

GESTÃO DA QUALIDADE: POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA EM UMA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA PLÁSTICO E BORRACHA

Cristiane Lucca¹ e Alvaro Gustavo Wagner Junqueira²

RESUMO: O presente artigo³ tem por objetivo identificar as possibilidades de implantação do programa de gestão da qualidade em uma indústria de componentes para plástico e borracha. Para tanto, o conceito da qualidade foi estudado em uma perspectiva que leva em conta a teoria administrativa bem como autores da área de gestão da qualidade e de processos. O método utilizado apresenta caráter exploratório, sendo que, as técnicas utilizadas na coleta e análise de dados foram de caráter qualitativo. Os sujeitos do estudo foram os gerentes da organização. Conclui-se que os respondentes percebem como positivas as possibilidades de implantação do programa na empresa. Proporcionará maior flexibilidade aos processos além de melhorar o clima organizacional e a participação dos funcionários. Propõe-se que essas conclusões sirvam para levantar informações importantes para a implantação do programa, trazendo melhorias como eliminação de gastos desnecessários, redução de custos e condições de trabalho mais seguras.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da qualidade. Qualidade. Propostas de melhorias.

1 INTRODUÇÃO

O estágio de desenvolvimento tecnológico atual, os processos de informatização e a comunicação cada vez mais complexa e dinâmica têm aumentado significativamente a competitividade entre as organizações. Esses fatores, aliados ao nível de exigência dos clientes, que desejam produtos e serviços com qualidade comprovada e preços acessíveis, fazem com que estas, principalmente por necessidade, se adaptem às novas realidades. Com isso, criam oportunidades de desenvolvimento, melhorando os produtos e os serviços oferecidos, além de tornarem-se mais flexíveis, buscando, em um ambiente incerto, condições favoráveis de sobrevivência e crescimento. Verifica-se, nas organizações em que se utilizam os modelos voltados para a qualidade, que o foco das atividades passa a ser o processo, a partir do comprometimento dos gestores e da participação e envolvimento dos colaboradores que nelas trabalham. O clima de confiança e apoio mútuo deve propiciar a disposição para correr riscos, experimentar possibilidades quanto a inovação e a melhoria, tornando-se um novo elemento na cultura organizacional.

A gestão da qualidade, processo essencial para a compreensão das mudanças, está fundamentada em princípios teóricos e práticos, e busca sua sustentação nas carências e virtudes da sociedade e nas necessidades intrínsecas dos indivíduos e organizações. Nesse contexto, verifica-se a preocupação, não só com os resultados de curto prazo, mas com a efetividade dos processos

1 Bacharel em Administração pela Univates.

2 Mestre em Administração. Especialista em Gerência da Produção. Professor da Univates.

3 Artigo desenvolvido a partir da monografia apresentada à Univates pela autora, sob orientação do segundo autor.

e a reputação de longo prazo. Também, o controle eficaz desses processos e a avaliação constante dos ambientes interno e externo permitem maior segurança na tomada de decisão. Outro aspecto a ser considerado é a competitividade alcançada com a produção e desenvolvimento de produtos e serviços de alto padrão, que exigem a introdução de novas maneiras de pensar e de agir das pessoas envolvidas. Esses fatores, de maneira geral, podem oferecer um grau de certeza maior ante às mudanças, além de voltar a organização para o atendimento das necessidades dos clientes, tanto internos quanto externos, e a superação das suas expectativas.

Para os gestores, a gestão da qualidade deve ser entendida como um conjunto de atividades coordenadas que possibilitam o planejamento, a direção, o controle e a padronização de processos sempre procurando melhorar continuamente. Portanto, qualidade nada mais é do que o modo de gestão da organização, a fim de atingir seus objetivos e metas. A busca pela qualidade está relacionada à sobrevivência em um ambiente competitivo, apresentando como ênfase o controle de todos os processos e o desenvolvimento de produtos e serviços. Na empresa estudada, existe uma insatisfação com relação à gestão dos seus processos atuais. Em função disso, o presente artigo pretende identificar as possibilidades de implantação do programa de gestão da qualidade em uma indústria de componentes para plástico e borracha, localizada na região do Vale do Taquari. O estudo foi realizado no período de março a maio de 2009.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da qualidade

De acordo com Campos (1999) gestão da qualidade significa gerenciar pela sobrevivência em uma competição internacional, procurando manter o controle sobre o planejamento de todo o processo produtivo da empresa, incluindo as metas e os procedimentos padrão. Acrescenta Bonato (2007) que a gestão da qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor devendo concentrar-se na qualidade com um sentido amplo, no custo e no atendimento. No método de implementação do programa de gestão cita alguns itens a serem observados: eliminar o medo por meio da comunicação, remover barreiras que impeçam o trabalhador de ter orgulho de realizar o seu trabalho bem feito e acabar com a decisão sobre compras apenas no critério preço. Para o autor, os fundamentos da gestão da qualidade devem relacionar-se à busca do controle total, ao planejamento estratégico e a uma radical redução de desperdícios.

2.1.1 Conceito de Qualidade

Juran (1995) define qualidade por meio de dois significados. O primeiro é o desempenho do produto ou a satisfação, com um mercado competitivo. Os clientes decidem de quem comprarão o produto, cujo principal objetivo é a igualdade ou a superioridade de seus concorrentes. O segundo é a ausência de deficiências ou insatisfação. As deficiências resultam em reclamações, devoluções e prejuízos. Acrescenta ainda o autor que as organizações devem buscar a longo prazo a perfeição, mas a insatisfação leva o cliente ao concorrente. Também Paladini (2008), conceitua qualidade como a adequação de um produto ou serviço, sendo este, o objetivo da ação do processo produtivo. Todos os setores que tiverem alguma participação, direta ou indireta, em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade.

