

## **Proposição de um Plano para a Implementação da Gestão da Qualidade em uma Empresa do Setor Metalúrgico Gaúcho**

Jefferson Menezes de Oliveira (UFSM) jeffersonmenezes@gmail.com

Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues (UFRGS) claudia.rodrigues@produção.ufrgs.br

*Resumo: O presente artigo versa sobre a implementação da gestão da qualidade nas organizações e tomando por base uma empresa do setor metalúrgico localizada na cidade de Santa Maria/RS, foi estruturado um plano para a implementação da gestão da qualidade embasado no gerenciamento da rotina e no gerenciamento pelas diretrizes os quais foram identificados, por meio do referencial teórico, como sendo os métodos mais adequados ao gerenciamento da qualidade nas empresas ocidentais. A aplicação dos referidos métodos demonstrou-se necessária como um meio para que a empresa venha a aderir a sistemas de qualidade. Como parâmetros, foram analisados os requisitos do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) visto que o mesmo é de interesse da organização. Identificou-se, por meio da análise, que a direção da empresa necessita estar disposta a realizar mudanças significativas em sua gestão visando a adequação ao programa e à gestão da qualidade como um todo, principalmente, em relação aos critérios clientes, pessoas e processos.*

*Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Processos; PGQP.*

### **1. Introdução**

Atualmente, observa-se que as empresas têm dado uma atenção especial para a gestão da qualidade uma vez que, na visão de Slack *et al* (2002, p. 549), “há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização uma considerável vantagem competitiva”. Percebe-se que a prática da gestão da qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e, principalmente, gera consumidores satisfeitos. Percebe-se que as empresas buscam se adaptar às frequentes transformações ocorridas nas necessidades e desejos dos clientes. Para tanto, muitas delas buscam desenvolver a capacidade de antecipar necessidades futuras com o objetivo de obter vantagem competitiva. Assim, pressupõe-se que a qualidade implica fatores que vão além da conformidade às especificações de projeto. Uma empresa para ter um produto de qualidade precisa projetá-lo conforme as necessidades de seus clientes-alvo (CORDEIRO, 2004).

Nesse contexto, a qualidade, segundo Garvin (2002), não é mais uma função isolada dominada por técnicos especialistas. Cada vez mais, ela tem se incorporado ao sistema empresarial como um todo, devendo merecer atenção tanto quanto áreas como de marketing e finanças, ou seja, a qualidade passou de uma concepção restrita, baseada na produção para uma concepção com implicações mais amplas, envolvendo o gerenciamento como um todo.

Muitas empresas em crescimento estão em busca deste gerenciamento, contudo, algumas delas efetuam adesões a dispendiosas consultorias e programas certificadores de qualidade sem, muitas vezes, alinhar antecipadamente processos internos básicos para a melhoria da qualidade. Dessa forma, as empresas podem utilizar ferramentas e práticas da qualidade adequadas à sua realidade que as direcionem rumo a excelência.

Nesse sentido, o presente artigo busca identificar alternativas para que uma empresa do setor metalúrgico gaúcho adote práticas e ferramentas da qualidade tendo em vista a elaboração de um plano para a implementação da gestão da qualidade que a direcione ao reconhecimento e proporcione a satisfação de seus clientes. Para preservar sua identidade, a empresa passa a ser caracterizada neste artigo pelo nome simbólico “Alfa Ltda”.

## **2. Caracterização da Empresa**

Fundada em 1974, a empresa gaúcha na qual o estudo foi desenvolvido é caracterizada por ser de médio porte e está localizada na cidade de Santa Maria. A “Alfa Ltda” dedica-se à fabricação de implementos agrícolas que aliam robustez e versatilidade com um fácil sistema de operação, transporte e manutenção visando a melhoria do trabalho na lavoura, principalmente, de arroz.

A empresa conta com 236 colaboradores e seus implementos agrícolas abrangem, além da cultura do arroz, a cultura da cana-de-açúcar, do algodão e da soja. A demanda por seus produtos está em crescimento tanto que a “Alfa Ltda” vem realizando contratações de funcionários para atender ao seu mercado que é nacional e, cada vez mais, internacional visto que cerca de 25% de sua produção é voltada ao mercado externo. A empresa possui uma linha de produtos variados para o melhoramento dos trabalhos na lavoura. As linhas de produtos são: preparo do solo, irrigação, colheita, terraplenagem e plantio.

