

QUALIDADE TOTAL

Fabiana Neves

Jussara Rodrigues Menezes

Faculdade Paulo Setúbal

Prof. Engo. Helder Boccaletti

Faculdade Paulo Setúbal, Tatuí-SP/ Fatec Itapetininga

RESUMO: O objetivo deste trabalho é demonstrar que a qualidade deixou de ser um diferencial, tornando-se uma questão de sobrevivência para as organizações. Foram levantados os aspectos mais importantes para conceituação da Qualidade Total e as abrangências de seus benefícios. Destacamos ainda os Sete Pilares da Gestão da Qualidade Total e o seu envolvimento com a gestão da qualidade não sendo mais um diferencial e sim parte do processo de produção e gestão como um todo. Por fim, foram apresentadas as considerações finais do presente estudo.

Palavras-chave. Qualidade total. Gestão da qualidade. Diferencial.

1 INTRODUÇÃO

“Qualidade está relacionada primordialmente ao processo pelos quais os produtos ou serviços são realizados. Processos bem realizados resultam em produto e/ou serviço final que atenda as expectativas dos clientes. A qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso” (ESPUNY apud LOBOS, 1991, p.14).

A origem da qualidade, segundo Caravantes (1997), tem seu início nos séculos XVIII e XIX; esta era entendida como a inspeção dos produtos pelo consumidor e a confiabilidade na reputação do produtor. Essa ferramenta foi formalmente incorporada à produção industrial a partir da década de 20, para impedir que os produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes.

Devido à preocupação com a qualidade podemos observar que com o passar do tempo ferramentas foram criadas para um melhor uso e entendimento da qualidade, ou seja, as organizações preocuparam-se em estudar a qualidade além das dimensões atingidas pelos processos, através da Qualidade Total, muito mais abrangente e que se dedica a estudar a satisfação dos clientes internos e externos. Dessa forma são avaliadas as relações dos diversos departamentos de uma organização e as relações desta com a sociedade como um todo (ESPUNY, 2007).

2 CONCEITO DE QUALIDADE

O termo qualidade é uma palavra de domínio público e uso comum, por isso devemos considerar em sua definição técnica, segundo Paladini (2004), dois aspectos fundamentais: a definição proposta para a qualidade não deve contrariar a noção intuitiva que se tem sobre ela;

e, como o termo já faz parte do cotidiano das pessoas, não podemos delimitar seu significado com precisão.

Surge assim uma variedade de conceitos e definições acerca da qualidade, disponíveis na literatura especializada. Sartorelli (2003), em sua revisão de literatura, apresenta algumas definições segundo grandes autores de qualidade:

Juran: “A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto, ou seja, adequação ao uso”.

Feigenbaum: “A composição de todas as características do produto ou serviço (marketing, engenharia, produção e manutenção) através da qual o produto ou serviço em uso irá de encontro com as expectativas do consumidor”.

Deming: “A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia”.

3 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL – TOC

Desenvolvido no Japão após a Segunda Guerra Mundial para criar em suas organizações a sobrevivência em longo prazo, podendo assim com base nos resultados, detectar e analisar os maus resultados, buscando soluções para os mesmos.

Os objetivos da Gestão da Qualidade Total são:

- Melhoria crescente dos produtos e serviços;
- Eliminação de desperdícios;
- Redução de prazos de projetos, produção e atendimento;
- Satisfação do consumidor final;
- Maior integração do pessoal, promovendo a comunicação nos vários setores e diversos níveis hierárquicos (comunicação vertical e horizontal).

4 SETE PILARES DA GESTÃO PARA QUALIDADE TOTAL

Os Sete Pilares foram desenvolvidos para nortear o controle da qualidade total, isto é, controle do custo, do preço, do lucro, do prazo de entrega, do estoque e da venda, para que assim o produto final tenha o *feedback* desejado.