2.1.2 Componentes da Qualidade

A seguir alguns conceitos relevantes para o desenvolvimento do presente estudo:

Competitividade: Conforme Maranhão (2001), para se obter um bom sistema de gestão da qualidade, deve-se assegurar sempre que qualidade mais produtividade é igual à competitividade, e para se ter um lucro sustentado, é preciso elaborar um sistema adequado para a organização. O bom funcionamento deste sistema é necessário, mas não é suficiente para se obter sucesso. Para se atingir a competitividade, também é preciso fazer com que as pessoas sintam-se motivadas para produzir mais, com maior lucratividade.

Produtividade: França (2003) conceitua a produtividade como um grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. A perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos. O grande desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, com alta tecnologia, alta produtividade e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. Acrescenta que a melhoria na produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito vai muito além da ideia de uma boa produção ou de ser eficiente.

Processo: De acordo com Juran (1995) processo corresponde a uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta. Segundo o autor, para estar de acordo com esta definição, um processo deve ser: a) direcionado em função de uma meta, que significa planejar, primeiramente, estabelecendo as metas e padrões de qualidade para conseguir alcançá-la; b) sistemático, as ações que constituem um processo estão interligadas e são interdependentes; c) capaz, o resultado final adequado é capaz de atender as metas; d) legítimo, o processo se desenvolve e deve ser aprovado pelos que receberam responsabilidades relacionadas a ele.

2.2 Programa de gestão da qualidade

O programa de gestão da qualidade, segundo Maranhão (2001) é um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, que tem por objetivo orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, estando todas direcionadas para um objetivo comum da organização que é ser competitiva, isto é, ter qualidade com produtividade. Ainda para o autor, a gestão da qualidade deve possibilitar aos gerentes e administradores o atendimento às exigências dos clientes.

2.2.1 Implantação do programa de gestão da qualidade

Para Campos (1999), a implantação do *Total Quality Control* - TQC, ou seja, programa de qualidade total é um processo de mudança comportamental e cultural. Portanto é baseada num grande esforço de educação e treinamento, cujo processo necessita de condições básicas como: liderança persistente das chefias, educação e treinamento. O treinamento é também a prática do uso do conhecimento, sendo preciso educar e treinar para mudar hábitos e comportamentos. Segundo o autor o TQC é um programa que deve ser implantado de cima para baixo. O gerenciamento se inicia pelo presidente que precisa estabelecer metas de sobrevivência, a partir da situação atual e das perspectivas futuras da empresa em relação à sua concorrência, estabelecendo estratégias para alcançar as metas e estratégias definidas anteriormente.

2.2.2 Etapas de um programa de gestão da qualidade

A seguir serão abordadas as principais etapas de um programa de gestão da qualidade (ALMEIDA, 1993):

Comprometimento gerencial: Conforme Almeida (1993), o comprometimento gerencial é absolutamente essencial, sendo preciso uma intensa participação de todos os gerentes em todas as etapas do processo. O primeiro passo é a emissão de uma política de qualidade. Para tanto, é

preciso definir e divulgar a todos o que a organização entende por melhoria na qualidade. Ninguém na organização tem autoridade para aprovar qualquer novo procedimento que não coincida com a política de qualidade estabelecida pela presidência.

Organização: As organizações, segundo Almeida (1993), devem assumir responsabilidades pelo gerenciamento de um processo de melhoria de qualidade. Acrescenta que estas podem ser desdobradas em três níveis: conselho da Qualidade; executivo da Qualidade e o time de melhoria da Qualidade. O conselho da Qualidade, grupo ou comitê, é composto pelo presidente e pelos diretores. Corresponde ao órgão que revê, aprova e acompanha todo o processo, sendo o último recurso para resolver qualquer divergência que não foi solucionada. O executivo da Qualidade é o responsável por gerenciar todos os processos de melhorias. Para o autor não se pode esquecer que a responsabilidade pela Qualidade de algo é de quem executa, portanto, problemas específicos têm de ser solucionados pelos seus responsáveis diretos. O time da melhoria da qualidade é um grupo composto por representantes de todas as áreas da empresa e sua responsabilidade é desenvolver o plano de implementação na sua área ou setor específico.

Treinamento: Para Campos (1992), o processo de gerenciamento de um programa da qualidade deve ser acompanhado por educação e treinamento das pessoas. É necessário que cada empregado compreenda muito bem o relacionamento entre as metas da empresa e o seu trabalho, não devendo ser implantado o programa sem que os funcionários estejam preparados. Acrescenta Almeida (1993), que para pôr em prática um programa de treinamento continuado e gradual, é preciso que todos os seus integrantes tenham condições reais de participação.

Melhoria contínua: Paladini (2008) define melhoria contínua como um aumento no grau de ajuste do produto à demanda, em termos do atendimento a necessidades, expectativas, preferências, de quem já é consumidor ou de quem poderia ser consumidor. Todos os esforços configuram-se em mecanismos, cujo objetivo é a melhoria. Acrescenta Maranhão (2001) que o objetivo da melhoria contínua é aumentar a probabilidade de satisfação dos clientes e outras partes interessadas.