Os clientes da empresa situam-se nas mais variadas regiões do país e da América latina e, quando há reclamações de clientes os custos de reparo são altos uma vez que a empresa envia técnicos ao local para verificar o problema e, quando não é possível resolvê-lo, o implemento é retornado para ajustes na empresa, o que gera custos de logística e retrabalho. Além do mais, tais transtornos podem levar à insatisfação por parte de alguns clientes.

A “Alfa Ltda” é uma empresa familiar e não adota formalmente nenhuma ferramenta ou programa de qualidade em sua gestão. No entanto, a direção da mesma demonstrou-se interessada em adotar práticas de melhoria em sua gestão tendo em vista a qualidade e, dessa forma, preparar-se para a adesão a sistemas de gestão da qualidade tais como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) o qual é embasado nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Assim, visando tornar-se uma referência nacional e, até mesmo, internacional em termos de fabricação de implementos agrícolas, a “Alfa Ltda” necessita, portanto, dedicar-se a planejar estrategicamente a qualidade. A gestão da qualidade contribui na medida em que gera clientes satisfeitos e garante a lealdade dos mesmos ao longo do tempo e, também, contribui substancialmente para a redução dos custos de refugo, retrabalho e falhas internas e externas detectadas nos produtos fabricados.

## **3. Referencial Teórico**

### **3.1 Gestão da Qualidade e seu Processo de Implementação**

Diante às diversas conceituações sobre qualidade, Paladini (2000, p. 26) defende que “o enfoque mais usual para a definição da qualidade envolve a idéia de centrar a qualidade no consumidor”, ou seja, a maioria das conceituações de qualidade considera a satisfação das necessidades dos clientes como um fator primordial.

Bateman e Snell (1998) relatam que as empresas devem, visando implementar a gestão da qualidade, estabelecer uma predisposição para a mesma a fim de constituir uma cultura para a qualidade por toda a empresa. Dessa forma, é necessário que os administradores da

empresa estejam fortemente comprometidos com a prioridade da qualidade, e a apoiarão em cada função da empresa.

A partir desta sensibilização, um dos primeiros passos para a implementação da gestão da qualidade é, na visão de Campos (2004) e Carvalho *et al* (2005), o gerenciamento da rotina de trabalho que, no entender dos autores, consiste, principalmente, em “arrumar a casa”, seguido do gerenciamento pelas diretrizes. Contudo, cada empresa é um caso diferente, pois cada uma tem a sua cultura. Nesse sentido, segundo Campos (2004), é impossível ter um plano de gerenciamento que seja igual para todas as empresas.

Para Carvalho *et al* (2005) e Cordeiro (2004), a metodologia embasada no gerenciamento da rotina e, posteriormente, no gerenciamento pelas diretrizes é considerada uma estratégia ocidental para a implementação do gerenciamento da qualidade. Por sua vez, no entender de Campos (2004), o gerenciamento da rotina compreende a padronização do trabalho, definição de itens de controle, eliminação de anomalias, implementação do programa 5S, gerenciamento pelo método PDCA, entre outras medidas. Para o autor, tais tarefas devem ir sendo trabalhadas simultaneamente no gerenciamento da rotina. Na visão de Carvalho *et al* (2005), este gerenciamento deve ser praticado de maneira permanente e contínua durante a realização de todos os processos na empresa. Percebe-se, portanto, que o gerenciamento da rotina dedica-se à resolução de problemas operacionais na organização.

Por outro lado, segundo Carvalho *et al* (2005), o gerenciamento pelas diretrizes é uma sistemática utilizada para alinhar a organização em torno de seus objetivos estratégicos. Campos (2004) sugere que, quando o desempenho dos concorrentes cresce mais rapidamente que a capacidade de melhoramento do gerenciamento da rotina, cabe a empresa introduzir o gerenciamento pelas diretrizes.

Dessa forma, identifica-se que o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema destinado a atingir metas que não podem ser alcançadas pelo gerenciamento da rotina na empresa por abordar problemas mais complexos e que envolvem decisões estratégicas por parte da alta administração. Segundo Campos (2004), diretriz consiste em uma meta e nas medidas adequadas para atingi-la.

Por fim, destaca-se que as organizações estão cada vez mais preocupadas em adequar suas práticas de gestão de acordo com sistemas de gestão da qualidade. Atualmente, são enfatizadas, principalmente, as normas ISO e os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Ressalta-se que a empresa “Alfa Ltda” demonstra interesse em aderir ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) o qual é embasado nos critérios de excelência da FNQ e busca a melhoria contínua nas organizações gaúchas (PGQP, 2007). Assim, o plano proposto neste artigo busca direcionar a empresa aos oito critérios de excelência do referido programa.