Os Sete Pilares são:

- Orientação
- Informação
- Planejamento
- Organização
- Comunicação
- Motivação
- Liderança

Segundo Meire B. Viana (2010/06) seguem as definições de cada um dos Sete Pilares

Orientação – posicionamento estratégico formal da empresa, contendo o balizamento de sua visão de negócios, diretrizes permanentes e macro-objetivos.

Informação – sistema de captação de dados e processamento de informações, em todas as áreas, para alimentar o processo decisório e gerencial ao longo dos pilares que se seguem.

Planejamento - desdobramento da decisão e orientação estratégica em termos de objetivos operacionais, contendo a descrição dos caminhos, meios e prazos para seu atingimento, assim como orçamentos e instrumentos e processos de controles pertinentes.

Organização - mobilização de recursos (naturais, humanos, físicos e financeiros) para que o planejamento possa ser executado com máxima eficácia e eficiência.

Comunicação - troca de informações e coordenação interpessoal e interdepartamental para assegurar a fluência dos processos que envolvem a participação de departamentos e pessoas.

Motivação – provimento de ações adequadas à movimentação dos processos de conscientização, envolvimento e comprometimento requeridos em todos os níveis.

Liderança – acionamento, monitoramento e controle de todos os processos desencadeados e promoção da capacitação contínua e progressiva de todas as pessoas envolvidas.

4.1 Desenvolvimento dos sete pilares

Os Sete Pilares foram desenvolvidos para melhorar direcionar a Gestão da Qualidade Total. Essas ferramentas foram criadas para que juntas, possam ajudar a mapear os defeitos de produtos e serviços, encontrando assim, suas causas e corrigi-las no processo.

Segundo Mauricio Affonso dos Santos (abril/2012), conseguir executar estratégias é uma das maiores preocupações atuais das empresas. No meio corporativo houve muito avanço para conseguir ser elaborado um bom plano estratégico, definindo objetivos e metas claras, principalmente com a adoção do método BSC (Balanced Scorecard) por grande parte das organizações. Porém, para implantar a estratégia e transformá-la em rotina de gestão e colocá-la em prática, a maioria das empresas ainda encontra sérias dificuldades. As razões são inúmeras, como: falta de tempo para implantação, priorização da resolução de problemas emergenciais em detrimento de ações estratégicas, cobrança por resultados imediatos e não por metas de longo prazo, ausência de recursos humanos e financeiros para executar o planejado e despreparo profissional para desempenhar atividades mais estratégicas.

Analisando este contexto, propomos um método de trabalho pratico e objetivo voltado à execução da estratégia por meio da gestão dos processos de negócio. Isso significa entender os processos necessários para alcançar os objetivos e metas planejadas, definir planos de ação para melhor tais processos e acompanhar continuamente sua execução, além de analisar os resultados a partir de indicadores de desempenhos relevantes.

Aliados a essas questões, cinco pontos são essenciais para garantir o sucesso da execução por meio da gestão do processo. O primeiro deles é a priorização, em que se estabelecem ciclos de trabalho ao longo do ano e dividem-se as ações planejadas, mantendo um equilíbrio de alocação de recursos humanos e financeiros para execução das mesmas. Em seguida está à colaboração que busca envolver pessoas de diferentes características e habilidades durante as atividades, de preferência promovendo reuniões de trabalho em grupo para analisar os problemas e definir as ações a serem executadas.

O terceiro ponto diz respeito à disciplina, que incluiu a definição de rotinas de trabalho e seu cumprimento à risca como, por exemplo, com reuniões semanais de acompanhamento do plano de ação e reuniões mensais de análises de resultados. Outra importante questão (quarto ponto) é focar na execução das ações definidas, procurando alterar o mínimo possível o que foi planejado e analisar se realmente os processos estão melhorando e se as estratégias estão sendo alcançadas. O quinto aspecto está relacionado à integração das ações, que visa estruturar o modelo de governança dos trabalhos que integre estratégia, projetos e processos em uma questão única, buscando a excelência operacional e de gestão da organização.