Avaliação/Reconhecimento: Conforme Almeida (1993), um controle dos gerentes que já têm medida de Qualidade em operação e dos resultados reais obtidos é o primeiro passo para a etapa de avaliação e reconhecimento. Afirma que as promoções e avaliações por mérito e dar oportunidade para que os funcionários desenvolvam, implantem e apresentem um bom trabalho, entre outras, podem ser formas interessantes de se demonstrar reconhecimento.

2.2.3 Benefícios do programa de gestão da qualidade

Segundo Maranhão (2001), as vantagens ou benefícios de se investir em qualidade, devem-se ao fato de que é a forma mais econômica de produção tanto de bens quanto de serviços, apresentando possibilidade de uma margem de lucro maior e menores custos. Portanto, segundo o autor, em um mercado globalizado, a qualidade não é um diferencial de competitividade, mas sim uma necessidade para a manutenção do negócio. A falta da qualidade pode resultar em perdas dos clientes para a concorrência. A seguir, alguns dos benefícios que um programa de gestão da qualidade pode proporcionar às organizações:

Satisfação dos clientes: Conforme Juran (1995), “cliente” é alguém que compra de nós. Mas aqui o autor usa a palavra em um sentido mais amplo, podendo ser clientes externos ou internos, finais ou intermediários, atuais, potenciais ou perdidos. Clientes externos são as pessoas que não pertencem à organização, mas são influenciados pelos seus produtos; os clientes internos são os funcionários da própria empresa; clientes finais ou intermediários são aqueles que compram ou utilizam o produto final.

Desenvolvimento de lideranças: Chiavenato (2000) afirma que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas, e em cada um de seus setores. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Acrescenta que a liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo escolhe como líder a pessoa que lhe pode dar maior assistência e maior orientação para solução de seus problemas, para atingir seus objetivos.

Padronização: Campos (1992) considera a padronização como uma das ferramentas gerenciais essenciais nas empresas. Para o autor a padronização deve ser vista nas empresas como algo que trará melhorias na qualidade, no custo, no prazo e na segurança. O método padronizado não é fixo. Ele pode e deve ser melhorado para a obtenção de melhores resultados. Acrescenta que para garantir a qualidade, a empresa deve confirmar que todas as atividades desenvolvidas para atender as necessidades dos clientes, estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que a dos concorrentes. Complementa que a padronização é a base para o gerenciamento da rotina, sendo necessária a conscientização das chefias para a importância da padronização para o alcance da produtividade.

Rapidez: De acordo com Slack, Johnston e Chambers (1999), rapidez está relacionada ao tempo que os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. A rapidez interna também é muito importante. Para os autores, a resposta rápida aos consumidores externos é auxiliada, sobretudo, pela rapidez da tomada de decisão, bem como, a movimentação de materiais e das informações internas das diversas operações.

Confiabilidade: Para Slack, Johnston e Chambers (1999) significa fazer as coisas em tempo, para que os consumidores tenham seus bens e serviços quando foram prometidos. Os consumidores só poderão julgar a confiabilidade de uma operação ou serviço após a sua entrega. Para os autores, a confiabilidade economiza tempo, dinheiro e oferece estabilidade. Cada parte da operação pode concentrar-se em melhorar sua atividade, sem ter sua atenção desviada pela falta de serviços confiáveis de outras partes do processo.

Flexibilidade: Segundo Paiva et al. (2004), corresponde à capacidade de um sistema de adotar uma gama de estados diferentes. Então a flexibilidade é a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas. Para o atingimento desse objetivo deve-se avaliar a que custo e em que tempo o sistema responde a essas variáveis. Portanto, um sistema que se move rapidamente de um estado para outro, certamente é mais flexível que os demais.

Custo: Slack, Johnston e Chambers (1999), afirmam que o custo é o último objetivo e o mais importante, principalmente para as empresas que concorrem diretamente com o preço. O custo será o principal objetivo da produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor será o preço repassado a seus consumidores. Para os autores, o custo pode ser influenciado por outros objetivos de desempenho, como: qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

2.3 Mudança e gestão da qualidade

Conforme Barbosa (1995) as dificuldades para mudar, geralmente, crescem com o nível que a pessoa ocupa na estrutura organizacional. Em geral, quanto mais alto o nível, mais difícil fica a aceitação para mudanças. As mudanças de comportamento exigem muito tempo e suas dificuldades vão surgindo conforme elas ocorrem. Em uma organização, primeiro é preciso mudar o comportamento dos indivíduos e depois, finalmente, mudar o comportamento do grupo. Acrescenta Robbins (2008); que algumas organizações tratam as mudanças como acidentais. Entretanto, acredita que a mudança deva ser proativa e significativa. Conceitua a mudança como uma atividade intencional e orientada para resultados. Conforme o autor a mudança deve ser

planejada e apresentar como objetivos melhorar a capacidade da organização em fazer as coisas de maneira diferente no seu ambiente e, também, mudar o comportamento dos colaboradores.