#### **4. Método de Trabalho**

O levantamento dos dados bibliográficos permitiu que fosse identificada a linha de pensamento comum entre os diferentes autores trabalhados na pesquisa. Como parâmetros, foram seguidas as recomendações de Carvalho *et al* (2005), Campos (2004) e Cordeiro (2004), as quais indicam que o primeiro passo para a qualidade é “arrumar a casa”. Para tanto, faz-se necessário o gerenciamento da rotina de trabalho e o gerenciamento pelas diretrizes, os quais receberam destaque no plano proposto.

Por fim, foram observadas as exigências e recomendações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, o qual abrange os seguintes critérios: (1) Liderança, (2) Estratégias e Planos, (3) Clientes, (4) Sociedade, (5) Informações e Conhecimento, (6)

Pessoas, (7) Processos e (8) Resultados. Para tanto, foi aplicado um instrumento de coleta de dados de cunho qualitativo através de um roteiro de entrevistas com o diretor da empresa, o qual serviu de base para a elaboração das sugestões de melhoria tendo em vista a adesão ao programa.

## **5. Resultados**

Seguindo as recomendações da literatura, foi proposto um plano para implementação da gestão da qualidade para a empresa “Alfa Ltda” e o mesmo foi embasado no gerenciamento da rotina e no gerenciamento pelas diretrizes. Tal proposição levou em consideração, também, a realização de uma análise entre os critérios de excelência do PGQP e a realidade da empresa.

### **5.1 Gerenciamento da Rotina**

Com a finalidade de proporcionar um melhor entendimento e adequação à realidade da empresa, o gerenciamento da rotina será trabalhado neste estudo sob os seguintes aspectos: (i) padronização, (ii) eliminação de anomalias e definição de itens de controle e (iii) gerenciamento da qualidade pelo método PDCA. Todavia, vale salientar que, no entender de Campos (2004), Paladini (2000) e Cordeiro (2004), para promover as mudanças necessárias à implementação do gerenciamento da rotina e, conseqüentemente, da gestão da qualidade, recomenda-se que seja inserido na empresa o programa de qualidade 5S.

#### **5.1.1 Padronização**

Foi identificado na “Alfa Ltda” que não é estabelecido um padrão de trabalho a ser seguido pelos funcionários na execução de suas tarefas. De acordo com Campos (2004), padrão é um instrumento básico para o gerenciamento da rotina que consiste no planejamento do trabalho a ser executado pelo funcionário ou pela empresa. Recomenda-se iniciar a padronização pelos processos e tarefas prioritários.

Segundo o diretor da empresa, “não há fichas, instruções ou manuais formalizados que orientem na execução das tarefas visto que a atuação da direção é direta e presencial e as informações repassadas aos colaboradores são suficientes para que executem bem o seu trabalho”. Contudo, conforme a empresa cresce, esse controle tende a ficar cada vez mais difícil o que demanda a formalização das tarefas a serem desempenhadas pelos colaboradores.

O ideal na padronização do trabalho na empresa é a elaboração de fluxogramas que, no entender de Campos (2004) e Paladini (2000), têm como objetivo garantir a qualidade e aumentar a produtividade visto que facilitam a visualização do processo de forma a identificar as operações críticas e oportunidades de melhoria contribuindo, assim, para a definição de um padrão de trabalho a ser seguido. Nesse sentido, foram desenvolvidos fluxogramas para a “Alfa Ltda” os quais demonstram suas atividades. Dessa forma, com realização de fluxogramas, é possível definir as tarefas prioritárias que afetam fortemente a qualidade do produto servindo, assim, de base para a padronização do trabalho.

Outro fator determinante para a padronização do trabalho na empresa é a elaboração de um sistema de inspeção para os produtos. A “Alfa Ltda” iniciou sua produção sem projetos detalhados e, apenas recentemente é que foi aprimorado o departamento de engenharia o qual está mapeando as peças dos atuais produtos e identificando possíveis irregularidades em suas dimensões.

