou chão – de – escritório.

4.3. Ferramentas da gestão pela Qualidade

O Programa 8S mostra o caminho para a aplicação do mesmo. Esse Programa divide-se em oito etapas. Apesar de ser criado nos Estados Unidos, sua adoção, deu-se inicialmente no Japão, daí porque passou a se chamar 8S, visto que as palavras da etapa começam com a letra “S”, de acordo com Abrantes (2009):

- *Seiri* – *Senso* de utilização - os objetos que forem apontados como de alto grau de utilização, devem estar sempre ao alcance da mão; os de médio grau devem ficar no ambiente de trabalho; os de baixo grau devem ser levados para o armário ou prateleira, enquanto os de nenhum grau de utilização devem ser doados a quem necessita, ou então, serem descartados. Os resultados incluem: os benefícios sentidos com esta operação: liberação de espaço; eliminação de materiais, móveis,

equipamentos e ferramentas em excesso; ganho de tempo; mais segurança; e eliminação de desperdício;

- *Seiton* – *Senso* de Ordenação - nesta etapa, cada um deve aprender como fazer a organização daquilo que julgou necessário para suas atividades diárias, arrumando e agrupando de acordo com a frequência de sua utilização. Em resumo: colocar cada coisa no seu devido lugar;

Para tanto é preciso determinar o local e a disposição de cada objeto, fazer perguntas o quê, quando, onde, como e por quê, para saber o que ajuda pessoas na realização de tarefas; livrar-se de armários, caixas e gavetas que tenham fechaduras e cadeados, pois tudo tem que está a vista; identificar o local dos objetos no seu lugar de trabalho, com utilização de gavetas específicas para objetos semelhantes e classificação de cartas, documentos e livros que se encontram misturados. Por fim, aprender a colocar no devido lugar cada objeto que for utilizado. Benefícios sentidos: ambientes limpos e agradáveis; locais de trabalho seguros para o funcionário e os visitantes; boa saúde para trabalhar e aproveitar a vida com a família e os amigos; eliminação dos desperdícios e satisfação em saber que colabora para o bem-estar de todos;

- *Seiso* – *Senso* de Limpeza – cada membro do grupo vai tratar de eliminar a sujeira do seu ambiente de trabalho, inspecionando equipamentos e as pessoas para descobrir e atacar as fontes do problema, tendo como principais objetivos a saúde física e mental das pessoas, a limpeza e a conservação dos uniformes e equipamentos, bem como a higiene das pessoas.

Como fazer: limpeza geral do ambiente, atenção especial às áreas comuns banheiros, corredores, salas de descanso, copas, bebedouros, ônibus e restaurantes; cuidar da higiene pessoal, mantendo sempre o uniforme limpo, o crachá conservado, as mãos lavadas antes das refeições, os dentes e cabelos cuidados, não criar clima desagradável ou constrangedor para os colegas; cumprir os procedimentos de segurança e praticar ginástica antes da jornada.

Além dos procedimentos no ambiente de trabalho, deve-se atentar para o comportamento também em casa: manter o ambiente sempre limpo e ventilado, não acumular lixo nos depósitos, usar sempre roupas limpas, investigar as fontes de sujeiras para que desapareçam, eliminar as condições de insegurança, tornar as

relações familiares cada vez mais agradáveis e se tornar um exemplo em educação para as pessoas com quem se vive.

- *Seiketsu* – *Senso* de Padronização - é o passo dado no sentido de padronizar os hábitos, as normas e os procedimentos de utilização, ordenação e limpeza. É aprender a conservar a higiene para que os estágios do 8S sejam atingidos e mantidos.

Para garantir essa padronização é preciso levar em conta a necessidade da criação de um sistema de manutenção dos três primeiros "S", com programação para limpeza e ordenação, refazendo periodicamente a seleção de objetos úteis e inúteis, criação de um padrão de procedimento e manter-se fiel ao mesmo, pois se está na hora de agir; não esperar pelos outros, mas fazer sempre a sua parte, conscientemente; dar e/ou buscar condições para manter o padrão; e fazer auto-avaliação e inspeções.

Os benefícios a serem sentidos são a facilidade para detectar falhas, tarefas diárias mais simplificadas; padronização de execução para atividades semelhantes; menos *stress* pessoal e ambientes limpos e organizados;

- *Sheitsuke* – *Senso* de Disciplina – no estágio final 5S, todos vão aprender a ter o hábito de seguir constantemente todos os procedimentos estabelecidos nas quatro fases anteriores, isto é, aprender a ter senso de auto-disciplina fazendo com que cada passo seja dado naturalmente. Em outras palavras, isto significa dizer que se deve fazer tudo aquilo que tem que ser feito, com compromisso e envolvimento. Agindo assim, o processo 8S vai estar em toda a ação dentro e fora da empresa.

Nessa busca, deve-se seguir os procedimentos operacionais e as normas de segurança, cumprir o que foi negociado e manter valores éticos e morais, dar e pedir idéias para as melhorias, discutir os problemas abertamente; e praticar e avaliar constantemente os quatro S, procurando sempre ser um exemplo para os demais colegas de departamento e da empresa como um todo.

- *Shikari Yaro* – *Senso* de Determinação e União - prega a participação determinada da alta administração em parceria com a união de todos os funcionários. O exemplo vem de cima. Motivação, liderança e comunicação, são as chaves deste senso.
- *Shido* – *Senso* de Treinamento – enfatiza o treinamento do profissional e a educação do ser humano. Essas ações qualificam o profissional e engrandecem o ser humano que passa a ter melhor empregabilidade, essencial nos tempos modernos;

- *Setস্যয়কু* – *Senso* de Economia e Combate os Desperdícios - uma vez que os sete sentidos anteriores estejam incorporados ao comportamento das pessoas, estas sentem-se motivadas para sugerir modificações e melhorias, de baixo ou nenhum investimento, mas que combatem os desperdícios reduzindo os custos e aumentando a produtividade.

Os benefícios sentidos com este Programa, são a consciência das responsabilidades, atitudes e hábitos, realização natural dos sentidos de utilização, ordenação e limpeza, fortalecimento do caráter, práticas necessárias e desejáveis para a vida, em qualquer ambiente de trabalho, eficiência e segurança no trabalho e saber trabalhar em equipe.

Existem outras ferramentas utilizadas na gestão pela qualidade, dentre as quais destacam-se:

- *Benchmarking* – caracteriza-se por um processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações de processos e práticas entre organizações, a fim de identificar o “melhor do melhor” a fim de alcançar superioridade ou vantagem competitiva. Processo contínuo, sistemático para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho de organizações consideradas como as melhores em práticas administrativas, buscando aprimoramento, comparando desempenhos com concorrentes com referenciais de excelência com o objetivo de sua posição de liderança em Qualidade;
- Fluxograma – representa de forma gráfica a sequência de atividades de um processo. Usado para: entender um processo e identificar oportunidades de melhoria (situação atual); desenhar um novo processo, já incorporando as melhorias (situação desejada); facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no mesmo processo; disseminar informações sobre o processo;
- Diagrama de Causa e Efeito – visualizar, em conjunto as causas principais e secundárias de um problema, ampliar a visão das possíveis causas de um problema enriquecendo a sua análise e identificação de soluções;
- ISO 9000 – refere-se à regulamentação de sistemas da qualidade de forma a permitir a existência de um modelo de gestão capaz de garantir a uniformidade do produto e que o índice de qualidade desejado seja alcançado em toda a sua produção, cobrindo

todas as etapas dos processos e, principalmente envolvendo todos os meios físicos e recursos humanos comprometidos com a qualidade do produto final, desde o projeto até a entrega ao cliente.

5. METODOLOGIA

Toda pesquisa envolve qualquer investigação organizada para fornecer informações para a solução, entendimento ou para obtenção de maiores informações acerca de um problema. O desenvolvimento de uma pesquisa encontra suporte em duas vertentes: quantitativa (positivista) que se baseia na objetividade e na qualitativa (fenomenológica) visando examinar e refletir percepções para se obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Para Vergara (2008) os conhecimentos advindos da fenomenologia podem ser obtidos através de várias abordagens, complementando-se com outros métodos e importante subsídio à pesquisa em Administração. Dentre as características desse enfoque destaca-se que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados estatisticamente, tendo em vista que se trabalha com amostras intencionais e experiências particularizadas.

Este estudo tem por objetivo verificar as contribuições do Sistema de Gestão da Qualidade na Empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., nos resultados financeiros dessa organização. Portanto, na abordagem busca-se compreender e explicar o fenômeno, suas características e seu significado, mas não sua frequência. A abordagem inicialmente, foi qualitativa com alvo em aspectos conceituais subjetivos. Os dados foram analisados de forma interpretativa por estar compatível com a proposta desta análise.

5.1. Método

O estudo de caso foi o método escolhido em face das características da pesquisa realizada em uma empresa particular de prestação de serviços, conhecida como Atlântica Serviços Gerais Ltda.

Esse método pode ser utilizado em diversas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Em todas as situações o estudo de caso possibilita que se investigue para preservar as características holísticas e marcantes do campo de estudo, tanto no âmbito organizacional e administrativo (Yin, 2005).

Segundo Yin (2005:33):

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado baseia-se em várias fontes de

evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados e a análise de dados [...].

Convém ressaltar, que para a complementaridade das informações necessárias, utilizou-se de entrevista e aplicação de questionário (Anexo II).

Aos dados obtidos via questionário a abordagem foi quantitativa, utilizando da análise de frequência de respostas sem caracterização de um método estatístico a rigor, havendo apenas o uso de agrupamento de respostas classificadas com base nas categorias: sim, não e em parte, de conformidade com o percentual de frequência.

A fundamentação lógica que melhor justifica a utilização do estudo de caso isolado nesta dissertação é a situação representativa ou típica. A temática a contribuição do Sistema de Gestão da Qualidade na vida financeira da empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., constitui um assunto de grande relevância para a empresa, reafirmando a importância de um Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações.

O estudo de caso abrange objetivos descritivo e explanatório através das respostas dos informantes e relatos de ocorrências e situações específicas do universo do estudo.

5.2. Universo e amostra

O universo da pesquisa abrangeu a empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

Vergara (2008) distingue dois tipos de amostras: probabilística, fundamentada em estatística e não probabilística. Nesse grupo, aplicou-se o questionário para fins estatísticos.

Para este trabalho utilizou-se a amostra não-probabilística.

De acordo com Mattar (2001:18) amostra não-probabilística é:

Aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

5.3. Histórico da empresa

Em 04 de agosto de 1975, foi fundada a Atlântica Serviços Gerais Ltda., adquirida em Dezembro de 1982 pelos empresários Luiz Carlos Cantanhede Fernandes, Albenir Fernandes de Carvalho e Ademar Cutrim Campos.

À época, a Atlântica tinha como objeto social a prestação de serviços de vigilância, limpeza e conservação, construção e manutenção de máquinas e de equipamentos. Mantinha contratos de prestação de serviços com poucos clientes, entre os quais figuravam o Hotel Quatro Rodas, a Construtora Andrade Gutierrez e o Tribunal Regional Eleitoral, contando com um efetivo de 118 empregados e enfrentando um mercado difícil.

Muita disposição, trabalho e determinação foram as armas utilizadas para reverter o quadro. Com o espírito de luta da nova administração e de todos os que faziam a Atlântica à época, os obstáculos foram vencidos e a empresa cresceu no mercado, solidificando uma imagem positiva e consolidando a tradição de qualidade e respeito reconhecida por seus clientes.

Nesse período, a Atlântica iniciou atividades na Alcoa, quando da implantação da ALUMAR. Esse fato foi marcante porque possibilitou um grande crescimento do ponto de vista técnico, uma vez que o cliente exigia um nível de qualidade que levou a empresa a implantar avaliações constantes quanto à qualidade de seus serviços.

Em fevereiro de 1986, a razão social da Atlântica foi mudada para Atlântica Segurança Técnica Ltda. Para atender à Lei 7.103, e teve seus objetivos voltados exclusivamente para a prestação de serviços de vigilância e segurança armada e desarmada. Foi também criada a Atlântica Limpeza e Serviços Gerais Ltda., hoje Atlântica Serviços Gerais Ltda., que teve ampliado o seu objeto social, passando a fazer parte do escopo de suas atividades os serviços de locação de mão-de-obra, outro fator que alavancou o crescimento de mercado. A estas veio juntar-se em Março de 1999 a Atlântica Eletrônica Ltda., empresa voltada para atividades de vigilância eletrônica de instalações residenciais, comerciais e industriais. Nasceu da parceria com os clientes e fornecedores e do espírito empreendedor da administração e dos colaboradores da Atlântica, a tradição de qualidade e confiança fundamentada no senso apurado de responsabilidade difundido entre os colaboradores. Todos na Atlântica têm a exata noção de que atender e superar as expectativas dos clientes é a meta principal.

A partir desse espírito, formalizou-se o Sistema de Gestão da Qualidade Atlântica, certificado com base no padrão normativo NBR ISO 9002, revisão 1994, pelo Bureau Veritas Quality International (BVQI), na Atlântica Segurança Técnica e na Atlântica Limpeza e Serviços Gerais em um primeiro momento. E em um segundo momento, integrando em um único sistema de gestão as três empresas, hoje denominado SIGNA, estruturado a partir do

referencial normativo da NBR ISO 9001:2008, sendo esse sistema certificado em agosto de 2003.

5.4. Seleção dos sujeitos

Sujeitos da pesquisa para Vergara (2004:53) “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com universo e amostra, quando estes estão relacionados com pessoas”. Neste estudo os sujeitos foram escolhidos de forma não probabilística e intencional.

5.5. A coleta de dados

Um estudo de caso envolve o desenvolvimento de um protocolo para a investigação, de acordo com Yin (2005). Tem por finalidade orientar o pesquisador em relação a coleta de dados, como também preparar para a análise dos dados e para a redação do trabalho.

A pesquisa utilizou dados de entrevistas, questionários, documentos.

5.6. Limitações do método

No que se refere à limitações, este estudo apresenta como limitação a metodologia de pesquisa definida que foi o estudo de caso, visto que os achados não podem ser generalizados (Vergara, 2008).