Em um programa de gestão da qualidade é imprescindível que as pessoas tenham consciência de que os processos organizacionais devem e podem sempre ser melhorados. Para Robbins (2008) é necessário que os responsáveis pela Gestão da Qualidade Total (GQT) identifiquem, implementem e avaliem continuamente as ações voltadas aos principais fatores relacionados ao envolvimento das pessoas. Qualquer que seja a técnica usada, é importante considerar que o ritmo das mudanças seja sempre o ritmo do convencimento, isto é, compreensão do porquê e para quê. Acredita que não existe evolução sem mudanças, não há resultados diferentes se for realizado sempre a mesma coisa. Para as mesmas causas, pode-se, esperar os mesmos efeitos. Se houver a necessidade de efeitos diferentes, melhores do que existem hoje, a saída é mudar as causas. Acrescenta ainda, que o GQT é um processo que nunca se encerra, por isso, sempre será possível melhorar o que está sendo realizado. Acrescenta que os gestores devem propor mudanças graduais e sistemáticas substituindo a gestão do improviso por um modelo de gestão com foco estratégico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente estudo apresenta caráter exploratório. De acordo com Gil (2002), o estudo exploratório tem como principal objetivo o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. O seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Quanto às técnicas, no levantamento de dados foi utilizado o questionário com questões abertas, aplicado aos sujeitos da pesquisa, ou seja, os diretores/gerentes.

Para a coleta de dados utilizou-se como fonte primária o questionário com questões abertas. Quanto às fontes secundárias (MATTAR, 1996) foram consultados documentos de controle, normas, procedimentos e políticas da organização.

Na análise e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2004). Os dados foram tratados de forma qualitativa. A organização da análise dos dados, questionário – questões abertas, foi dividida em quatro etapas, conforme descrição abaixo.

1) Pré-análise: escolha dos documentos e a elaboração dos indicadores que fundamentaram a interpretação final;

2) Codificação: correspondeu ao processo pelo qual os dados brutos foram transformados em informações úteis ao estudo. A investigação deu-se sob a perspectiva e experiência dos diretores/gerentes da empresa, onde procurou-se entender e formalizar as informações obtidas. Inicialmente, os dados foram agrupados, representados de maneira condensada, classificados pela ordem crescente (QUADRO 1, 2 e 3), e analisados a partir da fundamentação teórica.

Quadro 1 – Dimensão da qualidade, resumo das informações das questões relacionadas à gestão da qualidade (grupo 1).

Quadro 2 - Dimensão da qualidade, resumo das informações das questões relacionadas à gestão da qualidade (grupos 2 e 3).

Quadro 3- Dimensão da qualidade, resumo das informações das questões relacionadas à gestão da qualidade (grupos 4 e 5).

3) Categorização: é a classificação dos elementos que foram estudados, com os critérios previamente definidos, em cinco grupos principais, ou seja:

Grupo 1 – Organização/Estrutura/Processo; Grupo 2 – Trabalhadores/Pessoas; Grupo 3 – Cliente/Usuário; Grupo 4 – Produto; Grupo 5 – Resultados. **Observação:** Os grupos foram

desenvolvidos a partir da fundamentação teórica, (CAMPOS, 1999); (JURAN, 1995); (PALADINI, 2008) e (ALMEIDA, 1993).

4) Inferência ou interpretação: correspondeu à busca dos significados para os dados pesquisados, partindo-se da sua análise.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Este estudo foi realizado em uma empresa de componentes para plástico e borracha localizada no Vale do Taquari. A organização iniciou suas operações em 1991 para atuar na fabricação de auxiliares de processo para borracha. Em 1992, com a uma universidade e algumas empresas, foram analisados vários produtos considerados *top* de linha no mundo, a partir disso desenvolveu-se o seu primeiro produto. Uma pequena amostra foi enviada para uma grande empresa que validou o material analisado. Primeiramente foram produzidos 100 kg, após esta quantidade foi aumentando e depois foi construído o primeiro reator e um sistema de pulverização, montado em uma garagem da unidade produtiva.

Em 1995, a empresa ampliou e diversificou a sua linha de produtos para borracha. A partir de 1996, foi criada uma filial em outro município do estado, com o objetivo de oferecer pronta entrega para clientes da região. Em 1998, a organização investiu na construção de sua área fabril com a aquisição de equipamentos de última geração. A nova unidade especializou-se na produção de Auxiliares de Fluxo/Dispersão, ceras antiozonantes e homogeneizantes. Hoje, a empresa conta com um parque industrial de 4.380m² de área construída, capaz de atender aos mais exigentes clientes.

A empresa recicla seus resíduos, atuando conforme as normas da Fundação Estadual de Proteção Ambiental - FEPAM. Também fabrica produtos a partir do aproveitamento de sobras e resíduos sem alterar a sua característica e qualidade final. Seus produtos têm mercado garantido na região sul e no centro do país. Apresenta apenas um concorrente no Rio Grande do Sul. Seu posicionamento é bem definido, procura aproveitar as oportunidades econômicas, tecnológicas, comerciais e mercadológicas, sem agredir o meio ambiente. Tendo uma estrutura adequada às suas necessidades, também apresenta como um dos seus objetivos a constante integração entre funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores.

A missão da organização é ser especialista na produção, comercialização e desenvolvimento de produtos e serviços para a indústria de transformação de polímeros do segmento de borracha e plástico. Sua visão está comprometida com a qualidade como fator de sucesso para atingir o objetivo de produzir e fornecer produtos para a indústria de transformação de polímeros. Os princípios da organização são de atender as expectativas dos clientes, desenvolvendo continuamente os processos produtivos e administrativos, procurando produzir sempre melhores bens e serviços.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Apresentação e análise das questões abertas

Os Quadros 1, 2 e 3 apresentam o resumo das respostas fornecidas pelos quatro gerentes da empresa, relacionadas ao conceito de qualidade; como é percebida a qualidade na empresa; se já pensaram em sugerir a implantação de um programa de gestão da qualidade e quais as maiores dificuldades e os elementos facilitadores na sua implantação. Os quadros também foram categorizados por grupos, que permitem uma análise mais detalhada das informações obtidas durante a pesquisa. A seguir será apresentado o Quadro 1 que contém as informações relacionadas à dimensão da qualidade, **GRUPO 1 – Organização/Estrutura/Processo**.