Recomenda-se que tais projetos sejam utilizados como referência para a elaboração deste sistema de inspeção que avalie os limites inferiores e superiores aceitáveis de qualidade por meio da elaboração de gráficos de controle. Neste sentido, cabe à empresa adotar o

controle estatístico do processo (CEP) a fim de reduzir a variabilidade nos produtos da empresa. Além disso, sugere-se que a “Alfa Ltda” crie um sistema de feedback aos clientes após a venda com o objetivo de identificar a satisfação e a opinião dos mesmos a respeito de melhorias necessárias nos produtos adequando-os ao uso.

### **5.1.2 Eliminação de Anomalias e Definição de Itens de Controle**

Por meio da realização de fluxogramas e a conseqüente padronização dos processos na empresa, é possível identificar mais facilmente anomalias freqüentes em cada processo. Em um primeiro momento, deve-se treinar os operadores para que saibam identificar tais anomalias. Dessa forma, os operadores devem ser treinados a relatar as não-conformidades encontradas no processo para que as possíveis causas sejam identificadas. Sugere-se que a empresa “Alfa Ltda” utilize folhas de verificação para identificar as anomalias em seus processos. Segundo Werkema (1995), esta ferramenta da qualidade possibilita o registro de não-conformidades observadas no produto e em seu processo produtivo.

Nesse sentido, após a utilização das folhas de verificação, vale a aplicação do diagrama de causa e efeito o qual se destina a realizar um levantamento sobre as possíveis causas dos problemas citados nas folhas de verificação. Nesse contexto, foram elaborados para a “Alfa Ltda” instrumentos para a verificação das não-conformidades identificadas no processo produtivo (falhas internas). Nela, é possível que os operadores e coordenadores de produção insiram as anomalias identificadas bem como as prováveis causas das mesmas.

Foi também elaborada uma folha de verificação para o registro dos problemas identificados pelos clientes e que ocasionaram o retorno do produto para a manutenção na empresa ou o envio de técnicos até o domicílio do cliente (falhas externas). Tal instrumento deve ser preenchido pelos consultores técnicos de vendas responsáveis pelo atendimento ao cliente que, então, devem identificar o reparo necessário com o apoio dos departamentos de produção e engenharia. Atualmente, a empresa “Alfa Ltda” apenas atende às reclamações de seus clientes sem registrá-las. Com os instrumentos de coleta sugeridos, é possível que se detecte os problemas mais freqüentes e as sugestões dos clientes para os produtos.

Após um período de uso, as folhas de verificação proporcionarão as informações necessárias para as melhorias de qualidade nos produtos da empresa uma vez que irão indicar as falhas internas e externas mais freqüentes. Dessa forma, podem ser elaborados gráficos de Pareto que permitam determinar quais problemas devem receber maior atenção e medidas corretivas mais urgentes otimizando, assim, os recursos da empresa.

### **5.1.3 Gerenciamento da Qualidade pelo Método PDCA**

Depois de identificados os problemas e as metas de melhoria na qualidade (itens de controle) por meio das ferramentas propostas anteriormente, compete à empresa trabalhar no gerenciamento do processo por meio do método PDCA o qual deve ser disseminado na empresa criando, assim, a cultura do controle da qualidade. Na visão de Corrêa e Corrêa (2006), o ciclo PDCA é considerado um ícone para os planos de melhoramento contínuo na qualidade visto que, por meio dele, é possível resolver diferentes anomalias que surgem nos processos da empresa.

Seguindo as recomendações de Campos (2004), sugere-se que a “Alfa Ltda” inicie a prática do gerenciamento pelo método PDCA tendo em vista problemas de simples resolução detectados nas folhas de verificação. Dessa forma, é possível que a organização assimile e aprenda a utilizar o método. Quando a empresa houver solucionado problemas simples com sucesso deve-se escolher, então, um problema mais complexo e prioritário.

Portanto, a empresa deve dedicar-se a investigar os problemas mais frequentes da organização de forma a definir as causas principais e estabelecer planos de ação voltados a resolução destes problemas.

Vale ressaltar que os planos de ação devem apresentar metas mensuráveis e dispor os meios necessários para a resolução dos problemas de forma detalhada. Dessa forma, é possível que a “Alfa Ltda” possa realizar uma verificação mais precisa dos resultados após a execução do plano. Por fim, a empresa realiza uma reflexão acerca dos resultados obtidos. Caso o resultado seja satisfatório, a empresa deve padronizar o uso das medidas apontadas no plano de ação e concluir o ciclo. Contudo, caso nem todos os objetivos do plano sejam atendidos ao final do ciclo, cabe à empresa reiniciar o método.