Além destes pontos dois outros assuntos relacionados à gestão de pessoas são fatores críticos para a implementação da estratégia e complementam os sete pilares da execução eficaz. Um deles é a participação da alta direção, que deve não só patrocinar e apoiar as atividades, mas também participar ativamente das etapas em que estiver envolvida, enxergando a execução da estratégia como uma grande ferramenta de gestão do negócio. Os maiores casos de sucesso que encontramos são aqueles em seu principal executivo está intimamente ligado na execução das ações.

O sétimo e último tópico relevante está ligado ao engajamento da liderança. Os gestores dos processos e projetos estratégicos são aqueles que realmente executam as ações. Logo, precisam ser capacitados tecnicamente e motivados para o trabalho, criando-se inclusive ferramentas de reconhecimento e recompensa tanto pelo esforço como pelos resultados alcançados.

Alinhando com o Modelo de Excelência de Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o que propomos são premissas para garantir que as estratégias e planos elaborados sejam executados pela gestão de processos com um alto comprometimento da liderança da organização. Embora pareça complexa, a implantação deste plano de trabalho pode ser bastante simples, desde que todos esses aspectos estejam alinhados, sejam respeitados e façam parte da visão sistêmica da empresa.

5 CONCLUSÃO

TQM (Gestão da Qualidade Total) é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Busca mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda organização. Através da TQM, a qualidade torna-se preocupação de todas as pessoas envolvidas com a organização, dedica-se também à redução dos custos

da qualidade, em particular, dos custos de falhas e principalmente foca o processo da melhoria contínua.

“Para uma organização ser verdadeiramente eficaz, cada parte dela, cada departamento, atividade, pessoa e nível devem trabalhar apropriadamente em conjunto, porque todas as pessoas e atividades afetam-se e são afetadas entre si” (MULLEMANN, A OALKLAND, J LOCKYER, 1992, p.656).

Assim, consideramos que se todos têm condições de prejudicar a qualidade, todos também podem melhorá-la, apenas “não cometendo erros”. Parcialmente, é em função disso que as filosofias de TQM colocam considerável ênfase na contribuição que os funcionários da organização podem dar à qualidade. Entender suas influências sobre a qualidade e aceitar suas responsabilidades para (pelo menos) evitar erros pode ter efeito importante sobre os níveis de qualidade.

Entretanto, através da TQM espera-se que a contribuição de todos os indivíduos da organização vá além do entendimento do compromisso de “não cometer erros”. Espera-se também que os indivíduos contribuam com algo positivo na forma de desempenharem suas tarefas, uma vez que todos são capazes de melhorar a maneira de executar suas tarefas e, praticamente, de ajudar a outros da organização a melhorar as suas. Consequentemente, negligenciar o potencial dos funcionários é negar uma fonte poderosa de melhoria, pois qualidade nos serviços é uma busca contínua.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANTOS, M. A., **Sete Pilares para a Excelência na Execução da Gestão**, FNQ- Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo, abril, 2012. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em 15 maio 2012.

POSSETTI, D. A., **Gestão Pela Qualidade Total**, Administradores. Com, Paraíba, junho, 2010. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em 08 março 2012.

ALVES, S. A.; ALBERTON, L., **Sistema de Gestão da Qualidade x Controladoria: Uma Visão Integrada**, Santa Catarina, maio, 2005.

Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/35_Artigo Acesso em 08 março 2012 .

PESSOA, G. A.; PEREIRA, K. F.; ARAÚJO, A. L.S. **Análise dos Resultados da Certificação de um sistema de Gestão da Qualidade na ISO9000:2000**, Maranhão, fevereiro, 2008.

Disponível em: <http://pt.scribd.com>. Acesso em 08 de março 2012.

SLACK, N.; CHANBRS, S.; HARLAN, C.; HARRISON, A.; JOHNTON, R. **Administração da Produção**, Atlas S.A, 1ª edição- 5ª Tiragem, São Paulo, 1997, p.653, 656, 658.

MULLEMANN, A; OAKLAND, J.; LOCKYER, K. **Production and Operation Management**, 6ª edição, Pitman, 1992, p.656

MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade**, Editora Pearson, São Paulo, 2011, p.86-115