DIMENSÃO DA QUALIDADE	O que é qualidade na sua opinião?	Como você percebe a qualidade na sua empresa?	Você já pensou em sugerir a implantação de um programa de gestão da qualidade?	Quais seriam as maiores dificuldades para implantar um programa de gestão?	Quais os elementos que poderiam ser facilitadores no caso de implantação de um programa de gestão da qualidade?
GRUPO 1 organização/ estrutura/ processo	Melhoria no ambiente de trabalho	Padronização	Criação de comitês internos	Burocracia do programa	Identificação dos pontos fracos
	Organização nos setores	Melhoria contínua dos processos	As mudanças no ambiente	Comunicação interna deficiente	Flexibilidade nos processos
	Reestruturação dos processos	Empresa confiável	Criar consciência da qualidade nos processos	Resistência a mudanças	Aumento da produtividade
	Mapeamento dos processos	Organização no ambiente	Delegar tarefas	Quebra de paradigmas	Competitividade
	Padronização	Comprometimento gerencial	Setores estruturados	Falta de iniciativa	Criatividade

Quadro 1 - Resumo das informações das questões relacionadas à gestão da qualidade grupo 1

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

5.1.1 Análise do Quadro 1

Com relação à dimensão da qualidade, Quadro 1, grupo 1, ou seja, organização/estrutura/processo e a questão que aborda: *O que é qualidade na sua opinião?*, os respondentes na sua maioria citaram questões relacionadas à melhoria contínua no ambiente de trabalho, a organização nos setores da empresa, padronização dos processos produtivos, o mapeamento dos processos e a sua reestruturação.

Segue o relato de um dos respondentes.

“É um sistema que permite que todos os processos da empresa tenham melhoria contínua, com envolvimento e ideias de todos [...]” (R 2).

Verificou-se que os respondentes estão preocupados com a reestruturação dos processos produtivos e a organização dos setores. Para melhorar a eficiência e a produtividade, é preciso muitas vezes reavaliar ou criar processos novos, acompanhando constantemente os itens de controle. Citam também a padronização como algo que poderá trazer benefícios, pois permitirá avaliar e atuar sobre as causas dos processos que geram resultados indesejados. A padronização pode ser considerada a base para a melhoria contínua. Juran (1995) define qualidade por meio de dois significados. O primeiro é o desempenho do produto ou a satisfação em um mercado competitivo. Os clientes decidem de quem comprarão o produto, cujo principal objetivo é a igualdade ou a superioridade em relação a seus concorrentes. O segundo é a ausência de deficiências ou insatisfação. As deficiências resultam em reclamações, devoluções e prejuízos. Acrescenta ainda que as organizações devem buscar a longo prazo a perfeição e que a insatisfação pode levar o cliente ao concorrente.

Em relação à dimensão da qualidade, grupo 1, ou seja, organização/estrutura/processo e a questão que aborda: *Como você percebe a qualidade na sua empresa?*, os respondentes, na sua maioria,

citaram questões relacionadas à padronização para eliminar desperdícios, a melhoria contínua dos processos, empresa confiável, maior organização no ambiente de trabalho e o comprometimento gerencial.

Conforme Paladini (2008), a qualidade corresponde à adequação de um bem, produto ou serviço, sendo este o objetivo da ação do processo produtivo. Todos os setores que tiverem alguma participação, direta ou indireta em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade. Acrescenta Campos (1992) que, para garantir a qualidade, a empresa deve confirmar que todas as atividades desenvolvidas para atender as necessidades dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que a dos concorrentes. Complementa que a padronização é a base para o gerenciamento da rotina, sendo necessária a conscientização das chefias para a importância da padronização para o alcance da produtividade.

Segue o relato de um dos respondentes.

“Como uma empresa confiável nos produtos que fabricamos” (R 2).

De acordo com a opinião dos respondentes, a qualidade é fundamental para a realização de qualquer atividade. Mesmo a empresa estando há mais de 10 anos no mercado, os gerentes acreditam na importância do comprometimento de todos os colaboradores com os objetivos da organização. Entretanto, para alcançar resultados mais efetivos é fundamental considerar a organização como um sistema, isto é, um conjunto de partes integradas e interagentes. O alcance da cultura da melhoria contínua nos processos produtivos também exige o seu acompanhamento diário.

Em relação à dimensão da qualidade, GRUPO 1, ou seja, organização/estrutura/processo e a questão que aborda: *Você já pensou em sugerir a implantação de um programa de gestão da qualidade na empresa?*, os respondentes citaram questões relacionadas à criação de comitês internos para auxílio nos processos produtivos, mudanças no ambiente de trabalho, desenvolver entre os colaboradores a consciência da qualidade nos processos, reestruturação de setores e delegação de responsabilidades para todos os componentes das equipes.

Para Campos (1999), a implantação de um programa de gestão da qualidade exige uma mudança comportamental e cultural dos profissionais da organização. Para que isso ocorra, é necessário um grande esforço em treinamento e educação. O autor afirma que este programa deve ser implantado de cima para baixo, ou seja, o processo de mudança inicia-se pelo presidente, que deve propor os objetivos e metas e realizar o seu acompanhamento. Ao abordar mudança, conforme Robbins (2008), apesar de algumas organizações tratarem as mudanças como acidentais, o autor acredita que esta deva ser proativa e significativa. Conceitua a mudança como uma atividade intencional e orientada para resultados.