## **5.2 Gerenciamento pelas Diretrizes**

No entender de Carvalho et al (2005), o gerenciamento pelas diretrizes é uma sistemática utilizada para alinhar a organização em torno de seus objetivos estratégicos. Campos (2004) sugere que, quando o desempenho dos concorrentes cresce mais rapidamente que a capacidade de melhoramento do gerenciamento da rotina, cabe a empresa introduzir o gerenciamento pelas diretrizes.

Dessa forma, identifica-se que o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema destinado a atingir metas que não podem ser alcançadas pelo gerenciamento da rotina na empresa por abordar problemas mais complexos e que envolvem decisões estratégicas por parte da alta administração. Segundo Campos (2004), diretriz consiste em uma meta e nas medidas adequadas para atingi-la.

No gerenciamento pelas diretrizes é de extrema importância que haja um comprometimento por parte da direção da empresa e uma adequada sensibilização entre os funcionários. Vale ressaltar que este gerenciamento só apresentará resultados quando a empresa implementar e praticar eficazmente o gerenciamento da rotina.

A base para o estabelecimento das diretrizes é, segundo Carvalho et al (2005), o planejamento estratégico da empresa uma vez que o mesmo pode dar suporte ao desenvolvimento de indicadores para diretrizes. Contudo, a “Alfa Ltda” não possui um planejamento formalizado, todavia, estabelece metas anuais para o seu negócio. De acordo com o diretor da empresa:

O planejamento estratégico na empresa está restrito ao seu diretor principal e família proprietária, onde são estabelecidas as metas a serem atingidas, Há um planejamento realizado pelos dirigentes, porém, este não é comunicado formalmente aos demais. Não existe formalidade no planejamento estratégico da empresa (Entrevista com o Diretor da “Alfa Ltda”, nov, 2008).

Contudo, considerando os objetivos descritos informalmente pela “Alfa Ltda” para 2009, observa-se que não há uma meta específica destinada à melhoria da qualidade na empresa. Desta forma, sugere-se que sejam estabelecidas diretrizes para a qualidade, tais como a proposta no Quadro 01 elaborado com base no modelo exposto por Carvalho *et al* (2005).

DIREÇÃO	OBJETIVO	CONDIÇÕES DE CONTORNO	LINHAS MESTRAS
- Redução de perdas devido a problemas de qualidade	- Reduzir índices de reclamações de clientes em 50% até dezembro de 2009.	- Proporcionar um melhor treinamento ao cliente quanto à utilização dos produtos  - Melhorar os processos internos que influenciam na qualidade.	- Proporcionar <i>feedback</i> ao cliente a fim de identificar a melhor forma de satisfazer suas necessidades.  - Desenvolver manuais detalhados para a utilização dos produtos  - Padronizar os processos  - Identificar e solucionar problemas internos de qualidade por meio da utilização das “sete ferramentas”.

QUADRO 01 – Exemplo de diretriz aplicável à empresa “Alfa Ltda”.

 Fonte: Elaborado a partir de Carvalho *et al* (2005)

É possível observar por meio do Quadro 01 que a empresa necessita desdobrar suas diretrizes como ocorre na coluna “linhas mestras” a fim de que sejam criadas outras diretrizes sob responsabilidade de diferentes pessoas. No exemplo, a diretriz “redução de perdas devido a problemas de qualidade” envolve diferentes departamentos da empresa tais como o de marketing e de produção. Isso comprova que a gestão da qualidade deve abranger a empresa como um todo não devendo, portanto, ser trabalhada isoladamente.

Assim, o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema que deve ser liderado pelo presidente da empresa para promover o alcance das diretrizes do ano por meio do desdobramento das metas e das medidas a serem tomadas em cada setor. Dessa forma, é necessário envolver e motivar as pessoas na empresa a fim de que estas venham a contribuir eficazmente. Na empresa “Alfa Ltda”, recomenda-se que o gerenciamento pelas diretrizes parta da elaboração de um planejamento estratégico que demonstre as metas de curto e longo prazos da organização, bem como os responsáveis pela consecução das mesmas.

Neste sentido, é de suma importância que a empresa implemente e pratique o gerenciamento da rotina e desenvolva um programa voltado à área de gestão de pessoas capaz de motivar os colaboradores em direção ao alcance das diretrizes da empresa. Sugere-se à “Alfa Ltda” que capte estagiários nas áreas de administração estratégica e gestão de pessoas a fim de que desenvolvam em conjunto com a empresa, respectivamente, o planejamento estratégico e um programa de qualidade de vida no trabalho.