5.7. Análise dos dados

Os dados foram analisados de forma quali-quantitativa, sendo que quanto ao aspecto qualitativo foram emitidas percepções do pesquisador a partir dos dados coletados na avaliação de resultados. As informações obtidas através do questionário foram analisadas a partir da frequência de respostas semelhantes e distintas.

Na análise dos dados coletados utilizou-se dos significados dos sentidos do Programa 8S: *Shikari Yaro, seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke, Shido* e *Setsuyaku* que tem por

objetivo básico a melhoria do ambiente de trabalho nos sentidos físico e mental. E, ainda, no âmbito estratégico foi utilizado o ciclo PDCA, cuja estratégia sugere a aplicação do planejamento de forma cíclica, garantindo um processo organizado de melhoria que envolve toda a empresa.

Para o tratamento dos dados utilizou-se o método estatístico, que compreende duas partes,

o cálculo do tamanho da amostra e a análise estatística que são utilizados para responder as perguntas clínicas ou de pesquisa. Outra situação na qual a estatística está envolvida diretamente é nas técnicas de amostragem, pois com alguma frequência é necessário utilizar técnicas matemáticas para determinar uma amostra representativa. Esse componente não será abordado neste curso e é descrito no planejamento da pesquisa (Triola, 2008:125).

A estatística utiliza-se das teorias probabilísticas para explicar a frequência da ocorrência de eventos, tanto em estudos observacionais quanto em experimento modelar a aleatoriedade e a incerteza de forma a estimar ou possibilitar a previsão de fenômenos futuros, conforme o caso. A estatística utiliza-se através das teorias probabilísticas para explicar a frequência de fenômenos e para possibilitar a previsão desses fenômenos no futuro (Triola, 2008).

5.8. Metodologia qualitativa e quantitativa

Para a construção do caminho metodológico, deste estudo, foi preciso estabelecer que tipo de abordagem seria possível utilizar mediante a sua natureza e tipologia.

Para Liebscher (1998), existe um método de pesquisa que é apropriado para estudar fenômenos complexos e de natureza social, que normalmente, é usado quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Este método, denominado qualitativo, requer que o pesquisador aprenda a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre estas e sistemas.

Nessa perspectiva, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois de acordo com Minayo (2001:21-22):

A pesquisa qualitativa responde às questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha, com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos

processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A abordagem dos métodos qualitativos tende a considerar que fenômenos são configurados pela subjetividade humana em seus aspectos culturais e afetivos, particulares e coletivos. Ao lado disso, entende-se que o pesquisador não mantém a neutralidade durante o processo de investigação, valorizando a objetivação e não a objetividade dos dados. A criatividade do investigador no direcionamento da pesquisa também é por ele valorizada, fato este que os define como métodos não lineares e com maior flexibilidade (Patrício, Casagrande e Araújo, 1999).

Sobre a pesquisa qualitativa Triviños (1995), e Bogdan e Biken (1994) apontam algumas características que parecem bastante relacionadas às características do presente trabalho, sendo:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento;
- A pesquisa qualitativa é descritiva;
- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo;
- A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- O significado é a preocupação essencial.

A partir dessas características, procurou-se delinear a postura para realização deste estudo. Para Minayo e Sanches (1993), a abordagem qualitativa, uma aplicação das ciências sociais, trabalha com um universo de significados, motivos e valores, que não podem ser respondidos apenas com estudos quantitativos.

Os estudos de pesquisa quantitativa apresentam aspectos que os diferenciam quanto ao método, à forma e aos objetivos. Essa diversidade entre os trabalhos qualitativos é ressaltada por Godoy (1995).

A expressão “pesquisa qualitativa” adquire diferentes significados na área das ciências sociais. Maanen (1979 apud Neves, 1996) destaca dentre eles “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

A maioria dos estudos qualitativos realizam-se no local de origem dos dados, não impedindo o pesquisador de utilizar a lógica do empirismo científico, que é coerente para o fenômeno menos explicitamente definidos, porém, predomina a suposição da preferência pela análise fenomenológica ao se tratar de fenômenos individualizados e com certa obscuridade.

A realização de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de certo fenômeno por parte do pesquisador (Neves, 1996). O corte é importante porque define o campo e a dimensão em que o trabalho será mapeado. O trabalho de descrição é fundamental para um estudo qualitativo, visto que é por meio dele que os dados são coletados (Manning, 1979 apud Neves, 1996).

Godoy (1995:21) indica, no mínimo, três diferentes possibilidades advindas da abordagem qualitativa, sendo: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

A pesquisa documental constitui-se no exame de materiais que não receberam um tratamento analítico ou podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. O objeto do estudo caso diz respeito à análise profunda de uma unidade de estudo. O método etnográfico envolve um conjunto particular de procedimentos metodológicos e interpretativos.

Segundo Yin (2005:33), a investigação de estudo de caso:

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado;
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outros resultados;
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa envolve um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados, como também das abordagens próprias dessa análise.

A pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que os sujeitos têm representações, embora às vezes incompletas, relativamente coerentes em relação ao universo vivido e experimentado de seu cotidiano (Queiroz e Puntel, 1997). Luz (1998) explica que o termo representações é polissêmico, em função do uso que dele fazem com distintos objetivos, várias áreas das ciências humanas, como a antropologia, a sociologia, a política, a filosofia, a comunicação social e a psicologia. Ressalta ainda, que a partir dos anos 80 do Século XX, adquiriu uma importância progressiva para áreas como a psicologia social.

Assim, por entender o objeto da pesquisa como um objeto social e, portanto, susceptível de ser estudado a partir da visão das ciências sociais e do entendimento do fenômeno dentro de uma abordagem mais aberta, dando condições aos envolvidos na investigação de expressar suas idéias, vivências, atitudes e comportamentos, decidiu-se pela análise qualitativa do objeto em estudo.

De acordo com Triviños (1995) duas dificuldades dificultam a definição da pesquisa qualitativa. Uma delas refere-se à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites desse campo de investigação. A segunda dificuldade decorre da necessidade de uma idéia precisa de pesquisa qualitativa, a qual emerge das bases teóricas que lhe dão sustentáculo.

A pesquisa qualitativa enfatiza a importância do ambiente na configuração da personalidade, problemas e situações de existência do sujeito. Ela considera os ambientes formados por elementos culturais e, um outro que envolve uma realidade mais ampla e complexa na qual distinguem-se uma base, ou infra-estrutura e uma superestrutura. Ambas as realidades relacionam-se, influenciam-se e se transformam (Triviños, 1995).

5.9. O instrumento de coleta de informações

Após a definição do tipo de abordagem utilizada no presente estudo, tornou-se imperativo a opção por um desenho metodológico a ser aplicado nesta investigação. Nesse sentido, Franco (1999:301), salienta:

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por estudar a realidade humana a partir do significado dado pelos sujeitos participantes do estudo. É essencialmente descritiva; os dados são colhidos preferencialmente no contexto dos sujeitos: a preocupação está mais no processo da pesquisa do que no tipo de dados. Sendo assim, na pesquisa qualitativa, a possibilidade criativa do pesquisador é fundamental. Nesse tipo de pesquisa, utilizam-se, para a coleta de dados, especialmente, a entrevista semi-estruturada e a observação participante.

Para Minayo e Sanches (1993:57), a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva.

A entrevista semi-estruturada foi a técnica utilizada para a coleta de dados. Lüdke e André (1986), Gil (1995) e Triviños (1995) destacam ser a entrevista uma das técnicas mais ricas e flexíveis. Entre os diversos tipos de entrevistas, decidiu-se pela entrevista semi-estruturada, que “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias enriquecendo a investigação” (Triviños, 1995:146).

A entrevista parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses de interesse à pesquisa (Anexo I).

Ao adotar esta abordagem teórico-metodológica procurou-se evidenciar uma aproximação o quanto possível da realidade, buscando, contribuir para a construção de conhecimentos sobre a abordagem da gestão da qualidade em uma empresa de prestação de serviços: estudo de caso.

Utilizou-se também questionário que foi aplicado a uma amostra de nove funcionários da empresa, considerados como informantes-chaves no tocante ao sistema de gestão da qualidade na empresa universo do estudo.

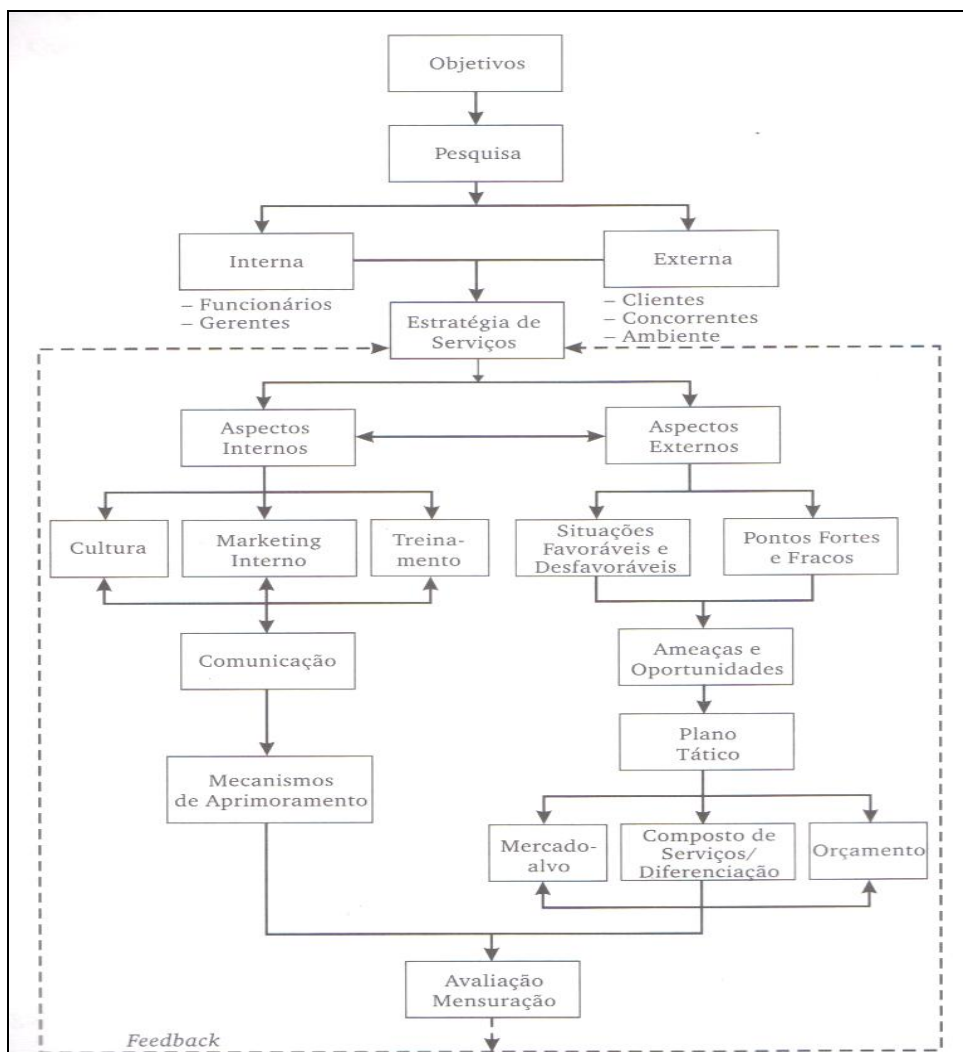
6. RESULTADO DA PESQUISA

Com base nas informações e dados disponibilizados através de entrevista, pelo Gestor da Qualidade da empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda., realizou-se uma análise do processo de implantação do sistema de qualidade ocorrido nessa empresa.

Existem várias formas de se implantar programas de qualidade. No entanto, de acordo com Las Casas (2006), a maneira comumente utilizada, obedece a seguinte sequência: pesquisa, mudança cultural, *marketing* interno, treinamento e comunicação. Trata-se de um processo que exige tratamento especial, notadamente, em relação à cultura.

A Figura 5 contém uma visão geral do processo, ou seja, o modelo de estratégia de serviços com qualidade.

Figura 5 – Modelo de estratégia de serviços com qualidade



Fonte: Las Casas (2006:56)

Como mostra a Figura 5, após a definição dos objetivos empresariais, iniciou-se a etapa de pesquisas internas e externas. A pesquisa interna teve como foco os funcionários e os gerentes. Na pesquisa externa foram incluídos clientes concorrentes e o mercado em geral. Tais informações são básicas para as etapas posteriores, haja vista que um dos principais aspectos da qualidade é que o cliente seja considerado em toda sua importância com seus desejos e necessidades.

Em outras palavras, não se quer dizer que funcionários e gerentes, clientes internos da empresa, não tenham suas necessidades de trabalho atendidas. Após a junção dessas informações é elaborada a estratégia de serviços, na qual devem ser incluídos os aspectos internos e externos. Nos internos devem ser apontadas as decisões estratégicas sobre mudança cultural, *marketing* interno, treinamento e comunicação.

Nos aspectos externos devem ser consideradas as situações favoráveis e desfavoráveis, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, como também o plano tático do *marketing* de serviços.

A empresa de serviços, no momento da elaboração de suas estratégias voltadas para a qualidade, deve levar sempre em conta os dois componentes, ou seja, internos e externos, visando desenvolver seus planos mercadológicos.

De acordo com a Figura 5 os aspectos externos de decisão dizem respeito ao componente estratégico e tático, do *marketing* de serviços, enquanto os aspectos internos relacionam-se à implantação da qualidade em nível interno.

Na Atlântica Serviços Gerais Ltda. a implantação do sistema de qualidade originou-se da iniciativa da alta administração.

Inicialmente estabeleceu-se um cronograma de implantação para a execução dos processos de cada requisito da ISO 9001. Nesse cronograma constaram os seguintes elementos: diagnóstico, capacitação, definição dos direcionadores estratégicos, pesquisa de satisfação do usuário, desenvolvimento da documentação e implementação.

O diagnóstico envolveu auditoria, emissão de relatórios, reunião para apresentação de resultados, composição de um plano de ação e designação de um representante da direção.

A capacitação abrangeu o desenvolvimento e implantação do programa 5S, interpretação da ISO, formação de auditores internos da qualidade.