Segue o relato de um respondente.

“A ideia de criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais, fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios é muito válida” (R 4).

Analisou-se, conforme opinião dos respondentes, que a gestão da qualidade pode ser uma opção para as pessoas desenvolverem o sentimento de comprometimento e participação, em todos os níveis organizacionais. Embora seja uma decisão da diretoria, a implantação da gestão da qualidade só acontece na prática quando os processos estiverem organizados e controlados, com as responsabilidades de cada um definidas.

Em relação à dimensão da qualidade, GRUPO 1, ou seja, organização/estrutura/processo e a questão que aborda: *Na sua opinião, quais seriam as maiores dificuldades para implantar um programa de gestão da qualidade na empresa?*, os respondentes citaram a burocracia do programa, comunicação interna deficiente, resistência a mudanças, quebrar paradigmas e falta de iniciativa.

Segue o relato de dois respondentes.

“Quebrar paradigmas (...)” (R 1).

“Falta de comprometimento e de iniciativa do grupo como um todo em implementar as ideias de melhorias” (R 4).

Constatou-se que para os respondentes, a maior dificuldade na implantação do programa seria a resistência a mudanças, que geralmente, em um primeiro momento pode causar apenas uma reação superficial, mas que poderá vir à tona tempos depois com uma profundidade maior, ou seja, resistência adiada. Algumas mudanças podem influenciar direta ou mesmo indiretamente os interesses da organização, exigindo de todos os indivíduos flexibilidade de pensamento e de atitudes. Exigem a busca constante por novos paradigmas. De acordo com Barbosa (1995) as dificuldades para mudar, geralmente, crescem com o nível que a pessoa ocupa na estrutura organizacional. Em geral, quanto mais alto o nível, mais difícil fica a aceitação de mudanças. As mudanças de comportamento exigem muito tempo e suas dificuldades vão surgindo conforme essas mudanças ocorrem.

Em relação à dimensão da qualidade, GRUPO 1, ou seja, organização/estrutura/processo a questão que aborda: *Quais os elementos que poderiam ser facilitadores no caso de implantação de um programa de gestão da qualidade?*, os respondentes, em sua maioria, citaram questões relacionadas à identificação dos pontos fracos, ampliação da comunicação, aumento da produtividade, competitividade, criatividade e flexibilidade nos processos produtivos.

Conforme Campos (1999), a implantação de um programa de qualidade total é um processo de mudança comportamental e cultural. Portanto, é baseada num grande esforço de educação e treinamento, além da necessidade de condições básicas como: liderança persistente das chefias, educação e treinamento. O treinamento é também a prática do uso do conhecimento, sendo preciso educar e treinar. Segundo o autor acima citado, a implantação do TQC é um programa de cima para baixo, onde o gerenciamento se inicia pelo presidente da organização que precisa estabelecer metas de sobrevivência.

Segue o relato de um dos respondentes.

“Apresentar ganhos reais a todos os envolvidos, traçando os objetivos: benefício e produtividade e redução de custos com uma maior lucratividade” (R 2).

Para os respondentes, os elementos facilitadores para a implantação do programa são o controle sobre os processos produtivos, a criatividade e a flexibilidade que, juntas, criam um ambiente propício para a realização das tarefas diárias. De acordo com Paiva et al. (2004), a flexibilidade corresponde à capacidade de um sistema de adotar uma gama de estados diferentes. Assim, a flexibilidade é a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas. Portanto, um sistema que se move rapidamente de um estado para outro, certamente é mais flexível que os demais.

A seguir será apresentada a análise do Quadro 2, que apresenta as informações relacionadas à dimensão da qualidade, mas voltadas aos **trabalhadores/pessoas - GRUPO 2 e cliente/usuário - GRUPO 3**.

DIMENSÃO DA QUALIDADE	O que é qualidade na sua opinião?	Como você percebe a qualidade na sua empresa?	Você já pensou em sugerir a implantação de um programa de gestão da qualidade?	Quais seriam as maiores dificuldades para implantar um programa de gestão?	Quais os elementos que poderiam ser facilitadores no caso de implantação de um programa de gestão da qualidade?
GRUPO 2 trabalhadores/ pessoas	Melhoria na ambiente de trabalho	Treinamento e educação	Inexistência de controles nas áreas	Resistência a mudanças no ambiente de trabalho	Integração com outros setores
	Motivação para o trabalho	Satisfação	Funcionários mais participativos	Comunicação interna deficiente	Melhor clima organizacional
	Integração com setores	Melhoria contínua		Falta de comprometimento dos funcionários	Benefícios para os funcionários
	Confiança mútua				Satisfação dos funcionários
					Ampliação da comunicação
	GRUPO 3 clientes/ usuários	Satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes	Melhoria contínua da qualidade	
	Melhoria contínua cliente/fornecedor	Logística			Flexibilidade nos prazos
	Logística	Atendimento			Satisfação dos clientes
	Preço acessível				

Quadro 2 - Resumo das informações das questões relacionadas à gestão da qualidade grupos 2 e 3

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

5.1.2 Análise do Quadro 2

Em relação à dimensão da qualidade, Quadro 2, grupos 2 e 3, ou seja, trabalhadores/pessoas e cliente/usuário e a questão que aborda: *O que é qualidade na sua opinião?*, os respondentes citaram aspectos como melhoria no ambiente de trabalho, motivação para o trabalho, integração com setores, a confiança mútua, satisfação dos clientes, melhoria contínua cliente/fornecedor, logística e preço acessível.