### 5.3 Recomendações para a Empresa baseadas no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)

De acordo com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), o primeiro passo é fazer uma primeira avaliação de sua gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, o que significa, geralmente, assegurar a qualidade e a satisfação dos clientes. Inicialmente, os resultados podem não ser significativos, mas a empresa já pode perceber uma melhoria na sua forma de atuação.

Nesse sentido, a “Alfa Ltda” necessita dedicar-se a realizar uma reflexão acerca de suas atuais práticas de gestão a fim de planejar as melhorias necessárias. Contudo, serão dispostas na seqüência algumas sugestões de melhoria identificadas durante a realização do estudo de caso por meio de observações, informações disponibilizadas, entrevistas com

colaboradores e, principalmente, por meio da entrevista realizada com o diretor da empresa na qual o mesmo opinou acerca dos critérios do programa.

Portanto, as sugestões de melhoria propostas no Quadro 02 foram desenvolvidas sob o enfoque dos oito critérios de excelência adotados pelo PGQP.

<b>LIDERANÇA</b>
Criar mecanismos formais para a divulgação dos valores e princípios da empresa disseminando-os por toda a força de trabalho. Observa-se que, atualmente, a “Alfa Ltda” se quer os formaliza em um planejamento estratégico.
Reavaliar seu organograma, sua visão, sua missão e seus valores incorporando aspectos referentes à gestão da qualidade. Recomenda-se a contratação de um profissional para a área de qualidade e a elaboração de um planejamento estratégico que estabeleça, formalmente, os objetivos da empresa, bem como os responsáveis pela consecução dos mesmos. Dessa forma, a empresa pode realizar mais facilmente o gerenciamento pelas diretrizes.
Atualmente, as decisões na empresa são tomadas de forma centralizada pela direção. Sugere-se que haja uma maior participação e autonomia dos gestores dos demais departamentos.
Observa-se uma falta de padrão de trabalho na empresa, portanto faz-se necessária a inserção de práticas de gestão voltadas à padronização do trabalho de forma a promover o aprendizado organizacional de seus colaboradores. O gerenciamento da rotina, trabalhado anteriormente, proporciona esta padronização.
<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>
As estratégias devem ser elaboradas considerando os ambientes interno e externo da empresa por meio de análises SWOT.
Definidas as estratégias da empresa é necessário desdobrá-las em metas e planos de ação para os diferentes departamentos. Este procedimento, além de facilitar o alcance dos objetivos globais da empresa, aumenta a autonomia dos departamentos. A “Alfa Ltda” necessita, ainda, definir indicadores que avaliem a implementação de suas estratégias. Neste sentido, a empresa pode adotar a abordagem do BSC ( <i>Balanced Score Card</i> ) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton como uma alternativa ao planejamento estratégico tradicional.
Neste critério, é de extrema importância que haja um bom sistema de comunicação interna visto que as estratégias, metas e planos devem ser claramente repassados às partes interessadas.
<b>CLIENTES</b>
O mercado de atuação da empresa “Alfa Ltda” é dividido entre clientes pessoa física e pessoa jurídica (revendedores). Assim, a empresa trabalha com dois públicos diferentes devendo, portanto, desenvolver práticas de atendimento adequadas a cada um deles. Outra distinção pode ser feita entre o mercado nacional e o internacional os quais possuem características diferenciadas.
A empresa necessita avaliar a satisfação de seus clientes após a venda. Recomenda-se que seja estruturado um sistema de <i>feedback</i> padronizado por telefone que proporcione indicadores de satisfação e sugestões de melhorias para os produtos da empresa.



A “Alfa Ltda” busca solucionar prontamente as reclamações dos clientes, contudo, não mantém um registro histórico das mesmas. A partir de tais registros, a empresa pode utilizar-se das ferramentas da qualidade para identificar e solucionar os problemas mais frequentes.

Para a fidelização e obtenção de informações necessárias à melhoria da qualidade nos produtos, a empresa necessita realizar um acompanhamento dos clientes. Recomenda-se que sejam realizadas visitas aos clientes mais expressivos a fim de identificar suas necessidades e sugestões de melhoria a respeito dos produtos. Na visão do diretor da “Alfa Ltda” “cada cliente é um inventor em potencial, contudo, as necessidades dos clientes são diferentes e, por isso, suas sugestões para os produtos devem ser bem analisadas”.