Na definição dos direcionadores estratégicos foram formulados e validados os direcionadores estratégicos iniciais, dando-se ênfase à missão, visão, políticas, objetivos

estratégicos, metas e indicadores, macrofluxo dos processos, desenvolvimento do organograma e das missões das áreas.

- **Missão**

Desenvolver e manter serviços que sejam reconhecidos como padrões de qualidade é a missão de todos os que compõem a Atlântica. A empresa conta com o comprometimento e a participação de todos os profissionais para a implementação de sua missão. Todos têm consciência da importância de realizar com perfeição cada tarefa, tendo na gestão do conhecimento e na prática da conscientização de todos os envolvidos o caminho para encurtar a distância entre os objetivos da organização e os requisitos dos clientes.

Os Objetivos Organizacionais encontram-se descritos no Planejamento Estratégico. Tanto os objetivos quanto as políticas são revisados de acordo com o direcionamento estratégico do Grupo Atlântica, podendo passar por revisões antecipadas, ser mantidos ou alterados para refletir as mudanças na estratégia da organização. Da mesma forma, são revisados os indicadores estratégicos e as metas estabelecidas.

- **Visão**

Expandir os negócios para outras regiões, garantindo a rentabilidade e o padrão dos serviços. Esta visão tem um universo temporal previsto para que se consolide até o ano de 2010, elemento que não foi inserido no texto por ser considerado estratégico pela alta direção.

- **Políticas**

Asseguramos a qualidade dos serviços e a melhoria contínua, objetivando: o crescimento sustentável; a satisfação dos clientes; e a formação de competências.

Todos os objetivos são medidos a partir dos objetivos organizacionais, devidamente registrados no Planejamento Estratégico do Grupo Atlântica. Na última revisão do planejamento a Alta Direção estabeleceu como objetivos estratégicos: mercado/expansão, rentabilidade, padrões de processos e desenvolvimento de pessoas, o que mantém os objetivos da qualidade alinhados com a dimensão estratégica do negócio.

- **Objetivos estratégicos**

Para cada objetivo estabelecido, estão definidos indicadores estratégicos e metas de acordo com a visão estratégica da Alta Direção, sendo analisados nas reuniões de Análise Crítica e avaliados quanto a sua adequação ao final de cada ano, podendo ser alterados quando aplicável. Os objetivos, metas e indicadores estão estabelecidos no documento que representa a formalização do Planejamento Estratégico – compreendendo o período de 2007 a 2010.

Os resultados alcançados são analisados e retroalimentam possíveis modificações na estratégia, ações de melhoria nas atividades já implementadas e/ou nos processos ou até mesmo a abertura de Ações Corretivas ou Preventivas de acordo com o resultado dos indicadores.

Os objetivos da qualidade são divulgados por meio das reuniões, do Informativo Interno ou outros meios que a organização considere pertinentes, a exemplo de: quadros, cartilhas, cartazes, palestras, etc.

- **Metas e indicadores**

A partir dos cenários e do que a Alta Direção estabeleceu como estratégias, os objetivos foram desenvolvidos de acordo com as perspectivas previstas no Balanced Scorecard. A idéia é aproveitar o formato já estabelecido na revisão do planejamento para dar os passos iniciais da implantação do BSC.

Assim, os objetivos caracterizados por meio de sete macro-eixos: pessoas; aquisição e logística, mercado, finanças, operações, filiais e tecnologia, agora estarão estratificados a partir das seguintes perspectivas: pessoas/aprendizagem e crescimento; processos internos; mercado/clientes; e finanças.

- **Pessoas/aprendizagem e crescimento**

Tornar a empresa mais competitiva e socialmente responsável através de equipes comprometidas e por meio da excelência na captação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Quadro 2 – Especificação de indicador e meta / pessoas/aprendizagem e crescimento

INDICADOR	META		
	ASG	AST	ASE
CAPTAÇÃO			
<i>Tempo de preenchimento da vaga (não críticos/condição normal – aux. De serviços gerais e vigilantes) – 2 dias GESPE/10h SESMT/4h GEAQL.</i>	3 dias úteis – RH/COMERCIAL/SE SMT e AQ&L		
<i>Tempo de preenchimento da vaga (críticos).</i>	12 dias úteis		
<i>Desligamentos ocorridos no período de experiência – exclui MOT e processos seletivos que não foram realizados pela GESPE.</i>	5%		
DESENVOLVIMENTO			
<i>Número de horas de treinamentos (incluindo os mandatórios e as reciclagens) (excluir Roraima)</i>	100% com 30h/a		
<i>Índice de Absenteísmo (sem atestado)</i>	0,25%		
RETENÇÃO			
<i>Índice de turnover – (exceção: mot, cont. novos/cont. encerrados)</i>	1,5%		
<i>Satisfação na Pesquisa de Clima Organizacional</i>	85% (2009)		
<i>Capacidade de retenção (permanência na empresa acima de 1 ano) exclui MOT e processos seletivos que não foram realizados pela GESPE</i>	90%		
<i>Percentual de pessoas que pediram para sair da empresa.</i>	Deixar como gerencial		
LIDERANÇA			
<i>Indicador de Desempenho Gerencial</i>	100% com nota mínima 8,0		
<i>Indicador de desempenho Funcional - resultado da avaliação de desempenho funcional – anual</i>	100% dos colaboradores avaliados (São Luís) - 2009		
RESPONSABILIDADE SOCIAL			
<i>Índice de preenchimento de vagas com recrutamento interno (retira-se as vagas de serviços gerais, MOT, vigilantes, Roraima e demais filiais – vagas de entrada – não caracteriza ascensão – considerar apenas São Luís) – divulgar critérios.</i>	20%		
SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE			
<i>TFA</i>	0,40%		
<i>TGA</i>	0,00%		
<i>ASOS concluídos no prazo</i>	100%		
<i>Eliminação de Riscos</i>	15/mês		
<i>Destinação de papel para reciclagem</i>	80%		

- Processos Internos

Desenvolver, Padronizar e Melhorar continuamente os processos internos, de modo a garantir a excelência dos resultados organizacionais.

Quadro 3 – Especificação de indicador e meta / processos internos

INDICADOR	META		
	ASG	AST	ASE
AQUISIÇÃO E LOGÍSTICAS			
<i>Save de compras (tendência de redução do custo)</i>	5%		
<i>Tempo de atendimento ao cliente interno (críticos - 3 dias úteis para comprar o item (Fardamento, EPI, Material de Limpeza e Veículos) a partir da data da aprovação da solicitação de compras quanto aos não-críticos – 10 dia úteis).</i>	3 ou 10 dias úteis.		
<i>Acuracidade do estoque (bimestral)</i>	95%		
OPERAÇÕES/FILIAIS			
<i>Resultado das inspeções</i>	90%		
PROCESSOS FINANCEIROS			
<i>Recebimento no prazo</i>	90%		
<i>Faturamento no prazo</i>	Retirado no mês 03.		
<i>Defasagem de faturamento (tempo entre mês da prestação do serviço e a data do efetivo faturamento) – alterado de 10 para 20% - mês 3.</i>	20% a partir de 15 dias após a execução do serviço		
<i>Índice de pagamento no prazo</i>	90%		
SIGNA			
<i>Índice de implantação do SIGNA nas filiais</i>	100% até dez/2010		
<i>Percentual de ações preventivas e de melhorias implantadas</i>	12 ações por área/ano		

- Mercado

Consolidar e expandir o negócio Atlântica de modo sustentável.

Quadro 4 – Especificação de indicador e meta / mercado

INDICADOR	META		
	ASG	AST	ASE
CRESCIMENTO			
<i>Crescimento do faturamento das empresas.</i>	10%	20%	40%
<i>Verificar a possibilidade de um indicador para a expansão do negócio para novos mercados.</i>			
GARANTIA DA QUALIDADE			
<i>Satisfação dos clientes</i>	90%		

- Finanças

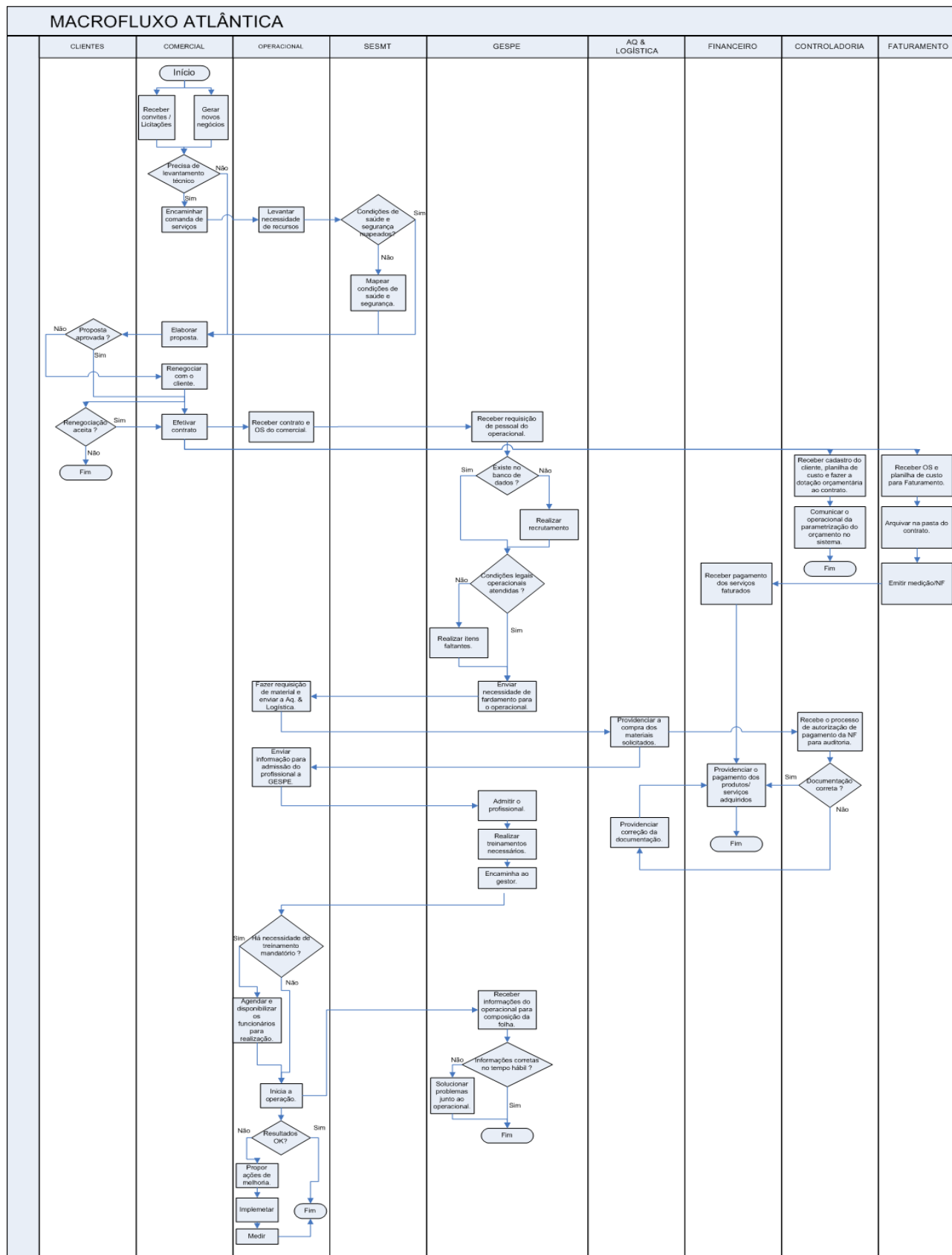
Garantir o recebimento, a credibilidade e agilidade dos controles, o fortalecimento da tomada de decisão e a sustentabilidade gerencial por meio de uma efetiva contabilidade de custos.

Quadro 5 – Especificação de indicador e meta / finanças

INDICADOR	META		
	ASG	AST	ASE
<i>Margem bruta</i>	18%	20%	50%
<i>Despesas Administrativas</i>	5%	5%	20%
<i>Rentabilidade (resultado operacional/lucro operacional)</i>	8%	10%	15%
<i>Controle Orçamentário Operação (previsto x realizado)</i>	-10%	-5%	NA
<i>Percentual de indenizações e prejuízos</i>	0,1%		

- Macrofluxo dos processos

Figura 6 – Macrofluxo



Na pesquisa de satisfação do usuário utilizou-se do instrumental de coleta de dados, sendo este o questionário. Previamente, houve a capacitação da equipe responsável pela realização da pesquisa, como também pré-teste desse instrumento de coleta e, finalmente, a tabulação e análise dos dados coletados.

Quanto à documentação foram desenvolvidos seis documentos considerados obrigatórios pela norma. Dentre esses documentos, destacam-se os procedimentos contendo as rotinas de gestão de cada área, com seus respectivos indicadores de desempenho, assim como os procedimentos e instrução de trabalho da operação e o Manual de Qualidade (Anexo III).

A implementação do processo envolveu treinamento sobre a documentação elaborada, reunião setorial, reunião de análise crítica, solicitação do orçamento para o organismo certificador e aprovação, realização da primeira auditoria interna do 5S e da ISO, desenvolvimento das ações corretivas/preventivas da primeira auditoria interna; pré-auditoria de certificação; ação corretiva e preventiva da pré-auditoria; auditoria de certificação da ISO; planejamento das atividades de manutenção da certificação.

Segundo as informações obtidas, durante o processo foram sentidas algumas dificuldades, dentre as quais, citam-se resistência à mudança e falta de comprometimento por parte de alguns clientes internos e externos.

Como aspecto mais importante desse processo foi apontada a determinação clara e objetiva dos requisitos de cada cliente, a fim de assegurar que os resultados contribuam para a satisfação plena de cada um deles.

O Sistema Integrado do Negócio Atlântica (SIGNA), está estruturado e implementado hoje, de modo a preservar o foco no cliente, em suas necessidades e nos requisitos previamente definidos, além de normatizar e garantir a qualidade na prestação de serviços da empresa; priorizando o cumprimento de todos os requisitos legais e regulamentares aplicáveis; e, ao mesmo tempo, buscar a melhoria contínua de todas as atividades realizadas pela Organização.