Conforme Slack, Johnston e Chambers (1999), para as melhorias se tornarem contínuas no ambiente é preciso que as novas ideias sejam gerenciadas de forma sistêmica nos processos. Isto permite a absorção do melhor de cada ideia, ou seja, aquele elemento que gera a eficácia ou o resultado. Os autores afirmam, ainda, que a qualidade dentro da operação não leva apenas à satisfação dos consumidores externos, mas torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas no processo.

Segue o relato de um dos respondentes.

“A qualidade anda lado a lado com a motivação dos funcionários e a confiança que a empresa inspira [...]” (R 1).

Observou-se que os respondentes consideram a qualidade como um componente importante do processo de melhoria no ambiente de trabalho. Para a logística de entrega pode representar uma vantagem competitiva na medida em que assegura a satisfação do cliente. Além disso, acreditam que a integração com os setores aproxima e unifica os interesses dos indivíduos, fazendo com que os seus esforços estejam alinhados aos objetivos da organização.

Em relação à dimensão da qualidade, grupos 2 e 3, ou seja, trabalhadores/pessoas e clientes/usuários e a questão que aborda: *Como você percebe a qualidade na sua empresa?*, os respondentes citaram questões relacionadas a treinamento e educação, satisfação dos funcionários, melhoria contínua, satisfação dos clientes, logística e atendimento.

Segue o relato de um respondente.

"[...] a qualidade é uma busca da melhoria, procurando sempre satisfazer o funcionário" (R 4).

Para os respondentes, a qualidade na empresa deve ser percebida pela educação e treinamento dos indivíduos que nela trabalham. Os colaboradores devem ter o sentimento de pertencer à empresa, participando do processo de decisão, comprometendo-se com as ações desenvolvidas e assumindo responsabilidades. De acordo com Juran (1995), um "cliente" é alguém que compra algo de outro indivíduo ou de outra organização. Contudo, aqui o autor usa a palavra em um sentido mais amplo, podendo significar clientes externos ou internos, finais ou intermediários, atuais, potenciais ou perdidos. Clientes externos são as pessoas que não pertencem à organização, mas são influenciados pelos seus produtos; os clientes internos são os funcionários da própria empresa.

Em relação à dimensão da qualidade, GRUPO 2, ou seja, trabalhadores/pessoas e clientes/usuários e a questão que aborda: *Você já pensou em sugerir a implantação de um programa de gestão da qualidade na empresa?*, os respondentes, em sua maioria, citaram as questões como inexistência de controles internos em diversas áreas, tornar os funcionários mais participativos e melhoria contínua da qualidade.

Segue o relato do respondente.

"[...] é preciso fazer um treinamento com os funcionários para torná-los mais capacitados" (R 3).

Conforme opinião dos respondentes, para a implantação do programa, faz-se necessária a criação de controles internos em algumas áreas da empresa, para garantir a melhoria na qualidade, tornando os funcionários mais participativos, responsáveis e capacitados para a realização das tarefas. Para Campos (1992), o processo de gerenciamento de um programa da qualidade deve ser acompanhado por educação e treinamento das pessoas. É necessário que cada empregado compreenda muito bem o relacionamento entre as metas da empresa e o seu trabalho, não devendo ser implantado o programa sem que os funcionários estejam preparados. Acrescenta Almeida (1993), que para pôr em prática um programa de treinamento continuado e gradual, é preciso que todos os seus integrantes tenham condições reais de participação.

Em relação à dimensão da qualidade, GRUPO 2, ou seja, trabalhadores/pessoas e clientes/usuários e a questão que aborda: *Quais seriam as maiores dificuldades para implantar um programa de gestão da qualidade na empresa?*, os respondentes, em sua maioria, citaram questões relacionadas à resistência a mudanças, a comunicação interna deficiente e a falta de comprometimento dos funcionários.

Segue o relato de um respondente.

"A falta do comprometimento por parte dos funcionários atrapalha o andamento dos processos [...]" (R 1).

A partir das citações dos respondentes, para alguns colaboradores está faltando um comprometimento maior na hora da execução das tarefas e funções. Isto pode estar dificultando, em alguns casos, o desempenho dos processos da organização. Entre possíveis soluções estão a realização de treinamentos, palestras, bem como a promoção de eventos com profissionais que pudessem relatar suas experiências. Outra possibilidade seriam as vistas técnicas com o objetivo de tirar os indivíduos do seu ambiente de trabalho para observarem outras realidades organizacionais.

Almeida (1993) acredita no reconhecimento como consequência de um adequado sistema de avaliação. Afirma que as promoções e avaliações por mérito; permitir que os funcionários e gerentes apresentem os resultados de melhorias de qualidade para as pessoas de fora da organização e dar oportunidade para que os funcionários desenvolvam, implantem e apresentem um bom trabalho, entre outras, podem ser formas interessantes de se demonstrar reconhecimento.

Em relação à dimensão da qualidade, GRUPO 2, ou seja, trabalhadores/pessoas e cliente/usuário e a questão que aborda: *Quais os elementos que poderiam ser facilitadores no caso de implantação de um programa de gestão da qualidade?*, os respondentes, em sua maioria, citaram questões relacionadas a benefícios para os funcionários, integração com outros setores da empresa, melhor clima organizacional, satisfação dos funcionários, ampliação da comunicação, criação de canais de relacionamento, flexibilidade nos prazos e satisfação dos clientes.