#### **SOCIEDADE**

Desenvolver, formalmente e pontualmente, projetos sociais voltados aos seus diferentes públicos tais como a comunidade local (programa de responsabilidade social).

#### **INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

Verificar a integridade de seus sistemas de informações de forma a assegurar a proteção e o sigilo dos dados corporativos.

Desenvolver bancos de dados com o objetivo de melhorar o controle gerencial na empresa.

Estudar a viabilidade da aquisição de um sistema informatizado de apoio à gestão e da criação de uma interface para a intranet da empresa que facilite a comunicação entre os colaboradores.

#### **PESSOAS**

Formalizar a estrutura de cargos e funções de forma a passar uma maior transparência de seus critérios aos colaboradores. Contudo, para o diretor da empresa “Alfa Ltda”, “esta formalização tende a tornar a força de trabalho menos flexível visto que, a partir da mesma, cada funcionário pode se restringir a realizar apenas suas tarefas descritas”.

Percebe-se uma falta de autonomia dos departamentos para a resolução de problemas. Dessa forma, cabe à empresa desenvolver meios para que as pessoas contribuam na gestão da empresa.

Conceber programas de capacitação aos colaboradores de forma planejada e não esporádica como ocorre atualmente.

Promover a qualidade de vida no trabalho a fim de motivar a força de trabalho. Atualmente, segundo seu diretor, “a empresa colabora com a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores por meio do oferecimento de boas condições de trabalho e salários compatíveis com a média salarial da cidade”.

Avaliar periodicamente o nível de satisfação das pessoas na empresa tendo por finalidade a melhoria dos resultados negativos. Para tanto, sugere-se a aplicação de pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho anualmente.

<b>PROCESSOS</b>
A “Alfa Ltda” necessita mapear seus principais processos gerenciais a fim de desenvolver indicadores de desempenho. Dessa forma, a empresa pode identificar as principais melhorias necessárias em seus processos.
Utilizar métodos que identifiquem e tratem as não-conformidades encontradas nos processos. Neste critério é de extrema importância a utilização das ferramentas da qualidade voltadas à identificação de anomalias e redução da variabilidade no processo.
A empresa apresenta uma boa relação com seus fornecedores. Contudo, necessita desenvolver relacionamentos mais estreitos com os mesmos de forma a concretizar parcerias.
<b>RESULTADOS</b>
Este critério demanda que a empresa “Alfa Ltda” apresente seus resultados referentes à gestão econômico-financeira, aos clientes e mercados, à sociedade, às pessoas, aos processos e aos fornecedores. Neste sentido, cabe à empresa realizar relatórios que formalizem estes resultados. Na empresa, são realizados relatórios aprofundados apenas acerca dos resultados financeiros.

QUADRO 02 – Oportunidades de melhoria identificadas para a “Alfa Ltda” a partir dos critérios do PGQP.  
Fonte: Elaborado a partir dos critérios do PGQP, 2007.

Portanto, a direção da empresa, em conjunto com os colaboradores que realizarem a capacitação do PGQP, deve realizar, em um primeiro momento, uma reflexão acerca de seu atual sistema de gestão realizando um relatório descritivo no qual sejam abordados os critérios do programa. Vale ressaltar que, para avaliações externas, é necessário que os aspectos avaliados estejam formalizados, ou seja, documentados de forma a comprovar os procedimentos da empresa em sua gestão. Neste sentido, recomenda-se que a “Alfa Ltda” desenvolva um manual da qualidade que contemple todas as práticas de gestão da empresa.

## **6 Considerações Finais**

O estudo buscou identificar meios para que a organização venha a adotar práticas do gerenciamento da qualidade tendo em vista sua adesão a sistemas de gestão tais como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar os métodos mais usuais e adequados à implementação da gestão da qualidade na empresa, observadas suas características, necessidades e limitações.

Dessa forma, identificou-se que a “Alfa Ltda” necessita, antes de tudo, desenvolver uma predisposição para a qualidade a qual pode partir da disseminação de uma cultura para a qualidade por toda a empresa e, também, da adoção do programa 5S de qualidade.