Na indicação dos procedimentos mais importantes do processo, o entrevistado aponta os critérios e métodos para assegurar a operação e o controle de forma eficaz de cada processo do SIGNA, que estão definidos nas normas de gerenciamento da área responsável pelo processo, e detalhados nos procedimentos e instruções documentados.

São utilizadas, atualmente, metodologias de mapeamento de processos sempre que necessário, a exemplo dos fluxogramas, para dar suporte às atividades de melhoria e de auditoria do sistema.

Quanto aos benefícios para clientes, empresa e fornecedores da Atlântica Serviços Gerais Ltda. advindos com a implantação do sistema de qualidade total, nas áreas indicadas, verificou-se o seguinte:

- Atendimento ao cliente – com a padronização dos processos com a implantação do sistema da qualidade a organização proporcionou ao cliente um atendimento mais personalizado e voltado para a total satisfação dos seus requisitos próprios deles;
- Cumprimento de metas – com o sistema implantado, as pessoas da organização tornaram-se mais comprometidas com o cumprimento das metas que impactam direta e indiretamente no desempenho organizacional;
- Padronização e desenvolvimento das atividades – o sistema proporcionou um desenvolvimento de procedimentos e instruções que possibilitam a padronização dos processos e dos documentos, garantindo, assim, uniformidade das atividades;
- Controle de processos – a implantação da ISO proporcionou um controle dos processos que passaram a ser acompanhados com maior comprometimento por todos os colaboradores;
- Acesso às informações – houve uma maior facilidade na obtenção e compartilhamento de informação. Foram criadas pastas de acesso restrito para cada área funcional, nas quais foram definidas subpastas também de acesso controlado, para as operações de elaboração/revisão, aprovação, distribuição, armazenamento de obsoletos e disponibilização dos documentos. Apenas as áreas específicas têm acesso aos documentos com permissão de alteração, movimentação e/ou exclusão. As demais áreas têm acesso somente à leitura;
- Organização da empresa – é visível os benefícios alcança com a implantação da ISO, pois o programa está atrelado à conscientização e utilização dos cinco sentidos da qualidade (senso de organização, utilização, limpeza, segurança e autodisciplina);
- Comprometimento da alta direção e colaboradores em manter o sistema da qualidade - com a implantação do sistema da qualidade, a Direção da Atlântica assumiu o compromisso de prover os recursos necessários à manutenção e melhoria

contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando a excelência dos serviços oferecidos aos clientes;

- Desenvolvimento profissional – com a implantação da ISO, a organização teve um maior comprometimento em desenvolver programas de desenvolvimento dos seus colaboradores que proporcionam mais melhorias à organização;
- Armazenamento e logística – todos os processos foram beneficiados com a implantação do sistema da qualidade, uma vez que ele proporcionou clara definição dos processos pertinentes a cada tarefa e os respectivos responsáveis por sua execução, possibilidade de planejamento estruturado das diretrizes e metas da gerência, detecção de oportunidades de melhoria contínua nos processos executados diariamente na gerência, captação das expectativas e necessidades dos clientes internos no que tange ao atendimento de suas demandas;
- Manutenção de equipamentos – verificou-se que, depois da implantação do sistema da qualidade, a manutenção dos equipamentos melhorou significativamente, uma vez que foram criados *check list* de manutenções, cronograma de manutenção preventiva, possibilitando, assim, redução de custos com consertos de equipamentos.

Para que se implantem outras melhorias, o entrevistado ressaltou:

Preservar sempre o foco no cliente e em suas necessidades e requisitos, desenvolver ações de melhoria que garantam a qualidade na prestação de serviços da empresa; e buscar a melhoria contínua de todas as atividades realizadas pela Organização (Informante).

Na realidade, essas melhorias estão coadunadas com as principais estratégias para a gestão da qualidade especificadas por Paladini (2000:220), ressaltadas a seguir.

- Enquanto filosofia, a Gestão da Qualidade compreende estratégias relativas à concepção das ações, isto é, a natureza das ações relativas à produção e à avaliação da qualidade;
- Enquanto conjunto de métodos, a Gestão da Qualidade envolve ferramentas simples ou, eventualmente, mais elaboradas, destinadas a dar forma a suas ações. Essas ferramentas podem estar relacionadas à definição do melhor modo de atendimento aos clientes, à redução de custos ou ao modo de envolver funcionários em processos de análise de problemas para definir suas possíveis soluções. Entre esses métodos, destacam-se, com compreensível importância, as ações de planejamento;
- Enquanto melhoria contínua, a Gestão da Qualidade abrange estratégias que visam definir a melhor maneira de executar ações produtivas. Parte-se, para tanto, de situações existentes, procurando-se sempre melhorá-las;

- Enquanto serviço, a Gestão da Qualidade envolve estratégias destinadas, especificamente, a promover uma análise de como a empresa presta atendimento a seus consumidores e clientes, para definir como esse atendimento pode ser melhor desenvolvido;
- Enquanto envolvimento da mão-de-obra, a Gestão da Qualidade inclui estratégias que visam desenvolver formas sistemáticas de garantir que a mão-de-obra esteja permanentemente comprometida com os consumidores – internos e externos.

A realidade descrita a seguir resulta da aplicação de nove questionários respondidos por nove funcionários da Atlântica Serviços Gerais Ltda., que ocupam cargos-chaves na empresa.

Após a implementação do sistema de gestão da qualidade na Atlântica Serviços Gerais Ltda., verificou-se a realidade atual da empresa em relação ao estágio da qualidade, conforme as informações prestadas pelos nove funcionários que responderam o questionário.

Um percentual de 77,8% informaram que a alta administração da empresa está comprometida com o processo de qualidade e 22,2% entendem que isso ocorre em parte.

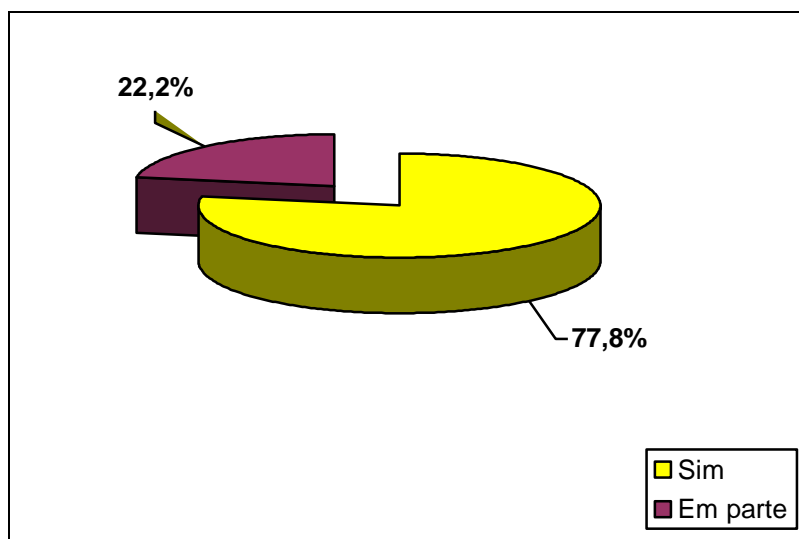
Sabe-se que é fundamental o compromisso da alta direção para com o processo, como também de todos os clientes tanto internos quanto externos.

Segundo Mello et al. (2002:85): “[...] formada pelo principal executivo da empresa e por sua diretoria, e o principal executivo da empresa é aquele que tem autonomia para disponibilizar recursos”.

A palavra comprometer de acordo com Houaiss (2009:2) possui várias acepções, e um dos possíveis significados seria “obrigar-se por compromisso”. Outro significado possível é “tomar parte ou envolver-se em”. Portanto, entende-se que comprometimento da alta direção como compromisso, o envolvimento da diretoria em alguma coisa.

O envolvimento da diretoria deve se concretizar de tal maneira que sua participação lhe permita ter uma compreensão clara dos problemas e/ou dificuldades enfrentadas pelos colaboradores.

Gráfico 1 – Distribuição da amostra quanto ao comprometimento da alta administração da empresa, São Luís, 2010

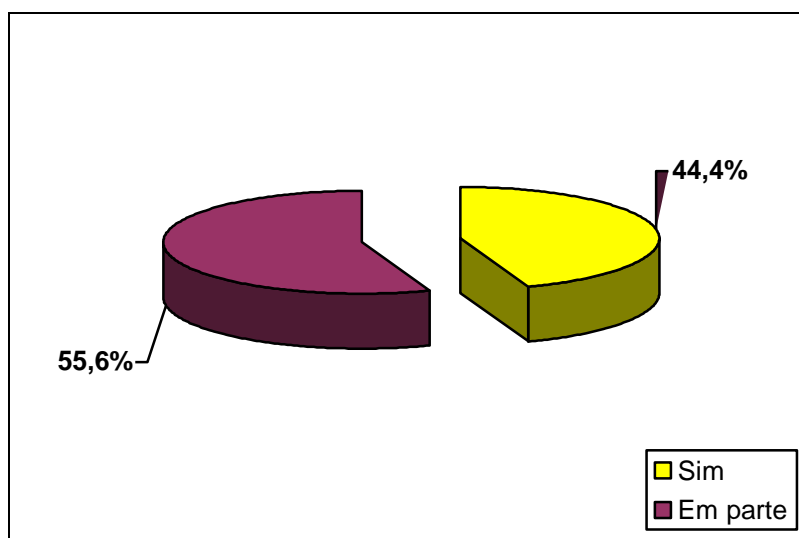


Para 55,6% dos informantes, os colaboradores da empresa sabem aonde a empresa quer chegar somente em parte, 44,4% sabem qual a pretensão da empresa.

É de grande importância para o sucesso do sistema de qualidade que todos que fazem a empresa tenham consciência das pretensões da Organização, ou seja, das intenções da empresa ao implantar um sistema de qualidade.

Segundo Albrecht (1992:24) a qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Gráfico 2 – Distribuição da amostra quanto às pretensões da empresa, São Luís, 2010

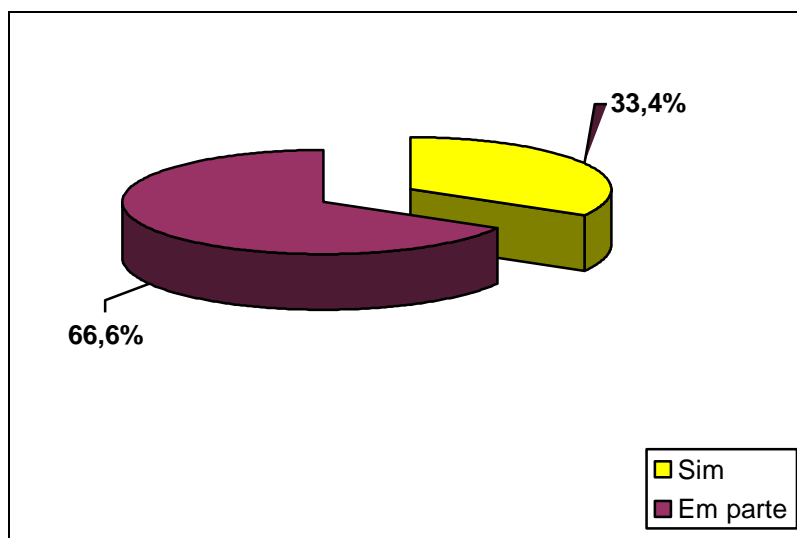


O trabalho de equipe, a confiança do indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação são favorecidos pela cultura e os valores da organização, em parte, para 66,6% dos participantes da pesquisa, porém 33,4% entendem que existe favorecimento total dessas variáveis no processo.

Muitas discussões têm surgido a respeito de quais elementos são mais importantes para a efetiva implantação de programas da qualidade nas organizações em relação a maior contribuição ou que mais oferecem restrições e se constituem obstáculos ao sucesso dos programas de qualidade. Há correntes que defendem a normalização como garantia do sucesso, outras a otimização dos recursos e outras à estatística, à reengenharia, engenharia simultânea e estratégias ou filosofias similares.

Baseado na experiência prática de um grupo significativo de empresas brasileiras e até mesmo de organização sul e centro-americanas, sustenta-se aqui que o fator determinante não só da implantação mas, principalmente, da consolidação de programas da qualidade é a cultura local (Paladini, 2000:164).

Gráfico 3 – Distribuição da amostra quanto à influência da cultura e valores organizacionais, São Luís, 2010



Dentre os funcionários que responderam o questionário, 55,6% disseram que a empresa ouve o cliente através de canais específicos de comunicação transformando seus desejos em ações concretas, mas para 44,4% esse fato somente se verifica, em parte.

A atenção ao cliente é de suma importância para sua fidelização à empresa.

A satisfação constitui-se em um dos principais vetores capazes de fidelizar o cliente. Assim sendo, as empresas devem estreitar a relação com seus clientes, transformando-os em parceiros. A satisfação do cliente é vital para o sucesso de uma empresa.

Segundo Godri (1994:59):

Atendimento é sinônimo de empatia e atenção. Ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões.

Os clientes têm que estar no topo do organograma da empresa, pois desta forma, os funcionários conseguem assimilar a importância do mesmo para a permanência da organização no mercado.

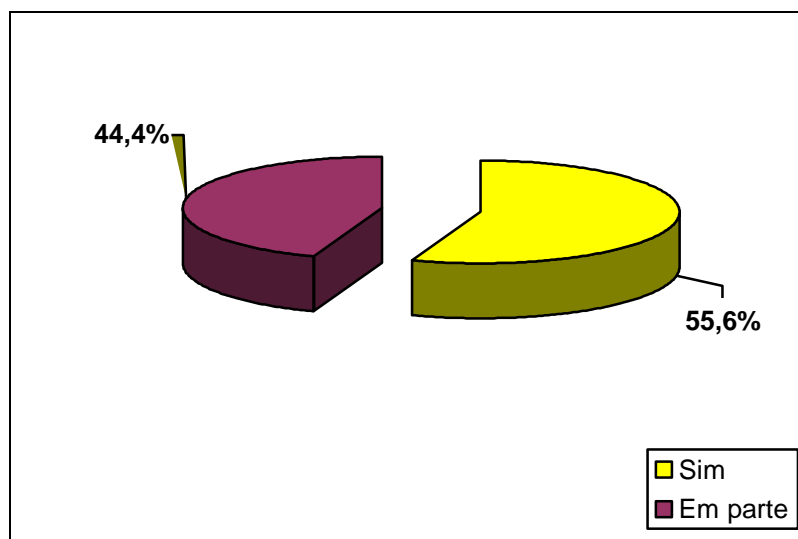
Segundo Detzel e Desatnick (1995:8):

Satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização - por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços de organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto).