Para Maranhão (2001), os benefícios de se investir em qualidade devem-se ao fato de que é ainda a forma mais econômica de produção, tendo a margem de lucro maior com menores custos. Portanto, a qualidade não é um diferencial de competitividade, mas uma forma de não perder o cliente para a concorrência.

Segue o relato de um respondente.

“Criar canais de relacionamento com os clientes [...]” (R 3).

Conforme os respondentes, entre as ações extrínsecas que poderiam ser facilitadora na implantação do programa, considerando os colaboradores, estão os benefícios oferecidos pela empresa, como plano de saúde e seguro de vida. Estas ações em um primeiro momento poderiam desempenhar um papel motivador. Entretanto, será necessário o acompanhamento permanente do clima organizacional e dos níveis de satisfação dos indivíduos. Isto, para a definição de novas estratégias que os mantenham sempre envolvidos.

A seguir será apresentado o Quadro 3, com informações sobre questões relacionadas à dimensão da qualidade, mas voltadas ao **produto – GRUPO 4 e aos resultados – GRUPO 5**.

DIMENSÃO DA QUALIDADE	O que é qualidade na sua opinião?	Como você percebe a qualidade na sua empresa?	Você já pensou em sugerir a implantação de um programa de gestão da qualidade?	Quais seriam as maiores dificuldades para implantar um programa de gestão?	Quais os elementos que poderiam ser facilitadores no caso de implantação de um programa de gestão da qualidade?
GRUPO 4 produto	Produto reconhecido	Melhoria contínua do produto			
	Produto padronizado	Produto padronizado com selo de garantia			
	Produto com garantia da qualidade	Produto aceito com mais facilidade em um mercado novo			
GRUPO 5 resultados	Melhoria nos resultados	Aumento das vendas			
	Satisfação conquistada	Lucratividade			
		Reconhecimento			

Quadro 3 – Resumo das informações das questões relacionadas à gestão da qualidade grupos 4 e 5

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

5.1.3 Análise do Quadro 3

Em relação à dimensão da qualidade, Quadro 3, GRUPOS 4 e 5, ou seja, produto e os resultados e a questão que aborda: *O que é qualidade na sua opinião?* e *Como você percebe a qualidade na sua empresa?*, os respondentes, em sua maioria, citaram aspectos como produto reconhecido no mercado, produto padronizado, produto com a garantia de qualidade, melhoria nos resultados e satisfação conquistada. Não foram citados elementos relevantes nas demais questões.

Segue o relato de um respondente.

“No processo produtivo, novos desenvolvimentos de produtos, na organização, no atendimento e na padronização feita em todos os setores da empresa que está sempre preocupada com a melhoria contínua” (R 3).

Constatou-se que a qualidade está relacionada com um produto padronizado, sempre em busca de novas tecnologias, conhecimentos e sempre atento às exigências do mercado. No entanto, padronizar é organizar, gerenciar para atingir as metas. Quanto à padronização, Chiavenato (2000), acredita que esta deva ser aplicada para a redução nos custos e uniformidade de produtos, serviços ou processos, passando a ser essencial para alcançar a eficiência. Ainda conforme o autor, a padronização nas empresas deve ser realizada de forma voluntária, ou seja, todos têm autonomia de discutir o que será padronizado, estabelecendo e passando a exercê-lo, podendo ser alterado quando for necessário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi identificar possibilidades de implantação do programa de gestão da qualidade em uma indústria de componentes para plástico e borracha, na percepção dos seus gestores. As respostas ao questionário proposto foram categorizadas e analisadas a partir de cinco grupos ou dimensões da qualidade, a saber: organização/estrutura/processo; trabalhadores/

peças; clientes/usuários; produto e resultados. Observou-se que os pesquisados veem como positiva a implantação do programa de gestão da qualidade na sua empresa. Entretanto, apesar de considerarem a qualidade como um critério de competitividade fundamental para todas as organizações, acreditam que somente ela não seja um critério definidor do sucesso, isto é, que tenha a capacidade de oferecer desempenho melhor que a concorrência. Consideram apenas um critério qualificador, cujo desempenho da produção deva estar acima de um determinado padrão, a fim de que ele seja considerado pelo cliente.

Entre os principais benefícios da qualidade estão aqueles relacionados à reestruturação e à flexibilidade nos processos, padronização, aumento da produtividade, satisfação dos clientes, produto com garantia e melhoria no ambiente de trabalho. Quanto às principais dificuldades para a sua implantação percebem a comunicação interna deficiente, resistência de gestores e colaboradores às mudanças, falta de comprometimento dos colaboradores e a burocracia do programa. Um programa de gestão da qualidade para ter sucesso deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Sua implementação tem início com o comprometimento da direção e, após, desdobramento para as demais áreas e colaboradores. A organização substitui a estrutura rígida e centralizadora para se tornar um sistema composto por diversos processos onde todas as suas partes são integradas, interagentes e flexíveis.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processos: mais um passo para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: LDA, 2004.
- BONATO, Vera Lúcia. **Gestão em saúde: programas de qualidade em hospitais**. São Paulo: Ícone, 2007.
- BRAVO, Ismael. **Gestão de qualidade em tempos de mudanças**. Campinas: Alínea, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**, Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- _____. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fund. Christiano Ottoni, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JURAN, J.M. **Juran: planejando para a qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO 9000: manual de implementação: versão ISO 2000 - 6. ed.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. Ed. Compacta.
- PAIVA, Ely Laureano et al. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.