Em seguida, com o intuito de implementar a gestão da qualidade na empresa, concluiu-se que o gerenciamento da rotina seguido do gerenciamento pelas diretrizes enquadrava-se como a metodologia mais adequada à realidade da “Alfa Ltda”. Nesse sentido, foram desenvolvidos os passos necessários para a empresa gerenciar a qualidade desde aspectos operacionais (gerenciamento da rotina) até aspectos estratégicos (gerenciamento pelas diretrizes). Por fim, após a exposição da maneira como a empresa deve proceder nestes gerenciamentos, foram identificadas oportunidades de melhoria tendo em vista os critérios do PGQP. Foi identificado, principalmente, que a “Alfa Ltda” necessita adotar e formalizar melhores práticas de gestão no que se refere ao relacionamento com os clientes, com os colaboradores e na definição e mapeamento de seus processos. A Figura 01 apresenta os passos necessários para que a “Alfa Ltda” implemente à gestão da qualidade.

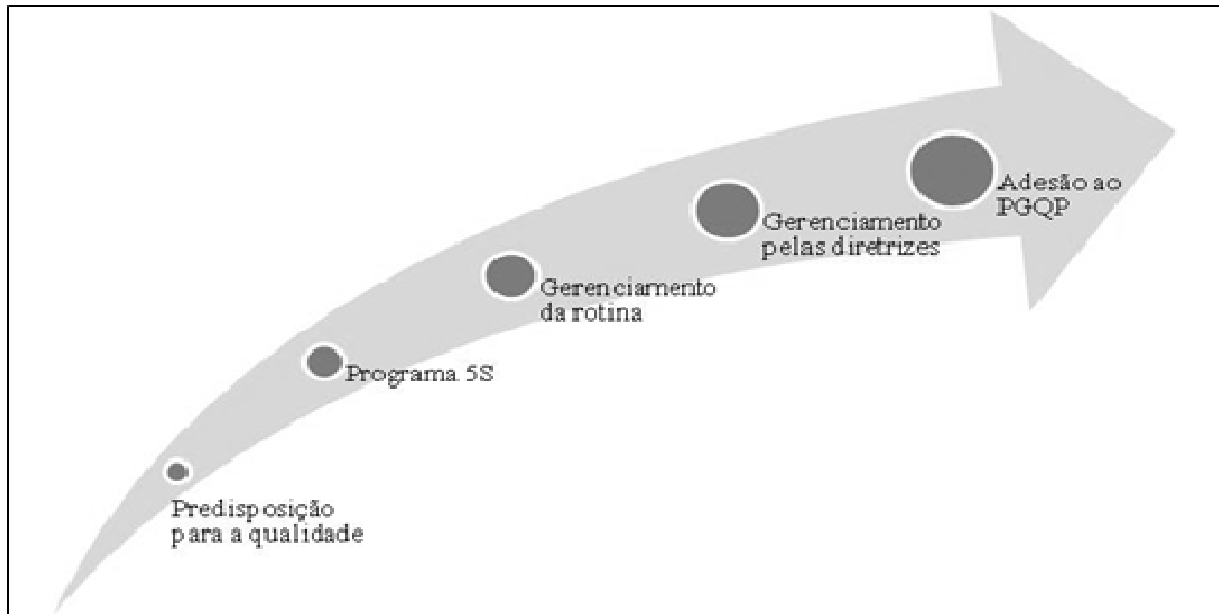


FIGURA 01 – Passos necessários para a implementação da gestão da qualidade na “Alfa Ltda”.

Vale ressaltar que a gestão da qualidade envolve mudanças na empresa como um todo e, dessa forma, há a necessidade de que todas as pessoas na empresa estejam comprometidas o que confirma, portanto, a necessidade da adoção de melhores práticas de gestão de pessoas tais como a comunicação interna na empresa.

A direção da “Alfa Ltda” necessita estar disposta a desenvolver e implementar a qualidade e, para tanto, necessita realizar as mudanças organizacionais recomendadas. Assim, conclui-se que, em um primeiro momento, a direção deve manifestar o interesse em planejar e desenvolver a qualidade de forma a disseminar esta cultura por toda a empresa.

#### Referências

- BATEMAN, T. S. SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima/MG: INDG, 2004.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)*. Nova Lima/MG: INDG, 2004.
- CARVALHO, M. M. ET AL. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexos sobre a gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista FAE*, v. 7, p. 19-33, jan/jun. 2004.
- CORRÊA, H. L. CORRÊA, A. C. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GARVIN, D. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Rumo à excelência e compromisso com a excelência/Qualidade RS*. São Paulo: FNQ, 2007.
- PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php>. Acesso em: 28 out. 2008.
- SLACK, N. CHAMBERS, R. J.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- WERKEMA, M. C. C. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Série Ferramentas da Qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.