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (Kotler, 1998).

Mas, para tanto, é indispensável que se ofereça um atendimento de qualidade visando manter a empresa produtiva e competitiva no mercado, esta realidade é apontada como positiva em todos os níveis organizacionais.

Gráfico 4 – Distribuição da amostra quanto ao uso dos canais específicos de comunicação para ouvir o cliente, São Luís, 2010



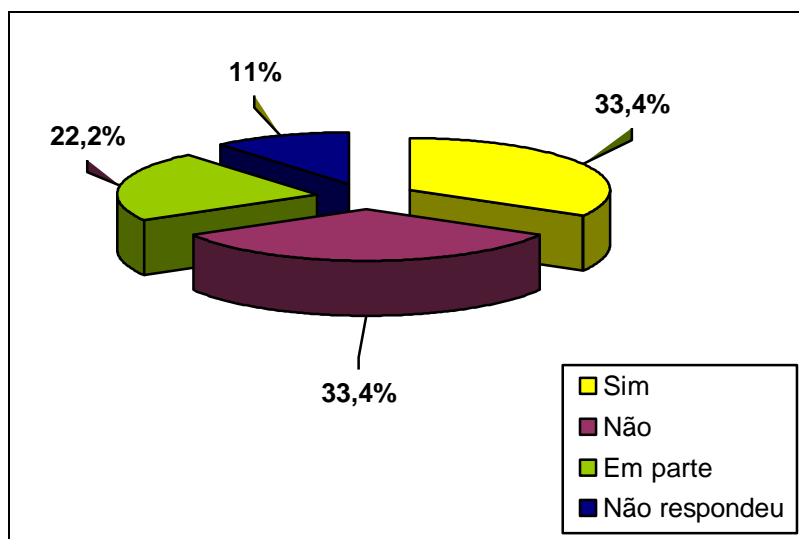
Quanto à preocupação em comparar a performance da empresa com os concorrentes, 33,4% disseram que a empresa age dessa forma, 33,4% informaram que não, 22,2% disseram, em parte, e 11% não respondeu.

Essa comparação traz benefícios para a empresa no sentido de acompanhar as transformações do mercado para que se mantenham sempre competitivas.

Nesse sentido, destaca-se a estratégia conhecida como *benchmarking* que se constitui um processo de melhoria no qual:

Conceitualmente, *benchmarking* é um processo de melhoria no qual uma organização mede seu desempenho pela comparação com companhias consideradas “as melhores em sua classe”, determinando como essas empresas alcançaram estes níveis de operação e utilizando essas informações para melhorar seu próprio desempenho. O *benchmarking* pode envolver estratégias, operações, processos e procedimentos (Paladini, 2000:252).

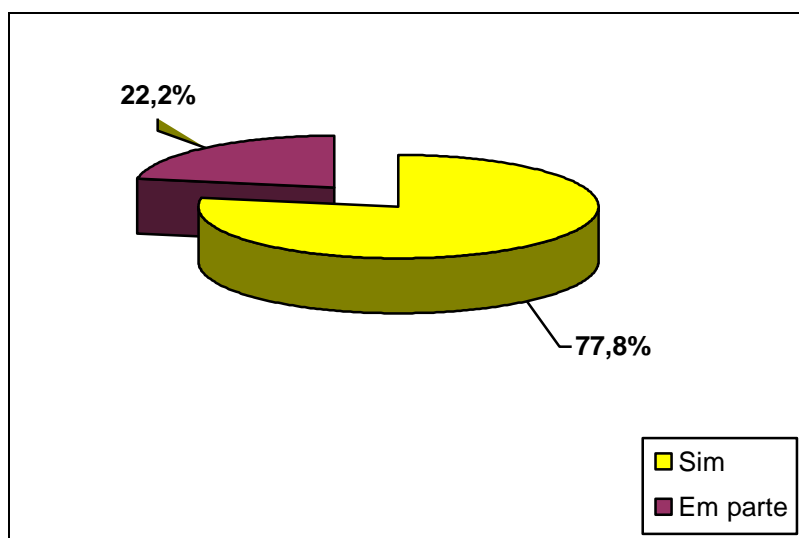
Gráfico 5 – Distribuição da amostra quanto a preocupação em comparar a performance da empresa, São Luís, 2010



Os fornecedores são vistos como parceiros pela empresa, segundo 77,8% dos informantes, porém 22,2% acham somente em parte. A aliança com os parceiros também se constitui fator relevante para o êxito do sistema de qualidade na empresa.

As parcerias entre fornecedores e a empresa têm influência no projeto, em relação ao custo, tempo e qualidade, mas também podem trazer inovação e aumentar a satisfação do cliente. Portanto, a formação de parcerias entre empresas tem sido uma tendência mundial, visando ao aumento da capacidade competitiva dos participantes, à melhoria do processo de produção e à contribuição dos fornecedores de materiais e componentes no processo de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (Martins, 2004:27).

Gráfico 6 – Distribuição da amostra quanto aos fornecedores/parceiros, São Luís, 2010

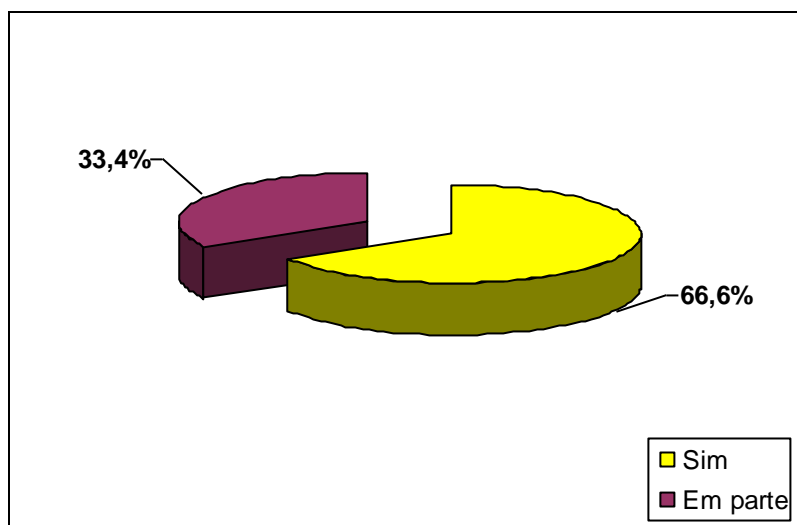


Um total de 66,6% dos funcionários que responderam o questionário colocaram que a empresa possui uma estruturação ágil, capaz de se posicionar rapidamente em função das mudanças de mercado e 33,4% enfatizaram que isso é evidenciado em parte.

Isso mostra que a empresa possui uma estrutura que possibilita a comunicação e, conseqüentemente, a rapidez das ações.

A comunicação representa o meio principal para implantar qualquer mudança na organização (Las Casas, 2006).

Gráfico 7 – Distribuição da amostra quanto a estruturação da empresa, São Luís, 2010

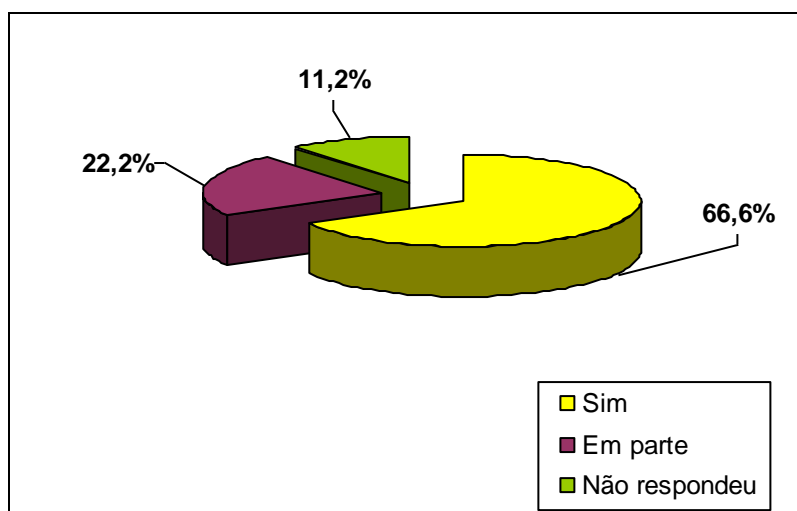


Ao serem indagados se as atribuições dos setores estão mais definidas em relação ao período anterior à implementação do sistema de qualidade, verificou-se que 66,6% disseram que sim, 22,2% colocaram em parte, e 11,2% não respondeu.

Tal ocorrência pode decorrer também da estrutura organizacional ora implantada na empresa, o que facilita a interação entre os setores.

Uma das coisas que o empresário deve se acostumar é com a experiência de novas idéias e conceitos. É muito comum que a tradição entre empresas prevaleça e a forma de comercializar como se está acostumado seja sempre um fator predominante nos meios empresariais. Há uma certa rejeição ao novo [...] (Las Casas, 2006:174).

Gráfico 8 – Distribuição da amostra quanto as atribuições dos setores, São Luís, 2010

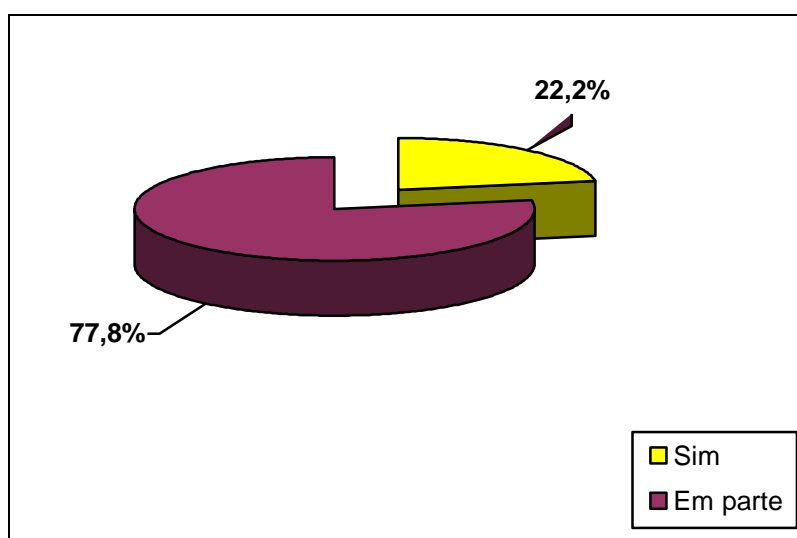


Se os diversos setores da empresa relacionam-se como clientes internos, estimulando a integração através do estabelecimento de metas comuns, 77,8% colocaram que isso ocorre parte e 22,2% acham que sim.

O relacionamento entre os setores da empresa pode ser considerado como um fator vital para o bom desenvolvimento das atividades da empresa.

O processo de gestão, portanto, apresenta ma uniformidade em termos de direcionamento. Para tanto, esse processo concebe as empresas como sistemas, visando conferir a elas características globais únicas, ainda que compostas de múltiplas partes que interagem entre si (Paladini, 2000:128).

Gráfico 9 – Distribuição da amostra quanto ao relacionamento dos diversos setores da empresa, São Luís, 2010

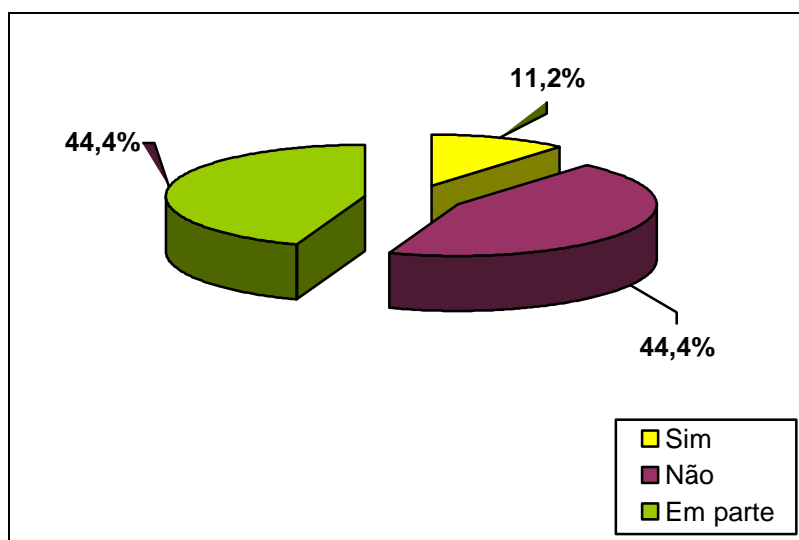


Sobre a estruturação dos sistemas de informação em condições de assegurar a contabilidade e o acesso fácil, 44,4% dos informantes acham em parte, 44,4% disseram não e 11,2% acham que sim.

Admite-se que a comunicação é o suporte para o sucesso empresarial.

O empresário deve comunicar a seus funcionários os novos objetivos da empresa e as mudanças que são propostas. Ouvir opiniões fazendo a comunicação nos dois sentidos é uma necessidade. A partir daí, deve-se manter um programa de formação cultural e que reforce as idéias transmitidas inicialmente. Para isso, um programa de treinamento deve ocorrer de forma periódica e constante, de preferência programado em bases anuais (Las Casas, 2006:148).

Gráfico 10 – Distribuição da amostra quanto a estruturação dos sistemas de informação, São Luís, 2010



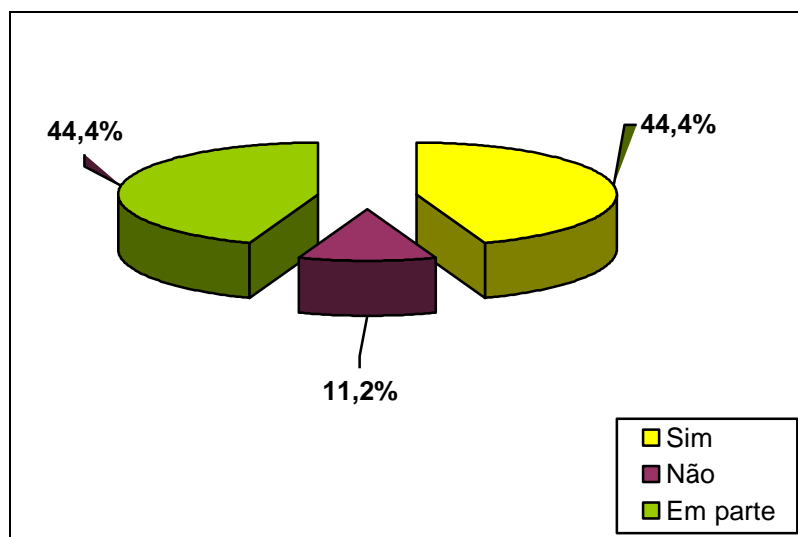
Como instrumento de capacitação, o treinamento é valorizado na empresa de acordo com 44,4% dos funcionários informantes, esse mesmo percentual acha que somente em parte e para 11,2% isso não acontece.

Um sistema de qualidade requer pessoas com a devida qualificação para assegurar um desempenho ao nível do desejado pelo processo de qualidade.

O treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento.

Não quero dizer com isso que apenas o treinamento é responsável pelo bom desempenho. Outros fatores também afetam, tais como motivação, as condições que a empresa oferece para seus funcionários como também o nível do relacionamento da administração com seus subordinados. Cada vez mais estes aspectos ganham importância na gestão moderna (Las Casas, 2006:132).

Gráfico 11 – Distribuição da amostra quanto ao instrumento de capacitação, São Luís, 2010

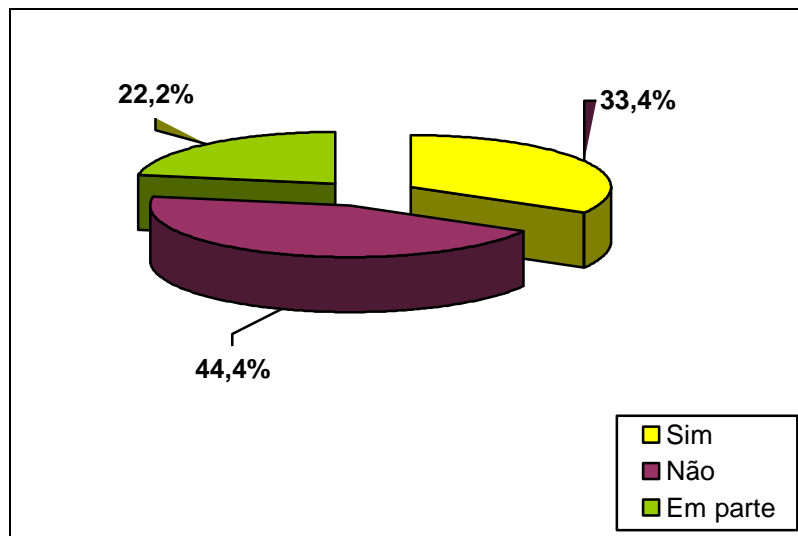


Em relação à utilização do plano de carreira e da avaliação de desempenho como instrumentos gerenciais para incentivar o aperfeiçoamento contínuo da empresa, constatou-se que 44,4% entendem que isso não ocorre, 33,4% disseram que sim e 22,2% acham que apenas em parte.

Tanto o plano de carreira quanto a avaliação de desempenho são fatores relevantes na gestão da qualidade, a fim de assegurar seu sucesso.

A avaliação de desempenho (AD) pode ser definida como o processo de se quantificar uma ação, em que a mensuração é equacionada com quantificação e a ação é entendida como aquilo que leva ao desempenho. Nesse sentido, mesmo que a mensuração seja um processo de quantificação seus efeitos estimulam a ação e a estruturação só existirá e será praticada se for possível identificar um padrão consistente de decisões e ações na instituição (Figueiredo, 2005:306).

Gráfico 12 – Distribuição da amostra quanto ao plano de carreira e a avaliação de desempenho, São Luís, 2010



Quanto à compatibilidade da política salarial e dos benefícios oferecidos pela empresa com o grau de contribuição do funcionário, 66,6% acham que esse fato acontece em parte, 22,2% entendem que isso não ocorre e 11,2% colocaram que sim.

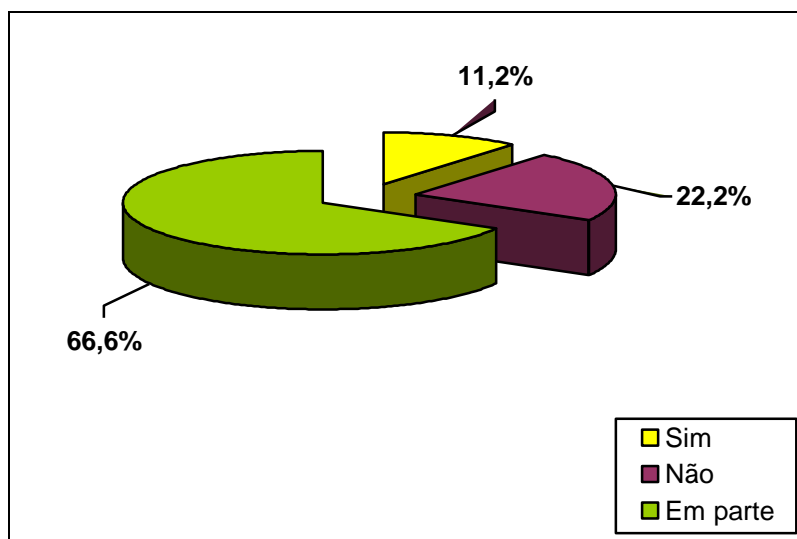
Entende-se de modo geral, que se torna compensador retribuir ao funcionário o correspondente à sua dedicação à empresa.

Consiste na idéia de que o envolvimento decorre de benefícios diretos que os resultados das ações trazem para os envolvidos. Se o esforço está associado a um benefício bem definido, e este benefício é compensador, pode-se esperar empenho na busca de dado resultado. Caso contrário, não.

Cria-se, assim, um processo de negociação: a empresa informa ao empregado o que ela deseja; o empregado formula uma expectativa em termos de benefício pelo esforço. Se as partes entrarem em acordo, pode-se esperar pleno envolvimento do funcionário na ação proposta.

O sistema de retribuição deve separar claramente o que são benefícios concedidos a todos os funcionários (como salários, planos de saúde, vale-transporte ou alimentação) dos benefícios relativos a resultados de ações e projeto bem definidos (Paladini, 2000:159 e 162).

Gráfico 13 – Distribuição da amostra quanto a compatibilidade da política salarial e dos benefícios oferecidos pela empresa, São Luís, 2010

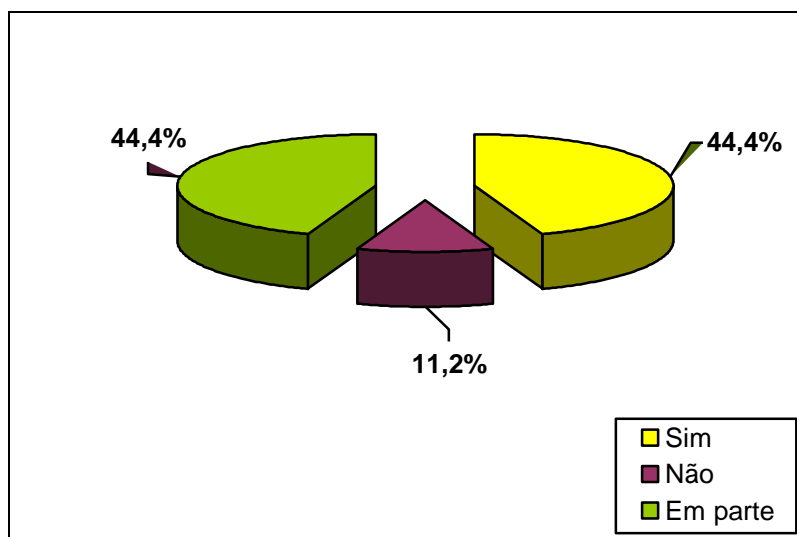


Para 44,4% dos informantes, os funcionários que questionam e propõem soluções criativas são valorizados pela empresa, 44,4% acreditam que a valorização acontece somente em parte e 11,2% acreditam que não há valorização pela empresa.

A participação de todos que compõem a empresa no processo, é essencial para a concretização de objetivos e metas.

A maioria das estratégias da Gestão da Qualidade visa ao envolvimento da mão-de-obra no esforço para produzir qualidade em processos, produtos e serviços, diante da inegável importância, e precedência, dos recursos humanos sobre os demais recursos da organização. As estratégias nessa área dificilmente visam a um único fim: o mais comum é incluírem vários métodos, princípios, ferramentas e, é claro, resultados esperados, uma face da abrangência que caracteriza as ações voltadas para os recursos humanos (Paladini, 2000:255).

Gráfico 14 – Distribuição da amostra quanto à valorização do funcionário pela empresa, São Luís, 2010

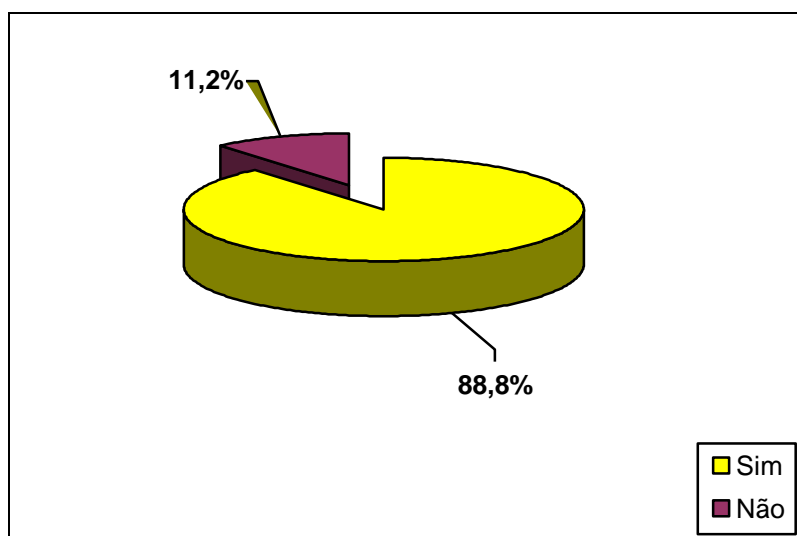


Segundo 88,8% da amostra que participou da pesquisa, a empresa disponibiliza canais de comunicação bem definidos para expressarem sugestões e reivindicações e 11,2% indicaram que não existem tais canais.

Um sistema de comunicação eficiente é a garantia de resultados eficazes para a empresa.

É importante observar que há necessidade de planejar adequadamente o processo de comunicação, quer seja oral, quer seja escrito, para que a cultura de qualidade seja implantada, mantida e preservada como também corrigida para atingir os mais altos patamares da excelência (Las casas, 2006:148).

Gráfico 15 – Distribuição da amostra quanto aos canais de comunicação, São Luís, 2010

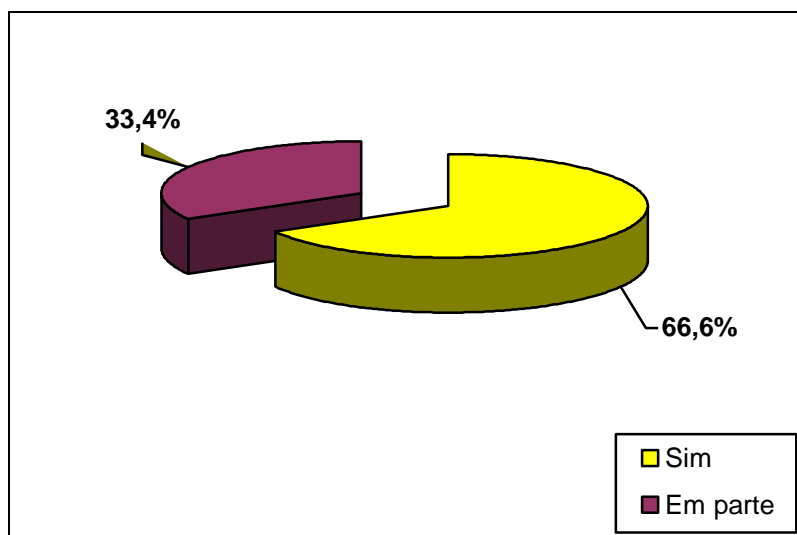


Um total de 66,6% dos informantes colocaram que os gerentes atuam como promotores de melhorias, mas para 33,4% tal fato é evidenciado em parte.

Certamente que os gerentes se constituem os indicadores do processo como um todo, tendo em vista que eles se encontram no direcionamento (comando) do processo, ou seja, são os agentes de decisão no processo de Gestão da Qualidade. O perfil de um gerente da qualidade de acordo com Paladini (2000:168) abrange três características: comuns, desejáveis e necessárias, descritas a seguir.

- São características comuns: liderança, oportunidade de motivação, controle da informação, dinamismo e planejamento;
- São características desejáveis: competência técnica, visão horizontal da empresa e conhecimento do produto e do processo;
- São características necessárias: relacionamento humano, capacidade de interação e capacidade de compreensão do mercado.

Gráfico 16 – Distribuição da amostra quanto à atuação dos gerentes, São Luís, 2010

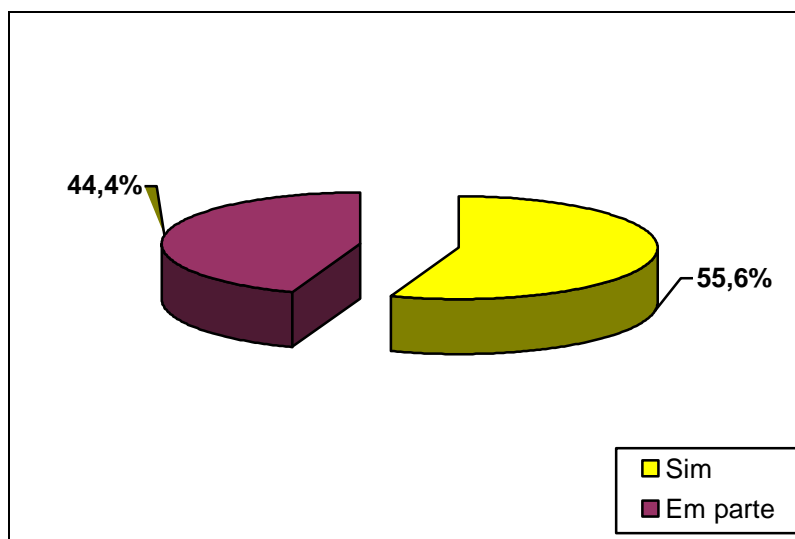


No tocante à padronização dos processos produtivos, 55,6% dos participantes da pesquisa entendem que sim e 44,4% acham que somente em parte, evidencia-se esse fato.

Pode-se observar outra forma de identidade quando se verifica que os sistemas fornecem o modelo perfeito para a estrutura que deve produzir qualidade nas organizações.

Essa última identidade já fora tentada com o conceito de Sistema da produção. A idéia foi organizar processos produtivos de modo a garantir resultados melhores e, sobretudo, consistentes das operações que geram produtos e serviços. Ocorre, porém, que o conceito de qualidade alterou a estrutura dos sistemas de produção, fazendo com que ocorressem contrastes entre os sistemas tradicionais e os sistemas gerados pelo novo conceito da qualidade (Paladini, 2000:123).

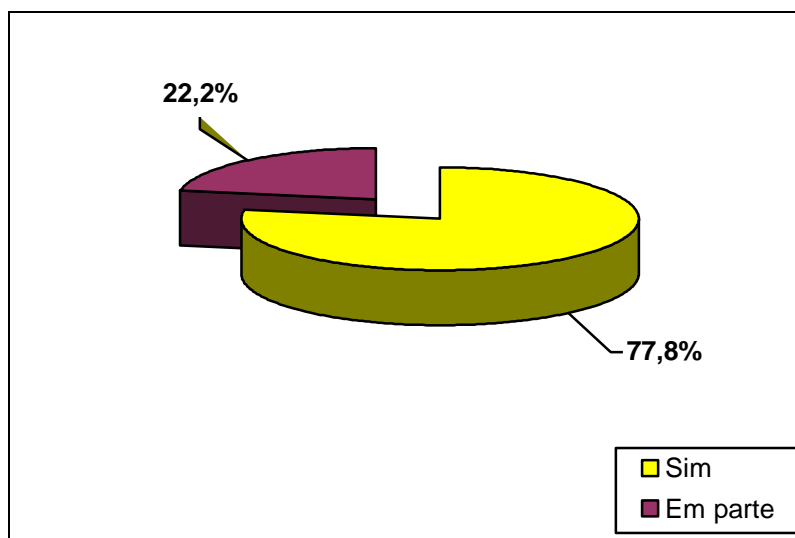
Gráfico 17 – Distribuição da amostra quanto à padronização dos processos produtivos, São Luís, 2010



Um percentual de 77,8% confirmaram que a empresa possui uma forma sistemática para apurar, analisar as falhas e identificar as causas dos problemas e 22,2% disseram que existe, em parte. Segundo Paladini (2000:220), a Gestão da Qualidade envolve:

Enquanto conjunto de métodos, a Gestão da Qualidade envolve ferramentas simples ou, eventualmente, mais elaboradas, destinadas a dar forma a suas ações. Essas ferramentas podem estar relacionadas a definição do melhor modo de atendimento aos clientes, à redução de custos ou ao modo de envolver funcionários em processos de análise de problemas para definir suas possíveis soluções. Entre esses métodos, destacam-se, com compreensível importância, as ações de planejamento (Paladini, 2000:220).

Gráfico 18 – Distribuição da amostra quanto a forma sistemática para apuração dos resultados, São Luís, 2010



Todos os funcionários integrantes da pesquisa indicaram que segurança, organização e limpeza são consideradas fundamentais para a qualidade. Esses elementos, estão dispostos no programa 8S.

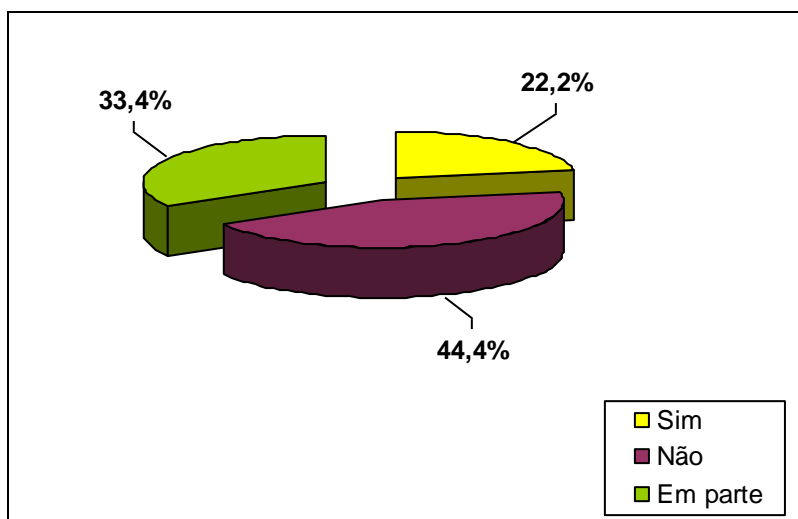
Objetivando complementar e adequar a filosofia do 5S ao Brasil, são propostos 3 novos Sensos (Shikari Yaro, Shido e Setsuyaku) de forma a torná-lo um êxito e de uso contínuo. É importante ressaltar que a grande vantagem do programa 8S é que ele não contempla o investimento em máquinas e sistemas automáticos, tratando-se de uma metodologia de gestão de recursos humanos e materiais, baseado totalmente na capacidade intelectual e criativa dos funcionários. O investimento é nos seres humanos, com educação, treinamento e qualificação profissional. A metodologia promove a mudança de comportamento de dirigentes e funcionários que, passam a formar um grupo unido com visão de sobrevivência e continuidade dos negócios, principalmente através da economia e combate aos desperdícios (Abrantes, 2009:3).

A apuração dos custos da não-qualidade é realizada para 22,2% do segmento amostral, para 44,4% não ocorre e para 33,4% evidencia-se somente em parte.

Os engenheiros industriais e de qualidade, os gestores de operações e os contabilistas tratam da questão dos custos da qualidade de forma quase matemática. Dispõe-se de numerosas classificações de custos de qualidade, sendo a mais utilizada o modelo próximo a da General Eletric que abrange quatro dimensões:

- Custos de prevenção: estes custos pretendem reduzir a probabilidade de custos de falhanço (quer internamente, quer externamente) ocorrerem. Exemplos típicos incluem: planeamento da qualidade, formação, verificação do design, engenharia da qualidade;
- Custos de avaliação: estes custos estão associados a atividades que pretendem assegurar a conformidade dos produtos e processos com requisitos previamente estabelecidos. Exemplos típicos incluem: avaliação dos stocks, inspeção, teste das máquinas, calibração, manutenção, inspeção das máquinas e controlo de processos.
- Custos de falhas internas: estes são custos que ocorrem quando um produto não satisfaz os requisitos, tendo este fato sido identificado antes da entrega ao consumidor. Exemplos típicos de falha interna são a reparação, erro de análise, perda de tempo produtivo e retrabalho.
- Custos de falhas externas: estes custos ocorrem quando um produto não satisfaz os requisitos depois de ser entregue ao cliente. Exemplos típicos são, a perda de vendas, pagamento de garantias, reclamações, materiais devolvidos para reparação e custos de recolha (António e Teixeira, 2007:113).

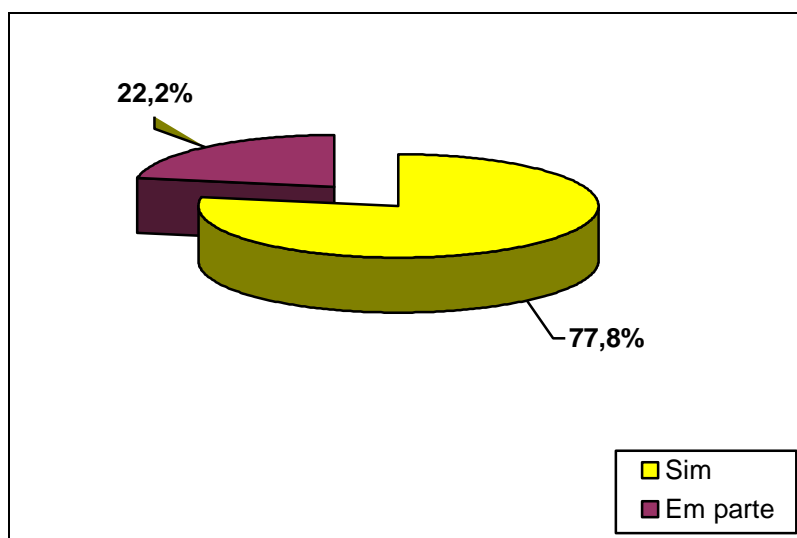
Gráfico 19 – Distribuição da amostra quanto aos custos da não qualidade, São Luís, 2010



A busca da melhoria contínua dos processos pela empresa é apontada por 77,8% e, por 22,2% dos informantes, em parte.

Para garantir a melhoria contínua das atividades produtivas, a Gestão da Qualidade tem-se utilizado de estratégias que organizam os processos, otimizam seu funcionamento e procuram sua evolução permanente, dentre elas destacam-se: procedimento de organização do processo; procedimento de otimização do processo; atualização do processo (Paladini, 2000:245).

Gráfico 20 – Distribuição da amostra quanto a busca de melhoria, São Luís, 2010



A situação atual da empresa em análise, pode ser evidenciada no conteúdo da entrevista do Sr. Luiz Carlos Cantanhede Fernandes, Diretor do Grupo Atlântica, descrita a seguir.

Sobre os motivos que levaram a decidir pela Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Atlântica, o Sr. Luiz colocou que:

Se tivesse que resumir a resposta a uma única palavra responderia “Mercado”. A necessidade de ter um Sistema de Gestão, escorado na Norma ISO 9000, era necessário para a Organização, pois sustentaria, como de fato tem sustentado, o crescimento que se pretendia. Era imperativo ter um sistema que garantisse a continuidade do Negócio, através da satisfação plena dos nossos clientes. Outro fator preponderante foi a constatação de que sem uma gestão comprometida com o futuro da Organização, não teríamos vida longa.

Em relação à situação em que se encontrava a empresa antes do Processo de Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Atlântica, o Diretor do Grupo enfatizou:

Estávamos fora de compasso. As pessoas agiam de acordo com a orientação de suas chefias, que, por sua vez, repassavam suas experiências, sem preocupação de estabelecer um padrão. Cada Setor da Empresa agia de acordo com o que era determinado pela Chefia, sem qualquer norma ou procedimento que validasse o que era feito, além do mais, as medições não eram feitas de acordo e tampouco eram registradas para posterior análise, estávamos sempre apagando incêndio. Havia uma vontade muito grande de fazer bem feito, existia um comprometimento grande das pessoas em fazer o melhor. Contudo, os processos não eram mapeados, não existia uma análise e tampouco um mapeamento de todas as atividades desenvolvidas, além de que os custos não eram apurados em sua plenitude e tampouco a satisfação dos clientes era medida.

No tocante à implantação do sistema, acrescentou o entrevistado: “O que primeiro fizemos foi contratar um especialista, esse profissional trabalhou inicialmente na sensibilização das Pessoas, buscando suas adesões de modo a minimizar o Impacto da Mudança”.

Como aspectos positivos ele destacou:

Hoje, a Organização tem bastante claro todos os processos, existe uma Política bem definida, Objetivos de Curto, Médio e Longo Prazo, Metas são estabelecidas Anualmente, as nossas pessoas são valorizadas e existe uma integração muito grande entre todos os que fazem a Organização.

E, como aspectos negativos: “Não podemos vislumbrar qualquer aspecto que possa ser considerado como negativo para a Organização”.

Como a Empresa encontra-se após a Implantação do Sistema, observou o entrevistado:

Seguramente, bem melhor que antes, hoje temos claro os caminhos que trilhamos, sabemos perfeitamente onde estamos e para onde estamos nos dirigindo, de tal modo que as pessoas que fazem a Organização expressam a satisfação de fazer parte de um ‘TIME VITORIOSO’. Esta é a minha visão de todo o processo, entendo que temos muito o que andar, mas sei que muito já fizemos e mais ainda, que criamos as bases para a construção de uma Empresa REFERÊNCIA no mercado brasileiro.

De acordo com as palavras do Diretor Presidente da Atlântica Serviços Gerais Ltda., a alta administração encontra-se comprometida para que o sistema de qualidade ora implantado, na empresa, alcance todos os índices desejados, em termos de melhoria de resultados na organização.

Esse entendimento pode ser reafirmado com base nos dados obtidos através da aplicação de questionário aos funcionários da empresa, quando se constatou que um total de 77,8% colocaram que a alta administração da empresa está comprometida com o processo de gestão de qualidade da empresa Atlântica Serviços Gerais Ltda.

7. CONCLUSÃO

A partir do exposto no decorrer deste trabalho, percebeu-se que o ambiente organizacional está cada vez mais competitivo, em decorrência de transformações políticas, econômicas, sociais, administrativas, culturais e de outros componentes, que interferem no mundo dos negócios. A atuação desses elementos é constante e contribuem diretamente na estrutura e desempenho das organizações, exigindo que estas acompanhem as mudanças para continuarem na disputa por espaços no mercado consumidor.

A gestão da qualidade parece ter passado, por uma fase de transição e, assim, encontra-se já consolidada. Tal fase deve estar marcada pela definição da relação entre a gestão da qualidade e a gestão da produção. Conseqüentemente, a gestão da qualidade adquiriu *status* de uma ação estratégica das organizações, o que mudou sua relação com a gestão da produção de maneira radical. Certamente, que se trata de uma mudança considerável.

É nesse cenário, que a qualidade deve se fazer presente como ferramenta de potencialização da competitividade empresarial. Vale ressaltar, que a qualidade seja uma atitude permanente e incorporada às organizações visando oferecer produtos de acordo com o especificado e desejado.

Neste estudo, evidencia-se que as organizações passaram a se preocupar, cada vez mais, com o cliente e, nessa perspectiva, envidaram esforços na busca da melhoria contínua em seus processos, a fim de garantir a adequação de produtos e serviços ao uso que se destinam.

Toda empresa necessariamente deve saber quais os valores de seus clientes e como eles devem ser avaliados em relação a seus desejos e expectativas. Pois, assim, a empresa adquire condições para ofertar serviços adequados às suas necessidades e aspirações, haja vista que nenhum cliente deve receber serviços aquém de seus valores, qualquer que seja a rentabilidade oferecida.

Portanto, as empresas devem desenvolver capacidades para entregar mais valor aos clientes. As ações necessárias para a construção de uma organização focada nos clientes, basicamente envolveu: direcionamento dos objetivos estratégicos nos clientes, processos interativos e de suporte para atender a clientes, atração, retenção e motivação de pessoas e sistema de medidas.

A avaliação da qualidade dos serviços possibilita que a empresa tome conhecimento das percepções, reações e atitudes dos seus clientes em relação à entrega dos serviços. Os serviços podem ser avaliados levando-se em conta várias características e dimensões. E, a pesquisa sobre a qualidade em serviços implica uma avaliação sobre o desempenho da empresa.

As dimensões mais utilizadas nessas pesquisas de avaliação compreendem confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, assertividade e empatia.

A implantação de um sistema de avaliação da qualidade dos serviços fornece informações básicas para monitorar todos os processos da empresa, como também para propor programas de intervenção para melhorias e garantir a retenção dos clientes. A base de interação entre a empresa e seus clientes é exatamente a comunicação e o relacionamento. Ao incrementar o relacionamento dos negócios com o cliente, as empresas implementam programas de benefícios e recompensas.

Com a implementação do programa da qualidade e normas da ISO, no ambiente da empresa, universo do estudo, observou-se mudanças significativas no que diz respeito a seus processos, recursos humanos e nos procedimentos operacionais, o que possibilitou um melhoramento e aperfeiçoamento no seu nível de gerenciamento da mesma, tornando-a mais eficaz e eficiente. Além do mais, é necessário ressaltar que a Atlântica Serviços Gerais Ltda. ainda tem série de desafios a serem verificados até atingir um patamar mais elevado de qualidade.

Dentre os resultados já alcançados desde a sua implantação, verificou-se os seguintes:

- Qualitativos: utilização adequada dos recursos (equipamentos, materiais, mão-de-obra), disciplina a produção e uniformiza o trabalho, auxilia o treinamento e melhora o nível técnico da mão-de-obra, registra o conhecimento tecnológico, facilita a contratação ou venda de tecnologia;
- Processuais: participação em programas de garantia da qualidade, controle de produtos e processos, padronização de controle e testes de laboratórios, segurança do pessoal e dos equipamentos, racionalização do uso e tempo;
- Quantitativos: Redução do consumo e do desperdício (gestão de materiais), especificação de matérias-primas, padronização de componentes e equipamentos, redução de variedade de produtos, procedimentos para cálculos e projetos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Como se expressou o Diretor Presidente da Atlântica Serviços Gerais Ltda. tem na qualidade seu objetivo estratégico. O mercado, além da agressiva competitividade, muda rapidamente. “Temos que atendê-lo de forma eficiente e com agilidade e habilidade”, disse ele. A certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um material, processo, produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas. “Com essa garantia, temos condições de conquistar nosso espaço”, finalizou o presidente da Atlântica Serviços Gerais Ltda.

Como se constata, a gestão da qualidade na Atlântica tornou-se uma realidade, haja vista os resultados alcançados pela empresa, tanto interna quanto externamente.

Em face das considerações ora expostas, conclui-se, portanto, que este estudo contém dados que possivelmente podem comprovar que a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Atlântica Serviços Gerais Ltda., contribuiu de forma significativa para agregar valor aos resultados financeiros (negócios) dessa empresa, o que responde à questão problematizadora deste estudo.

Conseqüentemente, foram alcançados os objetivos propostos pela pesquisa, notadamente o objetivo final. E, assim, confirmaram-se os pressupostos levantados no estudo.

Espera-se com este estudo abrir um leque para novas discussões e debates no campo da implantação de um sistema de gestão da qualidade enquanto método para agregar valor aos resultados das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrantes, J. (2009), *Como o programa dos oito sentidos (8S) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos, aumentando a produtividade e combatendo o desemprego*. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ.

Abreu, R. C. L. (1987), *CCQ, círculos de controle de qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás.

Albrechet, K. (1992), Total quality service. Seminário Internacional, *Apostila*, p.24, abr.

Albrechet, K. (1998). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. (Tradução Antonio Z. Sanvicente). 5 ed. São Paulo: Pioneira.

Almeida, Léo G. (1988), *Qualidade: introdução a um processo de melhoria*. 2. ed. Rio de Janeiro.

António, N. S. e Teixeira, A. (2007), *Gestão da qualidade*. De Deming ao modelo de excelência da EFQM. Lisboa: Edições Silabo Ltda.

Araújo, L. C. G. (2001), *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo. Atlas.

Brocka, B. e Brocka, M. S. (1994), *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books.

Bogdan, R. e Biken, S. (1994), *Investigação qualitativa em educação –uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Porto Editora.

Campos, V. F. (1990), *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Ed. Secretaria Especial de Desenvolvimento Industrial – SDI – Ministério do Desenvolvimento Industrial – MD. Impresso em Bloch Editores S/A.

Campos, V. F. (1992), *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte.

Campos, V. F. (1995), *O valor dos RH na era do conhecimento*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni – UFMG.

Campos, V. F. (1999), *TQC – Controle de qualidade total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial.

Campos, F. A. L. (2004), *Uma investigação sobre a solução de problemas a partir da experiência do CCQ: análise da teoria e da prática*. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG.

Chiavenato, I. (1993), *Introdução a teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Editora Makron Brooks.

Chiavenato, I. (1999), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Camus.

Chiavenato, I. (2003), *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Deming, W. E. (1990), *Qualidade: a revolução de administração*. (Tradução Clave Comunicações e Recursos Humanos). Rio de Janeiro.

Detzel, D. H. e Desatnick, R. L. (1995), *Gerenciar bem é manter o cliente*. São Paulo: Pioneira.

Figueiredo, M. A. D. et al. (2005), Definição de atributos desejáveis para auxiliar a autoavaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 2, p.305-315, maio/ago.

Fitzsimmons, J. A. e Fitzsimmons, M. J. (2000), *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Franco, E. M. (1999). O cotidiano de uma estudante de pós-graduação. In: Patrício, Z. M.; Casagrande, J. L. e Araújo, M. F. *Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas*. Florianópolis: Ed. do Autor.

Garvin, D. A. (1992), *Gerenciamento e qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Garvin, D. A. (2002), *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gil, A. C. (1995), *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995), Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun.

Godri, D. (1994), *Conquistar e manter clientes*. 32. ed. Blumenau-SC: Eko.

Houaiss, A. (2009), *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, <http://houaiss.uol.com.br/>.

Imai, M. (1992), *Kaizen – a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: IMAM.

Juran, J. M. (1992), *A Qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira.

Juran, J. M. (1997), *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. (Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.). 3. ed. São Paulo: Pioneira.

Juran, J. M. (2001), *A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.

Kotler, P. (1998), *Administração e marketing*, 5. ed. São Paulo: Atlas.

Las Casas, A. L. (2006), *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Liebscher, P. (1998), Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, Spring.

Lüdke, M. e André, M. E. D. (1986), *A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Luz, M. (1998), *V Seminário do projeto de Racionalidades Médicas*. Instituto de Medicina Social/ UERJ, Série estudos em saúde coletiva, n. 136, out.

Mann, N. R. (1992), *Deming: as chaves da excelência*. (Tradução de José C. B. dos Santos). São Paulo: Makron, Mcgraw-Hill.

Maranhão, M. (2001), *ISO série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Martins, M. G. (2004), *A inovação tecnológica na produção de edifícios impulsionada pela indústria de materiais e componentes*. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica – USP, São Paulo.

Marshall Junior, I. (2005), *Gestão da qualidade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Mattar, F. N. (2001), *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2000), *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2002), *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Mello, C. H. P. et al. (2002), *ISO 9001: 2000 - Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. S. e Sanches, O. (1993), Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? *Cad. Saúde Pub.*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.239-262, jul./set.

Minayo, M. C. S. (2001), *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social*. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 19. Ed. Petrópolis: Vozes.

Moura, J. A. M. (1999), *Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil*. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Markron Books.

NBR ISO 9000:2005. (2005), *Nova norma brasileira para os Sistemas de Gestão da Qualidade* NBR ISO 9000:2005, http://www.target.com.br/portal/asp/Materia/Materia_dados_1.asp?materia=500.

Neves, L. J. (1996). Mestrando do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3.

Oakland, J. S. (1994), *Gerenciamento da qualidade total*. (Tradução de Adalberto Guedes Pereira). São Paulo: Nobel.

Patrício, Z. M.; Casagrande, J. L. e Araújo, M. F. (1999), *Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas*. Florianópolis: Ed. do Autor.

Paladini, E. P. (2000), *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Pinheiro, E. G. e Costa, M. F. O. (2000), *Qualidade total em bibliotecas universitárias. A filosofia de Deming e a Biblioteca Universitária: uma nova relação em busca da gestão da qualidade*. <http://www.biblioteca.ufc.br/artqualidad.html>.

Queiroz, M. S. e Puntel, M. A. (1997), *A endemia hansênica: uma perspectiva multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

Rodrigues, M. (2000), *Conhecimentos básicos para encantar clientes*. Belo Horizonte: PROPAN.

Rossi, M. (2005), *O PDCA e as sete ferramentas da qualidade*. São Luis: Precisa.

Silva, C. E. (2003). Implantação de um programa '5S'. *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção*, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out.

Slack, N. et al. (2002). *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Toledo, J. C. (1987), *Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias*. São Paulo: Atlas.

Triola, M. F. (2008), *Introdução à estatística*, 10. ed. São Paulo: LTC.

Triviños, A. N. S. (1995), *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2004), *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas.

Vergara, S. C. (2008), *Método de pesquisa em administração*, 3. ed. São Paulo: LTr.

Viera, E. V. (2004), *Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos*. Caxias do Sul-RS: Educs.

Yin, R. K. (2005), *Estudo de caso: planejamento e método*. (Tradução de Daniel Grassi). 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Walton, M. (1989), *O método Deming de administração*. (Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo). Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

ANEXOS

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 Descreva sucintamente o processo de implantação da qualidade na Atlântica Serviços Gerais Ltda.
- 2 Liste as principais dificuldades encontradas pela empresa durante esse processo.
- 3 Na sua opinião, qual o aspecto mais importante presente nesse processo?
- 4 Indique quais os procedimentos mais importantes desse processo.
- 5 Na sua opinião, quais os benefícios para clientes, a empresa e fornecedores da Atlântica Serviços Gerais Ltda, após a implantação do sistema de qualidade total nos seguintes aspectos:
 - Atendimento ao cliente
 - Cumprimento de metas
 - Padronização e desenvolvimento das atividades
 - Controle de processos
 - Acesso às informações
 - Organização da empresa
 - Comprometimento da alta direção e colaboradores em manter o sistema de qualidade
 - Desenvolvimento profissional
 - Armazenamento e logística
 - Manutenção de equipamentos
- 6 Quais sugestões você aponta para que se implantem outras melhorias?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

Ao responder este questionário você indicará em qual estágio da qualidade se encontra a sua empresa. Sua participação é importante.

Obrigado por colaborar.

- 1 Há comprometimento da alta administração com o processo de qualidade da empresa?
 Sim Não Em parte
- 2 Os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um deles?
 Sim Não Em parte
- 3 A cultura e os valores da organização favorecem o trabalho de equipe, a confiança no indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação?
 Sim Não Em parte
- 4 A empresa ouve o cliente, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas?
 Sim Não Em parte
- 5 Existe a preocupação em comparar a performance da empresa com seus principais concorrentes como um mecanismo de aprendizado e estímulo à melhoria?
 Sim Não Em parte
- 6 Os fornecedores são vistos como parceiros?
 Sim Não Em parte

- 7 A empresa possui uma estruturação ágil, capaz de posicionar-se rapidamente em função das mudanças de mercado?
- Sim Não Em parte
- 8 As atribuições de cada setor estão mais definidas em relação ao período anterior à implantação do sistema de qualidade?
- Sim Não Em parte
- 9 Os diversos setores da empresa relacionam-se como clientes internos, estimulando a integração através do estabelecimento de metas comuns?
- Sim Não Em parte
- 10 Os sistemas de informação estão estruturados de forma a assegurar a contabilidade e o fácil acesso?
- Sim Não Em parte
- 11 O treinamento é valorizado como instrumento de capacitação?
- Sim Não Em parte
- 12 O plano de carreira e a avaliação de desempenho são instrumentos gerenciais para fomentar o aperfeiçoamento contínuo?
- Sim Não Em parte
- 13 A política salarial e os benefícios são compatíveis com o grau de contribuição do funcionário?
- Sim Não Em parte
- 14 As pessoas que questionam e propõem soluções criativas são valorizadas pela empresa?
- Sim Não Em parte

15 Existem canais de comunicação bem definidos para que os empregados possam expressar suas sugestões e reivindicações?

Sim Não Em parte

16 Os gerentes atuam como promotores de melhoria?

Sim Não Em parte

17 Os processos produtivos têm um padrão de resultado estável ao longo do tempo e dentro das especificações prévias?

Sim Não Em parte

18 A empresa possui uma forma sistemática para apuração dos resultados, análise de falhas e identificação das causas dos problemas?

Sim Não Em parte

19 Segurança, organização e limpeza são considerados fundamentais para a qualidade?

Sim Não Em parte

20 Os custos da “não qualidade” (refugo e retrabalho) são apurados?

Sim Não Em parte

21 A empresa busca a melhoria contínua dos processos?

Sim Não Em parte

ANEXO III – MANUAL DE QUALIDADE